

بررسی و تحلیل نتایج ارزیابی عملکرد سال ۱۳۹۹ دستگاههای اجرایی استان تهران

سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان تهران
معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی

آبان ماه ۱۴۰۰



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بررسی و تحلیل نتایج ارزیابی عملکرد سال ۱۳۹۹

دستگاه‌های اجرایی استان تهران

سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان تهران
معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی
آبان ماه ۱۴۰۰

عنوان: بررسی و تحلیل نتایج ارزیابی عملکرد سال ۱۳۹۹ دستگاه‌های اجرایی استان تهران

سرپرست و ناظر کیفی طرح: علی شیرین، معاون توسعه مدیریت و سرمایه انسانی

تهیه و تدوین: سمیه محرابی، فاطمه قاسمی، زهرا نوروزی

فهرست مطالب

پیشگفتار	۱
مقدمه	۳
فصل اول	۵
کلیات و مبانی نظری	۵
مقدمه	۶
تعاریف	۶
اهداف ارزیابی عملکرد	۷
ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد	۸
فرایند ارزیابی عملکرد	۹
رویکردها و الگوهای ارزیابی عملکرد	۱۰
ارزیابی عملکرد در سازمان های دولتی و لزوم کاربرد الگوهای مناسب	۱۱
فصل دوم	۱۳
مبانی قانونی و چگونگی ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی استان	۱۳
مبانی قانونی ارزیابی عملکرد و برگزاری جشنواره شهید رجایی	۱۴
فرایند ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی استان	۱۸
فصل سوم	۲۱
نتایج عملکردی دستگاه های اجرایی استان	۲۱
رتبه بندی دستگاه های اجرایی استان براساس امتیاز کل	۲۲
رتبه بندی دستگاه های اجرایی استان براساس امتیاز مکتسبه در شاخص های عمومی	۲۶
رتبه بندی دستگاه های اجرایی استان براساس امتیاز مکتسبه در شاخص های اختصاصی	۲۸
رتبه بندی دستگاه های اجرایی استان در گروه های پنجگانه	۳۰
محورهای عمومی و شاخص های آن	۳۶
امتیازات مکتسبه دستگاه های اجرایی استان تهران به تفکیک محورهای عمومی	۳۷
امتیازات مکتسبه دستگاه های اجرایی استان تهران به تفکیک شاخص ها	۴۴
تحلیل وضعیت دستگاه های اجرایی استان از منظر شاخص های عمومی در هر یک از محورها	۶۱

محور ۱: اصلاح ساختار سازمانی	۶۱
محور ۲: توسعه دولت الکترونیک	۶۶
محور ۳: مدیریت سرمایه انسانی	۷۱
محور ۴: ارتقاء سلامت اداری و صیانت از حقوق مردم در نظام اداری	۷۶
محور ۵: نظارت و ارزیابی	۷۹
تحلیل وضعیت دستگاه های اجرایی استان از منظر شاخص های اختصاصی	۸۳
فصل چهارم	۸۶
جشنواره شهید رجایی	۸۶
جشنواره شهید رجایی استان تهران	۸۷
فصل پنجم	۹۰
نتیجه گیری و آسیب شناسی	۹۰
جمع بندی و نتیجه گیری	۹۱
آسیب شناسی و تحلیل برنامه اصلاح نظام اداری	۹۳
الزامات قانونی	۱۰۵
منابع	۱۰۶

پیشگفتار

نظام اداری یکی از ارکان اصلی هر حکومتی است و دستیابی به پیشرفت، توسعه و تحقق اهداف کوتاهمدت و بلندمدت و بهره‌گیری از منابع، همگی به عملکرد سالم، یکپارچه و هماهنگ نظام اداری وابسته است. به عبارتی دیگر، نظام اداری به‌عنوان یکی از زیرساخت‌های مهم توسعه محسوب می‌شود زیرا کارآمدی و چابکی نظام اداری در هر کشور، موجب بهبود و ارتقای سایر نظام‌های آن کشور نظیر: اقتصادی، سلامت، فرهنگی، اجتماعی و ... است. بنابراین اصلاح نظام اداری در دستور کار دولت‌های مختلف بعد از انقلاب اسلامی بوده و در طول این دوران، قوانین، برنامه‌ها و سیاست‌های گوناگون تدوین شده است.

ضرورت اصلاح و ایجاد تحول در نظام اداری کشور به‌عنوان یکی از ابزارهای تحقق اهداف نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران بویژه در الزام به پاسخگویی به مردم و تلاش در ارتقای سلامت اداری از مواردی است که در سال‌های اخیر مورد اهتمام ویژه مسئولین عالی رتبه نظام بوده است. باید اذعان داشت تحول در نظام اداری هم به‌عنوان تسهیل‌کننده و بستر ساز اجرای برنامه‌های توسعه و هم به‌عنوان زیرساخت و الزامات تحقق چشم انداز برنامه ۲۰ ساله، ضرورتی انکارناپذیر است.

یکی از مکانیسم‌های تحول در نظام اداری، فرایند ارزیابی عملکرد محسوب می‌شود. مطالعات نشان می‌دهد فقدان نظام کسب بازخورد، امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیرممکن می‌نماید و نتیجه این پدیده، کاهش کارایی و اثربخشی سازمانی است. بنابراین هر سازمان به‌منظور آگاهی از میزان مطلوبیت فعالیت‌های خود نیاز مبرم به ارزیابی دارد. ارزیابی عملکرد یکی از مهمترین فرایندهای راهبردی است که ضمن ارتقای پاسخگویی، میزان تحقق اهداف و برنامه‌های سازمان را مشخص می‌کند.

با عنایت به سیاست‌های کلی نظام اداری کشور ابلاغی مقام معظم رهبری و نقشه راه اصلاح نظام اداری و به‌منظور سنجش میزان تحقق اهداف تعیین‌شده در برنامه‌های جامع اصلاح نظام اداری (دوره اول و دوم) و همچنین برنامه‌های توسعه‌ای کشور، سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان با تأسی از آیین‌نامه اجرایی مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری همانند سنوات گذشته دستگاه‌های اجرایی استان را در دو بعد شاخص‌های عمومی و اختصاصی مورد سنجش و ارزیابی قرار داد و پس از جمع‌بندی نتایج، بیست و سومین جشنواره شهید رجائی استان را به‌منظور تقدیر از دستگاه‌های برگزیده برگزار نمود.

امید است مجموعه حاضر، بازخوردی مناسب برای واحدهای استانی فراهم کرده و این سازمان را در رفع کاستی‌ها و بهبود ارزیابی عملکرد سال‌های آتی یاری نماید.

در پایان، از همراهی و رهنمودهای سازنده استاندار محترم و رییس شورای راهبری توسعه مدیریت استان قدردانی می‌نمایم. همچنین لازم می‌دانم از همکاری و همراهی دستگاه‌های اجرایی استان در امر ارزیابی عملکرد و نیز همکاران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان به‌عنوان مشارکت‌کننده در ارزیابی عملکرد واحدهای استانی در ابعاد عمومی و اختصاصی و همچنین دستگاه‌های اجرایی همکار از جمله استانداری تهران، اداره کل بهزیستی استان، اداره کل حفاظت محیط زیست استان، اداره کل ارتباطات و فناوری اطلاعات استان و ستاد اقامه نماز استان تقدیر و تشکر نموده و از خداوند سبحان آرزوی موفقیت و سربلندی برای ایشان نمایم.

شهرام عدالتی

سرپرست سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان تهران

و دبیر شورای راهبری توسعه مدیریت استان

مقدمه

همه‌ی سازمان‌ها، شرکت‌ها، موسسات و نهادهای عمومی دولتی و غیردولتی برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی امروز، به سیستم ارزیابی عملکرد نیاز دارند که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه‌های سازمان، فرایند و منابع انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند. سازمان‌های کارا به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها بسنده نمی‌کنند بلکه از این داده‌ها برای بهبود سازمان و تحقق رسالت‌ها و استراتژی‌ها استفاده می‌کنند. به عبارتی دیگر به جای ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد می‌پردازند.

مدیریت عملکرد به عنوان یکی از مولفه‌های نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نقش اساسی در توسعه پایدار سازمان و کارکنان آن دارد. در رویکردهای جدید، از عبارت مدیریت عملکرد به جای ارزیابی عملکرد در سطح سازمان، فرایندها و افراد استفاده می‌شود تا برنامه‌های توسعه، همسو و متوازن طراحی و اجرا گردد. استقرار مدیریت عملکرد موجب نهادینه شدن فرایند بهبود در سازمان شده و به صورت نظام‌مند و مبتنی بر دانش، حوزه‌های بهبود سازمان، شناسایی و در جهت رفع مشکلات اقدام می‌گردد.

بنابراین مدیریت عملکرد، فرایند دائمی است که طی آن میزان تحقق اهداف اندازه‌گیری می‌شود. در این اندازه‌گیری، کارایی و اثربخشی منابع مورد استفاده و فرایندهای انجام کار، کیفیت محصول و خدمات و اجرای برنامه‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند. مدیریت عملکرد، علاوه بر افراد، عملکرد کلی سازمان و فرایندهای مربوط به آن را نیز مورد بررسی قرار می‌دهد و اطلاعات مورد نیاز را جهت شناخت و تحت کنترل قرار دادن سازمان تهیه می‌کند.

راهکارهای بهبود و چگونگی انجام عملیات اصلاحی، گام تکمیل‌کننده فرایند مدیریت عملکرد است. در واقع بهبود عملکرد و توسعه ظرفیت واحدهای ارزیابی‌شونده به عنوان هدف اصلی ارزیابی در این گام نهفته است. اجرای درست این مرحله، نیاز به همکاری مداوم ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده دارد که این امر در نهایت می‌تواند به اثربخش شدن نظام مدیریت عملکرد منجر شود.

در این راستا، ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور با تصویب آیین‌نامه مربوطه توسط هیات محترم وزیران (به شماره ۴۴۶۴۲/ت/ ۲۷۷۰۱ ه مورخ ۱۳۸۱/۱۰/۲۸) آغاز گردید. با تصویب قانون مدیریت خدمات کشوری و ابلاغ آیین‌نامه و دستورالعمل اجرائی مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مذکور، ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی مورد پیگیری قرار گرفت.

سازمان اداری و استخدامی کشور به‌عنوان سیاست‌گذار در حوزه اصلاح نظام اداری و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان، به‌عنوان ناظر بر پیشبرد اهداف برنامه‌های اصلاح نظام اداری در استان، هر ساله بر اساس

الزامات قانونی مذکور، نسبت به ارزیابی دستگاه‌های اجرایی مبتنی بر شاخص‌های عمومی (برنامه جامع اصلاح نظام اداری) و اختصاصی (ماموریت‌ها و وظایف تخصصی دستگاه) اقدام می‌نمایند.

ارزیابی عملکرد سال ۱۳۹۹ دستگاه‌های اجرایی استان، رسماً با ابلاغ بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های مربوطه از سوی سازمان اداری و استخدامی کشور، در آبان ماه سال ۱۳۹۹ آغاز گردید. براساس گزارشات و مستندات بارگذاری شده در سامانه جامع مدیریت عملکرد، ۶۲ دستگاه اجرایی استان، در فرایند ارزیابی عملکرد سال ۱۳۹۹ شرکت داشته‌اند.

ارزیابی عملکرد واحدهای استانی در بعد شاخص‌های عمومی با ۵ محور و ۲۱ شاخص و همچنین در بعد شاخص‌های اختصاصی با ۱۸۴ محور و ۸۱۷ شاخص انجام پذیرفت که در گزارش پیش‌رو به تفصیل آورده شده است.

در نهایت پس از جمع‌بندی نتایج، به استناد بخشنامه جشنواره شهید رجایی سال ۱۴۰۰ ابلاغی از سازمان اداری و استخدامی کشور و مصوبات ستاد جشنواره شهید رجایی استان، از ۱۲ دستگاه برگزیده و تیم‌های کاری آنها تقدیر بعمل آمد.

در این گزارش، به کلیات و مبانی نظری در فصل اول پرداخته شده است. در فصل دوم، اهداف، الزامات قانونی و فرایند ارزیابی عملکرد سالانه دستگاه‌های اجرایی استان و اعضای کمیته کارشناسی ارزیابی‌کننده دستگاه‌های اجرایی استان مورد اشاره قرار گرفته است. در فصل سوم، عملکرد دستگاه‌های اجرایی مشمول ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری استان تهران در شاخص‌های عمومی و اختصاصی در سال ۱۳۹۹ تشریح، مقایسه و تحلیل شده است. پس از ارائه اطلاعاتی در زمینه رتبه‌بندی دستگاه‌های اجرایی استان به تفکیک امتیازکل، امتیاز عمومی و امتیاز اختصاصی در قالب جداول و نمودارها در فصل سوم، وضعیت استان به تفکیک محورها مورد بررسی قرار گرفته است. پس از آن، رتبه‌بندی دستگاه‌های اجرایی استان در گروه‌های پنجگانه مورد اشاره قرار گرفته است. در ادامه، امتیازات مکته سبه دستگاه‌های اجرایی استان تهران به تفکیک محورها عمومی و شاخص‌های هر محور و تحلیلی بر وضعیت دستگاه‌های اجرایی استان از منظر شاخص‌های عمومی در هر یک از محورها با عناوین: نقاط ضعف، نقاط قوت و راهکارهای پیشنهادی درج شده است. سپس به تحلیل مختصری از وضعیت دستگاه‌های اجرایی استان از منظر شاخص اختصاصی پرداخته شده است. در فصل چهارم، نتایج جشنواره شهید رجایی مورد اشاره قرار گرفته و در فصل پنجم، جمع‌بندی و نتیجه‌گیری و آسیب‌شناسی برنامه‌های جامع اصلاح نظام اداری ارائه گردیده است.

فصل اول

کلیات و مبانی نظری

مقدمه

ارزیابی عملکرد فرایندی جامع و منظم است که در آن فعالیت‌ها، فرایندها و نتایج حاصله با اهداف و معیارهای تعیین شده سازمانی مقایسه می‌گردد و براساس یافته‌های حاصله می‌توان نسبت به وضعیت سازمان براساس یک مدل ارزیابی عملکرد اقدام نمود. فرایند ارزیابی به سازمان اجازه می‌دهد به‌طور شفاف، نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود را شناسائی کند و برنامه‌هایی جهت بهبود ابعاد مختلف تدوین نماید. این بهبود را می‌توان با گرفتن بازخورد لازم از محیط درونی و پیرامونی، تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان و از طریق بکارگیری سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی متناسب ایجاد کرد. سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی مناسب، کمک قابل توجهی به انعطاف‌پذیری برنامه‌ها و اهداف و مأموریت سازمان‌ها در محیط پویای امروزی می‌نماید. در ادامه ضمن ارائه تعاریف از لغات و اصطلاحات، در ابتدا به اختصار به بیان اهداف، اهمیت و ضرورت و فرایند ارزیابی عملکرد پرداخته خواهد شد، سپس رویکردها و مدل‌های سنتی و جدید ارزیابی عملکرد ارائه می‌گردد.

تعاریف

نظارت: تعاریف گوناگونی از نظارت ارائه شده است که در همه آنها یک نقطه اشتراک وجود دارد و آن این است که نظارت عبارت است از مقایسه آنچه هست و آنچه باید باشد. عده‌ای نظارت را سنجش و اصلاح عملکرد برای حصول اطمینان از تحقق کامل اهداف سازمان و طرح‌های اجرایی آن می‌دانند. برخی از نظریه‌پردازان اعتقاد دارند نظارت چیزی جز ارسال پیام‌هایی که به‌طور موثر رفتار گیرنده پیام را تغییر می‌دهد نیست. بعبارتی دیگر تلاش منظمی است در جهت نیل به اهداف استاندارد، بازخورد اطلاعات و مقایسه با استانداردهای تعیین شده (رفیع‌زاده، ۱۳۹۲).

ارزیابی: تلاشی است برای بدست آوردن اطلاعات عینی و معتبر در مورد عملکرد و رفتارهای شغلی کارکنان و در نتیجه سازمان. این اطلاعات پایه و اساس تصمیم‌گیری و قضاوت در مورد افراد و سازمان خواهد بود (جزایری، ۱۳۷۸).

عملکرد: آرمسترانگ به نقل از هولتون و بینز (۱۹۹۵)، عملکرد را ساختاری چندبعدی می‌داند که ارزیابی آن بسته به انواع عوامل دخیل در آن متفاوت است. کین (۱۹۹۶) معتقد است عملکرد چیزی است که فرد از خود به‌جای می‌گذارد و جدای از هدف است. برناردین و همکارانش (۱۹۹۶) معتقدند که عملکرد باید به عنوان نتیجه کار تعریف شود چون نتایج، قوی‌ترین رابطه را با اهداف استراتژیک سازمان، رضایت مشتری و نقش‌های اقتصادی دارد (آرمسترانگ، ۱۳۸۵).

عملکرد هم به معنی نتایج (ستاده، پیامد و اثر) کسب شده و هم به معنی رفتار (ورودی‌ها و فرایندها) صورت گرفته می‌باشد. این تعریف جامعی است که مطابق چارچوب تمام مدل‌های ارزیابی عملکرد بوده و مبنای کار در استقرار نظام مدیریت عملکرد قرار می‌گیرد (رفیع‌زاده، ۱۳۹۵).

ارزیابی عملکرد: اندازه‌گیری عملکرد از طریق مقایسه و وضع موجود و مطلوب بر اساس شاخص‌های از پیش تعیین شده که خود واجد ویژگی‌های معین باشند و بر روی قوت‌ها و ضعف‌های مرتبط با کار یک فرد و یا یک گروه در سازمان (عباس‌پور، ۱۳۸۴).

آرمسترانگ (۱۳۸۵) ارزیابی عملکرد را فرایندی استراتژیک و یکپارچه می‌داند که با بهبود عملکرد افرادی که در سازمان کار می‌کنند و با توسعه قابلیت‌های فردی و گروهی آنها، موفقیت پایدار سازمان‌ها را فراهم می‌نماید. فصیح (۲۰۱۳) ارزیابی عملکرد را فرایند سنجش نتایج عملکردی سازمان با در نظر گرفتن اهداف سازمانی می‌داند و معتقد است که نتیجه ارزیابی عملکرد باید منجر به تشویق یا تنبیه گردد در غیر این صورت افراد انگیزه لازم را برای ارتقای عملکرد خود نخواهند داشت.

به‌طور کلی ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند سنجش، اندازه‌گیری و نظارت بر عملکرد و همچنین مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب دانست.

اهداف ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد ابزاری برای مدیریت عملکرد است که به مدیران جهت بهبود عملکرد سازمانی چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی کمک می‌کند. هدف اصلی ارزیابی عملکرد، فراهم نمودن اطلاعاتی است که به عنوان ورودی‌های فرایند عملکرد به حساب می‌آیند و سطوح وسیعی از فعالیت‌ها را در بر گرفته و متشکل از ابعاد و معیارهایی است که در طی فرایند ارزیابی مدنظر قرار می‌گیرد (آنجلو و همکاران، ۲۰۰۶). برخی اهداف ارزیابی عملکرد را شامل سه دسته می‌دانند: دسته اول که به تقویت حس برنامه‌ریزی، پاسخگوئی، مشارکت و شفافیت عملکرد کمک می‌کند. دسته دوم که نقاط قوت و ضعف عملکرد را مشخص می‌کند و دسته سوم نیز تکامل، تعالی و بهبود مستمر عملکرد را مدنظر دارد (شیخ‌زاده، ۱۳۸۸). تدریس حسنی به نقل از کانا و همکاران (۲۰۱۴) اهداف ارزیابی عملکرد را به تفکیک اهداف کلی و اهداف خاص بیان می‌کند که هر یک از اهداف کلی، چند هدف خاص را به شرح ذیل شامل می‌شود:

۱. هدف کلی توسعه‌ای: شامل اهداف خاص نیازهای فردی، قوت و توسعه نیازها، توسعه تخصص حرفه‌ای، تعیین پتانسیل و کارائی و تعیین نقصان‌ها و کمبودها.
۲. هدف کلی تصمیمات اجرائی: شامل اهداف خاص پرداخت حقوق و دستمزد، تصمیمات مربوط به ارتقاء، حفظ یا خاتمه خدمت، تشویق، تعیین کارکنان ضعیف، آموزش و توسعه، انتقال و انفصال خدمت.

۳. هدف کلی بقای سازمانی: شامل اهداف خاص برنامه ریزی منابع انسانی، نیازهای آموزشی، دستیابی به اهداف سازمانی، تقویت نیازهای سازمانی و توسعه روحیه رقابتی.

۴. هدف کلی مستند سازی: شامل اهداف خاص تحقیقات معتبر، تصمیمات مربوط به منابع انسانی و الزامات قانونی.

اما به طور کلی می توان گفت که هدف غایی ارزیابی عملکرد، سنجش میزان اثربخشی تصمیمات و اقدامات سازمان از طریق فرایند مدیریت عملکرد است.

ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد دارای مزایای زیادی برای مدیران و روسای سازمان ها می باشد که از جمله آنها کمک به تصمیم گیری برای تخصیص صحیح منابع، کمک به بازاریابی در مورد علل عدم موفقیت ها، کمک به شناسایی مشکلات نوظهور و رسیدن به بهترین راه حل ها برای تعالی سازمان است.

در خصوص اهمیت و لزوم ارزیابی عملکرد در سازمان ها می توان به صورت خلاصه به موارد ذیل اشاره نمود:

- سنجش، ارزش گذاری و قضاوت در خصوص عملکرد دستگاه های اجرایی بر اساس قوانین و مقررات مصوب با رویکرد اثربخشی و کارایی به منظور ارتقای کیفیت خدمات دولتی.
- شناسایی میزان توانایی و موفقیت واحدهای استانی در دستیابی به اهداف و انجام ماموریت های محوله.
- حصول اطمینان از انطباق عمل دستگاه های ارزیابی شونده با برنامه های تعیین شده.
- مقایسه روند عملکرد دستگاه ارزیابی شونده در دوره های متوالی به منظور شناخت نقاط ضعف و تدوین برنامه های اصلاحی.
- مقایسه عملکرد و رتبه بندی دستگاه های ارزیابی شونده به منظور تعیین الگوی مناسب و تشویق دستگاه ها به استفاده از تجارب موفق دستگاه های برتر.
- اخذ بازخورد مناسب از میزان موفقیت و اثربخشی چشم انداز ۲۰ ساله، سیاست های کلان و برنامه های توسعه.
- ایجاد زمینه و بسترهای لازم برای استقرار نظام خودارزیابی در دستگاه های اجرایی.

فرایند ارزیابی عملکرد

هر فرایندی شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات با توالی و ترتیب خاص منطقی و هدفدار می باشد. در فرایند ارزیابی عملکرد نیز، هر مدل و الگویی انتخاب شود طی مراحل و رعایت نظم و توالی فعالیت‌های ذیل ضروری است:

۱- تدوین شاخص‌ها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آنها: شاخص‌ها مسیر حرکت سازمان‌ها را برای رسیدن به اهداف مشخص می‌کند. نگاه اول در تدوین شاخص‌ها، متوجه اهداف کلان، راهبردهای بلندمدت و کوتاه‌مدت و برنامه‌های عملیاتی، مأموریت و چشم‌انداز است که به فعالیت‌های اصلی متمرکز می‌شود. منابع احصاء و اقتباس برای تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی، قوانین و مصوبات دولت و برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و همچنین سند چشم‌انداز بیست ساله کشور است.

شاخص‌های ارزیابی عملکرد باید دارای ویژگی‌هایی باشند که عبارتند از:

- مخصوص، معین و مشخص باشد. یعنی شاخص، جامع و مانع، شفاف و ساده و واضح و رسا باشد به طوری که برداشت یکسانی از مفاهیم ایجاد نماید.
- قابل اندازه‌گیری باشد. سنجش آنها به سادگی مقدور باشد.
- قابل دستیابی باشد.
- واقع‌گرایانه باشد یعنی با فعالیت‌ها، مأموریت‌ها و خط‌مشی و راهبردهای واقعی سازمان و با حوزه‌های حساس و کلیدی عملکرد سازمان مرتبط باشد.
- دارای چارچوب و محدوده زمانی باشد. یعنی شاخص دارای دوره ارزیابی معین باشد.
- دارای بانک اطلاعاتی باشد؛ یعنی داده‌ها و اطلاعات لازم و مربوط به شاخص وجود داشته باشد (رحیمی ۱۳۸۵).

۲- تعیین وزن شاخص‌ها، به لحاظ اهمیت آنها و سقف امتیازات مربوطه: اهمیت هر کدام از ابعاد و محورها چقدر است؟ کدام شاخص از بیشترین و کدام یک از کمترین اهمیت برخوردار است؟ برای تعیین ضرایب و اوزان شاخص‌ها روش‌هایی از جمله: روش لیکرت، روش انتخاب نظریات کارشناسان و روش فرایند سلسله‌مراتبی را می‌توان نام برد.

۳- استانداردسازی و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص: معیار عملکرد و مقدار تحقق شاخص بصورت کمی و کیفی و نرخ رشد عملکرد در سال‌های گذشته بصورت میانگین و یا میانگین متحرک برای دو یا چند سال گذشته، با در نظر گرفتن اهداف خاص تعیین شده برای آن دوره و پدیده‌های موثر در نحوه تحقق

- آن شاخص، استخراج و معین می‌گردد. در تعیین وضعیت مطلوب عملکرد شاخص باید واقع‌گرایانه عمل کرد و توافق واحدهایی که وظیفه انجام و عمل به آن شاخص را برعهده دارند، جلب نمود.
- ۴- ابلاغ و اعلان انتظارات و شاخص‌ها به ارزیابی‌شونده: اگر هدف اساسی ارزیابی را رشد و توسعه ارزیابی‌شونده بدانیم، ضرورت دارد که قبل از شروع دوره ارزیابی، انتظارات مورد نظر در قالب شاخص‌ها به ارزیابی‌شونده اعلام شود تا بتواند برنامه‌ریزی و سازماندهی لازم را برای تحقق اهداف مورد انتظار به انجام رساند.
- ۵- سنجش و اندازه‌گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی پایان دوره ارزیابی با استاندارد مطلوب از قبل تعیین شده: در این مرحله، فعالیت‌ها و دستاوردهای سازمان در ارتباط با هر شاخص مورد سنجش قرار می‌گیرد و همچنین در هر شاخص، عملکرد واقعی با استفاده از مجموع واقعیت‌های موجود، مشخص و با استاندارد عملکرد مطلوب مقایسه می‌شود و نسبت به وضعیت تحقق اهداف آن شاخص، بررسی‌های لازم انجام می‌پذیرد. در این مرحله، قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی در راستای حصول به اهداف مورد نظر شناسایی می‌شود.
- ۶- استخراج و تحلیل نتایج: در این مرحله، نتایج ارزیابی شاخص‌ها استخراج و تحلیل‌های لازم انجام می‌شود و در صورت لزوم باید اقدامات اصلاحی جهت بهبود عملکرد در آن شاخص را معین نمود.

رویکردها و الگوهای ارزیابی عملکرد

سابقه ارزیابی عملکرد به تاریخ بشر برمی‌گردد، درست زمانی که افراد، کار گروهی را آغاز کردند. شیوه ارزیابی در آن زمان براساس قضاوت‌های ذهنی و شخصی مسئول گروه بوده است. این شیوه‌ها در دوره‌ها و کشورهای مختلف متفاوت بوده است. در سالهای اخیر و در شرایط پیچیده دنیای امروز، ماندن و موفق بودن به ساز و کار کنترلی مناسب و دقیق عملی نیاز دارد که از آن تحت عنوان نظام ارزیابی عملکرد نام برده می‌شود. ناکامی نظام‌های سنتی ارزیابی عملکرد به دلیل تغییر نوع و ماهیت شرایط محیطی، منجر به پیدایش و تغییر پایه‌های ارزیابی عملکرد و در نتیجه ظهور نظام‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی شده است (محمودی و همکاران، ۱۳۹۲).

با بررسی‌های انجام شده، دو دسته‌بندی کلی در خصوص رویکردهای ارزیابی عملکرد قابل ارائه است که عبارتند از: (۱) بدون ساختار (۲) ساختارمند (تدریس حسنی و همکاران، ۱۴۰۰). در دسته‌بندی اول که یک مدل کلاسیک در ارزیابی عملکرد است نمی‌توان ساختار درستی از چگونگی انجام ارزیابی عملکرد ارائه داد. در واقع ارزیابی با توجه به درک خویش از عملکرد ارزیابی‌شونده و براساس فرم گزارش محرمانه سالانه، به ارزیابی پرداخته و جنبه‌هایی چون میزان آگاهی، نظم و دقت در انجام کارها و خلاقیت و ابتکار را مورد بررسی قرار

می دهد. دسته بندی دوم که دارای اصول و ساختار خاصی است و ساختارمند نامیده می شود به دو دسته ساختار گذشته نگر و ساختار آینده نگر تقسیم می شوند .

- ساختار گذشته نگر: روش های مبتنی بر گذشته به ارزیابی عملکرد با توجه به عملکردهای قبلی می پردازند و عمدتاً مبتنی بر ارزیابی انفرادی کارکنان بوده و در محیط های پویای امروزی قابلیت اجرا ندارند و به سه گروه کاملاً استاندارد، نسبتاً استاندارد و نتیجه و یا هدف محور تقسیم می شوند. روش های بیان روایت، رویدادهای تصادفی، مقیاس رتبه بندی، مقایسه زوجی، هزینه یابی بر مبنای فعالیت و ... از جمله روش های ساختار گذشته نگر هستند.

- ساختار آینده نگر: روش های آینده نگر در پاسخ به تغییرات محیطی و در راستای پیچیدگی و پویایی های حاصل از آن، ارائه و بسیاری از نواقص مدل های گذشته نگر در آن مرتفع شده است و شامل چهار گروه مبتنی بر کیفیت، مبتنی بر استراتژی، مبتنی بر ریاضیات و ترکیبی می باشد. مدل های خودارزیاب، استاندارد کیفیت ایزو، مدل فرایندهای کسب و کار، مبتنی بر هدف، تحلیل ذینفعان، مدل های قطعی و غیرقطعی از نمونه های روش ساختار آینده نگر هستند.

علیرغم وجود مدل های متفاوتی از روش های ارزیابی عملکرد، هنوز مدل جامعی که بتواند بخوبی هم به ابعاد مالی و هم به ابعاد غیرمالی در فرایند سنجش عملکرد پردازد، ارائه نشده است. برخی از مدل ها تنها به یک بعد پرداخته و در برخی دیگر با وجود پرداختن به ابعاد چندگانه، چگونگی ارتباط بین ابعاد و چگونگی سنجش آن دارای ابهام است. در میان مدل های اشاره شده تنها مدل کارت امتیازی متوازن در گروه مدل های مبتنی بر استراتژی و مدل EFQM در گروه مدل های مبتنی بر کیفیت و مدل تحلیل پوششی داده ها در گروه مدل های مبتنی بر ریاضیات دارای جامعیتی در کاربرد است که خود این مدل ها نیز دارای کاستی ها و معایبی در اجراست که باید درصدد مرتفع سازی آن برآمد (تدریس حسنی و همکاران، ۱۴۰۰).

ارزیابی عملکرد در سازمان های دولتی و لزوم کاربرد الگوهای مناسب

ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی، نقش کلیدی در موفقیت آنها دارد. اگر سیستم ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی مناسب دستگاه اجرایی نباشد، اهداف و رفتارهای انحرافی و فرهنگ نامناسب را در سازمان های دولتی به وجود خواهد آورد. دولت ها، خط مشی ها و برنامه های کلان خود را با هدف به اجرا درآوردن، تدوین یا تهیه می کنند. اما بررسی های عملی پیرامون اجرای برنامه ها نشان داده است که گاهی اوقات برنامه های ساده هم در اجرا با شکست روبرو می شوند. بنابراین وجود یک سیستم ارزیابی متناسب با اجرای برنامه ها، می تواند بازخورد لازم را برای انجام اقدامات لازم توسط برنامه ریزان و خط مشی گذاران فراهم نماید (الوانی، ۱۳۸۵).

مدیران مؤثر باید سیستمی از اندازه‌گیری عملکرد داشته باشند که ارائه‌دهنده یک دیدگاه چندوجهی و متعادل از عملکرد باشد. عقلانی‌ترین دلیل برای عملکرد در بخش دولتی در ارزش بالقوه آن برای سه گروه از مخاطبان است: ۱- مدیران دولتی، ۲- کارکنان و ۳- شهروندان. امروزه شاهد هستیم که انتظار زیادی از همه سطوح دولت برای پاسخگویی بیشتر به ذیفعان و ایجاد الزاماتی برای کارآیی و اثربخشی بیشتر در عملیات دولتی است که باعث افزایش تمرکز و نیاز به اندازه‌گیری عملکرد شده است و در واقع اندازه‌گیری عملکرد و برنامه‌های ارزیابی، محرک‌های اصلی برای یک بخش دولتی اثربخش، کارا و پاسخگو می‌باشند (امیرخانی، ۱۳۸۲).

همان‌طور که قبلاً اشاره شد روش‌های متفاوتی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی بکار رفته است؛ از جمله: الگوی کارت امتیازی متوازن، مدل تعالی عملکرد سازمانی، تحلیل پوششی داده‌ها و ... که هر کدام مزایا و معایب خاص خود را دارند. اگر بتوان مدل مناسبی را برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی به اجرا گذاشت، در این صورت امکان مقایسه نسبی بین سازمان‌ها در جهت تحقق اهداف برنامه‌ها فراهم خواهد شد. این رویکرد باید نگاهی سیستمی و جامع به تمامی حوزه‌های عملکرد یک سازمان داشته باشد. بدیهی است که ارائه و بکارگیری یک مدل جامع و بومی می‌تواند عملکرد سازمان‌های دولتی را جهت‌دار و دارای چشم‌انداز و افق‌های روشن و علمی نماید و در نهایت از پراکندگی، قضاوت و اعمال نظرهای گوناگون و سلیقه‌ای جلوگیری نماید.

صاحب‌نظران علم مدیریت، از نظام مدیریت عملکرد به عنوان ابزار و چارچوبی برای حرکت دادن سازمان‌ها به سمت تعالی و بهبود عملکرد در سطوح مختلف سازمانی یاد می‌کنند. فارغ از دیدگاه علمی، مبانی و تکالیف قانونی دستگاه‌های اجرایی در راستای استقرار مدیریت عملکرد، اهمیت این موضوع را مضاعف می‌سازد.

قانون‌گذار در قالب فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری (مواد ۸۱، ۸۲ و ۸۳) به دنبال استقرار مدیریت عملکرد در دو سطح ملی و استراتژیک بوده است. با توجه به اقدامات انجام شده در کشور می‌توان گفت در خصوص مدیریت عملکرد در سطوح دستگاه‌های اجرایی (مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری) اقدامات مناسبی صورت گرفته است ولی ارتباط بین اسناد بالادستی و اهداف تعیین شده برای دستگاه‌های اجرایی روشن نیست و همین عامل باعث شده تا استفاده جامعی از نتایج ارزیابی‌های صورت گرفته به‌منظور اصلاح برنامه‌ها و اسناد بالادستی صورت نگیرد (رفیع‌زاده، ۱۳۹۵).

بنابراین یک نظام ارزیابی و پایش در سطح کلان که اسناد بالادستی، برنامه‌های توسعه، برنامه‌های اصلاح نظام اداری و ... را در قالب برنامه‌های زمان‌بندی شده، مورد پایش قرار داده و بازخوردهای لازم را جهت هموار کردن راه رسیدن به چشم‌انداز در سطوح مختلف ساختاری و مدیریتی ارائه نماید، ضروری است.

فصل دوم

مبانی قانونی و چگونگی ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی استان

مبانی قانونی ارزیابی عملکرد و برگزاری جشنواره شهید رجایی

با پیروزی انقلاب اسلامی در سال ۱۳۵۷ و وجود مشکلات در نظام اداری کشور، ضرورت اصلاح و ایجاد دگرگونی در نظام اداری و مدیریت کشور به عنوان ابزار تحقق اهداف جمهوری اسلامی ایران مورد توجه قرار گرفت. در سال های پس از پیروزی انقلاب اسلامی، فعالیت هایی در رابطه با اصلاح نظام اداری کشور انجام شد و تلاش گردید اصول و مبانی حاکم بر نظام اداری تدوین و نظام های کارآمد منطبق با اسلام طراحی گردند و در مقطع دیگری، به کارگیری اصول علمی مدیریت در اصلاحات مدنظر قرار گرفت. سازمان اداری و استخدامی کشور، با توجه به اقدامات صورت گرفته و همچنین مطالعات علمی و نظرخواهی از صاحب نظران و کارشناسان مربوطه، برنامه ای تحت عنوان " برنامه تحول در نظام اداری " تنظیم و به تأیید هیات وزیران رساند. این برنامه، مشتمل بر هفت برنامه بود که برای تحقق هر یک از برنامه ها، سیاست ها و طرح های جداگانه ای تدوین و طراحی شده بود. سومین برنامه از برنامه های مذکور، برنامه اصلاح نظام های مدیریتی بود که برای آن، چند طرح و سیاست پیش بینی شده بود که در ادامه به طرح ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی پرداخته خواهد شد.

- ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی یکی از طرح هایی بود که در چارچوب برنامه اصلاح نظام های مدیریتی، به عنوان یکی از برنامه های هفت گانه تحول در نظام اداری کشور مورد تأکید قرار گرفت و آیین نامه آن در جلسه مورخ ۸۱/۱۰/۱۸ هیئت محترم وزیران تصویب و طی بخشنامه شماره ۴۴۶۴۲/ت/۲۷۷۰۱ هـ مورخ ۸۱/۱۰/۲۸ معاون اول رئیس جمهور به دستگاه های اجرایی ابلاغ گردید.

- در سال ۱۳۸۸، موضوع ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی در مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری لحاظ شد. آیین نامه اجرایی مواد مذکور، در جلسه مورخ ۱۳۸۸/۱۰/۱۳ وزیران تصویب و طی بخشنامه شماره ۴۴۳۲۷/۴۲۲۵ مورخ ۱۳۸۹/۰۱/۱۴ معاون محترم اجتماعی و دولت الکترونیک، تصویب و طی بخشنامه شماره ۴۴۳۲۷/۴۲۲۵ مورخ ۱۳۸۹/۰۱/۱۴ معاون محترم توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور به دستگاه های اجرایی ابلاغ گردید. به استناد ماده ۳ آیین نامه اجرایی مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری، عملکرد دستگاه های اجرایی باید از دو بعد عمومی و اختصاصی مورد ارزیابی قرار گیرد. در این آیین نامه، نحوه تدوین شاخص ها در هر بعد و فرآیند ارزیابی دستگاه ها در هر یک از ابعاد عمومی و اختصاصی ارایه شده است. همچنین تأکید شده است که برش استانی شاخص های اختصاصی، ضریب اهمیت و استاندارد آنها که از سوی دستگاه های اجرایی پیشنهاد شده است، توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور و معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور تدوین گردد.

- در تصویب نامه شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰ مورخ ۱۳۹۳/۱/۲۰ شورای عالی اداری با عنوان " نقشه راه اصلاح نظام اداری " مبتنی بر سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله العالی)، مدیریت عملکرد به عنوان هفتمین برنامه از هفت برنامه ارائه شده در نقشه مذکور لحاظ گردید.

- در راستای نقشه راه اصلاح نظام اداری، برنامه جامع اصلاح نظام اداری مصوبه شماره ۱۲۷۶۷۵/ت/۵۰۶۴۲ ه مورخ ۱۳۹۳/۱۰/۲۸ هیات وزیران ابلاغ گردید که در آن نسبت به هدف گذاری در خصوص هشت برنامه اصلاح نظام اداری اقداماتی صورت گرفته بود و مقرر گردید مبنای ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی ملی و استانی قرار گیرد.
 - دوره دوم برنامه جامع اصلاح نظام اداری در تاریخ ۱۳۹۷/۰۶/۱۴ به تصویب شورای عالی اداری رسید و اهداف سه ساله ۱۳۹۷-۱۳۹۹ در آن تعیین گردید. در این دوره، برنامه های اصلاح نظام اداری در قالب ده برنامه اعلام شده است.
 - هر ساله، بخشنامه ارزیابی عملکرد مربوط به همان سال از سوی سازمان اداری و استخدامی کشور ابلاغ می گردد که بخشنامه شماره ۳۷۲۹۷۵ مورخ ۱۳۹۹/۸/۱۸ آن سازمان در خصوص ارزیابی عملکرد سال ۱۳۹۹ دستگاه های اجرایی سطح ملی و استانی و فرایند اجرایی آن، مبنای ارزیابی عملکرد واحدهای استانی در سال ۱۳۹۹ قرار گرفت.
 - شاخص های عمومی ارزیابی عملکرد سال ۱۳۹۹ سطح استانی و دستورالعمل اجرایی آن، طی بخشنامه شماره ۳۸۲۱۶۰ مورخ ۱۳۹۹/۱۰/۸ سازمان اداری و استخدامی کشور ابلاغ گردید که در جدول شماره ۱ ارائه گردیده است.
 - بخشنامه جشنواره شهید رجایی سال ۱۴۰۰ که مبنای انتخاب دستگاه های اجرایی برگزیده قرار گرفت، به شماره ۲۷۰۱ مورخ ۱۴۰۰/۰۱/۲۳ توسط سازمان اداری و استخدامی کشور ابلاغ گردید.
- لازم به ذکر است که پس از اعلام نتایج ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی استان ها، سازمان اداری و استخدامی کشور نسبت به ارائه سطح بندی دستگاه های اجرایی استانی اقدام می نماید که در ارزیابی عملکرد سال ۱۳۹۹، سطح بندی ابلاغی به شرح ذیل است:
- دستگاه هایی که امتیاز آنها از ۷۹,۹۸ درصد امتیاز کل به بالا می باشد در سطح خوب قرار می گیرند
 - دستگاه هایی که امتیاز آنها بین ۶۰,۲۳ تا ۷۹,۹۷ درصد امتیاز کل است در سطح متوسط قرار می گیرند.

جدول ۱ - شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد سال ۱۳۹۹ دستگاه‌های اجرایی سطح استانی (برگرفته از قوانین و مقررات اداری و برنامه اصلاح نظام اداری)

ردیف	عنوان محور	عنوان شاخص	واحد سنجش	هدف کمی	سقف امتیاز
۱	محور اصلاح ساختار سازمانی (۱۲۵ امتیاز)	واگذاری خدمات دستگاه‌های اجرایی به بخش خصوصی و مدیریت محلی	درصد	*	۲۰
۲		میزان اجرایی شدن اختیارات تفویض شده از ستاد دستگاه به واحد استانی	درصد	*	۲۰
۳		تفکیک وظایف استانی و شهرستانی و تفویض اختیارات و وظایف استانی به سطوح شهرستانی	درصد	*	۲۰
۴		میزان انطباق ساختار اجرائی دستگاه با ساختار رسمی ابلاغی	درصد	۱۰۰	۶۵
۱	محور توسعه دولت الکترونیک (۳۰۰ امتیاز)	استانداردسازی تارنما	درصد	۱۰۰	۵۵
۲		ارائه خدمات در میز خدمت	درصد	۱۰۰	۱۲۰
۳		کیفیت واگذاری خدمات دستگاه به دفاتر پیشخوان	درصد	۱۰۰	۴۵
۴		مشارکت الکترونیکی شهروندان در فرآیندها و تصمیمات	درصد	۱۰۰	۳۰
۵		احراز هویت الکترونیکی	درصد	۱۰۰	۵۰
۱	محور مدیریت سرمایه انسانی (۲۶۵ امتیاز)	ساماندهی و متناسب سازی نیروی انسانی	درصد	*	۶۰
۲		تناسب شغل و شاغل	درصد	۱۰۰	۴۰
۳		شایسته سالاری در انتصاب مدیران	درصد	۱۰۰	۶۰
۴		اجرا و ارزشیابی دوره های آموزشی مدیران و کارکنان	درصد	۱۰۰	۶۰
۵		ارزشیابی عملکرد کارکنان	درصد	۱۰۰	۱۵
۶		ارزیابی و توسعه شایستگی های مدیران	درصد	۱۰۰	۳۰

ادامه جدول ۱- شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد سال ۱۳۹۹ دستگاه‌های اجرایی سطح استانی (برگرفته از قوانین و مقررات اداری و برنامه اصلاح نظام اداری)

۶۰	۱۰۰	درصد	ارتقاء سلامت نظام اداری	محور ارتقاء سلامت اداری و صیانت از حقوق مردم در نظام اداری (۱۵۰ امتیاز)	۱
۴۰	۱۰۰	درصد	صیانت از حقوق شهروندان در نظام اداری		۲
۲۰	۱۰۰	درصد	استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز		۳
۳۰	۱۰۰	درصد	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی		۴
۱۰۰	۱۰۰	درصد	استقرار نظام مدیریت عملکرد در دستگاه اجرائی	محور نظارت و ارزیابی (۱۶۰ امتیاز)	۱
۶۰	۱۰۰	درصد	میزان اجرای برنامه مدیریت سبز		۳

توجه: شاخص‌های ستاره‌دار بر اساس اهداف تجمیعی ۹۷ تا ۹۹ برش استانی تفاهم‌نامه برنامه سه ساله اصلاح نظام اداری دستگاه، ارزیابی می‌گردد.

فرایند ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی استان

هر فرایند شامل مجموعه اقدامات و فعالیت های خاصی است که دارای ترتیب و توالی ویژه و منطقی و هدفمند است. ارزیابی عملکرد نیز از این قاعده مستثنی نیست و مستلزم پیمودن مراحل مرتبط است. مراحل مورد نظر در ارزیابی عملکرد شامل موارد ذیل می باشد:

- بخشنامه سازمان اداری و استخدامی کشور در خصوص ارزیابی عملکرد سال ۱۳۹۹ دستگاه های اجرایی سطح ملی و استانی و فرایند اجرایی آن در تاریخ ۱۳۹۹/۰۸/۱۸ دریافت و به دستگاه های اجرایی استان ابلاغ گردید.

- شاخص های اختصاصی بارگذاری شده در سامانه تسما، مورد بررسی قرار گرفت و موارد متناقض با برش های تعیین شده اصلاح شد.

- در مرحله خودارزیابی، دستگاه های اجرایی استانی نسبت به بارگذاری مستندات در سامانه جامع مدیریت عملکرد دستگاه های سطح ملی به منظور بررسی و تأیید اولیه اقدام نمودند.

- مستندات و اطلاعات بارگذاری شده، توسط دستگاه های ملی مورد بررسی و در صورت لزوم، اصلاح گردید.

- اطلاعات و مستندات بارگذاری شده ی دستگاه های اجرایی استان در سامانه جامع مدیریت عملکرد توسط

کارشناسان سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان و دستگاه های همکار بررسی و ارزیابی شد.

- این امکان در سامانه جامع مدیریت عملکرد به وجود آمد که امتیازات اولیه ثبت شده در سیستم توسط

دستگاه های اجرایی استان رویت و در صورت لزوم، نسبت به ثبت اعتراض و بارگذاری مستندات تکمیلی با توجه به امتیازات مکتسبه اقدام نمایند.

- مستندات دستگاه های اجرایی استان مبتنی بر اعتراضات ثبت شده در سامانه، توسط کارشناسان ارزیاب

در سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان و دستگاه های همکار مورد بررسی مجدد قرار گرفت.

- امتیازات نهایی در سامانه درج گردید و توسط تاییدکننده نهایی بررسی شد.

- نتایج به شورای راهبری توسعه مدیریت استان به منظور تعیین دستگاه های برگزیده استان براساس

بخشنامه جشنواره شهید رجایی ارائه گردید.

- شورای مذکور، نتایج را مورد تایید قرار داده و پس از جمع بندی و تلفیق نتایج، به سازمان اداری و

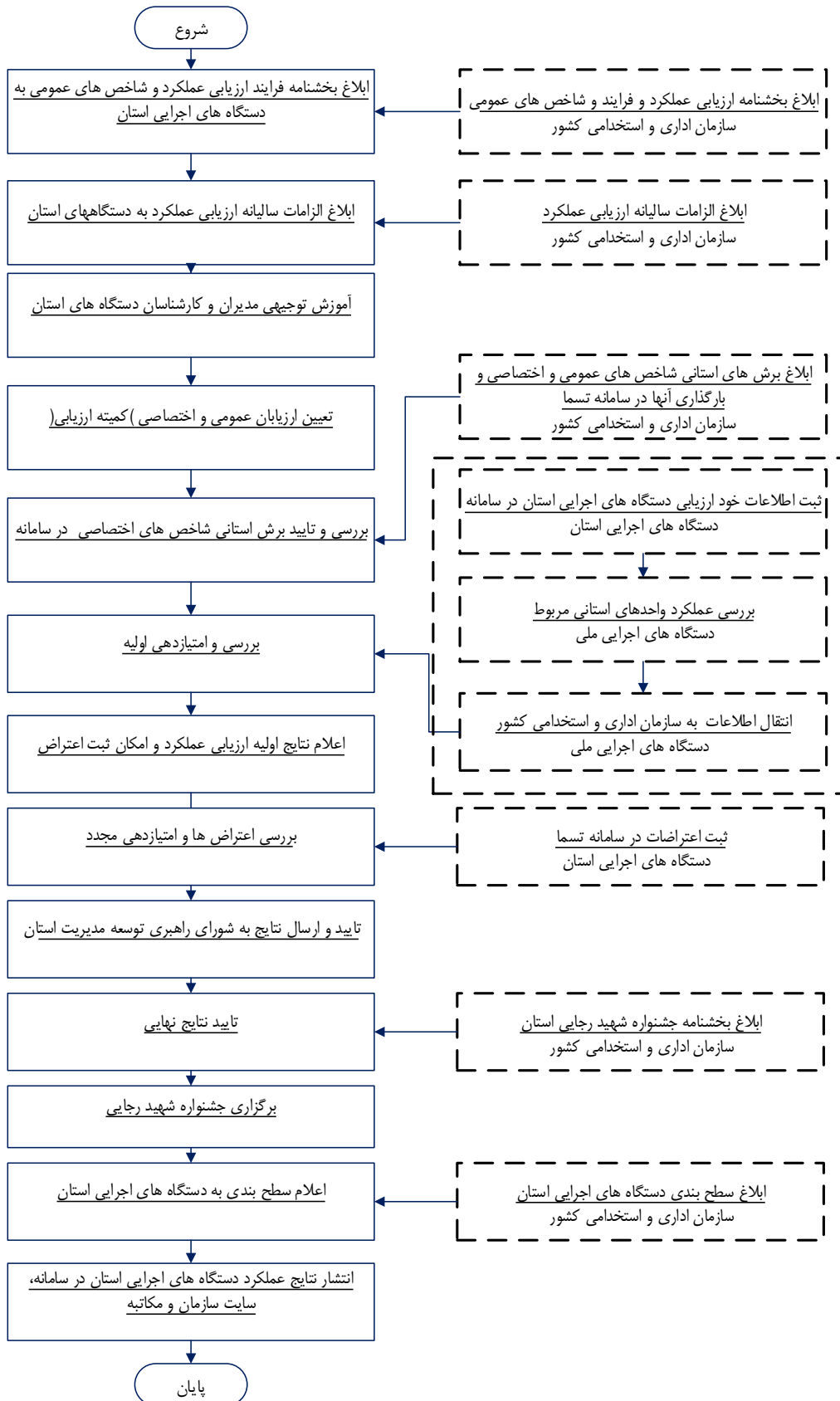
استخدامی کشور اعلام شد.

- جشنواره شهید رجایی استان تهران به منظور تقدیر از برترین های عملکردی استان مبتنی بر نتایج حاصله

برگزار گردید.

مراحل فرایند ارزیابی عملکرد در قالب شکل ۱ نمایش داده شده است.

کارشناسان ارزیاب همکاری کننده در فرایند ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی استان به شرح جدول ۲ است.



شکل ۱- فرایند ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی استان

جدول ۲ - اعضا کمیته کارشناسی ارزیابی کننده دستگاه های اجرایی استان

نام و نام خانوادگی	نوع مسئولیت در کمیته
سمیه محرابی	ارزیاب شاخص های عمومی
مهرخ خلیلی	ارزیاب شاخص های عمومی
فاطمه قاسمی	ارزیاب شاخص های عمومی
زهرا نوروزی	ارزیاب شاخص های عمومی
کوروش لهراسبی	ارزیاب شاخص های عمومی
سمیه صاحب علم	ارزیاب شاخص های عمومی
کامیار فامیلی	ارزیاب شاخص های عمومی
فهیمة سمیع	ارزیاب شاخص های عمومی
هما پورداداشی	انجام امور دبیرخانه ای ارزیابی عملکرد
پرستو شولستانی	ارزیاب شاخص های اختصاصی
حشمت اله سلیمانی	ارزیاب شاخص های اختصاصی
معصومه بازرگانی کیا	ارزیاب شاخص های اختصاصی
الهام عسگری پور	ارزیاب شاخص های اختصاصی
حمیده ریحانی	ارزیاب شاخص های اختصاصی
سیما اولیایی	ارزیاب شاخص های اختصاصی
نیلوفر خسروی	ارزیاب شاخص های اختصاصی
عسگر صمیمی	ارزیاب شاخص های اختصاصی
مریم شاکری	ارزیاب شاخص های اختصاصی
حسین عسگری پور	ارزیاب شاخص های اختصاصی
صمد قائمی	ارزیاب شاخص های اختصاصی
محمد کولیوند	ارزیاب شاخص های اختصاصی
زهرا اعتدالی مقام	ارزیاب شاخص های اختصاصی
مریم پاشا اسکوئی	ارزیاب شاخص های اختصاصی
صدیقه دلوریان	ارزیاب شاخص های اختصاصی
علی غریبی	ارزیاب شاخص های اختصاصی
محمد حسن ناصری	ارزیاب شاخص های اختصاصی
گلاره اکبری	ارزیاب شاخص های اختصاصی
منصور احمدی	ارزیاب شاخص های اختصاصی

فصل سوم

نتایج عملکردی دستگاه های اجرایی استان

رتبه بندی دستگاه های اجرایی استان براساس امتیاز کل

تعداد دستگاه های شرکت کننده در ارزیابی عملکرد سال ۱۳۹۹ در استان تهران، ۶۲ دستگاه بوده است که رتبه ها و امتیازات مکتسبه آنها در جدول ۳ نمایش داده شده است. در بخش امتیاز نهایی، بیشترین امتیاز، ۱۹۶۵،۵۳ و کمترین امتیاز، ۶۴۸،۸۰ می باشد و میانگین امتیاز کل برابر ۱۵۷۳،۶۹ است. همچنین ۳۴ دستگاه اجرایی (۵۵ درصد) امتیازی بالاتر از میانگین و حدود ۴۵ درصد دستگاه های اجرایی استان نیز امتیازی کمتر از میانگین کسب نموده اند. این موضوع، تفاوت زیاد در عملکرد میان دستگاه های اجرایی ارزیابی شونده را نشان می دهد. بنابراین به نظر می رسد که دستگاه هایی که امتیازی کمتر از میانگین کسب نموده اند، نیاز به رفع نواقص و بهبود عملکرد دارند تا بتوانند ضمن کاهش فاصله از میانگین فعلی استان، حداقل های لازم را نیز در برنامه های اصلاح نظام اداری برآورده نمایند.

همچنین مبتنی بر سطح بندی اعلام شده از سوی سازمان اداری و استخدامی کشور، دستگاه هایی که امتیازی مساوی و بالاتر از ۷۹،۹۸ درصد به دست آورده اند، در سطح خوب قرار می گیرند. دستگاه هایی که امتیاز مکتسبه آنها از ۶۰،۲۳ درصد تا ۷۹،۹۷ درصد می باشد، در سطح متوسط و سایر دستگاه های اجرایی از منظر امتیاز کل در سطح ضعیف در استان تهران قرار گرفته اند. این موضوع در جدول ۳ قابل رویت است. از ۶۲ دستگاه اجرایی شرکت کننده در ارزیابی عملکرد استان، ۳۲ دستگاه اجرایی در سطح خوب (۵۱،۷ درصد)، ۲۴ دستگاه اجرایی در سطح متوسط (۳۸،۷ درصد) و ۹،۶ درصد دستگاه ها در سطح ضعیف قرار گرفته اند.

جدول ۳- رتبه، امتیاز کل و سطح دستگاه های اجرایی استان در سال ۱۳۹۹

رتبه	عنوان دستگاه اجرایی	امتیاز مکتسبه	سطح	رتبه	عنوان دستگاه اجرایی	امتیاز مکتسبه	سطح
۱	اداره کل حفاظت محیط زیست استان تهران	۱۹۶۵,۵۳	خوب	۱۵	اداره کل پزشکی قانونی استان تهران	۱۷۹۵,۴۶	خوب
۲	شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ	۱۹۵۷,۳۸	خوب	۱۶	اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران تهران بزرگ	۱۷۹۱,۴۱	خوب
۳	شرکت آب و فاضلاب استان تهران	۱۹۴۱,۹۱	خوب	۱۷	اداره کل کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان	۱۷۷۸,۷۸	خوب
۴	شرکت توزیع نیروی برق استان تهران	۱۹۲۲,۷۳	خوب	۱۸	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	۱۷۷۲,۳۰	خوب
۵	امور مالیاتی شهر و استان تهران	۱۹۱۰,۸۷	خوب	۱۹	اداره کل درمان تأمین اجتماعی استان تهران	۱۷۶۹,۷۸	خوب
۶	شرکت سهامی برق منطقه ای تهران	۱۹۰۹,۹۹	خوب	۲۰	اداره کل استاندارد استان تهران	۱۷۶۲,۴۸	خوب
۷	اداره کل ثبت احوال استان تهران	۱۸۹۱,۳۹	خوب	۲۱	اداره کل نوسازی مدارس استان تهران	۱۷۴۰,۱۰	خوب
۸	اداره کل تعاون ، کار و رفاه اجتماعی استان تهران	۱۸۷۶,۳۵	خوب	۲۲	اداره کل صنعت، معدن و تجارت استان تهران	۱۷۳۴,۴۶	خوب
۹	شرکت آب منطقه ای تهران	۱۸۷۶,۲۰	خوب	۲۳	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان تهران	۱۷۲۹,۷۲	خوب
۱۰	اداره کل تامین اجتماعی غرب تهران بزرگ	۱۸۴۸,۱۴	خوب	۲۴	اداره کل ثبت اسناد و املاک استان تهران	۱۷۲۰,۷۷	خوب
۱۱	اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان تهران	۱۸۳۳,۲۶	خوب	۲۵	اداره کل تعزیرات حکومتی شهر تهران	۱۷۰۶,۸۱	خوب
۱۲	اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران شهرستانها	۱۸۳۰,۶۳	خوب	۲۶	اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران	۱۷۰۲,۱۱	خوب
۱۳	اداره کل پست استان تهران	۱۸۱۴,۹۳	خوب	۲۷	اداره کل فرودگاه مهرآباد	۱۶۹۴,۶۷	خوب
۱۴	اداره کل تامین اجتماعی شرق تهران بزرگ	۱۸۰۲,۸۳	خوب	۲۸	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	۱۶۸۷,۱۸	خوب

ادامه جدول ۳- رتبه، امتیاز کل و سطح دستگاه های اجرایی استان در سال ۱۳۹۹

رتبه	عنوان دستگاه اجرایی	امتیاز مکتسبه	سطح	رتبه	عنوان دستگاه اجرایی	امتیاز مکتسبه	سطح
۲۹	اداره کل راه آهن استان تهران	۱۶۷۶,۳۱	خوب	۴۴	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	۱۴۱۰,۴۴	متوسط
۳۰	اداره کل کمیته امداد امام خمینی استان تهران	۱۶۶۵,۰۰	خوب	۴۵	اداره کل گمرک تهران	۱۴۰۳,۷۵	متوسط
۳۱	اداره کل دامپزشکی استان تهران	۱۶۲۴,۴۹	خوب	۴۶	دانشگاه علوم پزشکی ایران	۱۳۸۰,۵۳	متوسط
۳۲	دانشگاه علوم پزشکی تهران	۱۵۹۹,۷۲	خوب	۴۷	مدیریت تعاون روستایی استان تهران	۱۳۴۱,۵۱	متوسط
۳۳	مدیریت امور عشایر استان تهران	۱۵۹۸,۲۷	متوسط	۴۸	شرکت عمران شهر جدید پردیس	۱۳۳۷,۶۶	متوسط
۳۴	اداره کل هواشناسی استان تهران	۱۵۸۵,۴۹	متوسط	۴۹	اداره کل بازنشستگی استان تهران	۱۳۳۴,۵۵	متوسط
۳۵	دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی	۱۵۶۸,۲۸	متوسط	۵۰	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان	۱۳۳۰,۸۴	متوسط
۳۶	اداره کل تعزیرات حکومتی شهرستانهای استان	۱۵۵۳,۲۷	متوسط	۵۱	اداره کل انتقال خون استان تهران	۱۳۲۰,۵۴	متوسط
۳۷	اداره کل تبلیغات اسلامی استان تهران	۱۵۲۲,۴۴	متوسط	۵۲	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	۱۲۸۰,۲۲	متوسط
۳۸	اداره کل آموزش و پرورش شهرستانهای استان	۱۵۱۸,۲۳	متوسط	۵۳	مرکز تحقیقات، آموزش کشاورزی و منابع طبیعی	۱۲۶۵,۶۰	متوسط
۳۹	اداره کل بهزیستی استان تهران	۱۵۰۱,۵۲	متوسط	۵۴	اداره کل راهداری و حمل و نقل جادهای استان	۱۲۴۶,۷۲	متوسط
۴۰	اداره کل گمرک فرودگاه امام خمینی	۱۵۰۰,۷۹	متوسط	۵۵	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان	۱۲۰۴,۶۲	متوسط
۴۱	اداره کل گمرک غرب تهران	۱۴۶۶,۴۹	متوسط	۵۶	اداره کل زندانها و اقدامات تأمینی تربیتی استان	۱۱۷۷,۷۲	ضعیف
۴۲	اداره کل بیمه سلامت استان تهران	۱۴۴۳,۱۴	متوسط	۵۷	شرکت عمران شهر جدید پرند	۱۰۳۲,۸۷	ضعیف
۴۳	اداره کل آزمایشگاه فنی و مکانیک خاک استان	۱۴۳۹,۴۶	متوسط	۵۸	شرکت عمران شهر جدید اندیشه	۱۰۲۶,۱۳	ضعیف

ادامه جدول ۳- رتبه، امتیاز کل و سطح دستگاه های اجرایی استان در سال ۱۳۹۹

رتبه	عنوان دستگاه اجرایی	امتیاز مکتسبه	سطح	رتبه	عنوان دستگاه اجرایی	امتیاز مکتسبه	سطح
۵۹	شرکت غله و خدمات بازرگانی منطقه یک کشور	۱۰۱۰,۷۳	ضعیف	۶۱	اداره کل تامین اجتماعی شهرستانهای استان	۸۸۴,۸۹	ضعیف
۶۰	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان تهران	۹۶۷,۷۳	ضعیف	۶۲	مدیریت حج و زیارت استان تهران	۶۴۸,۸۰	متوسط

رتبه بندی دستگاه های اجرایی استان براساس امتیاز مکتسبه در شاخص های عمومی

رتبه و امتیازات دستگاه های اجرایی استان در شاخص های عمومی در جدول ۴ نمایش داده شده است. بیشترین امتیاز، ۹۶۵،۵۳ و کمترین امتیاز، ۱۰۰،۷۳ می باشد. همچنین میانگین امتیاز عمومی مکتسبه برابر ۶۴۱،۹۲ بوده است. ۳۴ دستگاه اجرایی (۵۵ درصد) امتیازی بالای میانگین و ۲۸ دستگاه اجرایی استان (۴۵ درصد) نیز امتیازی کمتر از میانگین کسب نموده اند. علی رغم عملکرد مناسب دستگاه های اجرایی بالای جدول، به دلیل عملکرد بسیار نامناسب دستگاه های پایین جدول، میانگین استان عددی مطلوب نمی باشد.

جدول ۴- رتبه و امتیاز مکتسبه دستگاه های اجرایی استان در شاخص های عمومی در سال ۱۳۹۹

رتبه	عنوان دستگاه اجرایی	امتیاز مکتسبه	رتبه	عنوان دستگاه اجرایی	امتیاز مکتسبه
۱	اداره کل حفاظت محیط زیست استان	۹۶۵،۵۳	۱۶	اداره کل تامین اجتماعی شرق تهران بزرگ	۸۰۵،۸۳
۲	شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ	۹۵۷،۳۸	۱۷	اداره کل کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان تهران	۷۷۸،۷۸
۳	شرکت آب و فاضلاب استان تهران	۹۴۱،۹۱	۱۸	دانشگاه علوم پزشکی تهران	۷۷۳،۹۹
۴	شرکت توزیع نیروی برق استان تهران	۹۲۲،۷۳	۱۹	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	۷۷۲،۶۶
۵	امور مالیاتی شهر و استان تهران	۹۱۰،۸۷	۲۰	اداره کل درمان تأمین اجتماعی استان تهران	۷۷۰،۸۹
۶	شرکت سهامی برق منطقه ای تهران	۹۱۰،۱۱	۲۱	اداره کل استاندارد استان تهران	۷۶۲،۴۸
۷	اداره کل ثبت احوال استان تهران	۸۹۲،۰۳	۲۲	اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران	۷۴۸،۶۳
۸	شرکت آب منطقه ای تهران	۸۸۶،۳۶	۲۳	اداره کل تعزیرات حکومتی شهر تهران	۷۴۷،۴۸
۹	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران	۸۸۵،۷۳	۲۴	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان تهران	۷۴۲،۰۹
۱۰	اداره کل تامین اجتماعی غرب تهران بزرگ	۸۴۸،۱۴	۲۵	اداره کل نوسازی مدارس استان تهران	۷۴۰،۱۰
۱۱	اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان تهران	۸۳۳،۲۶	۲۶	اداره کل ثبت اسناد و املاک استان تهران	۷۳۵،۵۷
۱۲	اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران شهرستانهای استان تهران	۸۳۰،۶۳	۲۷	اداره کل صنعت، معدن و تجارت استان تهران	۷۳۴،۴۶
۱۳	اداره کل پست استان تهران	۸۱۴،۹۳	۲۸	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	۷۰۷،۱۸
۱۴	اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران تهران بزرگ	۸۰۷،۷۶	۲۹	اداره کل فرودگاه مهرآباد	۷۰۱،۷۵
۱۵	اداره کل پزشکی قانونی استان تهران	۸۰۶،۴۶	۳۰	دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی	۶۹۵،۳۸

ادامه جدول ۴- رتبه و امتیاز مکتسبه دستگاه های اجرایی استان در شاخص های عمومی در سال ۱۳۹۹

رتبه	عنوان دستگاه اجرایی	امتیاز مکتسبه	رتبه	عنوان دستگاه اجرایی	امتیاز مکتسبه
۳۱	اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای استان تهران	۶۸۵,۷۳	۴۷	اداره کل گمرک غرب تهران	۴۶۶,۴۹
۳۲	اداره کل راه آهن استان تهران	۶۷۶,۳۱	۴۸	اداره کل بیمه سلامت استان تهران	۴۵۳,۱۴
۳۳	کمیته امداد امام خمینی استان تهران	۶۶۵,۰۰	۴۹	شرکت عمران شهر جدید پردیس	۴۱۹,۳۵
۳۴	مدیریت حج و زیارت استان تهران	۶۴۸,۸۰	۵۰	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	۴۱۰,۴۴
۳۵	دانشگاه علوم پزشکی ایران	۶۳۱,۴۵	۵۱	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	۴۰۸,۲۲
۳۶	اداره کل دامپزشکی استان تهران	۶۲۴,۴۹	۵۲	اداره کل گمرک تهران	۴۰۳,۷۵
۳۷	اداره کل تبلیغات اسلامی استان تهران	۶۱۲,۴۴	۵۳	اداره کل زندانها و اقدامات تأمینی استان تهران	۴۰۲,۷۷
۳۸	اداره کل تعزیرات حکومتی شهرستانهای استان تهران	۶۱۰,۷۶	۵۴	اداره کل تأمین اجتماعی شهرستانهای استان تهران	۳۸۴,۸۹
۳۹	مدیریت امور عشایر استان تهران	۵۹۸,۲۷	۵۵	شرکت عمران شهر جدید اندیشه	۳۶۸,۵۹
۴۰	اداره کل هواشناسی استان تهران	۵۹۱,۵۴	۵۶	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان تهران	۳۶۲,۴۵
۴۱	اداره کل آزمایشگاه فنی و مکانیک خاک استان تهران	۵۷۶,۱۸	۵۷	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان تهران	۳۴۸,۸۳
۴۲	مدیریت تعاون روستایی استان تهران	۵۷۵,۰۱	۵۸	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان تهران	۳۴۱,۶۴
۴۳	اداره کل آموزش و پرورش شهرستانهای استان تهران	۵۷۴,۳۹	۵۹	اداره کل بازنشستگی استان تهران	۳۳۴,۵۵
۴۴	اداره کل بهزیستی استان تهران	۵۱۵,۴۸	۶۰	شرکت عمران شهر جدید پردیس	۳۰۲,۵۲
۴۵	اداره کل گمرک فرودگاه امام خمینی	۵۰۰,۷۹	۶۱	مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان تهران	۲۹۵,۶۰
۴۶	اداره کل انتقال خون استان تهران	۴۷۷,۳۲	۶۲	شرکت غله و خدمات بازرگانی منطقه یک کشور	۱۰۰,۷۳

همچنین مبتنی بر سطح بندی تعیین شده در سامانه جامع مدیریت عملکرد، دستگاه هایی که امتیازی بالاتر از ۹۰ درصد به دست آورده اند، در سطح عالی قرار می گیرند. دستگاه هایی که امتیاز مکتسبه آنها بین ۷۵ درصد تا ۸۹,۹۹ درصد می باشد، در سطح خوب، دستگاه هایی که امتیاز آنها بین ۶۰ درصد تا ۷۴,۹۹ درصد قرار دارد در سطح متوسط و سایر دستگاه های اجرایی از منظر امتیاز کل در سطح ضعیف قرار گرفته اند. بنابراین براساس سطح بندی تعیین شده در سامانه جامع مدیریت عملکرد، از ۶۲ دستگاه اجرایی شرکت کننده در ارزیابی عملکرد

استان، ۶ دستگاه اجرایی در سطح عالی (۱۰ درصد)، ۱۵ دستگاه اجرایی در سطح خوب (۲۴ درصد)، ۱۷ دستگاه اجرایی در سطح متوسط (۲۷ درصد) و در نهایت، ۳۹ درصد دستگاهها در سطح ضعیف قرار گرفته‌اند.

رتبه بندی دستگاه‌های اجرایی استان براساس امتیاز مکتسبه در شاخص‌های اختصاصی

از ۶۲ دستگاه شرکت‌کننده در ارزیابی عملکرد سال ۱۳۹۹، شاخص‌های اختصاصی ۶۱ دستگاه (به جز مدیریت حج و زیارت) مورد ارزیابی قرار گرفت که رتبه و امتیازات آنها در جدول ۵ نمایش داده شده است. بیشترین امتیاز، ۱۰۰۰ و کمترین امتیاز ۵۰۰ می‌باشد. همچنین میانگین امتیاز اختصاصی مکتسبه برابر ۹۳۱،۷۷ است. ۴۴ دستگاه اجرایی (۷۲ درصد) امتیازی بالاتر از میانگین و ۱۷ دستگاه اجرایی استان، امتیازی کمتر از میانگین کسب نموده‌اند. تعداد ۲۲ دستگاه اجرایی موفق به کسب امتیاز کامل (۱۰۰۰ امتیاز) شده‌اند و توانسته‌اند تمامی اهداف تعیین شده را محقق نمایند.

جدول ۵- رتبه و امتیاز مکتسبه دستگاه‌های اجرایی استان در شاخص‌های اختصاصی در سال ۱۳۹۹

رتبه	عنوان دستگاه اجرایی	امتیاز مکتسبه	رتبه	عنوان دستگاه اجرایی	امتیاز مکتسبه
۱	اداره کل استاندارد استان تهران	۱۰۰۰،۰۰	۱	اداره کل صنعت، معدن و تجارت استان تهران	۱۰۰۰،۰۰
۱	اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان تهران	۱۰۰۰،۰۰	۱	شرکت آب و فاضلاب استان تهران	۱۰۰۰،۰۰
۱	امور مالیاتی شهر و استان تهران	۱۰۰۰،۰۰	۱	شرکت توزیع نیروی برق استان تهران	۱۰۰۰،۰۰
۱	اداره کل بازنشستگی استان تهران	۱۰۰۰،۰۰	۱	شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ	۱۰۰۰،۰۰
۱	اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران شهرستانهای استان تهران	۱۰۰۰،۰۰	۱	کمیته امداد امام خمینی استان تهران	۱۰۰۰،۰۰
۱	اداره کل پست استان تهران	۱۰۰۰،۰۰	۱	مدیریت امور عشایر استان تهران	۱۰۰۰،۰۰
۱	اداره کل تامین اجتماعی غرب تهران بزرگ	۱۰۰۰،۰۰	۲	شرکت سهامی برق منطقه ای تهران	۹۹۹،۸۸
۱	اداره کل حفاظت محیط زیست استان تهران	۱۰۰۰،۰۰	۳	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	۹۹۹،۶۴
۱	اداره کل دامپزشکی استان تهران	۱۰۰۰،۰۰	۴	اداره کل ثبت احوال استان تهران	۹۹۹،۳۶
۱	اداره کل راه آهن استان تهران	۱۰۰۰،۰۰	۵	اداره کل درمان تامین اجتماعی استان تهران	۹۹۸،۸۹
۱	اداره کل کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان تهران	۱۰۰۰،۰۰	۶	اداره کل تامین اجتماعی شرق تهران بزرگ	۹۹۷،۰۰
۱	اداره کل گمرک غرب تهران	۱۰۰۰،۰۰	۷	اداره کل هواشناسی استان تهران	۹۹۳،۹۵
۱	اداره کل گمرک فرودگاه امام خمینی	۱۰۰۰،۰۰	۸	اداره کل فرودگاه مهرآباد	۹۹۲،۹۲
۱	اداره کل گمرک تهران	۱۰۰۰،۰۰	۹	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران	۹۹۰،۶۲
۱	اداره کل نوسازی مدارس استان تهران	۱۰۰۰،۰۰	۱۰	اداره کل بیمه سلامت استان تهران	۹۹۰،۰۰
۱	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	۱۰۰۰،۰۰	۱۱	شرکت آب منطقه ای تهران	۹۸۹،۸۴

ادامه جدول ۵- رتبه و امتیاز مکتسبه دستگاه های اجرایی استان در شاخص های اختصاصی در سال ۱۳۹۹

رتبه	عنوان دستگاه اجرایی	امتیاز مکتسبه	رتبه	عنوان دستگاه اجرایی	امتیاز مکتسبه
۱۲	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان تهران	۹۸۹,۲۰	۲۷	دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی	۸۷۲,۹۰
۱۳	اداره کل پزشکی قانونی استان تهران	۹۸۹,۰۰	۲۸	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	۸۷۲,۰۰
۱۴	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان تهران	۹۸۷,۶۳	۲۹	اداره کل آزمایشگاه فنی و مکانیک خاک استان تهران	۸۶۳,۲۸
۱۵	اداره کل بهزیستی استان تهران	۹۸۶,۰۴	۳۰	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان تهران	۸۵۵,۷۹
۱۶	اداره کل ثبت اسناد و املاک استان تهران	۹۸۵,۲۰	۳۱	اداره کل انتقال خون استان تهران	۸۴۳,۲۲
۱۷	اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران تهران بزرگ	۹۸۳,۶۵	۳۲	دانشگاه علوم پزشکی تهران	۸۲۵,۷۳
۱۸	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	۹۸۰,۰۰	۳۳	اداره کل زندانها و اقدامات تأمینی و تربیتی استان تهران	۷۷۴,۹۵
۱۹	مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان تهران	۹۷۰,۰۰	۳۴	مدیریت تعاون روستایی استان تهران	۷۶۶,۵۰
۲۰	اداره کل تعزیرات حکومتی شهر تهران	۹۵۹,۳۳	۳۵	دانشگاه علوم پزشکی ایران	۷۴۹,۰۸
۲۱	اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران	۹۵۳,۴۸	۳۶	شرکت عمران شهر جدید پرد	۷۳۰,۳۵
۲۲	اداره کل آموزش و پرورش شهرستانهای استان	۹۴۳,۸۴	۳۷	شرکت عمران شهر جدید اندیشه	۶۵۷,۵۴
۲۳	اداره کل تعزیرات حکومتی شهرستان های استان تهران	۹۴۲,۵۱	۳۸	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان تهران	۶۰۵,۲۸
۲۴	شرکت عمران شهر جدید پردیس	۹۱۸,۳۱	۳۹	اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای استان تهران	۵۶۰,۹۹
۲۵	اداره کل تبلیغات اسلامی استان تهران	۹۱۰,۰۰	۴۰	اداره کل تأمین اجتماعی شهرستانهای استان تهران	۵۰۰,۰۰
۲۶	شرکت غله و خدمات بازرگانی منطقه یک کشور	۹۱۰,۰۰			

همچنین مبتنی بر سطح بندی تعیین شده در سامانه جامع مدیریت عملکرد، از ۶۱ دستگاه اجرایی شرکت کننده در ارزیابی عملکرد شاخص های اختصاصی، ۴۷ دستگاه اجرایی در سطح عالی (۷۷ درصد)، ۸ دستگاه اجرایی در سطح خوب (۱۳ درصد)، ۴ دستگاه اجرایی در سطح متوسط (۷ درصد) و فقط ۳ درصد دستگاه ها در سطح ضعیف قرار گرفته اند.

رتبه بندی دستگاه های اجرایی استان در گروه های پنج گانه

گروه بندی دستگاه های اجرایی استان در قالب ۵ گروه، طی نامه شماره ۱۱۹۲۰۲۲ مورخ ۱۳۹۶/۰۳/۰۸ سازمان اداری و استخدامی کشور (از ارزیابی عملکرد سال ۱۳۹۵) به استان ها ابلاغ گردید. در سال ۱۳۹۹، تغییراتی در دستگاه های اجرایی هر گروه صورت گرفت که این موضوع طی نامه شماره ۲۸۱۴۸۵ مورخ ۱۳۹۹/۰۶/۰۲ سازمان اداری و استخدامی کشور به سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان ها ابلاغ شد. همچنین طی نامه شماره ۲۸۲۵۳ مورخ ۱۴۰۰/۰۶/۱۲ ابلاغی از سازمان اداری و استخدامی کشور، مبنای گروه بندی، مشابه سال قبل تعیین گردید. بر این اساس، دستگاه های اجرایی استان به پنج گروه با عناوین ذیل تقسیم شدند:

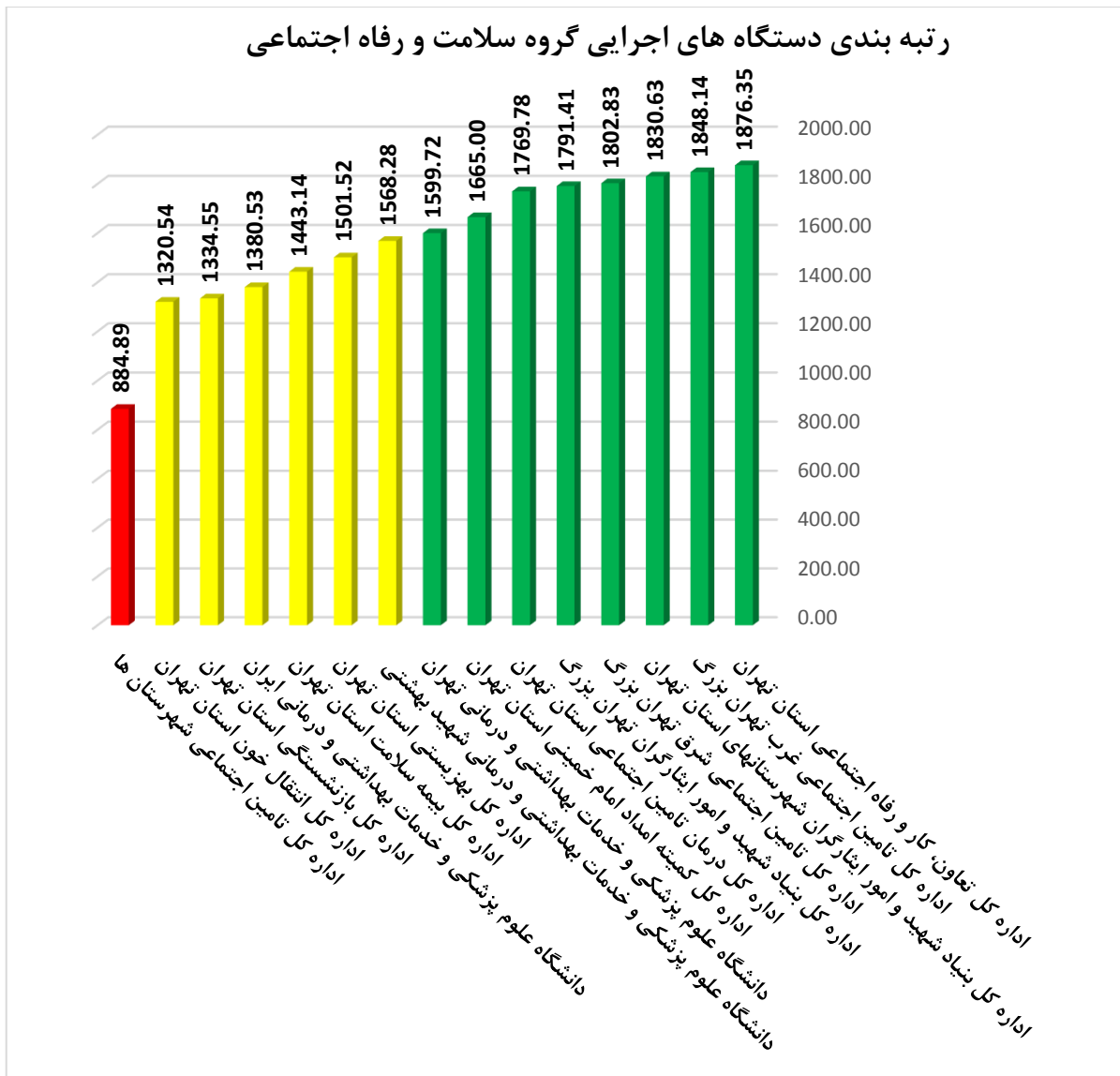
گروه سلامت و رفاه اجتماعی، گروه آموزشی، پژوهشی و فرهنگی، گروه تولیدی و خدماتی، گروه زیربنایی و توسعه زیرساخت و گروه عمومی و قضایی.

بررسی امتیازات مکته سبه دستگاه های اجرایی به تفکیک گروه ها، نشان می دهد که ضعیف ترین گروه از منظر امتیاز عمومی و اختصاصی، گروه علمی، فرهنگی و آموزشی با میانگین ۵۶۶,۱۲ برای امتیاز عمومی و میانگین ۹۰۷,۸۰ برای امتیاز اختصاصی است. قوی ترین گروه از منظر امتیاز عمومی، گروه عمومی و قضایی با میانگین ۷۰۳,۹۴ و از منظر امتیاز اختصاصی، گروه تولیدی و خدماتی با میانگین امتیاز ۹۷۴,۶۲ می باشد.

گروه سلامت و رفاه اجتماعی

این گروه مشتمل بر ۱۵ دستگاه اجرایی و میانگین امتیاز عمومی در آنها برابر ۶۵۸,۶۸ و میانگین امتیاز اختصاصی برابر ۹۱۵,۸۱ و میانگین امتیاز کل ۱۵۷۴,۴۹ می باشد. بهترین رتبه کسب شده در این گروه، رتبه ۸ و بدترین رتبه، ۶۱ در استان است. ۱۰ دستگاه اجرایی این گروه، امتیازی بالاتر از ۱۵۰۰ کسب نموده اند و عملکرد نسبتاً مطلوبی داشته اند. همچنین از ۱۵ دستگاه اجرایی شرکت کننده در ارزیابی عملکرد در این گروه، ۸ دستگاه اجرایی در سطح خوب (۵۳,۴ درصد)، ۶ دستگاه اجرایی در سطح متوسط (۴۰ درصد) و یک دستگاه در سطح ضعیف قرار گرفته است.

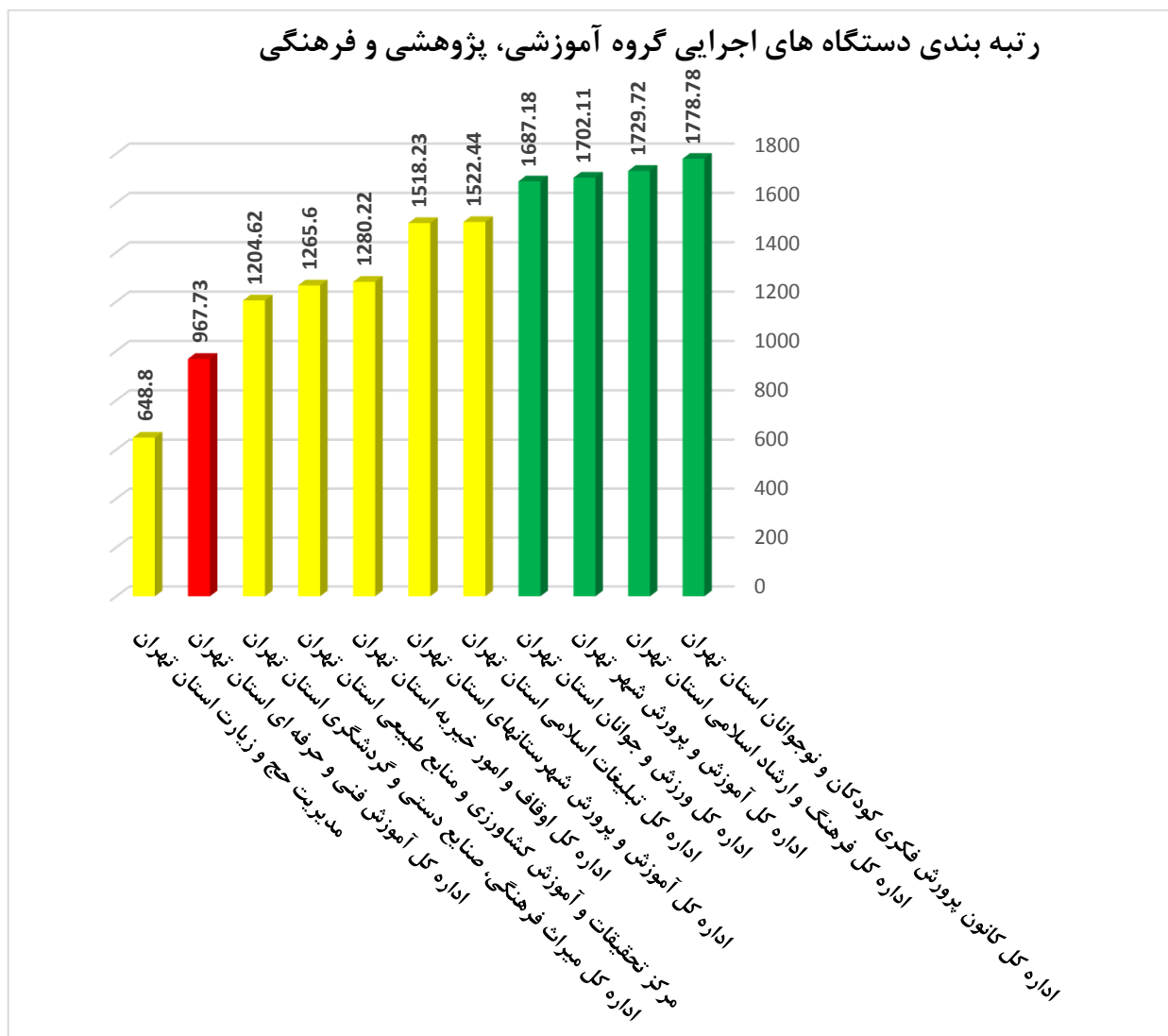
نمودار ۱- رتبه بندی دستگاه های اجرایی گروه سلامت و رفاه اجتماعی



گروه آموزشی، پژوهشی و فرهنگی

این گروه مشتمل بر ۱۱ دستگاه اجرایی و میانگین امتیاز عمومی در آنها برابر ۵۶۶,۱۲ و میانگین امتیاز اختصاصی برابر ۹۰۷,۸۰ و میانگین امتیاز کل، ۱۴۷۳,۹۲ است. بهترین رتبه کسب شده در این گروه، رتبه ۱۷ و بدترین رتبه، ۶۲ در استان است. همچنین از ۱۱ دستگاه اجرایی شرکت کننده در ارزیابی عملکرد در این گروه، ۴ دستگاه اجرایی در سطح خوب (۳۶,۵ درصد)، ۶ دستگاه اجرایی در سطح متوسط (۵۴,۵ درصد) و یک دستگاه در سطح ضعیف قرار گرفته است.

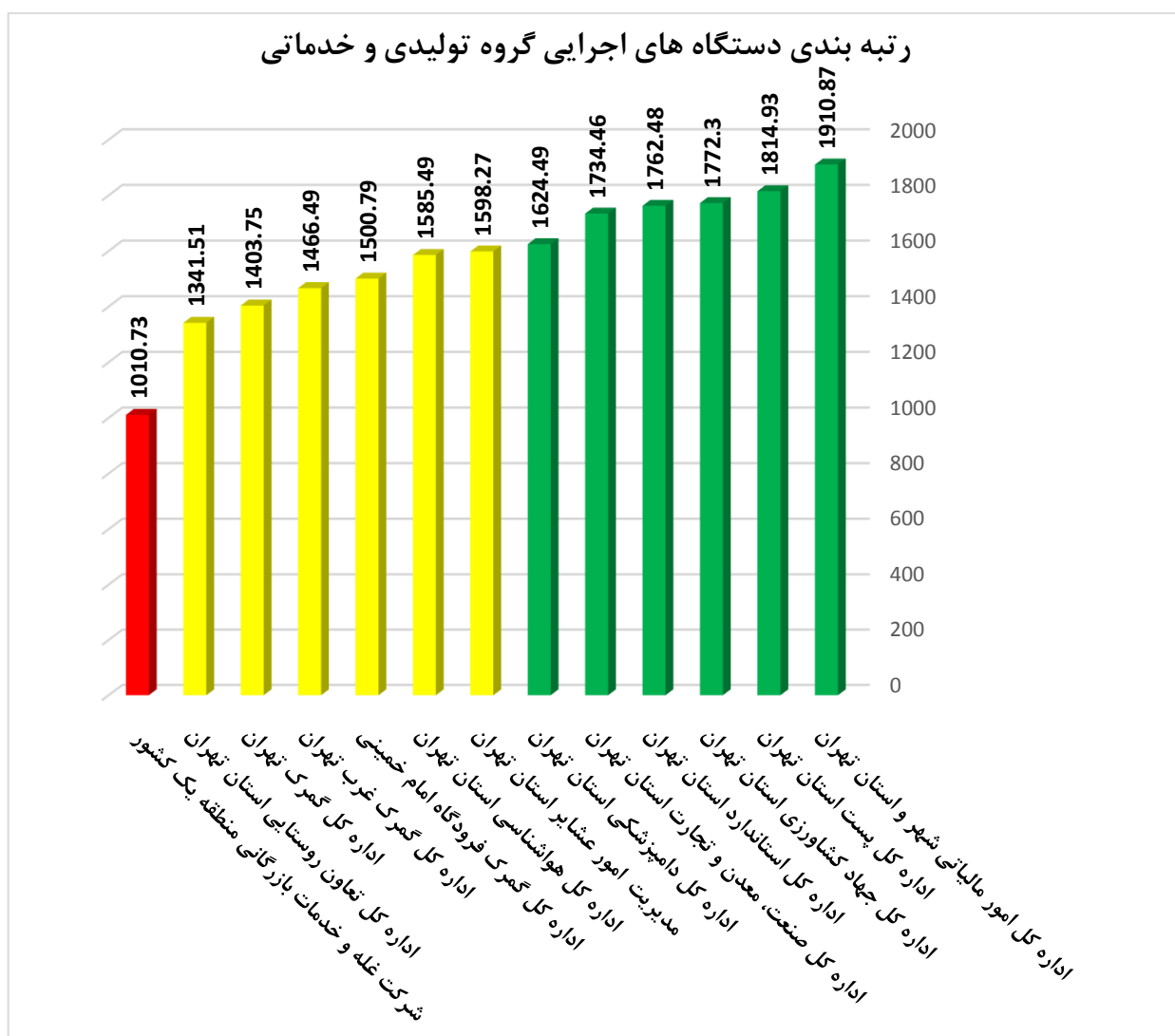
نمودار ۲- رتبه بندی دستگاه های اجرایی گروه آموزشی، پژوهشی و فرهنگی



گروه تولیدی و خدماتی

این گروه مشتمل بر ۱۳ دستگاه اجرایی و میانگین امتیاز عمومی در آنها برابر ۶۰۴,۳۴ و میانگین امتیاز اختصاصی برابر ۹۷۴,۶۲ و میانگین امتیاز کل، ۱۵۷۸,۹۶ است. بهترین رتبه کسب شده در این گروه، رتبه ۵ و بدترین رتبه، ۶۰ است. همچنین از ۱۳ دستگاه اجرایی شرکت کننده در ارزیابی عملکرد در این گروه، ۶ دستگاه اجرایی در سطح خوب (۴۶ درصد)، ۶ دستگاه اجرایی در سطح متوسط (۴۶ درصد) و یک دستگاه در سطح ضعیف قرار گرفته است.

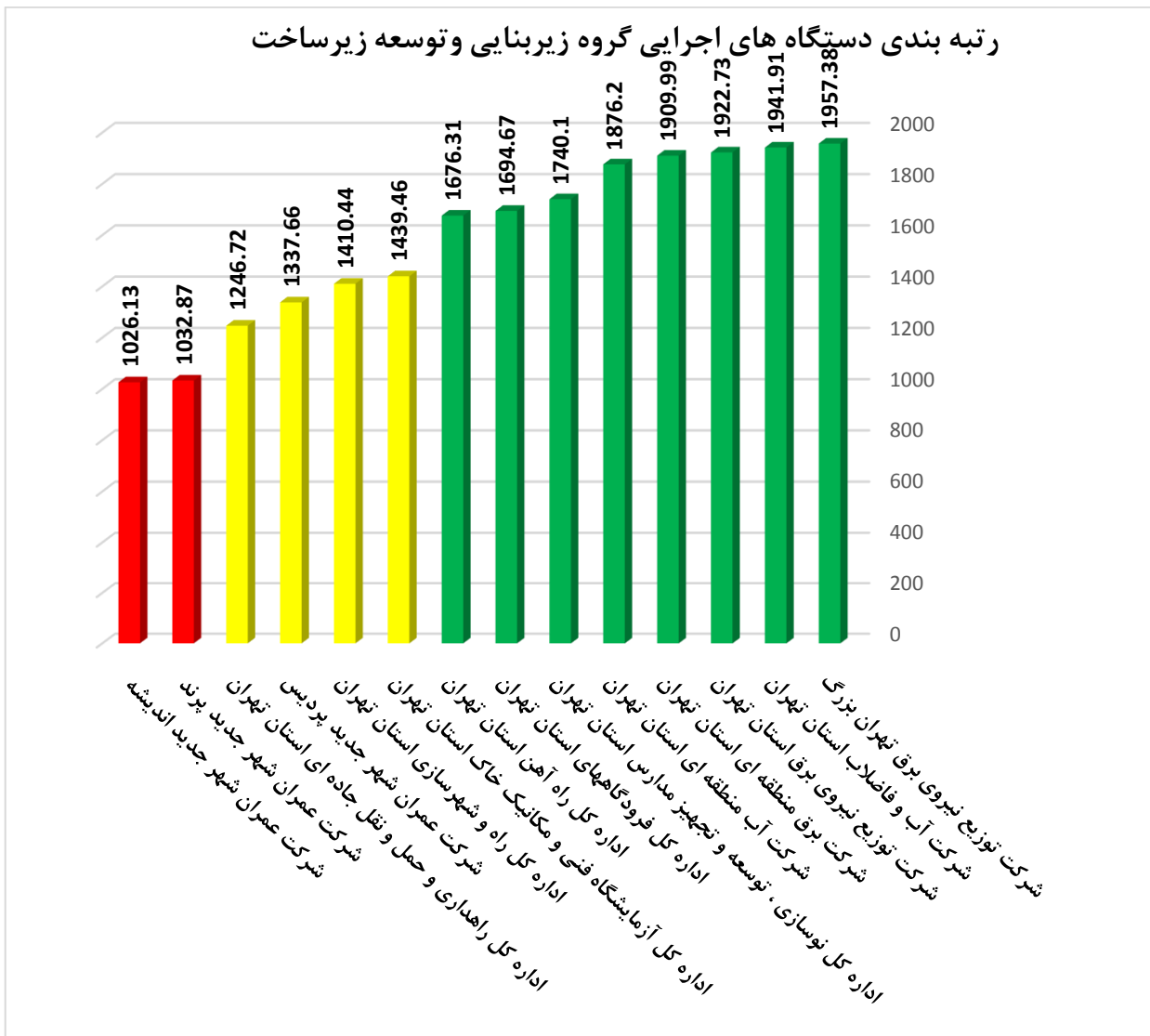
نمودار ۳- رتبه بندی دستگاه های اجرایی گروه تولیدی و خدماتی



گروه زیربنایی و توسعه زیرساخت

این گروه مشتمل بر ۱۴ دستگاه اجرایی و میانگین امتیاز عمومی در آنها برابر ۶۷۸,۵۳ و میانگین امتیاز اختصاصی برابر ۹۰۸,۰۸ و میانگین امتیاز کل، ۱۵۸۶,۶۱ می باشد. بهترین رتبه کسب شده در این گروه، رتبه ۲ و بدترین رتبه، ۵۸ است. همچنین از ۱۴ دستگاه اجرایی شرکت کننده در ارزیابی عملکرد در این گروه، ۸ دستگاه اجرایی در سطح خوب (۵۷ درصد)، ۴ دستگاه اجرایی در سطح متوسط (۲۹ درصد) و دو دستگاه در سطح ضعیف قرار گرفته است.

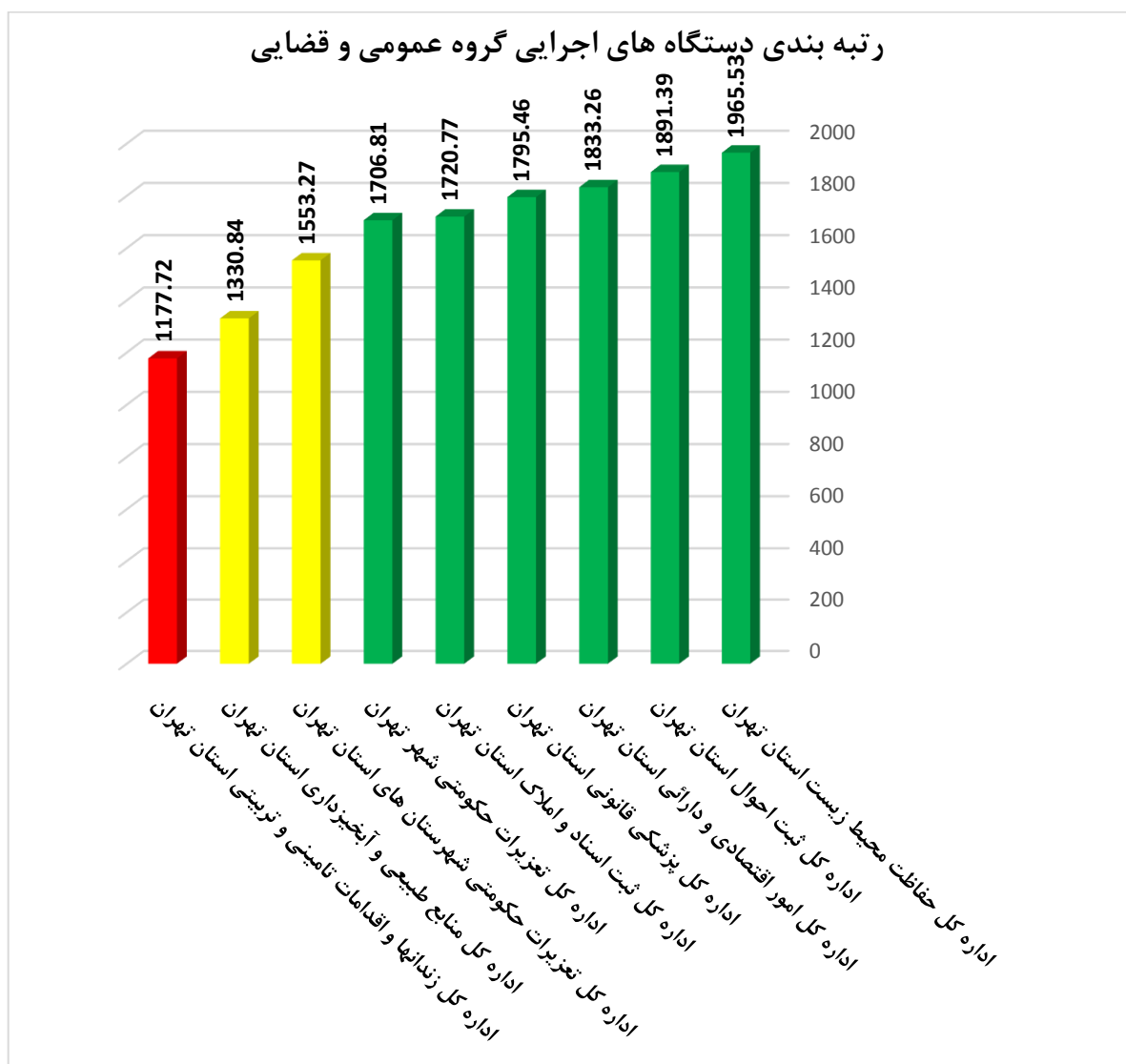
نمودار ۴- رتبه بندی دستگاه های اجرایی گروه زیربنایی و توسعه زیرساخت



گروه عمومی و قضایی

این گروه مشتمل بر ۹ دستگاه اجرایی و میانگین امتیاز عمومی در آنها برابر ۷۰۳,۹۴ و میانگین امتیاز اختصاصی برابر ۹۵۹,۹۵ و میانگین امتیاز کل، ۱۶۶۳,۸۹ می باشد. بهترین رتبه کسب شده در این گروه، رتبه ۱ و بدترین رتبه، ۵۶ است. همچنین از ۹ دستگاه اجرایی شرکت کننده در ارزیابی عملکرد در این گروه، ۶ دستگاه اجرایی در سطح خوب (۶۷ درصد)، ۲ دستگاه اجرایی در سطح متوسط (۲۲ درصد) و یک دستگاه در سطح ضعیف قرار گرفته است.

نمودار ۵- رتبه بندی دستگاه های اجرایی گروه عمومی و قضایی



محورهای عمومی و شاخص های آن

ارزیابی عملکرد شاخص های عمومی در سال ۱۳۹۹ در قالب ۵ محور مشتمل بر ۲۱ شاخص اصلی انجام شده است. محورها و شاخص های اصلی به تفکیک، همراه با سقف امتیاز در نظر گرفته شده برای هر یک، در ذیل مورد اشاره قرار گرفته است.

محور اصلاح ساختار سازمانی (۱۲۵ امتیاز)

- واگذاری خدمات دستگاه های اجرایی به بخش خصوصی و مدیریت محلی
- میزان اجرایی شدن اختیارات تفویض شده از ستاد دستگاه به واحد استانی
- تفکیک وظایف استانی و شهرستانی و تفویض اختیارات و وظایف استانی به سطوح شهرستانی
- میزان انطباق ساختار اجرایی دستگاه با ساختار رسمی ابلاغی

محور توسعه دولت الکترونیک (۳۰۰ امتیاز)

- استانداردسازی تارنما
- ارائه خدمات در میز خدمت
- کیفیت واگذاری خدمات دستگاه به دفاتر پیشخوان
- مشارکت الکترونیکی شهروندان در فرآیندها و تصمیمات دستگاه های اجرایی
- احراز هویت الکترونیکی

محور مدیریت سرمایه انسانی (۲۶۵ امتیاز)

- ساماندهی و متناسب سازی نیروی انسانی
- تناسب شغل و شاغل
- شایسته سالاری در انتصاب مدیران
- اجرا و ارزشیابی دوره های آموزشی مدیران و کارکنان
- ارزشیابی عملکرد کارکنان
- ارزیابی و توسعه شایستگی های مدیران

محور ارتقاء سلامت اداری و صیانت از حقوق مردم در نظام اداری (۱۵۰ امتیاز)

- ارتقاء سلامت نظام اداری
- صیانت از حقوق شهروندان در نظام اداری
- استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز
- استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی

محور نظارت و ارزیابی (۱۶۰ امتیاز)

- استقرار نظام مدیریت عملکرد در دستگاه اجرایی
- میزان اجرای برنامه مدیریت سبز

امتیازات مکتسبه دستگاه های اجرایی استان تهران به تفکیک محورهای عمومی

امتیاز کسب شده در هر یک از محورهای عمومی از سقف امتیاز مصداق دار، برای هر یک از دستگاه های اجرایی استان در جدول ۶ درج شده است. شایان ذکر است که برای محاسبه امتیاز عمومی، نسبتی از امتیاز عدم مصداق به دستگاه تعلق می گیرد که به اندازه نسبت امتیاز کسب شده به کل امتیاز مصداق دار می باشد. بیشترین عدم مصداق در سال ۱۳۹۹، مربوط به اداره کل بازنشستگی استان می باشد به گونه ای که فقط ۷۴۰ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز برای آن مصداق دار است. همچنین کمترین عدم مصداق مربوط به دانشگاه علوم پزشکی تهران، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، اداره کل های فرهنگ و ارشاد اسلامی، تعاون، کار و رفاه اجتماعی، بهزیستی، بیمه سلامت، اوقاف و امور خیریه، آموزش فنی و حرفه ای، میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری و منابع طبیعی و آبخیزداری استان است که ۹۹۰ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز برای ایشان مصداق دار است.

جدول ۶- امتیازات مکتسبه دستگاه های اجرایی استان تهران در هر یک از محورهای عمومی در سال ۱۳۹۹

عنوان دستگاه اجرایی	محور ۱		محور ۲		محور ۳		محور ۴		محور ۵	
	۱۲۵		۳۰۰		۲۶۵		۱۵۰		۱۶۰	
	کسب شده	مصدق دار	کسب شده	مصدق دار	کسب شده	مصدق دار	کسب شده	مصدق دار	کسب شده	مصدق دار
اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران	۱۲۵	۸۲,۱	۳۰۰	۱۵۸,۲۸	۲۵۰	۲۳۵,۵	۱۴۰	۱۲۱	۱۶۰	۱۳۳,۰۸
اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران	۱۲۵	۷۰,۳۳	۳۰۰	۱۶۴,۲۹	۲۵۰	۱۴۷,۵۱	۱۴۰	۸۷,۴	۱۶۰	۹۰,۴۹
اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان تهران	۱۲۵	۴۳,۸۱	۳۰۰	۱۲۱,۸۵	۲۶۵	۳۵,۵۴	۱۴۰	۷۰,۷۷	۱۶۰	۸۶,۸۳
اداره کل آزمایشگاه فنی و مکانیک خاک استان تهران	۱۰۵	۷۸,۹۷	۲۵۵	۱۵۶,۵	۲۶۵	۱۵۵,۵	۱۱۰	۶۸,۴۷	۱۶۰	۵۶,۶۱
اداره کل استاندارد استان تهران	۱۰۵	۸۲,۱۲	۲۵۵	۱۷۸,۵	۲۶۵	۱۸۸,۹۹	۱۴۰	۱۱۲,۲	۱۶۰	۱۴۳,۴۸
اداره کل امور اقتصاد و دارایی استان تهران	۸۵	۸۱,۴۷	۲۳۰	۱۴۰	۲۳۵	۲۳۳,۶	۱۴۰	۱۰۹,۲	۱۶۰	۱۴۴
امور مالیاتی شهر و استان تهران	۱۲۵	۱۱۳	۳۰۰	۲۷۰,۰۹	۲۵۰	۲۳۵	۱۴۰	۱۲۴	۱۶۰	۱۴۵,۹۷
اداره کل انتقال خون استان تهران	۸۵	۶۵	۲۳۰	۹۵,۳۵	۲۶۵	۱۵۵,۵	۱۴۰	۵۳,۶۵	۱۶۰	۵۰,۵۴
اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	۱۲۵	۵۰	۳۰۰	۲۰۳,۷۵	۲۶۵	۳۰,۸۱	۱۴۰	۵۳,۴۶	۱۶۰	۶۶,۱۱
اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران تهران بزرگ	۱۲۵	۱۰۱,۲	۲۵۵	۲۰۵,۲۵	۲۶۵	۲۱۸,۵	۱۴۰	۱۲۲,۸	۱۶۰	۱۱۵,۵۴
اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران شهرستان ها	۱۲۵	۹۷,۴۶	۲۵۵	۲۱۶,۷۲	۲۶۵	۲۳۵,۰۵	۱۴۰	۱۲۲,۷	۱۶۰	۱۱۳
اداره کل بهزیستی استان تهران	۱۲۵	۶۱	۳۰۰	۱۷۸,۴۴	۲۶۵	۱۰۸,۴۵	۱۴۰	۹۳,۸۷	۱۶۰	۶۸,۵۵
اداره کل بیمه سلامت استان تهران	۱۲۵	۶۰	۳۰۰	۱۷۸,۱۱	۲۶۵	۹۱	۱۴۰	۵۵,۶۲	۱۶۰	۶۳,۸۷
اداره کل بازنشستگی استان تهران	۶۵	۰	۱۷۰	۹۹,۵	۲۰۵	۹۱,۶۵	۱۴۰	۵۳,۳	۱۶۰	۳,۱۱
اداره کل پزشکی قانونی استان تهران	۸۵	۶۴	۲۵۵	۲۳۱	۲۵۰	۲۵۰	۱۴۰	۱۱۹,۵	۱۶۰	۸۷,۷۲
اداره کل پست استان تهران	۸۵	۶۵	۲۵۵	۲۱۷,۲	۲۵۰	۲۳۰	۱۴۰	۱۱۱,۹	۱۶۰	۱۰۱,۳۳
اداره کل تامین اجتماعی شرق تهران بزرگ	۱۰۵	۱۰۳,۲	۳۰۰	۲۵۲,۱۴	۲۳۵	۲۲۳	۱۴۰	۹۲,۹	۱۶۰	۸۶,۲۵
اداره کل تامین اجتماعی غرب تهران بزرگ	۱۰۵	۹۷,۹	۳۰۰	۲۵۰,۷۳	۲۳۵	۲۰۰,۵	۱۴۰	۱۲۵,۷	۱۶۰	۱۲۲,۳۷

ادامه جدول ۶- امتیازات مکتسبه دستگاه های اجرایی استان تهران در هر یک از محورهای عمومی در سال ۱۳۹۹

عنوان دستگاه اجرایی	محور ۱		محور ۲		محور ۳		محور ۴		محور ۵	
	کسب شده	مصدق دار	کسب شده	مصدق دار	کسب شده	مصدق دار	کسب شده	مصدق دار	کسب شده	مصدق دار
اداره کل تامین اجتماعی شهرستان های استان تهران	۱۰۵	۶۹,۵۴	۳۰۰	۱۲۴,۱۳	۲۵۰	۸۴,۶	۱۴۰	۶۷,۳	۱۶۰	۲۲
اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران	۱۲۵	۱۱۶,۴	۳۰۰	۲۷۴,۷۲	۲۶۵	۲۱۹,۵۲	۱۴۰	۱۲۰,۲	۱۶۰	۱۴۶
اداره کل تعزیرات حکومتی شهر تهران	۸۵	۵۸,۶۶	۲۰۵	۱۶۵,۸۵	۲۵۰	۱۹۱,۵۱	۱۴۰	۱۰۵,۹	۱۶۰	۱۰۵,۹۸
اداره کل تعزیرات حکومتی شهرستان های استان تهران	۱۰۵	۶۷	۲۰۵	۱۵۶,۷۵	۲۵۰	۱۷۳,۹۷	۱۴۰	۶۹,۲	۱۶۰	۵۸,۳۳
مدیریت تعاون روستایی	۱۲۵	۷۱,۰۳	۲۵۵	۱۹۵,۵	۲۵۰	۱۰۴,۱	۱۴۰	۶۷,۲۸	۱۶۰	۹۶,۸۴
اداره کل تبلیغات اسلامی استان تهران	۱۲۵	۸۵,۳۲	۲۵۵	۱۷۵,۶	۲۵۰	۱۸۴,۶	۱۴۰	۶۳,۷۶	۱۶	۶۰,۲۸
اداره کل ثبت اسناد و املاک استان تهران	۱۲۵	۸۸,۶۶	۲۵۵	۱۶۵	۲۵۰	۲۲۷	۱۴۰	۱۰۰,۸	۱۶۰	۱۰۲,۶۳
اداره کل ثبت احوال استان تهران	۱۲۵	۱۱۵	۲۵۵	۲۳۰,۴۵	۲۵۰	۲۵۰	۱۴۰	۱۱۲,۵	۱۶۰	۱۲۱,۶۴
اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	۱۲۵	۸۹,۹۹	۲۵۵	۱۹۵,۵	۲۳۵	۲۰۶,۲۶	۱۴۰	۱۲۱,۲	۱۶۰	۹۴,۱۸
اداره کل حفاظت محیط زیست استان تهران	۱۲۵	۱۲۲,۱	۳۰۰	۲۷۵,۷۵	۲۳۵	۲۳۵	۱۴۰	۱۳۶,۱	۱۶۰	۱۵۸
مدیریت حج و زیارت استان تهران	۱۰۵	۷۶	۳۰۰	۲۷۳,۹۴	۲۵۰	۱۰۷,۷۵	۱۴۰	۱۰۸,۳	۱۶۰	۸۹,۶۴
اداره کل درمان تامین اجتماعی استان تهران	۱۰۵	۸۴,۰۹	۳۰۰	۱۹۶,۰۵۳	۲۵۰	۲۱۹	۱۴۰	۱۱۳,۷	۱۶۰	۱۲۲,۹۳
اداره کل دامپزشکی استان تهران	۱۲۵	۹۲,۲۷	۲۵۵	۱۷۲,۲	۲۵۰	۱۹۲,۳	۱۴۰	۵۶,۱۵	۱۶۰	۶۷,۸۶
اداره کل راه آهن استان تهران	۶۵	۶۵	۲۵۵	۱۴۹,۲	۲۳۵	۱۸۰	۱۴۰	۱۱۵,۴	۱۶۰	۶۸,۶۷
اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده های استان تهران	۱۲۵	۹۹,۳۳	۳۰۰	۱۱۸,۵۳	۲۵۰	۲۰۳	۱۴۰	۸۵,۶۵	۱۶۰	۹۲,۰۷
اداره کل زندانها و اقدامات تامینی و تربیتی استان تهران	۱۰۵	۶۵	۲۵۵	۴۶	۲۵۰	۱۳۴,۴	۱۴۰	۶۰,۷۱	۱۶۰	۶۰,۴۱
اداره کل فرودگاه مهرآباد	۶۵	۵۳,۹۹	۲۵۵	۲۲۰,۸۵	۲۳۵	۱۷۴,۵	۱۴۰	۵۵,۲	۱۶۰	۹۵,۴۴
اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان تهران	۱۲۵	۱۰۱,۵	۳۰۰	۱۹۰,۳۵	۲۶۵	۱۹۵,۰۲	۱۴۰	۱۱۴,۲	۱۶۰	۱۳۳,۶۱

ادامه جدول ۶- امتیازات مکتسبه دستگاه های اجرایی استان تهران در هر یک از محورهای عمومی در سال ۱۳۹۹

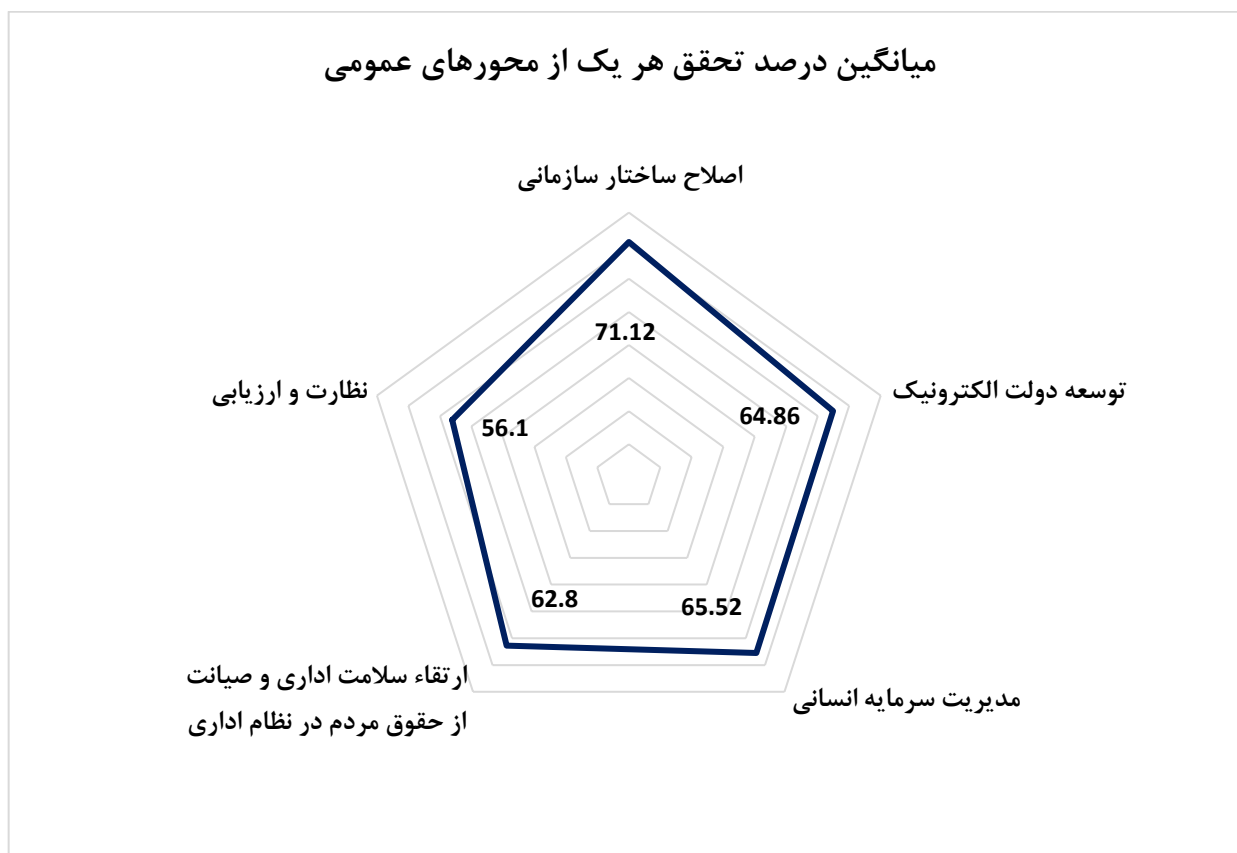
محور ۵		محور ۴		محور ۳		محور ۲		محور ۱		عنوان دستگاه اجرایی
۱۶۰		۱۵۰		۲۶۵		۳۰۰		۱۲۵		
کسب شده	مصدق دار	کسب شده	مصدق دار	کسب شده	مصدق دار	کسب شده	مصدق دار	کسب شده	مصدق دار	
۱۲۰,۱۱	۱۶۰	۷۸,۶۲	۱۱۰	۲۰۱,۶۹	۲۶۵	۲۰۲	۲۵۵	۷۹	۸۵	اداره کل کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان
۴۸	۱۶۰	۴۲,۱۵	۱۴۰	۱۴۵,۷۵	۲۶۵	۱۲۱,۹۵	۲۵۵	۵۵	۶۵	اداره کل گمرک غرب تهران
۷,۶	۱۶۰	۶۵,۱۷	۱۴۰	۱۰۷,۶	۲۶۵	۱۲۲,۹۵	۲۵۵	۵۴	۶۵	اداره کل گمرک تهران
۶۶	۱۶۰	۵۶,۹	۱۴۰	۱۱۸,۱	۲۶۵	۱۴۸,۲	۲۵۵	۵۴	۶۵	اداره کل گمرک فرودگاه امام خمینی
۳۶,۳۶	۱۶۰	۳۴,۳۵	۱۴۰	۷۸,۱	۲۶۵	۱۴۳,۳۸	۳۰۰	۴۶,۰۳	۱۲۵	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان تهران
۳,۵	۱۶۰	۶۶,۷	۱۴۰	۱۰۶,۰۶	۲۶۵	۱۰۱,۵	۳۰۰	۶۷,۵۸	۱۲۵	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان
۹۵,۳۶	۱۶۰	۶۹,۷۲	۱۱۰	۲۰۰	۲۵۰	۱۸۵,۷	۲۳۰	۸۲	۱۰۵	اداره کل نوسازی مدارس استان تهران
۸۵,۸۹	۱۶۰	۳۵,۳	۱۱۰	۱۷۴,۶	۲۶۵	۱۴۵,۸۵	۲۳۰	۷۳	۱۰۵	اداره کل هواشناسی استان تهران
۱۰۳,۷۱	۱۶۰	۱۱۵,۵	۱۴۰	۱۳۸	۲۶۵	۲۱۱,۲	۲۵۵	۹۹,۹	۱۲۵	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران
۱۲۳,۶۴	۱۶۰	۹۱,۳۵	۱۴۰	۲۰۸	۲۶۵	۱۵۶,۵۴	۳۰۰	۱۰۸,۹	۱۲۵	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید بهشتی
۱۳۹,۴۹	۱۶۰	۱۲۰,۸	۱۴۰	۲۰۰,۶	۲۶۵	۲۰۸,۳۴	۳۰۰	۹۷	۱۲۵	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران
۹۶,۵۴	۱۶۰	۹۱,۸۳	۱۴۰	۱۶۸,۲۲	۲۵۸	۱۷۷,۱	۳۰۰	۸۷	۱۲۵	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران
۱۰۴,۱۵	۱۶۰	۱۱۶	۱۴۰	۲۱۲	۲۶۵	۲۱۰,۲۵	۳۰۰	۷۰,۰۴	۱۰۵	اداره کل صنعت، معدن و تجارت استان تهران
۶۴,۶۴	۱۶۰	۶۱,۱۲	۱۴۰	۷۹,۱	۲۶۵	۱۳۸,۲۷	۳۰۰	۵۵	۱۰۵	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران
۱۴۴	۱۶۰	۱۲۵	۱۴۰	۲۳۳,۵	۲۳۵	۲۴۱,۶	۲۵۵	۰	۰	شرکت آب و فاضلاب استان تهران
۱۴۰,۵۶	۱۶۰	۱۲۵,۸	۱۴۰	۲۱۸,۳۴	۲۶۵	۲۳۴,۷	۲۵۵	۶۵	۶۵	شرکت آب منطقه ای تهران
۱۴۶,۴۹	۱۶۰	۱۲۸,۳	۱۴۰	۲۳۵	۲۳۵	۲۲۲,۶۵	۲۳۰	۰	۰	شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ

ادامه جدول ۶- امتیازات مکتسبه دستگاه های اجرایی استان تهران در هر یک از محورهای عمومی در سال ۱۳۹۹

محور ۵		محور ۴		محور ۳		محور ۲		محور ۱		عنوان دستگاه اجرایی
۱۶۰		۱۵۰		۲۶۵		۳۰۰		۱۲۵		
کسب شده	مصدق دار	کسب شده	مصدق دار	کسب شده	مصدق دار	کسب شده	مصدق دار	کسب شده	مصدق دار	
۱۴۲,۱۳	۱۶۰	۱۱۷,۹	۱۴۰	۲۲۸	۲۳۵	۲۱۷,۹	۲۳۰	۰	۰	شرکت توزیع نیروی برق استان تهران
۱۳۷,۹۵	۱۶۰	۱۲۸,۶	۱۴۰	۲۴۴,۴۵	۲۶۵	۱۹۸,۹	۲۰۵	۵۰	۶۵	شرکت سهامی برق منطقه ای تهران
۷۳,۵۳	۱۶۰	۴۳,۱۵	۱۴۰	۷۹,۱	۲۵۰	۹۱,۸۵	۳۰۰	۵۷	۸۵	شرکت عمران شهر جدید اندیشه
۳۷	۱۶۰	۲۴,۷	۱۴۰	۷۲,۶	۲۶۵	۸۹,۱	۳۰۰	۶۴	۸۵	شرکت عمران شهر جدید پردن
۶۵,۱۱	۱۶۰	۶۶,۹۵	۱۴۰	۸۸	۲۶۵	۱۱۳,۳۲	۳۰۰	۶۵	۸۵	شرکت عمران شهر جدید پردیس
۰	۱۶۰	۹,۶	۱۴۰	۴,۵۸	۲۵۰	۳۴,۵	۲۵۵	۴۵	۱۲۵	شرکت غله و خدمات بازرگانی منطقه یک کشور
۱۱۱,۲۲	۱۶۰	۱۰۳,۹	۱۴۰	۱۶۱,۵	۲۶۵	۱۶۹,۸۵	۲۵۵	۸۱,۹۳	۱۲۵	اداره کل کمیته امداد امام خمینی استان تهران
۶۵,۷۲	۱۶۰	۵۶,۱	۱۴۰	۲۰۶,۱	۲۵۰	۱۳۰,۵	۲۵۵	۸۶	۱۰۵	مدیریت امور عشایر استان تهران
۳۱,۳۴	۱۶۰	۲۹,۱	۱۴۰	۸۵,۷	۲۵۰	۶۷,۸۵	۲۵۵	۵۵	۱۰۵	مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان تهران

بررسی مقایسه‌ای امتیازات مکتسبه با سقف امتیازات (با احتساب سقف امتیاز مصداق دار) در نظر گرفته شده بیان‌گر این موضوع است که دستگاه‌های اجرایی استان کمترین امتیاز را به ترتیب در محور ۵ (نظارت و ارزیابی) و محور ۴ (ارتقاء سلامت اداری و صیانت از حقوق مردم در نظام اداری) و بیشترین امتیاز را در محور ۱ با عنوان "اصلاح ساختار سازمانی" و در محور ۳ با عنوان "مدیریت سرمایه انسانی"، کسب نموده‌اند. این موضوع در نمودار ۶ قابل مشاهده است.

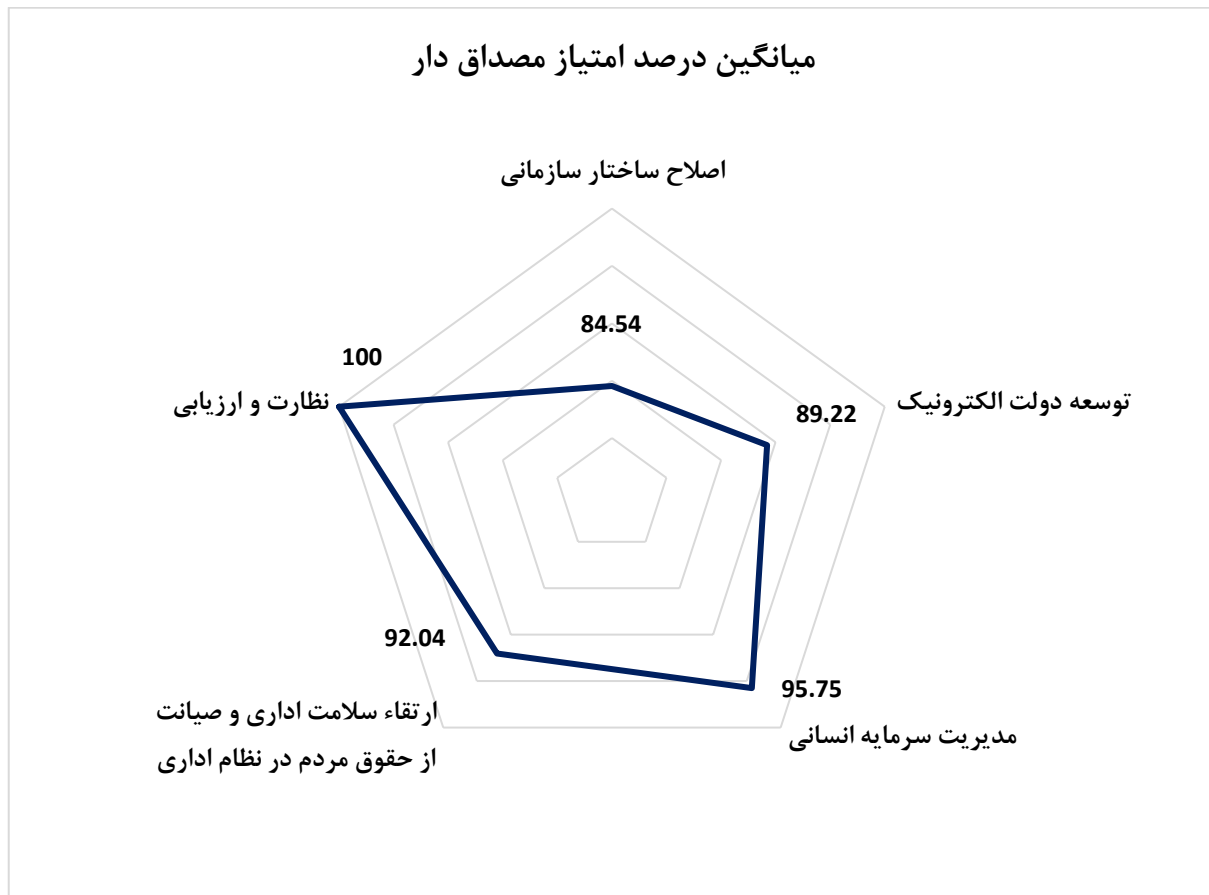
نمودار ۶- میانگین درصد تحقق هر یک از محورها در سال ۱۳۹۹ با در نظر گرفتن میانگین امتیاز مصداق دار



نتایج بررسی درصد امتیاز مصداق‌دار برای هر محور به‌طور متوسط در تمامی دستگاه‌های اجرایی استان نشان می‌دهد که دستگاه‌های اجرایی در محورهای ۱ و ۲ (به ترتیب با عنوان: محور اصلاح ساختار سازمانی و توسعه دولت الکترونیک) دارای بیشترین عدم مصداق بوده‌اند. میانگین درصد امتیاز مصداق‌دار برای هر یک از محورها در استان، در نمودار ۷ نشان داده شده است. به عبارت دیگر شاخص‌های این دو محور به گونه‌ای تعریف شده که برخی از دستگاه‌های اجرایی استان مشمول آن نشده است. در حالی که در محورهای ۵ و ۳ (به ترتیب با عنوان: محور نظارت و ارزیابی و مدیریت سرمایه انسانی)، تقریباً امتیاز تمامی شاخص‌ها مشمول

دستگاه‌های اجرایی استان شده است. بنظر می‌رسد با توجه به اینکه نوع خدمات و فعالیت‌های برخی از دستگاه‌های اجرایی، نیاز به احراز هویت و یا ارائه در دفتر پیشخوان ندارد در محور ۲ عدم مصداق بیشتری وجود دارد. همچنین در محور ۱، سه شاخص: (۱) واگذاری خدمات به بخش خصوصی و غیردولتی، (۲) میزان اجرایی شدن اختیارات تفویض شده از ستاد دستگاه به واحد استانی، (۳) تفکیک وظایف استانی و شهرستانی و تفویض اختیارات و وظایف استانی به سطوح شهرستانی، اهداف شاخص در دوره اول برنامه اصلاح نظام اداری برای برخی از واحدهای استانی محقق شده و مشمول عدم مصداق در دوره دوم برنامه بوده که این موضوع، موجب عدم مصداق بیشتر در این محور نسبت به محورهای دیگر شده است.

نمودار ۷- میانگین درصد امتیاز مصداق دار برای هر یک از محورها در سال ۱۳۹۹



امتیازات مکتسبه دستگاه های اجرایی استان تهران به تفکیک شاخص ها

در ادامه به بررسی امتیازات مکتسبه در هر یک از محورهای عمومی به تفکیک شاخص (به ترتیب از بالاترین امتیاز تا پایین ترین امتیاز کسب شده در محور با در نظر گرفتن سقف امتیاز مصداق دار، به عبارت دیگر براساس درصد تحقق از سقف امتیاز) در قالب جداول ۷ تا ۱۱ پرداخته شده است.

جدول ۷- امتیازات مکتسبه دستگاه های اجرایی استان در شاخص های محور اصلاح ساختار سازمانی

رتبه	عنوان دستگاه اجرایی	محور		شاخص ها									
		امتیاز	مصدق دار	۱		۲		۳		۴			
				امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق
۱	اداره کل راه آهن استان تهران	۶۵	۶۵	۰	۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۶۵,۰۰	۶۵,۰۰
۲	شرکت آب منطقه ای تهران	۶۵	۶۵	۰	۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۶۵,۰۰	۶۵,۰۰
۳	اداره کل تامین اجتماعی شرق تهران بزرگ	۱۰۵	۱۰۳,۱۸	۰	۰,۰۰	۱۸,۱۸	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۶۵,۰۰	۶۵,۰۰
۴	اداره کل حفاظت محیط زیست استان تهران	۱۲۵	۱۲۲,۱	۲۰,۰۰	۱۷,۱۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۶۵,۰۰	۶۵,۰۰
۵	اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان تهران	۸۵	۸۱,۴۷	۰	۰,۰۰	۱۶,۴۷	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۶۵,۰۰	۶۵,۰۰
۶	اداره کل تامین اجتماعی غرب تهران بزرگ	۱۰۵	۹۷,۹	۰	۰,۰۰	۱۵,۹۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۱۷,۰۰	۲۰,۰۰	۶۵,۰۰	۶۵,۰۰
۷	اداره کل تعاون ، کار و رفاه اجتماعی استان تهران	۱۲۵	۱۱۶,۴۳	۲۰,۰۰	۱۷,۱۰	۱۷,۳۳	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۱۷,۰۰	۲۰,۰۰	۶۵,۰۰	۶۵,۰۰
۸	اداره کل کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان تهران	۸۵	۷۹	۲۰,۰۰	۱۴,۰۰	۰	۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۶۵,۰۰	۶۵,۰۰
۹	اداره کل ثبت احوال استان تهران	۱۲۵	۱۱۵	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۱۵,۰۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۱۵,۰۰	۲۰,۰۰	۶۵,۰۰	۶۵,۰۰
۱۰	امور مالیاتی شهر و استان تهران	۱۲۵	۱۱۳	۲۰,۰۰	۱۹,۰۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۶۵,۰۰	۵۴,۰۰
۱۱	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید بهشتی	۱۲۵	۱۰۸,۸۸	۲۰,۰۰	۱۹,۰۰	۱۵,۳۸	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۱۶,۰۰	۲۰,۰۰	۶۵,۰۰	۵۸,۵۰
۱۲	اداره کل گمرک غرب تهران	۶۵	۵۵	۰	۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۶۵,۰۰	۵۵,۰۰
۱۳	اداره کل گمرک فرودگاه امام خمینی	۶۵	۵۴	۰	۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۶۵,۰۰	۵۴,۰۰
۱۴	اداره کل گمرک تهران	۶۵	۵۴	۰	۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۶۵,۰۰	۵۴,۰۰
۱۵	اداره کل فرودگاه مهرآباد	۶۵	۵۳,۹۹	۰	۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۶۵,۰۰	۵۳,۹۹
۱۶	مدیریت امور عشایر استان تهران	۱۰۵	۸۶	۲۰,۰۰	۱۳,۰۰	۰	۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۱۰,۰۰	۲۰,۰۰	۶۵,۰۰	۶۳,۰۰
۱۷	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان تهران	۱۲۵	۱۰۱,۵۱	۲۰,۰۰	۱۴,۳۱	۱۱,۲۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۱۸,۰۰	۲۰,۰۰	۶۵,۰۰	۵۸,۰۰
۱۸	اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران تهران بزرگ	۱۲۵	۱۰۱,۲۴	۲۰,۰۰	۱۶,۶۰	۱۷,۶۴	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۱۶,۰۰	۲۰,۰۰	۶۵,۰۰	۵۱,۰۰
۱۹	اداره کل درمان تأمین اجتماعی استان تهران	۱۰۵	۸۴,۰۹	۰	۰,۰۰	۹,۰۹	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۱۰,۰۰	۲۰,۰۰	۶۵,۰۰	۶۵,۰۰
۲۰	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	۱۲۵	۹۹,۹	۲۰,۰۰	۱۴,۵	۱۰,۴۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۱۰,۰۰	۲۰,۰۰	۶۵,۰۰	۶۵,۰۰
۲۱	اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده های استان تهران	۱۲۵	۹۹,۳۱	۲۰,۰۰	۱۱,۳۳	۱۵,۵۵	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۱۴,۴۴	۲۰,۰۰	۶۵,۰۰	۵۷,۹۹

ادامه جدول ۷ - امتیازات مکتسبه دستگاه های اجرایی استان در شاخص های محور اصلاح ساختار سازمانی

رتبه	عنوان دستگاه اجرایی	محور		شاخص ها							
		امتیاز	مصدق دار	۱		۲		۳		۴	
				امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق
۲۲	اداره کل استاندارد استان تهران	۸۲,۱۲	۱۰۵	۲۰,۰۰	۱۰,۹۶	۲۰,۰۰	۱۰,۷۱	۰,۰۰	۰,۰۰	۶۵,۰۰	۶۰,۴۵
۲۳	اداره کل نوسازی مدارس استان تهران	۸۲	۱۰۵	۲۰,۰۰	۱۷,۰۰	۲۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۶۵,۰۰	۶۵,۰۰
۲۴	اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران شهرستانهای استان تهران	۹۷,۴۶	۱۲۵	۲۰,۰۰	۱۵,۷۰	۲۰,۰۰	۱۱,۷۶	۲۰,۰۰	۱۰,۰۰	۶۵,۰۰	۶۰,۰۰
۲۵	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران	۹۷	۱۲۵	۲۰,۰۰	۱۵,۰۰	۲۰,۰۰	۱۵,۰۰	۲۰,۰۰	۱۵,۰۰	۶۵,۰۰	۵۲,۰۰
۲۶	شرکت سهامی برق منطقه ای تهران	۵۰	۶۵	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۶۵,۰۰	۵۰,۰۰
۲۷	اداره کل انتقال خون استان تهران	۶۵	۸۵	۲۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۶۵,۰۰	۶۵,۰۰
۲۸	اداره کل پست استان تهران	۶۵	۸۵	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۲۰,۰۰	۰,۰۰	۶۵,۰۰	۶۵,۰۰
۲۹	شرکت عمران شهر جدید پردیس	۶۵	۸۵	۲۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۶۵,۰۰	۶۵,۰۰
۳۰	اداره کل پزشکی قانونی استان تهران	۶۴	۸۵	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۲۰,۰۰	۱۰,۰۰	۶۵,۰۰	۵۴,۰۰
۳۱	شرکت عمران شهر جدید پردیس	۶۴	۸۵	۲۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۶۵,۰۰	۶۴,۰۰
۳۲	اداره کل آزمایشگاه فنی و مکانیک خاک استان تهران	۷۸,۹۷	۱۰۵	۰,۰۰	۰,۰۰	۲۰,۰۰	۱۶,۹۲	۲۰,۰۰	۱۲,۰۰	۶۵,۰۰	۵۰,۰۵
۳۳	اداره کل دامپزشکی استان تهران	۹۲,۲۷	۱۲۵	۲۰,۰۰	۱۰,۰۰	۲۰,۰۰	۷,۲۷	۲۰,۰۰	۱۰,۰۰	۶۵,۰۰	۶۵,۰۰
۳۴	مدیریت حج و زیارت استان تهران	۷۶	۱۰۵	۲۰,۰۰	۰,۰۰	۲۰,۰۰	۱۶,۰۰	۲۰,۰۰	۰,۰۰	۶۵,۰۰	۶۰,۰۰
۳۵	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	۸۹,۸۸	۱۲۵	۲۰,۰۰	۱۰,۵۰	۲۰,۰۰	۱۵,۳۸	۲۰,۰۰	۱۴,۰۰	۶۵,۰۰	۵۰,۰۰
۳۶	اداره کل ثبت اسناد و املاک استان تهران	۸۸,۶۶	۱۲۵	۲۰,۰۰	۹,۶۶	۲۰,۰۰	۶,۰۰	۲۰,۰۰	۸,۰۰	۶۵,۰۰	۶۵,۰۰
۳۷	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران	۸۶,۹۹	۱۲۵	۲۰,۰۰	۱۵,۰۰	۲۰,۰۰	۱۱,۱۱	۲۰,۰۰	۸,۸۸	۶۵,۰۰	۵۲,۰۰
۳۸	اداره کل هواشناسی استان تهران	۷۳	۱۰۵	۰,۰۰	۰,۰۰	۲۰,۰۰	۰,۰۰	۲۰,۰۰	۸,۰۰	۶۵,۰۰	۶۵,۰۰
۳۹	اداره کل تعزیرات حکومتی شهر تهران	۵۸,۶۶	۸۵	۰,۰۰	۰,۰۰	۲۰,۰۰	۶,۶۶	۲۰,۰۰	۰,۰۰	۶۵,۰۰	۵۲,۰۰
۴۰	اداره کل تبلیغات اسلامی استان تهران	۸۵,۳۲	۱۲۵	۲۰,۰۰	۸,۵۰	۲۰,۰۰	۵,۱۶	۲۰,۰۰	۶,۶۶	۶۵,۰۰	۶۵,۰۰
۴۱	شرکت عمران شهر جدید اندیشه	۵۷	۸۵	۲۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۶۵,۰۰	۵۷,۰۰
۴۲	اداره کل صنعت، معدن و تجارت استان تهران	۷۰,۰۴	۱۰۵	۰,۰۰	۰,۰۰	۲۰,۰۰	۸,۱۲	۲۰,۰۰	۱۱,۹۲	۶۵,۰۰	۵۰,۰۰

ادامه جدول ۷ - امتیازات مکتسبه دستگاه های اجرایی استان در شاخص های محور اصلاح ساختار سازمانی

رتبه	عنوان دستگاه اجرایی	محور		شاخص ها							
		امتیاز	مصدق دار	۱		۲		۳		۴	
				امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق
۴۳	اداره کل تامین اجتماعی شهرستان های استان تهران	۶۹,۵۴	۱۰۵	۰	۰,۰۰	۴,۵۴	۲۰,۰۰	۰,۰۰	۲۰,۰۰	۶۵,۰۰	۶۵,۰۰
۴۴	اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران	۸۲,۱	۱۲۵	۱۷,۰۰	۲۰,۰۰	۱۵,۱۱	۲۰,۰۰	۱۰,۰۰	۲۰,۰۰	۶۵,۰۰	۳۹,۹۹
۴۵	اداره کل کمیته امداد امام خمینی استان تهران	۸۱,۹۳	۱۲۵	۱۳,۰۰	۲۰,۰۰	۶,۶۶	۲۰,۰۰	۷,۲۷	۲۰,۰۰	۶۵,۰۰	۵۵,۰۰
۴۶	اداره کل تعزیرات حکومتی شهرستان های استان تهران	۶۶,۹۹	۱۰۵	۰	۰,۰۰	۶,۶۶	۲۰,۰۰	۸,۳۳	۲۰,۰۰	۶۵,۰۰	۵۲,۰۰
۴۷	اداره کل زندانها و اقدامات تامینی و تربیتی استان تهران	۶۵	۱۰۵	۰	۲۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۲۰,۰۰	۶۵,۰۰	۶۵,۰۰
۴۸	اداره کل تعاون روستایی استان تهران	۷۱,۰۳	۱۲۵	۶,۰۳	۲۰,۰۰	۰,۰۰	۲۰,۰۰	۰,۰۰	۲۰,۰۰	۶۵,۰۰	۶۵,۰۰
۴۹	اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران	۷۰,۳۲	۱۲۵	۱۷,۰۰	۲۰,۰۰	۶,۶۶	۲۰,۰۰	۶,۶۶	۲۰,۰۰	۶۵,۰۰	۴۰,۰۰
۵۰	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان تهران	۶۷,۵۷	۱۲۵	۵,۳۲	۲۰,۰۰	۱۰,۵۸	۲۰,۰۰	۶,۱۷	۲۰,۰۰	۶۵,۰۰	۴۵,۵۰
۵۱	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	۵۵	۱۰۵	۰	۲۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۲۰,۰۰	۶۵,۰۰	۵۵,۰۰
۵۲	مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان تهران	۵۵	۱۰۵	۰	۲۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۰	۲۰,۰۰	۶۵,۰۰	۵۵,۰۰
۵۳	اداره کل بهزیستی استان تهران	۶۱	۱۲۵	۱۰,۰۰	۲۰,۰۰	۵,۰۰	۲۰,۰۰	۶,۰۰	۲۰,۰۰	۶۵,۰۰	۴۰,۰۰
۵۴	اداره کل بیمه سلامت استان تهران	۶۰	۱۲۵	۰	۲۰,۰۰	۰,۰۰	۲۰,۰۰	۰,۰۰	۲۰,۰۰	۶۵,۰۰	۶۰,۰۰
۵۵	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	۵۰	۱۲۵	۰	۲۰,۰۰	۰,۰۰	۲۰,۰۰	۰,۰۰	۲۰,۰۰	۶۵,۰۰	۵۰,۰۰
۵۶	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان تهران	۴۶,۰۳	۱۲۵	۶,۰۳	۲۰,۰۰	۰,۰۰	۲۰,۰۰	۰,۰۰	۲۰,۰۰	۶۵,۰۰	۴۰,۰۰
۵۷	شرکت غله و خدمات بازرگانی منطقه یک کشور	۴۵	۱۲۵	۰	۲۰,۰۰	۰,۰۰	۲۰,۰۰	۰,۰۰	۲۰,۰۰	۶۵,۰۰	۴۵,۰۰
۵۸	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای تهران	۴۳,۸۱	۱۲۵	۴,۸۱	۲۰,۰۰	۰,۰۰	۲۰,۰۰	۰,۰۰	۲۰,۰۰	۶۵,۰۰	۳۹,۰۰
۵۹	اداره کل بازنشستگی استان تهران	۰	۶۵	۰	۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۶۵,۰۰	۰,۰۰
۶۰	شرکت آب و فاضلاب استان تهران	۰	۰	۰	۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰
۶۱	شرکت توزیع نیروی برق استان تهران	۰	۰	۰	۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰
۶۲	شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ	۰	۰	۰	۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰

جدول ۸- امتیازات مکتسبه دستگاه های اجرایی استان در شاخص های محور توسعه دولت الکترونیک

رتبه	عنوان دستگاه اجرایی	محور		شاخص ها									
		امتیاز	مصدّق دار	۱		۲		۳		۴		۵	
				امتیاز	مصدّق	امتیاز	مصدّق	امتیاز	مصدّق	امتیاز	مصدّق	امتیاز	مصدّق
۱	شرکت سهامی برق منطقه ای تهران	۱۹۸,۹	۲۰۵	۵۵,۰۰	۵۴,۰۰	۷۰,۰۰	۷۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۲۴,۹۰	۵۰,۰۰	۵۰,۰۰
۲	شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ	۲۲۲,۶۵	۲۳۰	۵۵,۰۰	۵۳,۷۵	۹۵,۰۰	۹۴,۰۰	۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۲۴,۹۰	۵۰,۰۰	۵۰,۰۰
۳	شرکت آب و فاضلاب استان تهران	۲۴۱,۶	۲۵۵	۵۵,۰۰	۵۴,۵۰	۱۲۰,۰۰	۱۲۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۱۷,۱۰	۵۰,۰۰	۵۰,۰۰
۴	شرکت توزیع نیروی برق استان تهران	۲۱۷,۹	۲۳۰	۵۵,۰۰	۵۳,۰۰	۹۵,۰۰	۹۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۲۴,۹۰	۵۰,۰۰	۵۰,۰۰
۵	شرکت آب منطقه ای تهران	۲۳۴,۷	۲۵۵	۵۵,۰۰	۵۴,۰۰	۱۲۰,۰۰	۱۱۷,۵۰	۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۱۳,۲۰	۵۰,۰۰	۵۰,۰۰
۶	اداره کل حفاظت محیط زیست اسان تهران	۲۷۵,۷۵	۳۰۰	۵۵,۰۰	۵۳,۵۰	۱۲۰,۰۰	۱۱۹,۰۰	۴۵,۰۰	۲۸,۳۵	۳۰,۰۰	۲۴,۹۰	۵۰,۰۰	۵۰,۰۰
۷	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران	۲۷۴,۷۲	۳۰۰	۵۵,۰۰	۵۴,۰۰	۱۲۰,۰۰	۱۱۸,۷۵	۴۵,۰۰	۳۴,۸۷	۳۰,۰۰	۱۷,۱۰	۵۰,۰۰	۵۰,۰۰
۸	اداره کل پزشکی قانونی استان تهران	۲۳۱	۲۵۵	۵۵,۰۰	۵۲,۰۰	۱۲۰,۰۰	۱۲۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۹,۰۰	۵۰,۰۰	۵۰,۰۰
۹	اداره کل ثبت احوال استان تهران	۲۳۰,۴۵	۲۵۵	۵۵,۰۰	۵۲,۲۵	۱۲۰,۰۰	۱۱۵,۰۰	۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۱۳,۲۰	۵۰,۰۰	۵۰,۰۰
۱۰	امور مالیاتی شهر و استان تهران	۲۷۰,۰۹	۳۰۰	۵۵,۰۰	۵۲,۵۰	۱۲۰,۰۰	۱۱۵,۰۰	۴۵,۰۰	۳۹,۳۹	۳۰,۰۰	۱۳,۲۰	۵۰,۰۰	۵۰,۰۰
۱۱	اداره کل فرودگاه مهرآباد	۲۲۰,۸۵	۲۵۵	۵۵,۰۰	۴۸,۷۵	۱۲۰,۰۰	۱۱۷,۰۰	۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۵,۱۰	۵۰,۰۰	۵۰,۰۰
۱۲	اداره کل پست استان تهران	۲۱۷,۲	۲۵۵	۵۵,۰۰	۵۲,۵۰	۱۲۰,۰۰	۱۱۶,۵۰	۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۱۳,۲۰	۵۰,۰۰	۲۵,۰۰
۱۳	اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران شهرستانها	۲۱۶,۷۲	۲۵۵	۵۵,۰۰	۴۵,۱۲	۱۲۰,۰۰	۱۱۶,۵۰	۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۵,۱۰	۵۰,۰۰	۵۰,۰۰
۱۴	اداره کل تامین اجتماعی شرق تهران بزرگ	۲۵۲,۱۴	۳۰۰	۵۵,۰۰	۵۱,۲۵	۱۲۰,۰۰	۱۱۶,۵۰	۴۵,۰۰	۲۶,۱۹	۳۰,۰۰	۱۳,۲۰	۵۰,۰۰	۴۵,۰۰
۱۵	اداره کل تامین اجتماعی غرب تهران بزرگ	۲۵۰,۷۳	۳۰۰	۵۵,۰۰	۵۱,۲۵	۱۲۰,۰۰	۱۱۶,۵۰	۴۵,۰۰	۲۳,۹۸	۳۰,۰۰	۹,۰۰	۵۰,۰۰	۵۰,۰۰
۱۶	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	۲۱۱,۲	۲۵۵	۵۵,۰۰	۵۰,۰۰	۱۲۰,۰۰	۱۰۱,۰۰	۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۱۳,۲۰	۵۰,۰۰	۴۷,۰۰
۱۷	اداره کل تعزیرات حکومتی شهر تهران	۱۶۵,۸۵	۲۰۵	۵۵,۰۰	۴۰,۷۵	۷۰,۰۰	۷۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۵,۱۰	۵۰,۰۰	۵۰,۰۰
۱۸	اداره کل نوسازی مدارس استان تهران	۱۸۵,۷	۲۳۰	۵۵,۰۰	۴۵,۵۰	۹۵,۰۰	۸۷,۰۰	۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۱۳,۲۰	۵۰,۰۰	۴۰,۰۰
۱۹	اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران تهران بزرگ	۲۰۵,۲۵	۲۵۵	۵۵,۰۰	۴۰,۷۵	۱۲۰,۰۰	۱۰۵,۵۰	۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۹,۰۰	۵۰,۰۰	۵۰,۰۰
۲۰	مدیریت حج و زیارت استان تهران	۲۳۷,۹۴	۳۰۰	۵۵,۰۰	۴۹,۲۵	۱۲۰,۰۰	۱۰۳,۵۰	۴۵,۰۰	۲۶,۱۹	۳۰,۰۰	۹,۰۰	۵۰,۰۰	۵۰,۰۰
۲۱	کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان تهران	۲۰۲	۲۵۵	۵۵,۰۰	۵۳,۰۰	۱۲۰,۰۰	۱۱۵,۰۰	۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۹,۰۰	۵۰,۰۰	۲۵,۰۰
۲۲	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	۱۹۵,۵	۲۵۵	۵۵,۰۰	۳۶,۵۰	۱۲۰,۰۰	۱۰۵,۰۰	۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۹,۰۰	۵۰,۰۰	۴۵,۰۰

ادامه جدول ۸- امتیازات مکتسبه دستگاه های اجرایی استان در شاخص های محور توسعه دولت الکترونیک

رتبه	عنوان دستگاه اجرایی	محور		شاخص ها									
		امتیاز	مصدّق دار	۱		۲		۳		۴		۵	
				امتیاز	مصدّق	امتیاز	مصدّق	امتیاز	مصدّق	امتیاز	مصدّق	امتیاز	مصدّق
۲۳	اداره کل تعاون روستایی استان تهران	۱۹۵,۵	۲۵۵	۵۵,۰۰	۴۷,۵۰	۱۲۰,۰۰	۸۹,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۹,۰۰	۵۰,۰۰	۵۰,۰۰
۲۴	اداره کل تعزیرات حکومتی شهرستان های استان تهران	۱۵۶,۷۵	۲۰۵	۵۵,۰۰	۳۷,۷۵	۷۰,۰۰	۶۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۹,۰۰	۵۰,۰۰	۵۰,۰۰
۲۵	اداره کل صنعت، معدن و تجارت استان تهران	۲۱۰,۲۵	۳۰۰	۵۵,۰۰	۴۶,۵۰	۱۲۰,۰۰	۱۱۰,۵۰	۴۵,۰۰	۱,۰۰	۳۰,۰۰	۹,۰۰	۵۰,۰۰	۴۳,۲۵
۲۶	اداره کل استاندارد استان تهران	۱۷۸,۵	۲۵۵	۵۵,۰۰	۵۰,۰۰	۱۲۰,۰۰	۶۹,۵۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۹,۰۰	۵۰,۰۰	۵۰,۰۰
۲۷	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران	۲۰۸,۳۴	۳۰۰	۵۵,۰۰	۳۷,۰۰	۱۲۰,۰۰	۱۰۶,۰۰	۴۵,۰۰	۲۵,۲۴	۳۰,۰۰	۵,۱۰	۵۰,۰۰	۳۵,۰۰
۲۸	اداره کل تبلیغات اسلامی استان تهران	۱۷۵,۶	۲۵۵	۵۵,۰۰	۳۵,۵۰	۱۲۰,۰۰	۹۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۵,۱۰	۵۰,۰۰	۴۵,۰۰
۲۹	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	۲۰۳,۷۵	۳۰۰	۵۵,۰۰	۴۳,۲۵	۱۲۰,۰۰	۱۱۱,۵۰	۴۵,۰۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۹,۰۰	۵۰,۰۰	۴۰,۰۰
۳۰	اداره کل دامپزشکی استان تهران	۱۷۲,۲	۲۵۵	۵۵,۰۰	۵۴,۰۰	۱۲۰,۰۰	۸۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۱۳,۲۰	۵۰,۰۰	۲۵,۰۰
۳۱	اداره کل کمیته امداد امام خمینی استان تهران	۱۶۹,۸۵	۲۵۵	۵۵,۰۰	۳۷,۲۵	۱۲۰,۰۰	۸۲,۵۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۵,۱۰	۵۰,۰۰	۴۵,۰۰
۳۲	اداره کل درمان تأمین اجتماعی استان تهران	۱۹۶,۵۳	۳۰۰	۵۵,۰۰	۴۰,۰۰	۱۲۰,۰۰	۸۲,۵۰	۴۵,۰۰	۱۵,۰۳	۳۰,۰۰	۹,۰۰	۵۰,۰۰	۵۰,۰۰
۳۳	اداره کل ثبت اسناد و املاک استان تهران	۱۶۵	۲۵۵	۵۵,۰۰	۳۴,۵۰	۱۲۰,۰۰	۷۱,۵۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۹,۰۰	۵۰,۰۰	۵۰,۰۰
۳۴	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان تهران	۱۹۰,۳۵	۳۰۰	۵۵,۰۰	۵۲,۷۵	۱۲۰,۰۰	۹۷,۵۰	۴۵,۰۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۵,۱۰	۵۰,۰۰	۳۵,۰۰
۳۵	اداره کل هواشناسی استان تهران	۱۴۵,۸۵	۲۳۰	۵۵,۰۰	۴۶,۲۵	۹۵,۰۰	۶۹,۵۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۵,۱۰	۵۰,۰۰	۲۵,۰۰
۳۶	اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای استان تهران	۱۸۸,۵۳	۳۰۰	۵۵,۰۰	۴۴,۰۰	۱۲۰,۰۰	۱۱۳,۰۰	۴۵,۰۰	۱۰,۰۳	۳۰,۰۰	۹,۰۰	۵۰,۰۰	۱۲,۵۰
۳۷	اداره کل آزمایشگاه فنی و مکانیک خاک استان تهران	۱۵۶,۵	۲۵۵	۵۵,۰۰	۵۰,۵۰	۱۲۰,۰۰	۷۲,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۹,۰۰	۵۰,۰۰	۲۵,۰۰
۳۸	اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان تهران	۱۴۰	۲۳۰	۵۵,۰۰	۴۲,۰۰	۹۵,۰۰	۵۸,۵۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۹,۰۰	۵۰,۰۰	۳۰,۵۰
۳۹	اداره کل بهزیستی استان تهران	۱۷۸,۴۴	۳۰۰	۵۵,۰۰	۵۱,۲۵	۱۲۰,۰۰	۷۶,۰۰	۴۵,۰۰	۱۷,۱۹	۳۰,۰۰	۹,۰۰	۵۰,۰۰	۲۵,۰۰
۴۰	اداره کل بیمه سلامت استان تهران	۱۷۸,۱۱	۳۰۰	۵۵,۰۰	۵۴,۰۰	۱۲۰,۰۰	۹۶,۰۰	۴۵,۰۰	۳,۰۱	۳۰,۰۰	۵,۱۰	۵۰,۰۰	۲۰,۰۰
۴۱	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران	۱۷۷,۱	۳۰۰	۵۵,۰۰	۲۴,۷۵	۱۲۰,۰۰	۸۲,۰۰	۴۵,۰۰	۱۵,۲۵	۳۰,۰۰	۵,۱۰	۵۰,۰۰	۵۰,۰۰
۴۲	اداره کل بازنشستگی استان تهران	۹۹,۵	۱۷۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۱۲۰,۰۰	۹۹,۵۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۵۰,۰۰	۰,۰۰
۴۳	اداره کل راه آهن استان تهران	۱۴۹,۲	۲۵۵	۵۵,۰۰	۲۴,۰۰	۱۲۰,۰۰	۸۲,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۱۳,۲۰	۵۰,۰۰	۳۰,۰۰
۴۴	اداره کل گمرک فرودگاه امام خمینی	۱۴۸,۲	۲۵۵	۵۵,۰۰	۴۷,۰۰	۱۲۰,۰۰	۶۳,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۱۳,۲۰	۵۰,۰۰	۲۵,۰۰

ادامه جدول ۸- امتیازات مکتسبه دستگاه های اجرایی استان در شاخص های محور توسعه دولت الکترونیک

شاخص ها										محور		عنوان دستگاه اجرایی	رتبه
۵		۴		۳		۲		۱		امتیاز	مصدّق دار		
امتیاز	مصدّق	امتیاز	مصدّق	امتیاز	مصدّق	امتیاز	مصدّق	امتیاز	مصدّق				
۲۵,۰۰	۵۰,۰۰	۹,۰۰	۳۰,۰۰	۵,۰۴	۴۵,۰۰	۸۷,۵۰	۱۲۰,۰۰	۳۷,۷۵	۵۵,۰۰	۱۶۴,۲۹	۳۰۰	اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان	۴۵
۰,۰۰	۵۰,۰۰	۹,۰۰	۳۰,۰۰	۱۰,۰۳	۴۵,۰۰	۱۰۰,۰۰	۱۲۰,۰۰	۳۹,۲۵	۵۵,۰۰	۱۵۸,۲۸	۳۰۰	اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران	۴۶
۲۵,۰۰	۵۰,۰۰	۹,۰۰	۳۰,۰۰	۱۰,۲۹	۴۵,۰۰	۶۶,۰۰	۱۲۰,۰۰	۴۶,۲۵	۵۵,۰۰	۱۵۶,۵۴	۳۰۰	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید بهشتی	۴۷
۰,۰۰	۵۰,۰۰	۳,۰۰	۳۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۱۰۰,۰۰	۱۲۰,۰۰	۲۷,۵۰	۵۵,۰۰	۱۳۰,۵	۲۵۵	مدیریت امور عشایر استان تهران	۴۸
۲۰,۰۰	۵۰,۰۰	۱۳,۲۰	۳۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۶۴,۰۰	۱۲۰,۰۰	۲۵,۷۵	۵۵,۰۰	۱۲۲,۹۵	۲۵۵	اداره کل گمرک تهران	۴۹
۲۵,۰۰	۵۰,۰۰	۱۳,۲۰	۳۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۵۸,۰۰	۱۲۰,۰۰	۲۵,۷۵	۵۵,۰۰	۱۲۱,۹۵	۲۵۵	اداره کل گمرک غرب تهران	۵۰
۲۵,۰۰	۵۰,۰۰	۵,۱۰	۳۰,۰۰	۱,۰۳	۴۵,۰۰	۶۷,۰۰	۱۲۰,۰۰	۴۵,۲۵	۵۵,۰۰	۱۴۳,۳۸	۳۰۰	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان تهران	۵۱
۲۰,۰۰	۵۰,۰۰	۵,۱۰	۳۰,۰۰	۵,۶۷	۴۵,۰۰	۷۶,۵۰	۱۲۰,۰۰	۳۱,۰۰	۵۵,۰۰	۱۳۸,۲۷	۳۰۰	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	۵۲
۰,۰۰	۵۰,۰۰	۵,۱۰	۳۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۶۲,۲۵	۹۵,۰۰	۲۸,۰۰	۵۵,۰۰	۹۵,۳۵	۲۳۰	اداره کل انتقال خون استان تهران	۵۳
۰,۰۰	۵۰,۰۰	۵,۱۰	۳۰,۰۰	۱۵,۰۳	۴۵,۰۰	۷۱,۵۰	۱۲۰,۰۰	۳۲,۵۰	۵۵,۰۰	۱۲۴,۱۳	۳۰۰	اداره کل تامین اجتماعی شهرستان های استان تهران	۵۴
۲۵,۰۰	۵۰,۰۰	۵,۱۰	۳۰,۰۰	۰,۰۰	۴۵,۰۰	۵۱,۵۰	۱۲۰,۰۰	۴۰,۲۵	۵۵,۰۰	۱۲۱,۸۵	۳۰۰	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان تهران	۵۵
۲۵,۰۰	۵۰,۰۰	۹,۰۰	۳۰,۰۰	۱۵,۰۷	۴۵,۰۰	۲۰,۰۰	۱۲۰,۰۰	۴۴,۲۵	۵۵,۰۰	۱۱۳,۳۲	۳۰۰	شرکت عمران شهر جدید پردیس	۵۶
۲۵,۰۰	۵۰,۰۰	۹,۰۰	۳۰,۰۰	۰,۰۰	۴۵,۰۰	۳۰,۰۰	۱۲۰,۰۰	۳۷,۵۰	۵۵,۰۰	۱۰۱,۵	۳۰۰	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	۵۷
۲۰,۰۰	۵۰,۰۰	۵,۱۰	۳۰,۰۰	۰,۰۰	۴۵,۰۰	۲۲,۵۰	۱۲۰,۰۰	۴۴,۲۵	۵۵,۰۰	۹۱,۸۵	۳۰۰	شرکت عمران شهر جدید اندیشه	۵۸
۲۵,۰۰	۵۰,۰۰	۵,۱۰	۳۰,۰۰	۰,۰۰	۴۵,۰۰	۱۵,۰۰	۱۲۰,۰۰	۴۴,۰۰	۵۵,۰۰	۸۹,۱	۳۰۰	شرکت عمران شهر جدید پرند	۵۹
۰,۰۰	۵۰,۰۰	۵,۱۰	۳۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۴۲,۵۰	۱۲۰,۰۰	۲۰,۲۵	۵۵,۰۰	۶۷,۸۵	۲۵۵	مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی	۶۰
۲۰,۰۰	۵۰,۰۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۱۲۰,۰۰	۲۶,۰۰	۵۵,۰۰	۴۶	۲۵۵	اداره کل زندانها و اقدامات تامینی تربیتی استان تهران	۶۱
۰,۰۰	۵۰,۰۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۰	۰,۰۰	۱۷,۵۰	۱۲۰,۰۰	۱۷,۰۰	۵۵,۰۰	۳۴,۵	۲۵۵	شرکت غله و خدمات بازرگانی منطقه یک کشور	۶۲

جدول ۹ - امتیازات مکتسبه دستگاه های اجرایی استان در شاخص های محور مدیریت سرمایه انسانی

رتبه	عنوان دستگاه اجرایی	محور		شاخص ها													
		امتیاز	مصدق دار	۱		۲		۳		۴		۵		۶			
				امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق		
۱	اداره کل ثبت احوال استان تهران	۲۵۰	۲۵۰	۴۵,۰۰	۴۵,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۳۰,۰۰	۳۰,۰۰
۲	اداره کل حفاظت محیط زیست استان تهران	۲۳۵	۲۳۵	۳۰,۰۰	۳۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۳۰,۰۰	۳۰,۰۰
۳	شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ	۲۳۵	۲۳۵	۳۰,۰۰	۳۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۳۰,۰۰	۳۰,۰۰
۴	اداره کل اموراتصادی و دارایی استان تهران	۲۳۵	۲۳۳,۶	۳۰,۰۰	۳۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۳۰,۰۰	۳۰,۰۰
۵	شرکت آب و فاضلاب استان تهران	۲۳۵	۲۳۳,۵	۳۰,۰۰	۳۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۳۸,۵۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۳۰,۰۰	۳۰,۰۰
۶	شرکت توزیع نیروی برق استان تهران	۲۳۵	۲۲۸	۳۰,۰۰	۳۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۳۰,۰۰	۳۰,۰۰
۷	اداره کل تامین اجتماعی شرق تهران بزرگ	۲۳۵	۲۲۳	۳۰,۰۰	۳۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۳۵,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۳۰,۰۰	۳۰,۰۰
۸	اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران	۲۵۰	۲۳۵,۵	۴۵,۰۰	۴۵,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۴۵,۵۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۳۰,۰۰	۳۰,۰۰
۹	امور مالیاتی شهر و استان تهران	۲۵۰	۲۳۵	۴۵,۰۰	۴۵,۰۰	۳۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۳۰,۰۰	۳۰,۰۰
۱۰	شرکت سهامی برق منطقه ای تهران	۲۶۵	۲۴۴,۴۵	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۳۹,۴۵	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۳۰,۰۰	۳۰,۰۰
۱۱	اداره کل پست اسان تهران	۲۵۰	۲۳۰	۴۵,۰۰	۴۵,۰۰	۳۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۱۰,۰۰	۱۵,۰۰	۳۰,۰۰	۳۰,۰۰
۱۲	اداره کل ثبت اسناد و املاک استان تهران	۲۵۰	۲۲۷	۴۵,۰۰	۴۵,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۳۰,۰۰	۲۱,۰۰
۱۳	اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران شهرستانهای استان تهران	۲۶۵	۲۳۵,۰۵	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۳۶,۰۵	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۳۰,۰۰	۳۰,۰۰
۱۴	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	۲۳۵	۲۰۶,۳۶	۲۱,۷۶	۴۰,۰۰	۳۵,۵۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۳۰,۰۰	۳۰,۰۰
۱۵	اداره کل درمان تامین اجتماعی استان تهران	۲۵۰	۲۱۹	۴۵,۰۰	۴۵,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۳۵,۵۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۱۲,۵۰	۱۵,۰۰	۳۰,۰۰	۶,۰۰
۱۶	اداره کل پزشکی قانونی استان تهران	۲۵۰	۲۱۵,۵	۴۵,۰۰	۴۵,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۳۰,۰۰	۲۵,۵۰
۱۷	اداره کل تامین اجتماعی غرب تهران بزرگ	۲۳۵	۲۰۰,۵	۳۰,۰۰	۳۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۳۵,۵۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۳۰,۰۰	۳۰,۰۰
۱۸	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران	۲۶۵	۲۱۹,۵۲	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۱۴,۵۲	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۳۰,۰۰	۳۰,۰۰
۱۹	اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران تهران بزرگ	۲۶۵	۲۱۸,۵	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۳۴,۵۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۳۵,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۳۰,۰۰	۲۷,۰۰

ادامه جدول ۹- امتیازات مکتسبه دستگاه های اجرایی استان در شاخص های محور مدیریت سرمایه انسانی

		شاخص ها										محور		رتبه	عنوان دستگاه اجرایی
		۵		۴		۳		۲		۱		امتیاز	مصدق دار		
امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق				
۳۰,۰۰	۳۰,۰۰	۱۰,۰۰	۱۵,۰۰	۳۶,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۲۵,۱۰	۴۰,۰۰	۴۵,۰۰	۴۵,۰۰	۲۰۶,۱	۲۵۰	مدیریت امورعشایر استان تهران	۲۰
۳۰,۰۰	۳۰,۰۰	۱۴,۰۰	۱۵,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۴۲,۰۰	۶۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۳۲,۳۴	۶۰,۰۰	۲۱۸,۳۴	۲۶۵	شرکت آب منطقه ای تهران	۲۱
۲۵,۵۰	۳۰,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۴۳,۰۰	۶۰,۰۰	۵۴,۰۰	۶۰,۰۰	۳۵,۵۰	۴۰,۰۰	۳۰,۰۰	۴۵,۰۰	۲۰۳	۲۵۰	اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای استان تهران	۲۲
۳۰,۰۰	۳۰,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۴۳,۰۰	۶۰,۰۰	۴۲,۰۰	۶۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۳۰,۰۰	۴۵,۰۰	۲۰۰	۲۵۰	اداره کل نوسازی مدارس استان تهران	۲۳
۲۷,۰۰	۳۰,۰۰	۱۰,۰۰	۱۵,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۱۵,۰۰	۶۰,۰۰	۲۱۲	۲۶۵	اداره کل صنعت، معدن و تجارت استان تهران	۲۴
۳۰,۰۰	۳۰,۰۰	۷,۰۰	۱۵,۰۰	۵۳,۰۰	۶۰,۰۰	۱۸,۰۰	۶۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۲۰۸	۲۶۵	دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی	۲۵
۳۰,۰۰	۳۰,۰۰	۹,۵۰	۱۵,۰۰	۵۵,۸۰	۶۰,۰۰	۴۲,۰۰	۶۰,۰۰	۲۵,۰۰	۴۰,۰۰	۳۰,۰۰	۴۵,۰۰	۱۹۲,۳	۲۵۰	اداره کل دامپزشکی استان تهران	۲۶
۱۴,۱۰	۳۰,۰۰	۱۰,۰۰	۱۵,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۴۸,۰۰	۶۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۱۹,۴۱	۴۵,۰۰	۱۹۱,۵۱	۲۵۰	اداره کل تعزیرات حکومتی شهر تهران	۲۷
۳۰,۰۰	۳۰,۰۰	۵,۰۰	۱۵,۰۰	۴۵,۰۰	۶۰,۰۰	۳۰,۰۰	۶۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۳۰,۰۰	۳۰,۰۰	۱۸۰	۲۳۵	اداره کل راه آهن استان تهران	۲۸
۲۵,۵۰	۳۰,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۱,۱۹	۶۰,۰۰	۲۰۱,۶۹	۲۶۵	اداره کل کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان تهران	۲۹
۲۰,۱۰	۳۰,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۳۰,۵۰	۴۰,۰۰	۱۵,۰۰	۶۰,۰۰	۲۰۰,۶	۲۶۵	دانشگاه علوم پزشکی تهران	۳۰
۱۹,۵۰	۳۰,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۴۶,۰۰	۶۰,۰۰	۵۴,۰۰	۶۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۱۷۴,۵	۲۳۵	اداره کل فرودگاه مهرآباد	۳۱
۱۷,۱۰	۳۰,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۴۹,۵۰	۶۰,۰۰	۱۸,۰۰	۶۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۵,۰۰	۴۵,۰۰	۱۸۴,۶	۲۵۰	اداره کل تبلیغات اسلامی استان تهران	۳۲
۳۰,۰۰	۳۰,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۱۵,۰۰	۴۰,۰۰	۱۵,۰۲	۶۰,۰۰	۱۹۵,۰۲	۲۶۵	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان تهران	۳۳
۱۱,۱۰	۳۰,۰۰	۱۰,۰۰	۱۵,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۳۶,۰۰	۶۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۳۱,۸۹	۶۰,۰۰	۱۸۸,۹۹	۲۶۵	اداره کل استاندارد استان تهران	۳۴
۱۱,۱۰	۳۰,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۴۳,۰۰	۶۰,۰۰	۴۸,۰۰	۶۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۱۶,۸۷	۴۵,۰۰	۱۷۳,۹۷	۲۵۰	اداره کل تعزیرات حکومتی شهرستانها	۳۵
۲۰,۱۰	۳۰,۰۰	۹,۵۰	۱۵,۰۰	۳۳,۰۰	۶۰,۰۰	۱۲,۰۰	۶۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۱۷۴,۶	۲۶۵	اداره کل هواشناسی استان تهران	۳۶
۱۲,۶۰	۳۰,۰۰	۷,۵۰	۱۵,۰۰	۵۳,۰۰	۵۳,۰۰	۱۸,۰۰	۶۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۳۷,۱۲	۶۰,۰۰	۱۶۸,۲۲	۲۵۸	دانشگاه علوم پزشکی ایران	۳۷
۲۵,۵۰	۳۰,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۳۶,۰۰	۶۰,۰۰	۰,۰۰	۶۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴۵,۰۰	۶۰,۰۰	۱۶۱,۵	۲۶۵	کمیته امداد امام خمینی استان تهران	۳۸

ادامه جدول ۹ - امتیازات مکتسبه دستگاه های اجرایی استان در شاخص های محور مدیریت سرمایه انسانی

رتبه	عنوان دستگاه اجرایی	محور		شاخص ها												
		امتیاز	مصدّق دار	۱		۲		۳		۴		۵		۶		
				امتیاز	مصدّق	امتیاز	مصدّق	امتیاز	مصدّق	امتیاز	مصدّق	امتیاز	مصدّق	امتیاز	مصدّق	
۳۹	اداره کل آموزش و پرورش شهرستانهای استان	۱۴۷,۵۱	۲۵۰	۴۵,۰۰	۴۵,۰۰	۲۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	۳۰,۰۰	۶۰,۰۰	۳۴,۵۰	۶۰,۰۰	۱۵,۰۰	۳۰,۰۰	۸,۰۱
۴۰	اداره کل انتقال خون استان تهران	۱۵۵,۵	۲۶۵	۶۰,۰۰	۳۰,۹۰	۴۰,۰۰	۳۵,۰۰	۶۰,۰۰	۴۸,۰۰	۶۰,۰۰	۲۳,۰۰	۱۵,۰۰	۱۰,۵۰	۳۰,۰۰	۸,۱۰	
۴۱	اداره کل آزمایشگاه فنی و مکانیک خاک استان تهران	۱۵۵,۲۲	۲۶۵	۶۰,۰۰	۱۱,۷۲	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۲۴,۰۰	۶۰,۰۰	۳۴,۵۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۳۰,۰۰	۳۰,۰۰	
۴۲	اداره کل گمرک غرب تهران	۱۴۵,۷۵	۲۶۵	۶۰,۰۰	۰,۰۰	۴۰,۰۰	۳۰,۵۰	۶۰,۰۰	۳۰,۰۰	۶۰,۰۰	۴۷,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۳۰,۰۰	۲۳,۲۵	
۴۳	اداره کل زندانها و اقدامات تامینی تربیتی	۱۳۴,۴	۲۵۰	۴۵,۰۰	۱۵,۰۰	۴۰,۰۰	۲۵,۸۰	۶۰,۰۰	۳۰,۰۰	۶۰,۰۰	۴۲,۰۰	۱۵,۰۰	۱۰,۵۰	۳۰,۰۰	۱۱,۱۰	
۴۴	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	۱۳۸	۲۶۵	۶۰,۰۰	۱۱,۵۰	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۰,۰۰	۶۰,۰۰	۴۶,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۳۰,۰۰	۲۵,۵۰	
۴۵	اداره کل بازنشستگی استان تهران	۹۱,۶۵	۲۰۵	۰,۰۰	۰,۰۰	۴۰,۰۰	۱۶,۲۵	۶۰,۰۰	۱۲,۰۰	۶۰,۰۰	۵۲,۴۰	۱۵,۰۰	۱۰,۰۰	۳۰,۰۰	۱,۰۰	
۴۶	اداره کل گمرک فرودگاه امام خمینی	۱۱۸,۱	۲۶۵	۰,۰۰	۶۰,۰۰	۴۰,۰۰	۲۰,۰۰	۶۰,۰۰	۳۰,۰۰	۶۰,۰۰	۵۳,۱۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۳۰,۰۰	۰,۰۰	
۴۷	مدیریت حج و زیارت استان تهران	۱۰۷,۷۵	۲۵۰	۶۰,۰۰	۳۳,۷۵	۴۰,۰۰	۵,۰۰	۶۰,۰۰	۰,۰۰	۶۰,۰۰	۳۹,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	
۴۸	اداره کل تعاون روستایی استان تهران	۱۰۴,۱	۲۵۰	۴۵,۰۰	۳۰,۰۰	۴۰,۰۰	۲۰,۰۰	۶۰,۰۰	۳۰,۰۰	۶۰,۰۰	۶,۰۰	۱۵,۰۰	۱۰,۰۰	۳۰,۰۰	۸,۱۰	
۴۹	اداره کل بهزیستی استان	۱۰۸,۴۵	۲۶۵	۶۰,۰۰	۳,۸۵	۴۰,۰۰	۲۰,۰۰	۶۰,۰۰	۱۵,۰۰	۶۰,۰۰	۵۱,۰۰	۱۵,۰۰	۷,۵۰	۳۰,۰۰	۱۱,۱۰	
۵۰	اداره کل گمرک تهران	۱۰۷,۶	۲۶۵	۰,۰۰	۶۰,۰۰	۴۰,۰۰	۵,۰۰	۶۰,۰۰	۳۰,۰۰	۶۰,۰۰	۴۹,۵۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۳۰,۰۰	۸,۱۰	
۵۱	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان تهران	۱۰۶,۰۶	۲۶۵	۶۰,۰۰	۶,۳۶	۴۰,۰۰	۳۰,۵۰	۶۰,۰۰	۲۴,۰۰	۶۰,۰۰	۲۴,۱۰	۱۵,۰۰	۱۳,۰۰	۳۰,۰۰	۸,۱۰	
۵۲	اداره کل بیمه سلامت استان تهران	۹۱	۲۶۵	۶۰,۰۰	۱۵,۰۰	۴۰,۰۰	۲۵,۰۰	۶۰,۰۰	۰,۰۰	۶۰,۰۰	۴۳,۰۰	۱۵,۰۰	۵,۰۰	۳۰,۰۰	۳,۰۰	
۵۳	مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان تهران	۸۵,۷	۲۵۰	۴۵,۰۰	۴۵,۰۰	۴۰,۰۰	۵,۱۰	۶۰,۰۰	۰,۰۰	۶۰,۰۰	۱۷,۰۰	۱۵,۰۰	۱۳,۵۰	۳۰,۰۰	۵,۱۰	
۵۴	اداره کل تامین اجتماعی شهرستانها	۸۴,۶	۲۵۰	۴۵,۰۰	۴۵,۰۰	۴۰,۰۰	۰,۰۰	۶۰,۰۰	۳۰,۰۰	۶۰,۰۰	۰,۰۰	۱۵,۰۰	۴,۵۰	۳۰,۰۰	۵,۱۰	
۵۵	شرکت عمران شهر جدید پردیس	۸۸	۲۶۵	۶۰,۰۰	۲۷,۰۰	۴۰,۰۰	۱۵,۰۰	۶۰,۰۰	۱۵,۰۰	۶۰,۰۰	۱۶,۰۰	۱۵,۰۰	۱۵,۰۰	۳۰,۰۰	۰,۰۰	
۵۶	شرکت عمران شهر جدید اندیشه	۷۹,۱	۲۵۰	۴۵,۰۰	۱۵,۰۰	۴۰,۰۰	۲۰,۰۰	۶۰,۰۰	۰,۰۰	۶۰,۰۰	۲۶,۰۰	۱۵,۰۰	۱۰,۰۰	۳۰,۰۰	۸,۱۰	

ادامه جدول ۹ - امتیازات مکتسبه دستگاه های اجرایی استان در شاخص های محور مدیریت سرمایه انسانی

شاخص ها												محور		رتبه	عنوان دستگاه اجرایی
۶		۵		۴		۳		۲		۱		امتیاز	مصدق دار		
امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق				
۵,۱۰	۳۰,۰۰	۵,۰۰	۱۵,۰۰	۱۹,۰۰	۶۰,۰۰	۱۵,۰۰	۶۰,۰۰	۲۰,۰۰	۴۰,۰۰	۱۵,۰۰	۶۰,۰۰	۷۹,۱	۲۶۵	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	۵۷
۵,۱۰	۳۰,۰۰	۹,۰۰	۱۵,۰۰	۴,۰۰	۶۰,۰۰	۱۵,۰۰	۶۰,۰۰	۱۵,۰۰	۴۰,۰۰	۳۰,۰۰	۶۰,۰۰	۷۸,۱	۲۶۵	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان	۵۸
۵,۱۰	۳۰,۰۰	۳,۰۰	۱۵,۰۰	۳۳,۰۰	۶۰,۰۰	۰,۰۰	۶۰,۰۰	۱۵,۰۰	۴۰,۰۰	۱۶,۵۰	۶۰,۰۰	۷۲,۶	۲۶۵	شرکت عمران شهر جدید پرند	۵۹
۸,۱۰	۳۰,۰۰	۲,۰۰	۱۵,۰۰	۰,۰۰	۶۰,۰۰	۰,۰۰	۶۰,۰۰	۱۵,۰۰	۴۰,۰۰	۱۰,۴۴	۶۰,۰۰	۳۵,۵۴	۲۶۵	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان تهران	۶۰
۰,۰۰	۳۰,۰۰	۰,۰۰	۱۵,۰۰	۳,۰۰	۶۰,۰۰	۱۲,۰۰	۶۰,۰۰	۱۰,۰۰	۴۰,۰۰	۵,۸۱	۶۰,۰۰	۳۰,۸۱	۲۶۵	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	۶۱
۰,۰۰	۳۰,۰۰	۰,۰۰	۱۵,۰۰	۰,۰۰	۶۰,۰۰	۰,۰۰	۶۰,۰۰	۰,۰۰	۴۰,۰۰	۴,۵۸	۴۵,۰۰	۴,۵۸	۲۵۰	شرکت غله و خدمات بازرگانی منطقه یک کشور	۶۲

جدول ۱۰ - امتیازات مکتسبه دستگاه های اجرایی استان در شاخص های محور ارتقاء سلامت اداری و صیانت از حقوق مردم در نظام اداری

رتبه	عنوان دستگاه اجرایی	محور		شاخص ها							
		امتیاز	مصدق دار	۱		۲		۳		۴	
				امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق
۱	اداره کل حفاظت محیط زیست استان تهران	۱۳۶,۰۶	۱۴۰	۵۰,۰۰	۴۶,۰۶	۴۰,۰۰	۴۰,۰۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۳۰,۰۰
۲	شرکت سهامی برق منطقه ای تهران	۱۲۸,۶۳	۱۴۰	۵۰,۰۰	۴۲,۰۳	۴۰,۰۰	۳۷,۲۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۲۹,۴۰
۳	شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ	۱۲۸,۲۵	۱۴۰	۵۰,۰۰	۴۴,۰۵	۴۰,۰۰	۳۴,۸۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۲۹,۴۰
۴	شرکت آب منطقه ای تهران	۱۲۵,۸۲	۱۴۰	۵۰,۰۰	۴۷,۰۲	۴۰,۰۰	۳۵,۷۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۲۳,۱۰
۵	اداره کل تأمین اجتماعی غرب تهران بزرگ	۱۲۵,۷۳	۱۴۰	۵۰,۰۰	۴۲,۰۳	۴۰,۰۰	۳۶,۱۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۲۷,۶۰
۶	شرکت آب و فاضلاب استان تهران	۱۲۵,۰۱	۱۴۰	۵۰,۰۰	۴۵,۰۱	۴۰,۰۰	۳۰,۳۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۲۹,۷۰
۷	امور مالیاتی شهر و استان تهران	۱۲۴,۰۳	۱۴۰	۵۰,۰۰	۴۲,۰۳	۴۰,۰۰	۳۶,۵۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۲۵,۵۰
۸	اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران تهران بزرگ	۱۲۲,۸	۱۴۰	۵۰,۰۰	۴۳,۰۰	۴۰,۰۰	۳۰,۷۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۲۹,۱۰
۹	اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران شهرستانها	۱۲۲,۷	۱۴۰	۵۰,۰۰	۴۳,۰۰	۴۰,۰۰	۳۵,۷۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۲۴,۰۰
۱۰	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	۱۲۱,۱۶	۱۴۰	۵۰,۰۰	۴۳,۰۶	۴۰,۰۰	۳۱,۴۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۲۶,۷۰
۱۱	اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران	۱۲۰,۹۵	۱۴۰	۵۰,۰۰	۳۶,۰۰	۴۰,۰۰	۳۶,۴۵	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۲۸,۵۰
۱۲	دانشگاه علوم پزشکی تهران	۱۲۰,۸۱	۱۴۰	۵۰,۰۰	۴۵,۰۱	۴۰,۰۰	۳۱,۲۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۲۴,۶۰
۱۳	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران	۱۲۰,۲	۱۴۰	۵۰,۰۰	۴۳,۰۰	۴۰,۰۰	۳۷,۱۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۲۰,۱۰
۱۴	اداره کل پزشکی قانونی استان تهران	۱۱۹,۵۲	۱۴۰	۵۰,۰۰	۳۷,۰۲	۴۰,۰۰	۳۳,۷۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۲۸,۸۰
۱۵	شرکت توزیع نیروی برق استان تهران	۱۱۷,۸۶	۱۴۰	۵۰,۰۰	۳۲,۰۶	۴۰,۰۰	۳۷,۳۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۲۸,۵۰
۱۶	اداره کل صنعت، معدن و تجارت استان تهران	۱۱۵,۹۷	۱۴۰	۵۰,۰۰	۴۱,۰۷	۴۰,۰۰	۲۶,۴۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۲۸,۵۰
۱۷	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	۱۱۵,۴۷	۱۴۰	۵۰,۰۰	۲۸,۰۷	۴۰,۰۰	۳۲,۰۰	۲۰,۰۰	۱۶,۰۰	۳۰,۰۰	۲۹,۴۰
۱۸	اداره کل راه آهن استان تهران	۱۱۵,۳۷	۱۴۰	۵۰,۰۰	۴۱,۰۷	۴۰,۰۰	۲۷,۰۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۲۷,۳۰
۱۹	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان تهران	۱۱۴,۱۶	۱۴۰	۵۰,۰۰	۳۴,۵۶	۴۰,۰۰	۳۱,۶۰	۲۰,۰۰	۱۸,۰۰	۳۰,۰۰	۳۰,۰۰
۲۰	اداره کل درمان تأمین اجتماعی استان تهران	۱۱۳,۶۵	۱۴۰	۵۰,۰۰	۳۴,۹۵	۴۰,۰۰	۲۸,۷۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۳۰,۰۰
۲۱	اداره کل ثبت احوال استان تهران	۱۱۲,۵	۱۴۰	۵۰,۰۰	۲۶,۹۰	۴۰,۰۰	۳۵,۶۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۳۰,۰۰
۲۲	اداره کل استاندارد استان تهران	۱۱۲,۲	۱۴۰	۵۰,۰۰	۲۸,۱۰	۴۰,۰۰	۳۸,۶۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۲۵,۵۰

ادامه جدول ۱۰ - امتیازات مکتسبه دستگاه های اجرایی استان در شاخص های محور ارتقاء سلامت اداری و صیانت از حقوق مردم در نظام اداری

رتبه	عنوان دستگاه اجرایی	محور		شاخص ها							
		امتیاز	مصدق دار	۱		۲		۳		۴	
				امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق
۲۳	اداره کل پست استان تهران	۱۴۰	۱۱۱,۸۶	۵۰,۰۰	۳۵,۱۶	۴۰,۰۰	۳۰,۱۰	۲۰,۰۰	۱۹,۰۰	۳۰,۰۰	۲۷,۶۰
۲۴	اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان تهران	۱۴۰	۱۰۹,۲	۵۰,۰۰	۴۶,۵۰	۴۰,۰۰	۳۴,۳۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۸,۴۰
۲۵	مدیریت حج و زیارت استان تهران	۱۴۰	۱۰۸,۲۷	۵۰,۰۰	۴۱,۰۷	۴۰,۰۰	۲۵,۲۰	۲۰,۰۰	۱۸,۰۰	۳۰,۰۰	۲۴
۲۶	اداره کل تعزیرات حکومتی شهر تهران	۱۴۰	۱۰۵,۸۷	۵۰,۰۰	۳۸,۰۷	۴۰,۰۰	۲۲,۸۰	۲۰,۰۰	۱۸,۰۰	۳۰,۰۰	۲۷,۰۰
۲۷	اداره کل کمیته امداد امام خمینی استان تهران	۱۴۰	۱۰۳,۹۱	۵۰,۰۰	۳۱,۰۱	۴۰,۰۰	۳۲,۹۰	۲۰,۰۰	۱۹,۰۰	۳۰,۰۰	۲۱
۲۸	اداره کل ثبت اسناد و املاک استان تهران	۱۴۰	۱۰۰,۷۸	۵۰,۰۰	۳۷,۰۸	۴۰,۰۰	۱۴,۶۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۲۹,۱۰
۲۹	اداره کل کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان تهران	۱۱۰	۷۸,۶۲	۵۰,۰۰	۴۰,۰۲	۴۰,۰۰	۲۷,۶۰	۲۰,۰۰	۱۱,۰۰	۰,۰۰	۰
۳۰	اداره کل بهزیستی استان تهران	۱۴۰	۹۳,۸۷	۵۰,۰۰	۲۰,۰۷	۴۰,۰۰	۳۵,۵۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۱۸,۳۰
۳۱	اداره کل تامین اجتماعی شرق تهران بزرگ	۱۴۰	۹۲,۹	۵۰,۰۰	۳۱,۱۰	۴۰,۰۰	۲۷,۵۰	۲۰,۰۰	۱۹,۰۰	۳۰,۰۰	۱۵,۳۰
۳۲	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران	۱۴۰	۹۱,۸۳	۵۰,۰۰	۲۸,۰۳	۴۰,۰۰	۲۸,۵۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۱۵,۳۰
۳۳	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید بهشتی	۱۴۰	۹۱,۳۵	۵۰,۰۰	۳۰,۰۵	۴۰,۰۰	۲۴,۲۰	۲۰,۰۰	۱۴,۰۰	۳۰,۰۰	۲۳,۱۰
۳۴	اداره کل نوسازی مدارس استان تهران	۱۱۰	۶۹,۷۲	۵۰,۰۰	۳۰,۰۲	۴۰,۰۰	۳۰,۷۰	۲۰,۰۰	۹,۰۰	۰,۰۰	۰
۳۵	اداره کل آموزش و پرورش شهرستانهای استان تهران	۱۴۰	۸۷,۴	۵۰,۰۰	۳۲,۴۰	۴۰,۰۰	۲۱,۲۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۱۳,۸۰
۳۶	اداره کل آزمایشگاه فنی و مکانیک خاک استان تهران	۱۱۰	۶۸,۴۷	۵۰,۰۰	۴۱,۰۷	۴۰,۰۰	۱۲,۴۰	۲۰,۰۰	۱۵,۰۰	۰,۰۰	۰
۳۷	اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای استان تهران	۱۴۰	۸۵,۶۵	۵۰,۰۰	۲۵,۵۵	۴۰,۰۰	۲۸,۱۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۱۲,۰۰
۳۸	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان تهران	۱۴۰	۷۰,۷۷	۵۰,۰۰	۲۴,۰۷	۴۰,۰۰	۲۰,۴۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۶,۳۰
۳۹	اداره کل تعزیرات حکومتی شهرستان های استان تهران	۱۴۰	۶۹,۲	۵۰,۰۰	۲۲,۲۰	۴۰,۰۰	۲۴,۸۰	۲۰,۰۰	۱۸,۰۰	۳۰,۰۰	۴,۲۰
۴۰	اداره کل تامین اجتماعی شهرستانهای استان تهران	۱۴۰	۶۷,۳	۵۰,۰۰	۱۵,۰۰	۴۰,۰۰	۲۲,۷۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۹,۶۰
۴۱	اداره کل تعاون روستایی استان تهران	۱۴۰	۶۷,۲۸	۵۰,۰۰	۲۳,۰۸	۴۰,۰۰	۲۰,۱۰	۲۰,۰۰	۱۳,۰۰	۳۰,۰۰	۱۱,۱۰
۴۲	شرکت عمران شهر جدید پردیس	۱۴۰	۶۶,۹۵	۵۰,۰۰	۲۳,۰۵	۴۰,۰۰	۲۴,۸۰	۲۰,۰۰	۵,۰۰	۳۰,۰۰	۱۴,۱۰
۴۳	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان تهران	۱۴۰	۶۶,۷	۵۰,۰۰	۱۶,۶۰	۴۰,۰۰	۱۱,۶۰	۲۰,۰۰	۱۶,۰۰	۳۰,۰۰	۲۲,۵۰
۴۴	اداره کل گمرک تهران	۱۴۰	۶۵,۱۷	۵۰,۰۰	۲۲,۵۷	۴۰,۰۰	۳۰,۷۰	۲۰,۰۰	۸,۰۰	۳۰,۰۰	۳,۹۰

ادامه جدول ۱۰ - امتیازات مکتسبه دستگاه های اجرایی استان در شاخص های محور ارتقاء سلامت اداری و صیانت از حقوق مردم در نظام اداری

رتبه	عنوان دستگاه اجرایی	محور		شاخص ها							
		امتیاز	مصدق دار	۱		۲		۳		۴	
				امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق
۴۵	اداره کل تبلیغات اسلامی استان تهران	۹۳,۷۶	۱۴۰	۵۰,۰۰	۹,۰۶	۴۰,۰۰	۲۴,۲۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۱۰,۵۰
۴۶	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	۶۱,۱۲	۱۴۰	۵۰,۰۰	۱۵,۱۲	۴۰,۰۰	۱۸,۲۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۷,۸۰
۴۷	اداره کل زندانها و اقدامات تامینی تربیتی استان تهران	۶۰,۷۱	۱۴۰	۵۰,۰۰	۱۳,۱۱	۴۰,۰۰	۱۵,۹۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۱۱,۷۰
۴۸	اداره کل گمرک فرودگاه امام خمینی	۵۶,۹	۱۴۰	۵۰,۰۰	۹,۰۰	۴۰,۰۰	۳,۶۰	۲۰,۰۰	۸,۰۰	۳۰,۰۰	۹,۳۰
۴۹	اداره کل دامپزشکی استان تهران	۵۶,۱۵	۱۴۰	۵۰,۰۰	۸,۰۵	۴۰,۰۰	۱۹,۷۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۸,۴۰
۵۰	مدیریت امور عشایر استان تهران	۵۶,۱۰	۱۴۰	۵۰,۰۰	۱۶,۰۰	۴۰,۰۰	۱۷,۷۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۲,۴۰
۵۱	اداره کل بیمه سلامت استان تهران	۵۵,۶۲	۱۴۰	۵۰,۰۰	۶,۱۲	۴۰,۰۰	۲۳,۵۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۶,۰۰
۵۲	اداره کل فرودگاه مهرآباد	۵۵,۲	۱۴۰	۵۰,۰۰	۶,۰۰	۴۰,۰۰	۱۴,۲۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۱۵,۰۰
۵۳	اداره کل انتقال خون استان تهران	۵۳,۶۵	۱۴۰	۵۰,۰۰	۱۰,۰۵	۴۰,۰۰	۲۲,۱۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۱,۵۰
۵۴	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	۵۳,۴۶	۱۴۰	۵۰,۰۰	۹,۰۶	۴۰,۰۰	۱۳,۹۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۱۰,۵۰
۵۵	اداره کل بازنشستگی استان تهران	۵۳,۳	۱۴۰	۵۰,۰۰	۱۵,۰۰	۴۰,۰۰	۱۵,۳۰	۲۰,۰۰	۲۰,۰۰	۳۰,۰۰	۳,۰۰
۵۶	اداره کل هواشناسی استان تهران	۳۵,۳	۱۱۰	۵۰,۰۰	۵,۱۰	۴۰,۰۰	۲۵,۲۰	۲۰,۰۰	۵,۰۰	۰	۰
۵۷	شرکت عمران شهر جدید اندیشه	۴۳,۱۵	۱۴۰	۵۰,۰۰	۱۸,۱۵	۴۰,۰۰	۱۰,۶۰	۲۰,۰۰	۶,۰۰	۳۰,۰۰	۸,۴۰
۵۸	اداره کل گمرک غرب تهران	۴۲,۱۵	۱۴۰	۵۰,۰۰	۱۲,۱۵	۴۰,۰۰	۱۶,۹۰	۲۰,۰۰	۸,۰۰	۳۰,۰۰	۵,۱۰
۵۹	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان تهران	۳۴,۳۵	۱۴۰	۵۰,۰۰	۱۰,۱۵	۴۰,۰۰	۸,۵۰	۲۰,۰۰	۱۳,۰۰	۳۰,۰۰	۲,۷۰
۶۰	مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان تهران	۲۹,۱	۱۴۰	۵۰,۰۰	۰,۰۰	۴۰,۰۰	۱۶,۶۰	۲۰,۰۰	۵,۰۰	۳۰	۷,۵۰
۶۱	شرکت عمران شهر جدید پرد	۲۴,۷۰	۱۴۰	۵۰,۰۰	۰,۰۰	۴۰,۰۰	۱۱,۶۰	۲۰,۰۰	۵,۰۰	۳۰,۰۰	۸,۱۰
۶۲	شرکت غله و خدمات بازرگانی منطقه یک کشور	۹,۶	۱۴۰	۵۰,۰۰	۰,۰۰	۴۰,۰۰	۹,۶۰	۲۰,۰۰	۰,۰۰	۳۰,۰۰	۰,۰۰

جدول ۱۱ - امتیازات مکتسبه دستگاه های اجرایی استان در شاخص های محور نظارت و ارزیابی

رتبه	عنوان دستگاه اجرایی	محور		شاخص ها			
		امتیاز	مصدق دار	۱		۲	
				امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق
۱	اداره کل حفاظت محیط زیست استان تهران	۱۵۸	۱۶۰	۹۸,۰۰	۶۰,۰۰	۶۰,۰۰	
۲	شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ	۱۴۶,۴۹	۱۶۰	۹۶,۰۰	۶۰,۰۰	۵۰,۴۹	
۳	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران	۱۴۶	۱۶۰	۹۶,۰۰	۶۰,۰۰	۵۰,۰۰	
۴	امور مالیاتی شهر و استان تهران	۱۴۵,۹۷	۱۶۰	۹۵,۰۰	۶۰,۰۰	۵۰,۹۷	
۵	اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان تهران	۱۴۴	۱۶۰	۹۴,۰۰	۶۰,۰۰	۵۰,۰۰	
۶	شرکت آب و فاضلاب استان تهران	۱۴۴	۱۶۰	۹۶,۰۰	۶۰,۰۰	۴۸,۰۰	
۷	اداره کل استاندارد استان تهران	۱۴۳,۴۸	۱۶۰	۹۸,۰۰	۶۰,۰۰	۴۵,۴۸	
۸	شرکت توزیع نیروی برق استان تهران	۱۴۲,۱۳	۱۶۰	۹۷,۰۰	۶۰,۰۰	۴۵,۱۳	
۹	شرکت آب منطقه ای تهران	۱۴۰,۵۶	۱۶۰	۹۵,۰۰	۶۰,۰۰	۴۵,۵۶	
۱۰	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران	۱۳۹,۴۹	۱۶۰	۹۷,۰۰	۶۰,۰۰	۴۲,۴۹	
۱۱	شرکت سهامی برق منطقه ای تهران	۱۳۷,۹۵	۱۶۰	۸۹,۰۰	۶۰,۰۰	۴۸,۹۵	
۱۲	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان تهران	۱۳۳,۶۱	۱۶۰	۸۹,۰۰	۶۰,۰۰	۴۴,۶۱	
۱۳	اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران	۱۳۳,۰۸	۱۶۰	۹۳,۰۰	۶۰,۰۰	۴۰,۰۸	
۱۴	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید بهشتی	۱۲۳,۶۴	۱۶۰	۸۱,۰۰	۶۰,۰۰	۴۲,۶۴	
۱۵	اداره کل درمان تأمین اجتماعی استان تهران	۱۲۲,۹۳	۱۶۰	۸۰,۰۰	۶۰,۰۰	۴۲,۹۳	
۱۶	اداره کل تأمین اجتماعی غرب تهران بزرگ	۱۲۲,۳۷	۱۶۰	۹۸,۰۰	۶۰,۰۰	۲۴,۳۷	
۱۷	اداره کل ثبت احوال استان تهران	۱۲۱,۶۴	۱۶۰	۷۷,۰۰	۶۰,۰۰	۴۴,۶۴	
۱۸	اداره کل کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان تهران	۱۲۰,۱۱	۱۶۰	۸۰,۰۰	۶۰,۰۰	۴۰,۱۱	
۱۹	اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران تهران بزرگ	۱۱۵,۵۴	۱۶۰	۷۵,۰۰	۶۰,۰۰	۴۰,۵۴	
۲۰	اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران شهرستانها	۱۱۳	۱۶۰	۶۳,۰۰	۶۰,۰۰	۵۰,۰۰	
۲۱	اداره کل کمیته امداد امام خمینی استان تهران	۱۱۱,۲۲	۱۶۰	۷۷,۰۰	۶۰,۰۰	۳۴,۲۲	
۲۲	اداره کل تعزیرات حکومتی شهر تهران	۱۰۵,۹۸	۱۶۰	۶۵,۰۰	۶۰,۰۰	۴۰,۹۸	

ادامه جدول ۱۱ - امتیازات مکتسبه دستگاه های اجرایی استان در شاخص های محور نظارت و ارزیابی

رتبه	عنوان دستگاه اجرایی	محور		شاخص ها			
		امتیاز	مصدق دار	۱		۲	
				امتیاز	مصدق	امتیاز	مصدق
۲۳	اداره کل صنعت، معدن و تجارت استان تهران	۱۰۴,۱۵	۱۶۰	۷۵,۰۰	۱۰۰,۰۰	۲۹,۱۵	۶۰,۰۰
۲۴	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران	۱۰۳,۷۱	۱۶۰	۶۱,۰۰	۱۰۰,۰۰	۴۲,۷۱	۶۰,۰۰
۲۵	اداره کل ثبت اسناد و املاک استان تهران	۱۰۲,۶۳	۱۶۰	۶۵,۰۰	۱۰۰,۰۰	۳۷,۶۳	۶۰,۰۰
۲۶	اداره کل پست استان تهران	۱۰۱,۲۳	۱۶۰	۶۴,۰۰	۱۰۰,۰۰	۳۷,۲۳	۶۰,۰۰
۲۷	اداره کل تعاون روستایی استان تهران	۹۶,۸۴	۱۶۰	۶۵,۰۰	۱۰۰,۰۰	۳۱,۸۴	۶۰,۰۰
۲۸	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران	۹۶,۵۴	۱۶۰	۷۲,۰۰	۱۰۰,۰۰	۲۴,۵۴	۶۰,۰۰
۲۹	اداره کل فرودگاه مهرآباد	۹۵,۴۴	۱۶۰	۵۵,۰۰	۱۰۰,۰۰	۴۰,۴۴	۶۰,۰۰
۳۰	اداره کل نوسازی مدارس استان تهران	۹۵,۳۶	۱۶۰	۸۱,۰۰	۱۰۰,۰۰	۱۴,۳۶	۶۰,۰۰
۳۱	اداره کل جهاد کشاورزی استان تهران	۹۴,۱۸	۱۶۰	۵۰,۰۰	۱۰۰,۰۰	۴۴,۱۸	۶۰,۰۰
۳۲	اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان تهران	۹۲,۰۷	۱۶۰	۵۷,۰۰	۱۰۰,۰۰	۳۵,۰۷	۶۰,۰۰
۳۳	اداره کل آموزش و پرورش شهرستانهای استان تهران	۹۰,۴۹	۱۶۰	۷۱,۰۰	۱۰۰,۰۰	۱۹,۴۹	۶۰,۰۰
۳۴	مدیریت حج و زیارت استان تهران	۸۹,۶۴	۱۶۰	۵۰,۰۰	۱۰۰,۰۰	۳۹,۶۴	۶۰,۰۰
۳۵	اداره کل پزشکی قانونی استان تهران	۸۷,۷۲	۱۶۰	۵۸,۰۰	۱۰۰,۰۰	۲۹,۷۲	۶۰,۰۰
۳۶	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان تهران	۸۶,۸۳	۱۶۰	۴۵,۰۰	۱۰۰,۰۰	۴۱,۸۳	۶۰,۰۰
۳۷	اداره کل تامین اجتماعی شرق تهران بزرگ	۸۶,۲۵	۱۶۰	۶۶,۰۰	۱۰۰,۰۰	۲۰,۲۵	۶۰,۰۰
۳۸	اداره کل هواشناسی استان تهران	۸۵,۸۹	۱۶۰	۵۳,۰۰	۱۰۰,۰۰	۳۲,۸۹	۶۰,۰۰
۳۹	شرکت عمران شهر جدید اندیشه	۷۳,۵۳	۱۶۰	۵۰,۰۰	۱۰۰,۰۰	۲۳,۵۳	۶۰,۰۰
۴۰	اداره کل راه آهن استان تهران	۶۸,۶۷	۱۶۰	۳۸,۰۰	۱۰۰,۰۰	۳۰,۶۷	۶۰,۰۰
۴۱	اداره کل بهزیستی استان تهران	۶۸,۵۵	۱۶۰	۲۸,۰۰	۱۰۰,۰۰	۴۰,۵۵	۶۰,۰۰
۴۲	اداره کل دامپزشکی استان تهران	۶۷,۸۶	۱۶۰	۳۵,۰۰	۱۰۰,۰۰	۳۲,۸۶	۶۰,۰۰
۴۳	اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران	۶۶,۱۱	۱۶۰	۶۳,۰۰	۱۰۰,۰۰	۳,۱۱	۶۰,۰۰
۴۴	اداره کل گمرک فرودگاه امام خمینی	۶۶	۱۶۰	۶۶,۰۰	۱۰۰,۰۰	۰,۰۰	۶۰,۰۰

ادامه جدول ۱۱ - امتیازات مکتسبه دستگاه های اجرایی استان در شاخص های محور نظارت و ارزیابی

رتبه	عنوان دستگاه اجرایی	محور		شاخص ها			
		مصدق دار	امتیاز	۱		۲	
				مصدق	امتیاز	مصدق	امتیاز
۴۵	مدیریت امور عشایر استان تهران	۱۶۰	۶۵,۷۲	۱۰۰,۰۰	۲۷,۰۰	۶۰,۰۰	۳۸,۷۲
۴۶	شرکت عمران شهر جدید پردیس	۱۶۰	۶۵,۱۱	۱۰۰,۰۰	۳۵,۰۰	۶۰,۰۰	۳۰,۱۱
۴۷	اداره کل راه و شهرسازی استان تهران	۱۶۰	۶۴,۶۴	۱۰۰,۰۰	۴۰,۰۰	۶۰,۰۰	۲۴,۶۴
۴۸	اداره کل بیمه سلامت استان تهران	۱۶۰	۶۳,۸۷	۱۰۰,۰۰	۲۵,۰۰	۶۰,۰۰	۳۸,۸۷
۴۹	اداره کل زندانها و اقدامات تأمینی تربیتی استان تهران	۱۶۰	۶۰,۴۱	۱۰۰,۰۰	۲۰,۰۰	۶۰,۰۰	۴۰,۴۱
۵۰	اداره کل تبلیغات اسلامی استان تهران	۱۶۰	۶۰,۲۸	۱۰۰,۰۰	۲۵,۰۰	۶۰,۰۰	۳۵,۲۸
۵۱	اداره کل تعزیرات حکومتی شهرستان های استان تهران	۱۶۰	۵۸,۳۳	۱۰۰,۰۰	۳۵,۰۰	۶۰,۰۰	۲۳,۳۳
۵۲	اداره کل آزمایشگاه فنی و مکانیک خاک استان تهران	۱۶۰	۵۶,۵۱	۱۰۰,۰۰	۳۵,۰۰	۶۰,۰۰	۲۱,۵۱
۵۳	اداره کل انتقال خون استان تهران	۱۶۰	۵۰,۵۴	۱۰۰,۰۰	۲۸,۰۰	۶۰,۰۰	۲۲,۵۴
۵۴	اداره کل گمرک غرب تهران	۱۶۰	۴۸	۱۰۰,۰۰	۴۸,۰۰	۶۰,۰۰	۰,۰۰
۵۵	شرکت عمران شهر جدید پردیس	۱۶۰	۳۷	۱۰۰,۰۰	۳۵,۰۰	۶۰,۰۰	۲,۰۰
۵۶	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان تهران	۱۶۰	۳۶,۳۶	۱۰۰,۰۰	۵,۰۰	۶۰,۰۰	۳۱,۳۶
۵۷	مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان	۱۶۰	۳۱,۳۴	۱۰۰,۰۰	۰,۰۰	۶۰,۰۰	۳۱,۳۴
۵۸	اداره کل تامین اجتماعی شهرستانهای استان تهران	۱۶۰	۲۲	۱۰۰,۰۰	۲۰,۰۰	۶۰,۰۰	۲,۰۰
۵۹	اداره کل گمرک تهران	۱۶۰	۷,۶	۱۰۰,۰۰	۷,۰۰	۶۰,۰۰	۰,۶۰
۶۰	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان	۱۶۰	۳,۵	۱۰۰,۰۰	۰,۰۰	۶۰,۰۰	۳,۵۰
۶۱	اداره کل بازنشستگی استان تهران	۱۶۰	۳,۱۱	۱۰۰,۰۰	۰,۰۰	۶۰,۰۰	۳,۱۱
۶۲	شرکت غله و خدمات بازرگانی منطقه یک کشور	۱۶۰	۰	۱۰۰,۰۰	۰,۰۰	۶۰,۰۰	۰,۰۰

تحلیل وضعیت دستگاه های اجرایی استان از منظر شاخص های عمومی در هر یک از محور ها

در این بخش از گزارش، به بررسی وضعیت استان در هر یک از شاخص های عمومی به تفکیک هر محور پرداخته شده است که مشتمل بر بررسی وضعیت کلی دستگاه های اجرایی استان و تحلیل مختصری از نقاط ضعف، قوت و راهکارهای پیشنهادی می باشد.

لازم به توضیح است سطح بندی به کار گرفته شده در این بخش، بر مبنای سطح بندی سامانه جامع مدیریت عملکرد می باشد که قبلاً به آن اشاره شده است.

محور ۱: اصلاح ساختار سازمانی

محور اصلاح ساختار سازمانی، اولین محور عمومی با ۴ شاخص می باشد. در ادامه وضعیت کلی دستگاه های اجرایی استان در هر یک از شاخص های این محور در قالب جدول ۱۲ و نمودار ۸ و تحلیل مختصری از نقاط ضعف، قوت و راهکارهای پیشنهادی ارائه شده است. بر اساس نتایج ارزیابی عملکرد، ضعیف ترین شاخص این محور، شاخص تفکیک وظایف استانی و شهرستانی و تفویض اختیارات و وظایف استانی به سطوح شهرستانی با تحقق ۴۴,۱۹ درصدی است. البته باید اذعان داشت دو شاخص اول و دوم این محور نیز به ترتیب با ۴۷,۱۱ و ۴۸,۴۴ درصد تحقق، از وضعیت مطلوبی برخوردار نیستند.

در شاخص واگذاری واحدهای عملیاتی و خدمات دستگاه های اجرایی به بخش خصوصی و مدیریت محلی، ۳۷ درصد دستگاه های اجرایی مشمول عدم مصداق شده اند و دلیل اصلی آن، خصوصی بودن برخی شرکت ها و یا حاکمیتی بودن تمامی خدمات دستگاه و یا واگذاری خدمات قابل واگذاری از سوی برخی دستگاه های اجرایی در سال های قبل از دوره دوم برنامه اصلاح نظام اداری بوده است. تنها یک دستگاه اجرایی در این شاخص، امتیاز کامل دریافت نموده که از دلایل عدم کسب امتیاز کامل از سوی سایر دستگاه های اجرایی، عدم تحقق اهداف تعیین شده در نماگرهای این شاخص از جمله: کاهش نیروی انسانی ناشی از واگذاری می باشد.

در شاخص میزان اجرایی شدن تفویض اختیارات ستاد دستگاه به استان، ۳۵,۵ درصد دستگاه های اجرایی مشمول عدم مصداق شده اند که دلیل اصلی آن، تفویض تمامی اختیارات ستاد به استان، قبل از سال ۱۳۹۷ بوده است، همچنین فقط دو دستگاه اجرایی، امتیاز کامل دریافت نموده که یکی از دلایل عدم کسب امتیاز کامل توسط سایر دستگاه های اجرایی، ارائه نکردن مستندات منطبق با شیوه نامه ارزیابی عملکرد است..

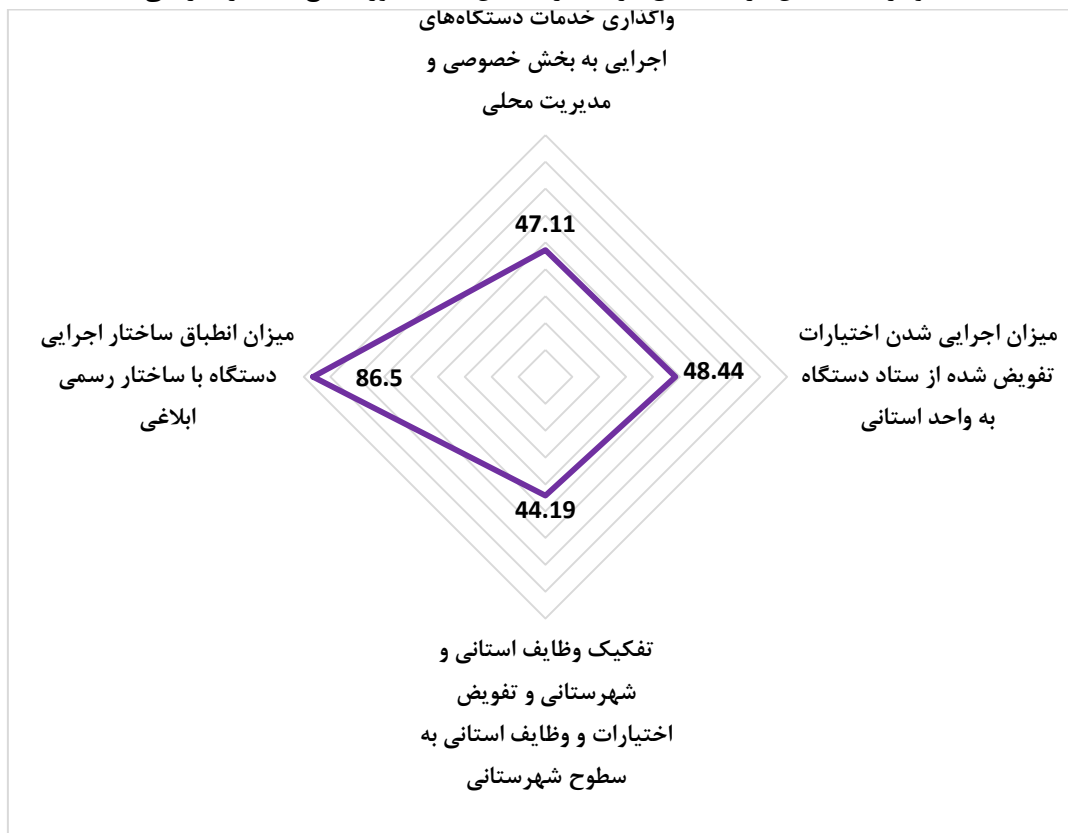
در شاخص تفکیک وظایف استانی و شهرستانی و تفویض اختیارات و وظایف استانی به سطوح شهرستانی، ۳۳,۸ درصد دستگاه های اجرایی مشمول عدم مصداق شده اند که دلیل اصلی آن، نداشتن

زیرمجموعه در استان بوده است. تنها ۳ دستگاه اجرایی، امتیاز کامل دریافت نموده که از علل اصلی عدم کسب امتیاز کامل توسط سایر دستگاه های اجرایی، می توان به ارائه نشدن گزارش تحلیلی مطلوب از تفویض اختیارات صورت گرفته اشاره نمود.

در شاخص میزان انطباق ساختار اجرایی دستگاه با ساختار رسمی ابلاغی، ۲۲ دستگاه اجرایی، امتیاز کامل و یک دستگاه اجرایی امتیاز صفر دریافت نموده اند. تدوین و ابلاغ الزامات قانونی از سوی مراجع قانون گذار و نظارت و کنترل سازمان های نظارتی، نقش موثری در تحقق ۸۶,۵ درصدی این شاخص داشته است.

همان طور که در جدول ۱۲ نشان داده شده، در سه شاخص اول این محور بطور تقریبی ۴۰ درصد دستگاه های اجرایی از لحاظ امتیاز کسب شده از سقف امتیاز مصداق دار، در سطح ضعیف قرار گرفته اند که می تواند نشان دهنده عدم تمایل به تمرکززدایی در دستگاه ها (هم از جنس واگذاری و هم از جنس تفویض اختیارات) باشد.

نمودار ۸- میانگین درصد تحقق هر یک از شاخص های محور اصلاح ساختار سازمانی



جدول ۱۲- وضعیت استان در هر یک از شاخص های محور اصلاح ساختار سازمانی

عنوان شاخص	دستگاه اجرایی که مشمول عدم- مصداق شده		دستگاه اجرایی که امتیاز صفر گرفته		دستگاه اجرایی که امتیاز کامل کسب نموده		تعداد دستگاه اجرایی که در هر یک از سطوح قرار گرفته			
	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	عالی	خوب	متوسط	ضعیف
واگذاری خدمات دستگاه های اجرایی به بخش خصوصی و مدیریت محلی	۲۳	۳۷	۱۱	۱۷,۷	۱	۱,۶	۳	۹	۵	۲۲
میزان اجرایی شدن تفویض اختیارات ستاد دستگاه به استان	۲۲	۳۵,۵	۸	۱۲,۹	۲	۳,۲	۳	۱۲	۰	۲۵
تفکیک وظایف استانی و شهرستانی و تفویض اختیارات و وظایف استانی به سطوح شهرستانی	۲۱	۳۳,۸	۱۱	۱۷,۷	۳	۴,۸	۴	۶	۳	۲۸
میزان انطباق ساختار اجرایی دستگاه با ساختار رسمی ابلاغی	۳	۴,۸	۱	۱,۶	۲۲	۳۵,۵	۲۹	۲۲	۷	۱

جدول ۱۳- تحلیل شاخص واگذاری خدمات دستگاه های اجرایی به بخش خصوصی و مدیریت محلی

نقاط قوت:
<ul style="list-style-type: none"> - واگذاری بخشی از خدمات در برخی از دستگاه های اجرایی طی دوره دوم برنامه اصلاح نظام اداری با توجه به نظارت صورت گرفته توسط سازمان های نظارتی. - کاهش نیروی انسانی و پست های سازمانی دستگاه های اجرایی از طریق واگذاری خدمات در برخی از دستگاه های اجرایی.
نقاط ضعف:
<ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود برنامه ای مشخص برای واگذاری تصدی ها در برخی دستگاه های اجرایی ملی. - عدم احصا کامل مشاغل حاکمیتی و تصدی گری. - عدم احساس نیاز برخی از دستگاه ها به واگذاری تصدی ها به دلیل حاکمیتی پنداشتن و یا منافع سازمانی. - تاثیر نداشتن واگذاری خدمات به بخش غیردولتی بر روی تعداد پست ها و واحدهای عملیاتی و تعداد نیروی انسانی در برخی از دستگاه های اجرایی. - ضعف در نظارت بر فعالیت بخش خصوصی و کمبود اعتبار برای توانمندی بخش غیردولتی. - نبود معیار مناسب جهت اندازه گیری کیفیت خدمات بعد از واگذاری. - عدم ارائه گزارش دقیق و کارشناسی از میزان ارتقای کارایی از طریق واگذاری ها. - عدم ارائه مستندات براساس شیوه نامه ارزیابی عملکرد.
راهکارهای پیشنهادی:
<ul style="list-style-type: none"> - مطالعه و احصاء کامل تصدی های قابل واگذاری از سوی ستاد مرکزی دستگاه ها.

- تشکیل کارگروه کاهش تصدی های دولت و تدوین و ابلاغ برنامه مشخص واگذاری.
- ایجاد فضای رقابتی میان بخش دولتی و غیردولتی در ارائه خدمات.
- تشویق مدیرانی که در واگذاری واحدهای عملیاتی و خدمات عملکرد مطلوبی داشته اند.
- نظارت دقیق کارشناسی بعد از واگذاری خدمات براساس شاخص های مشخص.
- تدوین الگوی اثربخش برای تعیین کیفیت خدمات براساس نظرسنجی از خدمت گیرندگان قبل و بعد از واگذاری.

جدول ۱۴- تحلیل شاخص میزان اجرایی شدن تفویض اختیارات ستاد دستگاه به استان

نقاط قوت:

- واگذاری حداکثری وظایف و اختیارات از ستاد دستگاه به مدیران استانی.
- صرفه جویی در زمان و هزینه ها برای مردم و دولت.
- افزایش رضایت خدمت گیرندگان و کاهش مراجعات به ستاد دستگاه ها.

نقاط ضعف:

- عدم امکان واگذاری برخی فعالیت ها از سوی ستاد دستگاه به واحدهای استانی.
- عدم ارائه گزارش دقیق و کارشناسی از میزان ارتقای اثربخشی و کارایی از طریق تفویض اختیارات.

راهکارهای پیشنهادی:

- احصاء کامل و تفویض وظایف و فعالیت های قابل واگذاری به واحدهای استانی به منظور تمرکززدایی.
- اصلاح بخشنامه ها و دستورالعمل ها در راستای افزایش اختیارات واحدهای استانی.

جدول ۱۵- تحلیل شاخص تفکیک وظایف استانی و شهرستانی و تفویض اختیارات و وظایف استانی به سطوح شهرستانی

نقاط قوت:

- افزایش سرعت انجام کار و کاهش هزینه ها و عدم نیاز مراجعه ارباب رجوع به مرکز استان.
- افزایش سطح رضایت مندی مراجعان در شهرستان ها.
- کاهش تمرکز ارائه خدمت در واحدهای استانی دستگاه های اجرایی به منظور تسهیل در ارائه خدمت به ارباب رجوع.

نقاط ضعف:

- نامشخص بودن تکلیف دستگاه های اجرایی در برش استانی برنامه اصلاح نظام اداری (دوره دوم) در این زمینه.
- عدم توجه و اهتمام مدیران استانی به واگذاری اختیارات به واحدهای شهرستانی.
- نبود سازوکار عملی جهت الزام دستگاه های اجرایی استانی برای تفویض اختیار به واحدهای شهرستانی.
- عدم ارائه گزارش کارشناسی از میزان اثربخشی تفویض اختیارات از سوی دستگاه های اجرایی.

راهکارهای پیشنهادی:

- شناسایی و تفکیک وظایف و فعالیت های قابل تفویض به واحدهای شهرستانی و تعیین استانداردهای کمی و کیفی برای میزان تفویض اختیارات.
- در راستای کوچک سازی دولت، در صورت عدم نیاز به وجود برخی از واحدهای شهرستانی، نسبت به حذف ساختار آنها اقدام شود.

جدول ۱۶- تحلیل شاخص میزان انطباق ساختار اجرایی دستگاه با ساختار رسمی ابلاغی

<p>نقاط قوت:</p> <ul style="list-style-type: none">- با توجه به الزام دستگاه‌های اجرایی به ثبت اطلاعات در سامانه ملی مدیریت ساختار، وضعیت دستگاه‌های اجرایی در این شاخص مطلوب بوده است.- ثبت الکترونیکی ساختار تشکیلاتی دستگاه‌های اجرایی، ابزار مناسبی جهت رصد، پیگیری و نظارت بر ساختار دستگاه‌ها از سوی مراجع نظارتی است.- امکان شناخت کلی نسبت به پست‌های باتصدی و بلاتصدی دستگاه‌های اجرایی استان.
<p>نقاط ضعف:</p> <ul style="list-style-type: none">- تأخیر در تأیید اطلاعات برخی از دستگاه‌ها از سوی سازمان اداری و استخدامی کشور.- ضعیف بودن سامانه در ارائه تحلیل‌های کلی و گزارش‌های مدیریتی و کارشناسی مورد نیاز.- عدم آشنایی کافی کارشناسان دستگاه‌های اجرایی استان با سامانه ملی ساختار.- کم توجهی در اجرای برخی از بندهای بخشنامه سامانه ملی ساختار از جمله: ثبت شرح وظایف و تاریخچه نوشتاری تشکیلات توسط دستگاه‌های اجرایی.
<p>راهکارهای پیشنهادی:</p> <ul style="list-style-type: none">- بررسی و تأیید اطلاعات دستگاه‌های اجرایی توسط سازمان اداری و استخدامی کشور در حداقل زمان ممکن.- تفویض اختیار کافی به سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان در خصوص سامانه‌های مرتبط با نیروی انسانی.- اصلاح و رفع ایرادات سامانه ملی مدیریت ساختار از منظر دسترسی‌ها و درج اصلاحات و- فراهم نمودن امکان ارائه گزارش‌های مدیریتی و کارشناسی به‌منظور تسهیل در امر برنامه‌ریزی نیروی انسانی.

محور ۲: توسعه دولت الکترونیک

محور توسعه دولت الکترونیک دومین محور عمومی با ۵ شاخص می باشد. در ادامه، وضعیت کلی دستگاه های اجرایی استان در هر یک از شاخص های این محور در قالب جدول ۱۷ و نمودار ۹ و تحلیل مختصری از نقاط ضعف، قوت و راهکارهای پیشنهادی ارائه شده است. براساس نتایج ارزیابی عملکرد، ضعیف ترین شاخص این محور، شاخص کیفیت واگذاری خدمات دستگاه به دفاتر پیشخوان دولت با میانگین تحقق ۲۸,۰۳ در صدی است و پس از آن، با فاصله اندک، شاخص مشارکت الکترونیکی شهروندان در فرایندها و تصمیمات دستگاه های اجرایی با میانگین تحقق ۳۱ درصد قرار گرفته است.

شاخص استانداردسازی تارنما، با تحقق میانگین ۷۷,۸۰ درصدی، بهترین عملکرد را در این محور داشته است که این مطلب نشانگر اقدامات و گام های مناسبی است که دستگاه های اجرایی در این مسیر برداشته اند. ۳۶ دستگاه اجرایی (۵۸ درصد) امتیازی بالاتر از میانگین کسب نموده اند که عملکرد مطلوب واحدهای استانی را در این زمینه نشان می دهد.

در شاخص ارائه خدمات در میز خدمت، یک دستگاه اجرایی امتیاز صفر و ۴ دستگاه امتیاز کامل دریافت نموده اند. میانگین تحقق ۷۲,۳۱ درصدی نشان می دهد که دستگاه های اجرایی در این مسیر تمهیدات لازم را اندیشیده و عملکرد قابل قبولی ارائه نموده اند. همچنین ۳۳ دستگاه اجرایی، بیش از ۷۵ درصد از اهداف تعیین شده در این شاخص را محقق ساخته اند.

در شاخص کیفیت واگذاری خدمات دستگاه به دفاتر پیشخوان، ۵۸ درصد دستگاه های اجرایی مشمول عدم مصداق شده اند که از دلایل آن می توان به عدم تعیین هدف در برش استانی دوره دوم برنامه اصلاح نظام اداری و یا نبود خدمات قابل ارائه در دفاتر پیشخوان در اینگونه دستگاه ها اشاره نمود. میانگین درصد تحقق پایین در این شاخص به علل متعددی از قبیل: عدم ارائه مستندات لازم براساس شیوه نامه ارزیابی توسط دستگاه اجرایی و همچنین مطلوب نبودن کیفیت واگذاری خدمات به دفاتر پیشخوان از سوی واحدهای استانی مرتبط است. به گونه ای که ۲۳ دستگاه اجرایی، کمتر از ۶۰ درصد از اهداف شاخص را محقق نموده اند.

در شاخص مشارکت الکترونیکی شهروندان در فرایندها و تصمیمات دستگاه های اجرایی، میانگین درصد تحقق بسیار پایین بوده و هیچ دستگاه اجرایی، امتیاز کامل دریافت نموده است. ۹۲ درصد دستگاه های اجرایی، براساس میزان امتیاز کسب شده از سقف امتیاز مصداق دار، در سطح ضعیف قرار دارند. علی رغم اقدامات صورت گرفته در دستگاه های اجرایی، به نظر می رسد تحقق اهداف این شاخص، نیازمند اهتمام بیشتر از سوی مدیران واحدهای استانی و اجرای الزامات قانونی مرتبط با این شاخص باشد.

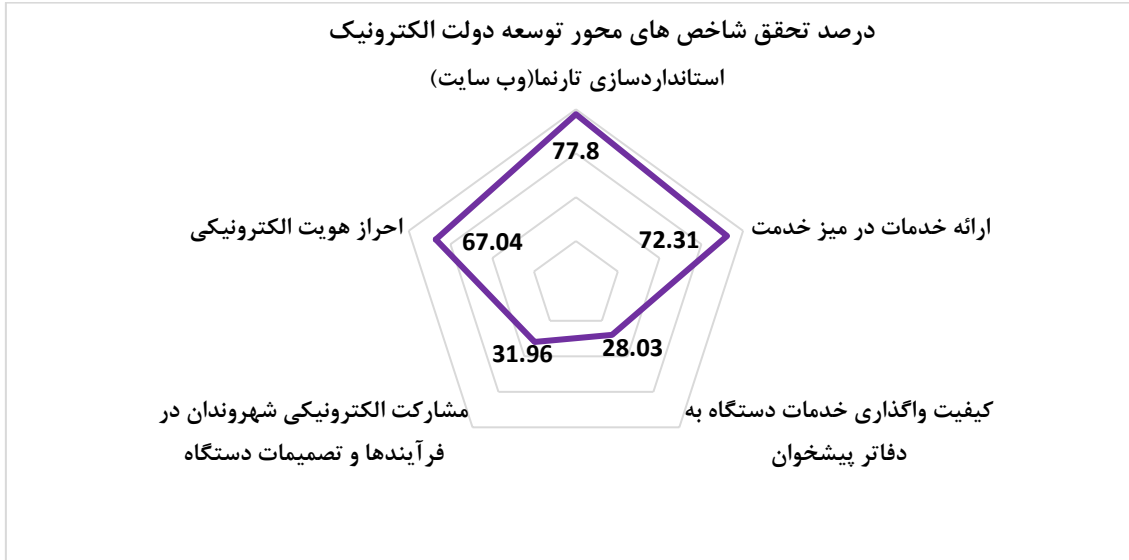
در شاخص احراز هویت الکترونیکی، میانگین تحقق ۶۷ درصدی، عملکرد نسبتاً قابل قبول دستگاه‌های اجرایی را نشان می‌دهد به گونه‌ای که ۴۳ درصد دستگاه‌های اجرایی توانسته‌اند بیش از ۹۰ درصد از اهداف شاخص را محقق نمایند. اما از سوی دیگر، ۴۳ درصد دستگاه‌های مورد ارزیابی، از لحاظ امتیاز کسب شده در سطح ضعیف می‌باشند که این موضوع، اختلاف و پراکندگی زیاد در امتیازات دستگاه‌های اجرایی را بیان می‌کند.

همان‌طور که در جدول ۱۷ مشاهده می‌شود در شاخص مشارکت الکترونیکی شهروندان، ۹۲ درصد دستگاه‌های اجرایی از لحاظ امتیاز کسب شده از سقف امتیاز مصداق‌دار، در سطح ضعیف قرار گرفته‌اند. دلیل اصلی این موضوع، نداشتن فروم در تارنمای دستگاه می‌باشد که نتیجه‌ی عدم فعالیت دستگاه‌های ملی در این حوزه است. در شاخص کیفیت واگذاری خدمات دستگاه به دفاتر پیشخوان، ۸۸ درصد دستگاه‌های مشمول در سطح ضعیف قرار گرفته‌اند و دلیل اصلی آن، عدم تمایل به واگذاری خدمات از طریق پیشخوان و یا عدم ارائه گزارش مدون از کیفیت خدمات واگذار شده می‌باشد. در شاخص احراز هویت الکترونیکی، ۸۷ درصد دستگاه‌های استان به تعداد مساوی در دو سطح عالی و ضعیف قرار گرفته‌اند به عبارت دیگر اقدامات صورت گرفته در برخی دستگاه‌ها در بالاترین سطح خود می‌باشد و در برخی دیگر، تقریباً هیچ اقدامی در این راستا انجام نشده است.

جدول ۱۷- وضعیت استان در هر یک از شاخص‌های محور توسعه دولت الکترونیک

تعداد دستگاه اجرایی که در هر یک از سطوح قرار گرفته				دستگاه اجرایی که امتیاز کامل کسب نموده		دستگاه اجرایی که امتیاز صفر گرفته‌اند		دستگاه اجرایی که مشمول عدم-مصداق شده		عنوان شاخص
ضعیف	متوسط	خوب	عالی	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	
۱۱	۱۳	۱۶	۲۱	۰	۰	۰	۰	۱,۶	۱	استانداردسازی تارنما
۱۶	۱۳	۱۲	۲۱	۶,۴	۴	۱,۶	۱	۰	۰	ارائه خدمات در میز خدمت
۲۳	۱	۲	۰	۰	۰	۹,۶	۶	۵۸	۳۶	کیفیت واگذاری خدمات دستگاه به دفاتر پیشخوان
۵۷	۰	۴	۰	۰	۰	۳,۲	۲	۱,۶	۱	مشارکت الکترونیکی شهروندان در فرآیندها و تصمیمات دستگاه‌های اجرایی
۲۷	۵	۳	۲۷	۳۵,۵	۲۲	۱۱,۳	۷	۰	۰	احراز هویت الکترونیکی

نمودار ۹- میانگین درصد تحقق هر یک از شاخص های محور توسعه دولت الکترونیک



جدول ۱۸- تحلیل شاخص استانداردسازی تارنما

نقاط قوت:
<ul style="list-style-type: none"> - همسان سازی پرتال دستگاه های اجرایی با هدف کاربرپسند بودن، شفافیت تارنما و ... - جایگاهی بسیار خوب و قابل دسترس برای معرفی خدمات و ارائه خدمات الکترونیکی.
نقاط ضعف:
<ul style="list-style-type: none"> - عدم دسترسی کافی برخی از دستگاه های اجرایی برای اصلاحات در تارنما به دلیل زیرپرتال بودن در پرتال ملی. - عدم تمایل دستگاه به ارائه برخی خدمات در پرتال با توجه به کم مصرف بودن برخی خدمات و هزینه بالا برای ارائه، مانند: چندزبانه بودن و ...
راهکارهای پیشنهادی:
<ul style="list-style-type: none"> - تفویض اختیار اعمال اصلاحات و تغییرات در زیرپرتال به واحدهای استانی از سوی ستاد دستگاه. - پیگیری و الزام بیشتر دستگاه برای ارائه خدمات الکترونیک در تارنما و استانداردسازی آن.

جدول ۱۹- تحلیل شاخص ارائه خدمات در میز خدمت

<p>نقاط قوت:</p> <ul style="list-style-type: none"> - افزایش سرعت در ارائه خدمات بدون مراجعه به واحدهای مختلف دستگاه اجرایی. - ارتقای رضایت‌مندی ارباب‌رجوع از طریق شفافیت در مراحل و فرایندهای کاری ارائه خدمت.
<p>نقاط ضعف:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نبود الگوی واحد و یکپارچه در پیاده‌سازی میز خدمت الکترونیکی در دستگاه‌های اجرایی. - عدم وجود اعتبار مناسب جهت استقرار میز خدمت حضوری در واحدهای استانی. - عدم تمایل و باور مدیران برای پیاده‌سازی میز خدمت در راستای ارتقای خدمت‌رسانی به مراجعین. - بکار نگرفتن کارشناسان متخصص و ماهر در میز خدمت حضوری از حوزه‌های مختلف دستگاه. - نبود سامانه مناسب به منظور نظارت بر عملکرد دستگاه‌های اجرایی توسط سازمان‌های نظارتی.
<p>راهکارهای پیشنهادی:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ارائه الگویی واحد برای استقرار میز خدمت الکترونیکی توسط سازمان اداری و استخدامی کشور. - تخصیص اعتبار در سرفصل اعتبارات سرمایه‌ای به دستگاه‌های اجرایی برای پیاده‌سازی میز خدمت حضوری. - طراحی و تهیه یک سامانه جامع به منظور نظارت همه‌جانبه بر عملکرد دستگاه‌های اجرایی در زمینه میز خدمت. - بکارگیری کارشناسان خبره از حوزه‌های تخصصی در میز خدمت و همچنین آموزش متصدیان میز خدمت.

جدول ۲۰- تحلیل شاخص کیفیت واگذاری خدمات دستگاه به دفاتر پیشخوان

<p>نقاط قوت:</p> <ul style="list-style-type: none"> - کثرت و پراکندگی دفاتر ارائه خدمت در سطح هریک از شهرستان‌ها و امکان دریافت خدمت در کمترین زمان ممکن و کمترین هزینه.
<p>نقاط ضعف:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم تمایل برخی از دستگاه‌های اجرایی در واگذاری خدمات به دفاتر پیشخوان به‌ویژه دستگاه‌هایی که خدماتشان به‌صورت الکترونیکی و از راه دور ارائه می‌شود. - در بعضی از دستگاه‌های اجرایی، واگذاری خدمات به دفاتری مشابه دفتر پیشخوان مانند: کارگزاریها یا پیشخوان قضایی صورت می‌گیرد که براساس الزامات قانونی، پیشخوان محسوب نمی‌شود بلکه به‌گونه‌ای موازی‌کاری تلقی شده و میزان تحقق شاخص را تحت تأثیر قرار می‌دهد. - عدم ارائه گزارش دقیق و کارشناسی از کیفیت واگذاری خدمات دستگاه به دفاتر پیشخوان از سوی برخی دستگاه‌های اجرایی. - عدم ارائه مستندات براساس شیوه‌نامه ارزیابی عملکرد.
<p>راهکارهای پیشنهادی:</p> <ul style="list-style-type: none"> - پیگیری و ارزیابی دوره‌ای و منظم توسط کارگروه دفاتر پیشخوان استان در زمینه فراگیر بودن دفاتر در حوزه جغرافیایی مناسب و تشویق دستگاه‌های اجرایی به‌منظور توسعه واگذاری خدمات به دفاتر در سطح شهرستان‌های استان.

– آسیب‌شناسی اجرای این شاخص توسط دستگاه اجرایی و تعامل بیشتر ستاد دستگاه‌های اجرایی و سازمان اداری و استخدامی جهت برآورد واقعی از قابلیت اجرایی شدن واگذاری خدمات دستگاه به دفاتر پیشخوان در برنامه‌های اصلاح نظام اداری پیش‌رو.

جدول ۲۱- تحلیل شاخص مشارکت الکترونیکی شهروندان در فرآیندها و تصمیمات دستگاه‌های اجرایی

<p>نقاط قوت:</p> <p>– تدوین و انتشار راهبرد مشارکت در تارنمای اکثر دستگاه‌های اجرایی.</p>
<p>نقاط ضعف:</p> <p>– با توجه به اینکه برخی دستگاه‌های ملی در تارنمای خود راهبرد مشارکت ندارند دستگاه استانی در این نماگر امتیازی کسب نمی‌کند.</p> <p>– با توجه به عدم تفویض اختیار به واحدهای استانی و تمرکزگرایی در برخی از دستگاه‌های ملی، در صورتی که ستاد دستگاه نسبت به ایجاد تالار گفتگو و یا سکوی رایزنی دیجیتال اقدام ننماید دستگاه استانی امتیازی دریافت نمی‌کند.</p> <p>– در اکثر دستگاه‌های اجرایی، تالارهای گفتگو فعال نبوده و در صورت فعال بودن نیز، نظرات و پیشنهادات اندکی در آنها وجود دارد.</p>
<p>راهکارهای پیشنهادی:</p> <p>– تفویض اختیار به واحدهای استانی از سوی ستاد دستگاه برای ایجاد تالار گفتگو و سکوی رایزنی دیجیتال.</p> <p>– لزوم فرهنگ‌سازی و تهیه برنامه‌های فرهنگی و تبلیغاتی به منظور ترویج و ترغیب نظرخواهی از مردم به صورت الکترونیکی.</p>

جدول ۲۲- تحلیل شاخص احراز هویت الکترونیکی

<p>نقاط قوت:</p> <p>– افزایش خدمات الکترونیک دستگاه‌های اجرایی و کاهش مراجعه به دستگاه‌ها و همچنین جلوگیری از موازی‌کاری‌ها و اشتباهاتی که به موجب اطلاعات نادرست رخ می‌دهد.</p> <p>– کاهش چشمگیر استفاده از کاغذ جهت احراز هویت.</p>
<p>نقاط ضعف:</p> <p>– نبود لیست کامل خدماتی که باید به صورت الکترونیکی در دستگاه‌های اجرایی احراز هویت شوند.</p> <p>– فراهم نبودن زیرساخت‌های لازم در برخی از دستگاه‌های اجرایی.</p>
<p>راهکارهای پیشنهادی:</p> <p>– الزام دستگاه‌ها جهت حذف دریافت مدارک هویتی از خدمت‌گیرندگان و همچنین همکاری سازمان ثبت احوال کشور با دستگاه‌های ملی.</p> <p>– تهیه فهرست خدمات با قابلیت حذف کپی مدارک هویتی توسط سازمان اداری و استخدامی کشور.</p> <p>– الزام دفاتر پیشخوان دولت به اسقرار سامانه احراز هویت الکترونیکی و بسترسازی این امر توسط دستگاه اجرایی.</p>

محور ۳: مدیریت سرمایه انسانی

محور مدیریت سرمایه انسانی سومین محور عمومی با ۶ شاخص می باشد. در ادامه، وضعیت کلی دستگاه های اجرایی استان در هر یک از شاخص های این محور در قالب جدول ۲۳ و نمودار ۱۰ و تحلیل مختصری از نقاط ضعف، قوت و راهکارهای پیشنهادی ارائه شده است. براساس نتایج ارزیابی عملکرد، ضعیف ترین شاخص این محور، شاخص ساماندهی و متناسب سازی نیروی انسانی با میانگین تحقق ۵۳،۱۲ در صدی است. ۲۰ دستگاه در این شاخص، موفق به کسب امتیاز کامل شده اند؛ این در حالی است که ۳۰ دستگاه اجرایی، کمتر از ۶۰ درصد اهداف شاخص را محقق نموده و عملکرد ضعیفی را نشان می دهند که این موضوع، بیانگر اختلاف زیاد بین امتیازات دستگاه های اجرایی در این شاخص می باشد.

میانگین تحقق در شاخص تناسب شغل و شاغل، ۷۵/۵۷ درصد می باشد. ۴۶،۷ درصد دستگاه های اجرایی امتیاز کامل و ۳۵،۵ درصد دستگاه ها، امتیازی کمتر از میانگین دریافت نموده اند که نشان از عملکرد بسیار متفاوت دستگاه های اجرایی دارد. به عبارتی دیگر عملکرد نامطلوب برخی از دستگاه های اجرایی موجب کاهش چشمگیر میانگین استان شده است.

در شاخص شایسته سالاری در انتصاب مدیران، ۳۵،۵ درصد دستگاه های اجرایی موفق به کسب امتیاز کامل شده و ۹ دستگاه اجرایی امتیاز صفر گرفته اند که این موضوع نشان دهنده عملکرد متفاوت دستگاه های اجرایی استان است. ۵۰ درصد واحدهای استانی، امتیازی کمتر از میانگین داشته اند که بیانگر عملکرد ضعیف آنها می باشد. از دلایل اصلی آن می توان به عدم رعایت الزامات قانونی انتصاب مدیران و همچنین ارائه نکردن مستندات کافی برای امتیازدهی به شاخص در برخی دستگاه های اجرایی اشاره نمود.

در شاخص اجرا و ارزشیابی دوره های آموزشی مدیران و کارکنان، میانگین تحقق استان ۷۲/۱۹ درصد می باشد. ۶۱ درصد واحدهای استانی، امتیازی بالاتر از میانگین داشته اند. علیرغم عملکرد مطلوب این دسته از دستگاه ها، عملکرد ضعیف ۱۶ دستگاه اجرایی دیگر که کمتر از ۶۰ درصد اهداف شاخص را محقق نموده اند، باعث کاهش میانگین استان شده است.

شاخص ارزشیابی عملکرد کارکنان، با میانگین تحقق ۷۸،۸۷ درصد، قوی ترین شاخص محور بوده و ۵۶ درصد واحدهای استانی، بیش از ۹۰ درصد اهداف شاخص را محقق ساخته اند.

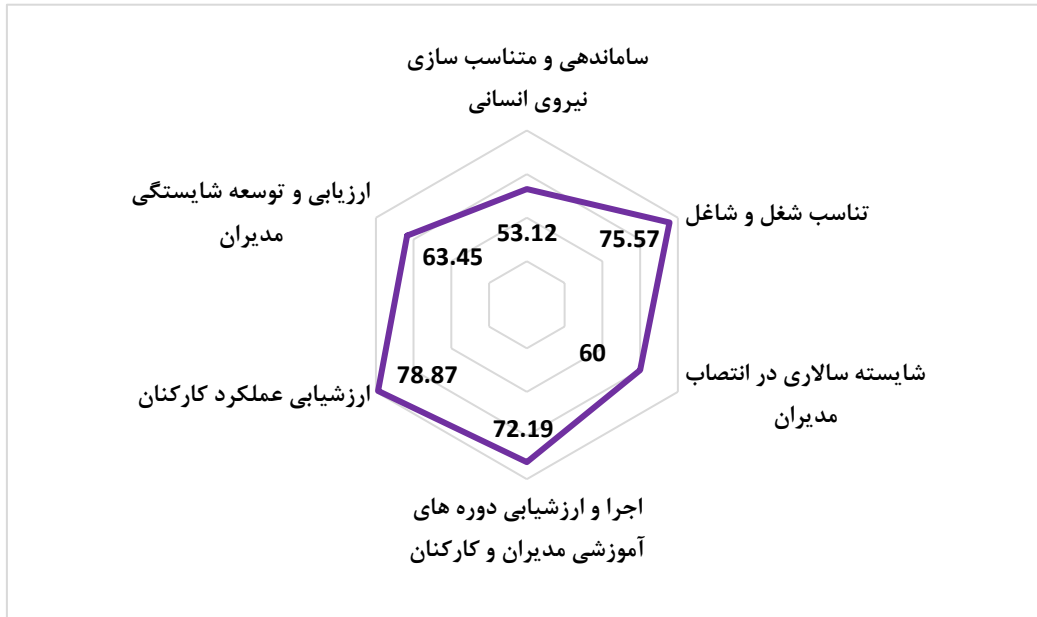
در شاخص ارزیابی و توسعه شایستگی مدیران، ۳۷ درصد دستگاه های اجرایی موفق به کسب امتیاز کامل شده اند. این در حالی است که ۴۱،۹ درصد از واحدهای استانی عملکرد ضعیفی را ارائه نمودند و میزان موفقیت آنها در تحقق اهداف شاخص، کمتر از ۶۰ درصد بوده است که نشان از اختلاف و پراکندگی زیاد امتیاز دستگاه های اجرایی استان در این شاخص دارد.

همان طور که در جدول ۲۳ نشان داده شده در شاخص شایسته سالاری در انتصاب مدیران این محور، ۸۸ درصد دستگاه های اجرایی از لحاظ امتیاز کسب شده از سقف امتیاز مصداق دار، تقریباً به تعداد مساوی در دو سطح عالی و ضعیف قرار گرفته اند به عبارت دیگر اقدامات صورت گرفته در برخی دستگاه ها در بالاترین سطح خود می باشد و در برخی دیگر، تقریباً هیچ اقدامی در این راستا انجام نشده است و یا مستندات مرتبط کفایت امر را نکرده است. در شاخص ارزیابی و توسعه شایستگی های مدیران نیز همین روال قابل مشاهده است.

جدول ۲۳- وضعیت استان در هر یک از شاخص های محور مدیریت سرمایه انسانی

عنوان شاخص	دستگاه اجرایی که مشمول عدم- مصداق شده		دستگاه اجرایی که امتیاز صفر گرفته اند		دستگاه اجرایی که امتیاز کامل کسب نموده		تعداد دستگاه اجرایی که در هر یک از سطوح قرار گرفته			
	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	عالی	خوب	متوسط	ضعیف
ساماندهی و متناسب سازی نیروی انسانی	۱	۱,۶	۴	۶,۴	۲۰	۳۲,۲	۲۰	۱	۱۰	۳۰
تناسب شغل و شاغل	۰	۰	۲	۳,۲	۲۹	۴۶,۷	۳۰	۱۰	۴	۱۸
شایسته سالاری در انتصاب مدیران	۰	۰	۹	۱۴,۵	۲۲	۳۵,۵	۲۴	۳	۴	۳۱
اجرا و ارزشیابی دوره های آموزشی مدیران و کارکنان	۰	۰	۳	۴,۸	۱۹	۳۰,۶	۲۲	۱۵	۹	۱۶
ارزشیابی عملکرد کارکنان	۰	۰	۲	۳,۲	۳۳	۵۳,۲	۳۵	۲	۱۴	۱۱
ارزیابی و توسعه شایستگی های مدیران	۰	۰	۴	۶,۴	۲۳	۳۷	۲۶	۶	۴	۲۶

نمودار ۱۰- میانگین درصد تحقق هر یک از شاخص های محور مدیریت سرمایه انسانی



جدول ۲۴- تحلیل شاخص ساماندهی و متناسب سازی نیروی انسانی

نقاط قوت:
<ul style="list-style-type: none"> - اقدام جهت کاهش نیروهای قراردادی مزاد بر سقف از محل خروج عادی. - تلاش در جهت تبدیل وضعیت استخدامی نیروهای قراردادی (ایثارگران، آرائ دیوان عدالت اداری و ..).
نقاط ضعف:
<ul style="list-style-type: none"> - جذب نیروی انسانی قراردادی، مزاد بر سقف تعیین شده در قانون، در دستگاه های اجرایی استان. - عدم رعایت تعداد نیروی انسانی در سقف پست های مصوب دستگاه. - تبدیل وضع نیروهای شرکتی به قرارداد کارمعیین در سنوات قبل. - عدم وجود راهکار مناسب برای کاهش نیروی قراردادی. - عدم رعایت اصول شایسته گزینی برای بکارگیری نیروی قرارداد کارمعیین. - امکان کاهش نیروی رسمی و پیمانی تنها از طریق فوت، استعفا و بازنشستگی و ... - عدم تفویض اختیار و قدرت اجرایی دستگاه های اجرایی استان جهت تصمیم گیری و ساماندهی نیروی انسانی. - نارسایی و کاستی در نظام آمار و اطلاعات کارکنان برای دستیابی به آمار صحیح کارکنان.
راهکارهای پیشنهادی:
<ul style="list-style-type: none"> - تدوین آیین نامه اجرائی جهت ساماندهی نیروهای قراردادی. - الزام دستگاه های اجرایی استان جهت تدوین برنامه ساماندهی نیروی انسانی. - الزام دستگاه های اجرایی استان برای جذب نیروی قرارداد کار معین فقط برای مشاغل اختصاصی. - انتقال نیروهای مزاد بر تشکیلات مصوب به سایر دستگاه های اجرایی در چهارچوب قوانین و مقررات. - انجام اقدامات لازم برای توسعه سامانه کارمند ایران و ارتباط با سامانه های دیگر دستگاه های اجرایی جهت تطابق پذیری داده ها و یکپارچگی بیشتر در نظام آمار و اطلاعات نیروی انسانی.

جدول ۲۵- تحلیل شاخص تناسب شغل و شاغل

<p>نقاط قوت:</p> <p>– رعایت قوانین و مقررات این حوزه از سوی دستگاه های اجرایی استان تا حدود زیادی.</p>
<p>نقاط ضعف:</p> <p>– عدم رعایت شرایط احراز پست های سازمانی در برخی از دستگاه های اجرایی.</p>
<p>راهکارهای پیشنهادی:</p> <p>– ایجاد سامانه یکپارچه دستگاهی جهت ارتقای رتبه، طبقه، اعمال مدرک تحصیلی به منظور جلوگیری از برخورد سلیقه ای با موضوع.</p>

جدول ۲۶- تحلیل شاخص شایسته سالاری در انتصاب مدیران

<p>نقاط قوت:</p> <p>– وجود بانک اطلاعات مدیران بالقوه در برخی دستگاه های اجرایی استان.</p>
<p>نقاط ضعف:</p> <p>– عدم پیش بینی سیستم جانشین پروری در دستگاه های اجرایی.</p> <p>– عدم وجود بانک اطلاعات مدیران بالفعل و بالقوه در اکثر دستگاه های اجرایی.</p> <p>– نظارت ناکافی بر فرایند انتخاب و انتصاب مدیران</p>
<p>راهکارهای پیشنهادی:</p> <p>– تدوین دستورالعمل جانشین پروری در دستگاه های اجرایی.</p> <p>– نظارت و توجه دقیق دستگاه های نظارتی بر فرایند انتخاب مدیران در دستگاه های اجرایی استان</p> <p>– تهیه بانک اطلاعات مدیران توسط سازمان اداری و استخدامی کشور و الزام دستگاه های اجرایی جهت بهره مندی از آن برای انتخاب و انتصاب مدیران.</p> <p>– برخورد قانونی با مدیران متخلف در اجرای قوانین مربوطه.</p>

جدول ۲۷- تحلیل شاخص اجرا و ارزشیابی دوره های آموزشی مدیران و کارکنان

<p>نقاط قوت:</p> <p>– رعایت سرانه آموزشی برای مدیران و کارکنان در اکثر دستگاه های اجرایی.</p> <p>– تشکیل شناسنامه آموزشی برای کارکنان و مدیران در دستگاه های اجرایی.</p>
<p>نقاط ضعف:</p> <p>– عدم سنجش اثربخشی سطح ۳ و ۴ در بیشتر دستگاه های اجرایی.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - عدم پیش‌بینی بودجه مستقل جهت آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی. - عدم شناسایی نیازهای آموزشی واقعی کارکنان با توجه به نیازهای فردی، شغلی و سازمانی.
<p style="text-align: right;">راهکارهای پیشنهادی:</p> <ul style="list-style-type: none"> - اهتمام و تأکید بر سنجش اثربخشی سطوح ۳ و ۴ در دستگاه‌های اجرایی. - تخصیص بودجه مشخص توسط دستگاه‌های اجرایی برای آموزش کارکنان و مدیران. - شناسایی نیازهای آموزشی واقعی کارکنان از طریق یک الگوی استاندارد و علمی.

جدول ۲۸- تحلیل شاخص ارزشیابی عملکرد کارکنان

<p style="text-align: right;">نقاط قوت:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مکانیزه شدن فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان در اکثر دستگاه‌های اجرایی استان.
<p style="text-align: right;">نقاط ضعف:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم انجام ارزشیابی در موعد مقرر. - عدم انجام ارزشیابی مبتنی بر فرایند ابلاغی در الزامات قانونی از جمله تعیین شاخص‌های اختصاصی و ... - مکانیزه نشدن فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان در برخی دستگاه‌های اجرایی.
<p style="text-align: right;">راهکارهای پیشنهادی:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مکانیزه نمودن فرایند ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان. - بهره‌گیری از نتایج ارزشیابی در تصمیمات سازمانی. - الزام واحدهای مربوطه در دستگاه‌های اجرایی استان به انجام فرایند ارزشیابی در موعد تعیین شده در الزامات قانونی.

جدول ۲۹- تحلیل شاخص ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران

<p style="text-align: right;">نقاط قوت:</p> <ul style="list-style-type: none"> - توجه و اهتمام مدیران در برخی از دستگاه‌های اجرایی به اجرای الزام قانونی مربوطه.
<p style="text-align: right;">نقاط ضعف:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم معرفی کارکنان به کانون‌های ارزیابی به دلایل متعدد از جمله: هزینه‌بر بودن و .. از سوی اکثر دستگاه‌های اجرایی. - عدم انتخاب و انتصاب مدیران از بین دارندگان گواهینامه شایستگی در برخی از دستگاه‌های اجرایی. - عدم ارائه مستندات مورد لزوم در این شاخص براساس شیوه نامه. - عدم اطلاع درست و کافی در برخی از دستگاه‌های اجرایی استان از نحوه اجرای طرح.
<p style="text-align: right;">راهکارهای پیشنهادی:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الزام دستگاه‌های اجرایی به معرفی کارکنان واجد شرایط به کانون‌های ارزیابی. - ارائه اطلاعات کافی به دستگاه‌های اجرایی استان از بخشنامه‌ها و الزامات قانونی مربوطه.

محور ۴: ارتقاء سلامت اداری و صیانت از حقوق مردم در نظام اداری

محور ارتقاء سلامت اداری و صیانت از حقوق مردم در نظام اداری، چهارمین محور عمومی با ۴ شاخص می باشد. در ادامه، و وضعیت کلی دستگاه های اجرایی استان در هر یک از شاخص های این محور در قالب جدول ۳۰ و نمودار ۱۱ و تحلیل مختصری از نقاط ضعف، قوت و راهکارهای پیشنهادی ارائه شده است. براساس نتایج ارزیابی عملکرد، ضعیف ترین شاخص این محور، شاخص ارتقاء سلامت نظام اداری با میانگین تحقق ۵۴،۵۵ درصدی است. به طور تقریبی ۴۵ درصد دستگاه های اجرایی، امتیازی کمتر از میانگین در این شاخص دریافت نموده اند که این مطلب عملکرد ضعیف واحدهای استانی، در این حوزه را نشان می دهد. از دلایل اصلی عملکرد نامطلوب می توان به عدم شناسایی و احصاء گلوگاه های فسادخیز و تدوین برنامه عملیاتی برای رفع آنها از سوی سازمان های سطح ملی اشاره نمود. همچنین عدم ارائه مستندات، منطبق بر شیوه نامه ارزیابی عملکرد، موجب کسب امتیاز ضعیف در بیشتر دستگاه های اجرایی بوده است. این شاخص دارای سه نماگر بوده که نماگر سوم، براساس شیوه نامه، برای تمامی دستگاه ها، عدم مصداق لحاظ گردیده است.

در شاخص صیانت از حقوق شهروندان در نظام اداری، میانگین ۶۴،۸۸ درصد می باشد. ۳۷ درصد از دستگاه های اجرایی، کمتر از ۶۰ درصد از اهداف شاخص را محقق نموده اند که این موضوع، عملکرد نامطلوب دستگاه های استان را نشان می دهد. اگرچه برخی از دستگاه های اجرایی استان اقدامات خوبی در این زمینه انجام داده اند ولی نتایج حاصل از اقدامات، از استانداردهای در نظر گرفته شده فاصله دارد.

در شاخص استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز، میانگین درصد تحقق ۸۴،۳۵ نشان از عملکرد مطلوب اکثریت دستگاه های اجرایی در این حوزه دارد به گونه ای که ۶۱ درصد دستگاه های اجرایی استان، موفق به کسب امتیاز کامل شده اند ولیکن عملکرد ضعیف برخی دیگر از دستگاه های اجرایی استان موجب تحت تاثیر قرار گرفتن میانگین امتیاز در استان شده است.

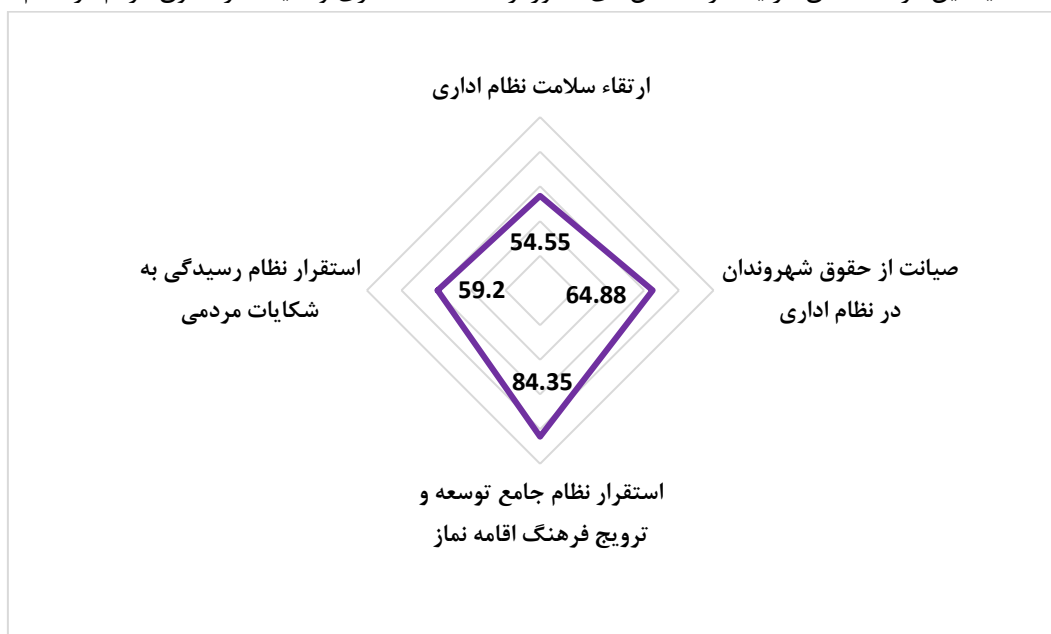
در شاخص استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی، میانگین تحقق ۵۹،۲۰ درصدی دستگاه های اجرایی، عملکرد مطلوبی را نشان نمی دهد. تنها ۶،۴ درصد واحدهای استانی، موفق به کسب امتیاز کامل شده اند. علی رغم اهتمام و تلاش دستگاه ها در راستای پاسخگویی مناسب و به موقع به شکایات و درخواست های شهروندان، فاصله زیادی با استانداردهای مورد انتظار وجود دارد.

همان طور که در جدول ۳۰ مشاهده می شود در شاخص ارتقاء سلامت نظام اداری، ۴۸ درصد دستگاه های اجرایی از لحاظ امتیاز کسب شده از سقف امتیاز مصداق دار، در سطح ضعیف قرار گرفته اند که دلیل اصلی آن عدم شناسایی گلوگاه های فسادخیز و نبود برنامه عملیاتی برای رفع گلوگاه ها و عدم ارائه گزارش تحلیلی است.

جدول ۳۰- وضعیت استان در هر یک از شاخص های محور ارتقاء سلامت اداری و صیانت از حقوق مردم در نظام اداری

عنوان شاخص	دستگاه اجرایی که مشمول عدم- مصداق شده اند		دستگاه اجرایی که امتیاز صفر گرفته		دستگاه اجرایی که امتیاز کامل کسب نموده		تعداد دستگاه اجرایی که در هر یک از سطوح قرار گرفته			
	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	عالی	خوب	متوسط	ضعیف
ارتقاء سلامت نظام اداری	۰	۰	۳	۴,۸	۰	۰	۵	۱۵	۱۲	۳۰
صیانت از حقوق شهروندان در نظام اداری	۰	۰	۰	۰	۱	۱,۶	۸	۱۸	۱۳	۲۳
استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز	۰	۰	۱	۱,۶	۳۸	۶۱,۳	۴۵	۳	۳	۱۱
استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	۴	۶,۴	۱	۱,۶	۴	۶,۴	۱۸	۹	۳	۲۸

نمودار ۱۲- میانگین درصد تحقق هر یک از شاخص های محور ارتقاء سلامت اداری و صیانت از حقوق مردم در نظام اداری



جدول ۳۱- تحلیل شاخص ارتقاء سلامت نظام اداری

<p>نقاط قوت:</p> <ul style="list-style-type: none"> - بررسی و شناسایی نقاط آسیب پذیر و گلوگاه های فسادخیز و همچنین تدوین برنامه عملیاتی برای رفع گلوگاه ها از سوی برخی از دستگاه های اجرایی سطح ملی. - اجرای برنامه ها و راهکارهای اصلاحی جهت رفع و کاهش نقاط آسیب پذیر توسط دستگاه های استانی. - آگاهی سازی و اطلاع رسانی در جهت سلامت اداری و جلوگیری از فساد در وبسایت اکثر دستگاه های اجرایی.
<p>نقاط ضعف:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم درک صحیح از تعریف نقاط آسیب پذیر و گلوگاه فسادخیز.

- عدم شناسایی گلوگاه‌های فسادخیز و همچنین تدوین برنامه عملیاتی برای رفع گلوگاه و نقاط آسیب‌پذیر از سوی اغلب دستگاه‌های اجرایی در سطح ملی.
- عدم بررسی اثربخشی ناشی از اصلاح فرایندها و اجرای برنامه‌های پیشگیرانه در برخی از دستگاه‌های اجرایی.
- عدم ارائه مستندات منطبق با شیوه‌نامه ارزیابی عملکرد شاخص و ضعیف بودن مستندات ارائه‌شده به‌ویژه گزارش تحلیلی از اقدامات صورت‌گرفته در راستای رفع نقاط آسیب‌پذیر.

راهکارهای پیشنهادی:

- شناسایی گلوگاه‌های فسادخیز و همچنین تدوین برنامه عملیاتی برای رفع گلوگاه و نقاط آسیب‌پذیر توسط ستاد دستگاه و ابلاغ به واحدهای استانی برای اجرا.
- اجرای برنامه و راهکارهای اصلاحی برای کاهش گلوگاه‌های فسادخیز توسط واحدهای استانی.
- ارزیابی میزان اثربخشی اصلاح فرایندها و اقدامات انجام شده جهت پیشگیری از فساد در دستگاه.
- ارائه مستندات اجرای شاخص براساس شیوه‌نامه ارزیابی عملکرد به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان.

جدول ۳۲- تحلیل شاخص صیانت از حقوق شهروندان در نظام اداری

نقاط قوت:

- وجود الزامات قانونی و اسناد بالادستی در زمینه الزام دستگاه‌های اجرایی به ادای حقوق مردم در دریافت خدمت از سازمان‌های دولتی.
- الزام دستگاه‌ها به رعایت استانداردهای لازم در فضاهای اداری متناسب با نیاز معلولین و جانبازان.
- وضعیت مطلوب دستگاه‌ها در برخی از زیرشاخص‌های مناسب‌سازی فضای اداری برای معلولین مانند: سطح شیب‌دار.

نقاط ضعف:

- تغییر مداوم نماگرهای شاخص و ابلاغ دیر هنگام شیوه‌نامه ارزیابی عملکرد از سوی سازمان اداری و استخدامی که موجب می‌شود دستگاه‌های اجرایی فرصت کافی برای ارائه مستندات لازم نداشته باشند.
- عدم ارائه مستندات مبتنی بر چک لیست مرتبط با شاخص.
- ارائه عملکرد ضعیف در برخی از زیرشاخص‌ها.
- وضعیت ضعیف دستگاه‌ها در نصب آسانسور و احداث و تجهیز سرویس بهداشتی متناسب با نیاز گروه هدف.
- بودجه کم دستگاه‌های اجرایی برای اصلاح و ساماندهی فضاهای اداری متناسب با شرایط معلولین و جانبازان.
- قدمت بالای ساختمان‌ها و اماکن اداری و در نتیجه عدم امکان ایجاد تغییرات در جهت دسترسی بهتر معلولین و جانبازان.

راهکارهای پیشنهادی:

- اجرای دقیق مفاد تصویب‌نامه حقوق شهروندی در نظام اداری.
- دستگاه‌های اجرایی با توجه به چک لیستی که در هنگام ارزیابی در اختیارشان قرار گرفته است، نسبت به رفع نواقص اقدام کنند.
- اختصاص بودجه مناسب به دستگاه‌های اجرایی جهت خدمت‌رسانی بهتر به افراد توانخواه.

جدول ۳۳- تحلیل شاخص استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز

<p>نقاط قوت:</p> <p>– عملکرد مطلوب دستگاه‌های اجرایی با توجه به تدوین نظام‌نامه توسعه و ترویج نماز از سوی ستاد اقامه نماز کشور و تعیین وظایف و مسئولیت دستگاه‌های اجرایی در راستای اجرای شاخص.</p>
<p>نقاط ضعف:</p> <p>– عدم ارائه و بارگذاری مستندات شاخص در سامانه سجاده از سوی برخی دستگاه‌های اجرایی.</p>
<p>راهکارهای پیشنهادی:</p> <p>– برنامه ریزی در جهت توسعه و ترویج فرهنگ نماز در سطح دستگاه براساس معیارهای ابلاغی از ستاد اقامه نماز کشور.</p>

جدول ۳۴- تحلیل شاخص استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی

<p>نقاط قوت:</p> <p>– افزایش اعتماد عمومی و ارتقای رضایت‌مندی مردم با استقرار سیستم پاسخگوئی نظامند.</p> <p>– استقبال از بکارگیری سامانه سامد از سوی بسیاری از دستگاه‌های اجرایی به‌عنوان یکی از راه‌های دریافت و پاسخگوئی به درخواست‌ها و شکایات مردمی.</p>
<p>نقاط ضعف:</p> <p>– نبود چرخه دریافت و رسیدگی به شکایات در برخی از دستگاه‌های اجرایی استان.</p> <p>– عدم اتصال یا وجود مشکل در برقراری ارتباط با سامانه سامد برای برخی از دستگاه‌های اجرایی استان.</p> <p>– طولانی بودن فرایند رسیدگی به شکایات و درخواست‌ها در بعضی دستگاه‌های اجرایی که منتج به افزایش زمان رسیدگی به شکایات و نارضایتی مراجعان می‌گردد.</p>
<p>راهکارهای پیشنهادی:</p> <p>– پاسخگویی به‌موقع به شکایات و درخواست‌های دریافت شده مردمی از طرق مختلف از جمله: سامانه سامد، وب سایت ... و</p> <p>– اهتمام به استقرار چرخه دریافت و رسیدگی به شکایات در دستگاه‌های اجرایی.</p> <p>– اصلاح و بازنگری در فرایندهای رسیدگی به درخواست‌ها و شکایات به‌منظور تسریع در امر پاسخگوئی دستگاه‌های اجرایی.</p>

محور ۵: نظارت و ارزیابی

محور نظارت و ارزیابی، پنجمین و آخرین محور عمومی با ۲ شاخص می‌باشد. در ادامه، وضعیت کلی دستگاه‌های اجرایی استان در هر یک از شاخص‌های این محور در قالب جدول ۳۵ و نمودار ۱۳ و تحلیل مختصری از نقاط ضعف، قوت و راهکارهای پیشنهادی ارائه شده است. براساس نتایج ارزیابی عملکرد، ضعیف‌ترین شاخص این محور، شاخص اجرای برنامه مدیریت سبز با میانگین تحقق ۵۳٫۳۱ درصدی است.

۲۶ دستگاه اجرایی (بطور تقریبی ۴۲ درصد)، امتیازی کمتر از میانگین دریافت نموده‌اند که عملکرد نامطلوب آنها را نشان می‌دهد. از دلایل اصلی کم بودن امتیاز استان در این شاخص، کمبود بودجه برای اقدام در برخی نماگرهای شاخص و همچنین عدم ارائه مستندات لازم براساس شیوه‌نامه ارزیابی عملکرد از سوی بعضی دستگاه‌های اجرایی استان می‌باشد.

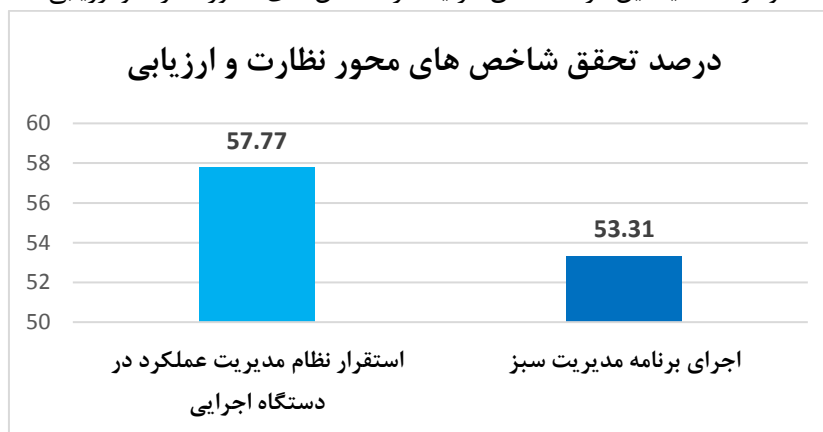
در شاخص استقرار نظام مدیریت عملکرد در دستگاه اجرایی، میانگین ۵۷,۷۷ درصدی، بیانگر عملکرد ضعیف و متفاوت دستگاه‌های اجرایی در این زمینه است. در این شاخص نیز، ۴۵ درصد واحدهای استانی (۲۸ دستگاه)، امتیازی کمتر از میانگین کسب کرده‌اند. اگرچه اکثر دستگاه‌های اجرایی، اقدامات موثری در زمینه استقرار مدیریت عملکرد داشته‌اند ولیکن تا حصول نتیجه مطلوب فاصله زیادی وجود دارد.

همان‌طور که در جدول ۳۵ مشاهده می‌شود در شاخص میزان اجرای برنامه مدیریت سبز، فقط یک دستگاه، موفق به کسب بیش از ۹۰ درصد امتیاز شاخص شده است که این موضوع، اهتمام و عزم جدی واحدهای استانی را برای بهبود عملکرد در این شاخص را می‌طلبد.

جدول ۳۵- وضعیت استان در هر یک از شاخص های محور نظارت و ارزیابی

عنوان شاخص	دستگاه اجرایی که مشمول عدم مصداق شده‌اند		دستگاه اجرایی که امتیاز صفر گرفته		دستگاه اجرایی که امتیاز کامل کسب نموده		تعداد دستگاه اجرایی که در هر یک از سطوح قرار گرفته			
	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	عالی	خوب	متوسط	ضعیف
استقرار نظام مدیریت عملکرد در دستگاه اجرایی	۰	۰	۴	۶,۴	۰	۰	۱۲	۱۰	۱۱	۲۹
میزان اجرای برنامه مدیریت سبز	۰	۰	۳	۴,۸	۱	۱,۶	۱	۱۰	۲۰	۳۱

نمودار ۱۳- میانگین درصد تحقق هر یک از شاخص های محور نظارت و ارزیابی



جدول ۳۶- تحلیل شاخص استقرار نظام مدیریت عملکرد در دستگاه اجرایی

<p>نقاط قوت:</p> <ul style="list-style-type: none"> - انجام ارزیابی عملکرد دستگاه اجرایی در سامانه جامع مدیریت عملکرد . - پیگیری و اتخاذ راهبردهای اجرائی برنامه‌های اصلاح نظام اداری در سطح دستگاه‌های اجرایی از طریق فعال‌سازی کارگروه توسعه مدیریت دستگاه.
<p>نقاط ضعف:</p> <ul style="list-style-type: none"> - اجرای ناقص گام‌های موضوع ماده ۱ آیین‌نامه اجرایی مفاد ۸۱ و ۸۲ ق.م.خ.ک. توسط دستگاه‌های اجرایی استان. - عدم آشنایی برخی از دستگاه‌های اجرایی با جایگاه و وظایف کارگروه توسعه مدیریت دستگاه و منطبق نبودن دستور کار و مصوبات جلسات با اهداف کارگروه. - عدم باور برخی از مدیران دستگاه‌های اجرایی به تشکیل جلسه برای پیگیری برنامه‌های اصلاح نظام اداری در دستگاه. - عدم پیگیری اجرای مصوبات جلسات. - ارائه نکردن مستندات مبنی بر اجرای مصوبات کارگروه توسعه مدیریت دستگاه از سوی برخی دستگاه‌های اجرایی استان. - عدم حضور نماینده سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان در برخی از جلسات کارگروه توسعه مدیریت دستگاه به دلیل ناکافی بودن تعداد پست کارشناسی در چارت تشکیلاتی معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان.
<p>راهکارهای پیشنهادی:</p> <ul style="list-style-type: none"> - اجرای دقیق تمامی گام‌های در نظر گرفته شده جهت استقرار نظام مدیریت عملکرد در دستگاه اجرایی و ارائه مستندات مبتنی بر شیوه‌نامه ارزیابی. - اهتمام دستگاه‌های اجرایی استان در زمینه برگزاری منظم جلسات کارگروه توسعه مدیریت با ملحوظ نمودن مفاد سیاست‌های کلان نظام اداری و برنامه‌های راهبردی دولت، مندرج در برنامه جامع اصلاح نظام اداری و سعی در اجرای به‌موقع مصوبات کارگروه مذکور.

جدول ۳۷- تحلیل شاخص میزان اجرای برنامه مدیریت سبز

<p>نقاط قوت:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الزام دستگاه‌های اجرایی به انجام اقدامات لازم در خصوص صرفه‌جویی آب، گاز و برق و ... - تعدد و تنوع پارامترهای ارزیابی و واقعی شدن ارزیابی مبتنی بر استانداردها. - تدوین و ابلاغ شیوه‌نامه و چک‌لیست ممیزی در جهت کاهش اعمال سلیقه در ارزیابی.
<p>نقاط ضعف:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نداشتن بودجه مناسب برای تحقق اهداف برنامه مدیریت سبز. - عدم توجه به وضعیت موجود دستگاه اجرایی در حین ارزیابی و اعمال استانداردهای یکسان برای تمامی دستگاه‌های اجرایی استان

راهکارهای پیشنهادی:

- در اختیار قرار دادن بودجه مناسب برای انجام الزامات مدیریت سبز در دستگاه های اجرایی.
- تلاش دستگاه های اجرایی استان نسبت به افزایش آگاهی و حساسیت کارکنان تحت مدیریت و یا به عبارت دیگر، آموزش و فرهنگ سازی در زمینه مدیریت سبز.
- ارائه چک لیست امتیازی به دستگاه های اجرایی استان در این شاخص به منظور شناخت نقاط ضعف و تلاش در جهت رفع نواقص.

تحلیل وضعیت دستگاه‌های اجرایی استان از منظر شاخص‌های اختصاصی

در ارزیابی عملکرد سال ۱۳۹۹، ۶۱ دستگاه اجرایی در ۱۸۴ محور و ۸۱۷ شاخص اختصاصی مورد ارزیابی قرار گرفتند. این در حالی است که شاخص‌های اختصاصی ۲۵ دستگاه اجرایی در یک محور و (اداره کل جهاد کشاورزی و اداره کل آموزش و پرورش شهر و شهرستان‌های استان) با بیشترین تعداد محور به ترتیب در ۹ و ۸ محور، تعریف شده است. همچنین اداره کل آموزش و پرورش شهر و شهرستان‌ها با ۶۷ شاخص و دانشگاه‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی با ۴۲ شاخص بیشترین تعداد شاخص و مدیریت بازنشستگی و اداره کل تامین اجتماعی و اداره کل درمان تامین اجتماعی به ترتیب با ۲ و ۳ شاخص، کمترین تعداد شاخص را دارا بوده‌اند و میانگین شاخص برای هر دستگاه به صورت تقریبی (۱۳) شاخص بوده است. بطور کلی می‌توان گفت تعداد زیاد محورها و شاخص‌ها در دستگاه‌های اجرایی، مبین تنوع و کثرت زیاد وظایف و فعالیت‌های دستگاه است. البته بررسی‌های کارشناسی صورت گرفته نشان می‌دهد شاخص‌های اختصاصی تعریف شده در برخی واحدهای استانی، تمامی وظایف و مأموریت‌های دستگاه را پوشش نداده است.

همانگونه که در ابتدای این فصل گفته شد ۷۲ درصد دستگاه‌های اجرایی امتیازی بالاتر از میانگین کسب کرده‌اند. براساس سطح‌بندی صورت گرفته در سامانه جامع مدیریت عملکرد، ۵۵ دستگاه براساس امتیازات مکتسبه در سطح عالی و خوب و فقط ۲ دستگاه (۳٫۲ درصد) در سطح ضعیف قرار گرفتند که این موضوع، توفیقات نسبی دستگاه‌های اجرایی را در تحقق اهداف سازمانی نشان می‌دهد. اما با توجه به تجربیات سال‌های گذشته و نتایج ارزیابی‌های صورت گرفته بنظر می‌رسد معیارهای تدوین شده جهت سنجش میزان موفقیت دستگاه‌های اجرایی در تحقق مأموریت‌ها و وظایف تخصصی آنها در راستای دستیابی به اهداف تعیین شده در اسناد بالادستی از قبیل چشم‌انداز و برنامه‌های توسعه از کارایی لازم برخوردار نبوده و دستگاه اجرایی و به دنبال آن کشور را در مسیر توسعه هدایت نمی‌کنند. با توجه به موارد ذکر شده، در ادامه به بیان موانع و مشکلات اساسی و راهکارهای پیشنهادی پرداخته می‌شود.

موانع و مشکلات

- شاخص‌های اختصاصی اغلب دستگاه‌های اجرایی در سطح ملی و استانی عمدتاً شاخص‌های پیشنهادی مدنظر (از قبل تعریف شده) وزارتخانه‌ها و واحدهای متناظر استانی بوده بطوری که تحقق اهداف مقرر در شاخص‌ها نیز به میزان بالای ۹۰ درصد میسر می‌گردد.

- شاخص‌ها و پارامترهای ارزیابی آنها به دلیل توافق با دستگاه‌های اجرایی از کارایی لازم برخوردار نبوده و آنها را در مسیر ارتقای عملکرد، بهبود سیستم‌ها و بازنگری در تدوین برنامه‌های اصلاحی هدایت نمی‌نماید.
- شاخص‌های تدوین‌شده بسیاری از دستگاه‌های اجرایی دربرگیرنده تکالیف جامع آنها نبوده و بعضاً ضعف عملکرد دستگاه در حوزه‌های مشکل‌دار را نشان نمی‌دهد و دستگاه نیز رغبتی برای تعریف شاخص در حوزه‌هایی که دارای عملکرد ضعیفی است ندارد.
- عدم ابلاغ به موقع شاخص‌های اختصاصی به دستگاه‌های اجرایی استانی که موجب می‌شود دستگاه نتواند برنامه‌ریزی لازم را برای تحقق اهداف و استانداردهای تعیین‌شده به عمل آورد.
- داشتن معیار واحد برای تعیین شاخص‌های اختصاصی دستگاه‌ها نکته بسیار حائز اهمیت است. عدم رعایت چنین معیاری باعث می‌گردد برخی همواره در به‌دست آوردن امتیاز ۱۰۰۰ در سال‌های مختلف از دیگران پیشی بگیرند و برخی دیگر به لحاظ کمی و کیفی در گرفتن امتیاز اختصاصی دچار مشکل شوند. (برای مثال: شاخص‌های دستگاه‌های ذیل وزارت امور اقتصادی و دارایی، بسیار سهل‌الوصول و جزئی از وظیفه ذاتی و شاخص‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی و اداره کل آموزش و پرورش، کمی پیچیده و چالش برانگیز می‌باشد).

راهکارهای پیشنهادی

- شاخص‌های پیشنهادی وزارتخانه‌ها و برش استانی آنها، در کمیته‌ای مشترک با حضور کارشناسان سازمان اداری و استخدامی کشور و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استانها و کارشناسان حوزه‌های تخصصی دستگاه‌های اجرایی، مورد بررسی و تأیید نهایی قرار گیرد.
- در تدوین شاخص‌های اختصاصی علاوه بر ملحوظ نمودن تمامی تکالیف مقرر دستگاه‌های اجرایی در اسناد بالادستی، وظایف تعیین‌شده در قوانین بودجه سالانه نیز مدنظر قرار گرفته تا عملکرد آنها به‌طور جامع مورد ارزیابی قرار گیرد.
- در هدف‌گذاری شاخص‌های اختصاصی به‌جای دریافت اهداف پیشنهادی از وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مرکزی، براساس آمار و اطلاعات و روند گذشته از سری‌های زمانی و سایر تکنیک‌های پیش‌بینی استفاده گردد.
- تعداد شاخص‌های تدوین‌شده متناسب با مأموریت و وظایف عمده دستگاه‌های اجرایی باشند.

- برش استانی شاخص‌های اختصاصی دستگاه‌های اجرایی استان در شش ماهه اول سال تهیه و ابلاغ گردد.
- یکی از موضوعات مهم در تحقق اهداف شاخص‌های اختصاصی بسیاری از دستگاه‌های اجرایی، موضوع بودجه تخصیص یافته می‌باشد. در صورت عدم تخصیص کامل بودجه مصوب، هدف شاخص محقق نمی‌گردد. لذا پیشنهاد می‌شود برای اینگونه شاخص‌ها، براساس میزان اعتبار تخصیصی و در صد پیشرفت عملیات پروژه، ضریبی تعیین و امتیاز شاخص محاسبه شود.

فصل چهارم

جشنواره شهید رجایی

جشنواره شهید رجایی استان تهران

براساس بخشنامه جشنواره شهید رجایی که هر ساله از سوی سازمان اداری و استخدامی کشور ابلاغ می‌گردد، دستگاه‌های برگزیده استانی در جشنواره‌های استانی مورد تقدیر قرار می‌گیرند. بخشنامه جشنواره شهید رجایی سال ۱۴۰۰ به شماره ۲۷۰۱ مورخ ۱۴۰۰/۰۱/۲۳ به نحوه انتخاب برگزیدگان و چگونگی برگزاری جشنواره اشاره نموده است. بند "ج" بخشنامه مذکور، تقدیر از برگزیدگان استان را به صورت ذیل تشریح نموده است:

- انتخاب حداکثر ۳ دستگاه از بین دستگاه‌های اجرایی استان که بالاترین امتیاز را در مجموع دو بعد شاخص‌های عمومی و اختصاصی کسب نموده‌اند.
 - انتخاب حداکثر ۲ دستگاه از بین کلیه دستگاه‌های اجرایی که بالاترین امتیاز را در شاخص‌های عمومی کسب نموده‌اند.
 - انتخاب حداکثر ۱ دستگاه در هر یک از گروه‌های اعلام شده از سوی سازمان اداری و استخدامی کشور که بالاترین امتیاز را در مجموع دو بعد شاخص عمومی و اختصاصی کسب نموده‌اند.
 - انتخاب تیم‌های کاری موثر شامل حداکثر ۳ نفر در هر یک از موارد فوق.
 - انتخاب حداکثر ۲ دستگاه در محور برنامه‌های اصلاح نظام اداری یا اقدامات برجسته‌ی تخصصی دستگاه‌های اجرایی استان.
- گروه بندی دستگاه‌های اجرایی استان در قالب ۵ گروه، از سال ۱۳۹۵ طی نامه شماره ۱۱۹۲۰۲۲ مورخ ۱۳۹۶/۰۳/۰۸ سازمان اداری و استخدامی کشور به استان‌ها ابلاغ گردیده است. دستگاه‌های اجرایی هر گروه، در سال ۱۳۹۸ از سوی سازمان اداری و استخدامی کشور براساس نظرات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها مورد بازنگری قرار گرفت و گروه‌بندی نهایی برای جشنواره سال ۱۳۹۹ ابلاغ شد که برای جشنواره شهید رجایی سال ۱۴۰۰ نیز، همان تقسیم‌بندی دستگاه‌های اجرایی، با اعلام از سوی سازمان اداری و استخدامی کشور مورد عمل قرار گرفت که در قالب جدول ۳۸ نمایش داده شده است.

جدول ۳۸ - گروه بندی ابلاغی از سوی سازمان اداری و استخدامی کشور (گروه های پنج گانه)

عناوین دستگاه ها			گروه
بنادر و دریانوردی	اداره کل راه آهن	اداره کل فرودگاه ها	گروه زیربنایی و توسعه زیرساخت
شرکت عمران شهرهای جدید	شرکت شهرک های صنعتی	شرکت آب و فاضلاب استان	
اداره کل راه و شهرسازی	اداره کل ارتباطات و فناوری اطلاعات	شرکت توزیع برق استان	
اداره کل حمل و نقل و پایانه ها	اداره کل نوسازی مدارس	شرکت برق منطقه ای	
آزمایشگاه فنی و مکانیک خاک	شرکت گاز استان	شرکت آب منطقه ای	
	اداره کل بنیاد مسکن	شهرداری	
گمرک	بیمه ها	بانکها	گروه تولیدی و خدماتی
اداره کل استاندارد	اداره کل هواشناسی	اداره کل امور مالیاتی	
اداره کل صنعت، معدن و تجارت	اداره کل دامپزشکی	اداره کل پست	
شیلات	اداره کل جهادکشاورزی	مدیریت تعاون روستایی	
شرکت غله و خدمات بازرگانی	اداره کل امور پشتیبانی دام	شرکت پخش فراورده های نفتی	
		مدیریت امور عشایر	
اداره کل بهزیستی	جمعیت هلال احمر استان	کمیته امداد استان	گروه سلامت و رفاه اجتماعی
اداره کل تامین اجتماعی استان	اداره کل انتقال خون	دانشگاه های علوم پزشکی	
مدیریت درمان تامین اجتماعی	اداره کل بیمه سلامت استان	مدیریت بازنشستگی	
	اداره کل بنیاد شهید	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	
اداره کل آموزش فنی و حرفه ای	نهاد کتابخانه های عمومی	اداره کل آموزش و پرورش	گروه آموزشی، پژوهشی و فرهنگی
مرکز تحقیقات کشاورزی استان	پارک علم و فناوری	دانشگاه پیام نور	
کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان	دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی غیرپزشکی	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	
اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی	اداره کل اوقاف و امور خیریه	مدیریت حج و زیارت	
	اداره کل ورزش و جوانان	اداره کل تبلیغات اسلامی	
اداره کل ثبت اسناد و املاک	اداره کل پزشکی قانونی	اداره کل منابع طبیعی	
اداره کل حفاظت محیط زیست	اداره کل تعزیرات حکومتی	اداره کل اقتصادی و دارایی	گروه عمومی و قضایی
اداره کل زندانها و اقدامات تأمینی	دادگستری	اداره کل ثبت احوال	

در جدول ۳۹ به دستگاه های اجرایی استان تهران که مبتنی بر بخشنامه جشنواره و مصوبات شورای راهبری توسعه مدیریت استان، به عنوان دستگاه برگزیده در جشنواره مورد تقدیر قرار گرفته اند، اشاره شده است.

جدول ۳۹ - دستگاه های برگزیده در بیست و سومین جشنواره شهید رجایی استان

عنوان دستگاه برتر	توضیحات در مورد چگونگی انتخاب
اداره کل حفاظت محیط زیست استان تهران	کسب بالاترین امتیاز در مجموع امتیازات شاخص های عمومی و اختصاصی
شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ	
شرکت آب و فاضلاب استان تهران	
امور مالیاتی شهر و استان تهران	کسب بالاترین امتیاز در گروه تولیدی و خدماتی
شرکت توزیع نیروی برق استان تهران	کسب بالاترین امتیاز در گروه زیربنایی و توسعه زیرساخت
اداره کل ثبت احوال استان تهران	کسب بالاترین امتیاز در گروه عمومی و قضایی
اداره کل کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان تهران	کسب بالاترین امتیاز در گروه آموزشی، پژوهشی و فرهنگی
اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران	کسب بالاترین امتیاز در گروه سلامت و رفاه اجتماعی
شرکت برق منطقه ای تهران	کسب بالاترین امتیاز در شاخص های عمومی
شرکت آب منطقه ای تهران	
دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید بهشتی	دستگاه منتخب در محور مدیریت مقابله با بیماری کرونا
اداره کل ثبت اسناد و املاک استان تهران	دستگاه منتخب در محور طرح کاداستر

فصل پنجم

نتیجه گیری و آسیب شناسی

جمع بندی و نتیجه گیری

یکی از مهمترین نظام‌هایی که دولت‌ها جهت اطمینان از کارآمدی عملکرد خود و هریک از سازمان‌های دولتی بکار می‌گیرند، نظام ارزیابی عملکرد است. سازمان‌ها تا زمانی که برای بقا خود تلاش می‌کنند و خود را نیازمند حضور در عرصه ملی و جهانی می‌دانند باید اصل بهبود مستمر را سرلوحه فعالیت خود قرار دهند. بهبود عملکرد را می‌توان با گرفتن بازخورد از محیط درونی و پیرامونی، تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان و بکارگیری سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی مناسب فراهم نمود. این امر می‌تواند به انعطاف‌پذیری برنامه‌ها و اهداف و مأموریت‌های سازمان‌ها در محیط پویای عصر حاضر کمک قابل توجهی نماید.

با عنایت به درک نقش فزاینده ارزیابی عملکرد در موفقیت دولت و دستگاه‌های اجرایی، ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی ملی و استانی هر ساله از سوی سازمان اداری و استخدامی کشور، برنامه ریزی می‌گردد. در سال ۱۳۹۹، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران، همچون سنوات گذشته به‌عنوان ناظر بر پیشبرد اهداف برنامه‌های اصلاح نظام اداری و همچنین مسئول ارزیابی عملکرد در استان، اقدامات لازم را براساس زمان‌بندی ابلاغی، انجام داده و گزارشی که از نظر گذشت، در راستای انعکاس فرایند و نتایج حاصل بوده است. در این بخش از گزارش، پس از ارائه جمع‌بندی و نتیجه‌گیری از مباحث عنوان شده در گزارش، به تحلیل و آسیب‌شناسی برنامه‌های اصلاح نظام اداری پرداخته خواهد شد.

تعداد دستگاه‌های شرکت‌کننده در ارزیابی عملکرد سال ۱۳۹۹ استان تهران، ۶۲ دستگاه بوده است که ۷۷ درصد مشمولین در استان را در برمی‌گیرد. از منظر امتیاز کل (مجموع امتیاز عمومی و اختصاصی)، میانگین استان برابر ۱۵۷۳,۶۹ و بیشترین امتیاز، ۱۹۶۵,۵۳ و کمترین امتیاز، ۶۴۸,۸۰ می‌باشد. ۳۴ دستگاه اجرایی (۵۵ درصد) امتیازی بالاتر از میانگین و حدود ۴۵ درصد دستگاه‌های اجرایی استان نیز امتیازی کمتر از میانگین کسب نموده‌اند. در بخش شاخص‌های عمومی، بیشترین امتیاز، ۹۶۵,۵۳ و کمترین امتیاز، ۱۰۰,۷۳ می‌باشد. همچنین میانگین امتیاز عمومی مکتسبه برابر ۶۴۱,۹۲ بوده است.

میانگین امتیاز اختصاصی مکتسبه در استان، برابر ۹۳۱,۷۷، بیشترین امتیاز مکتسبه ۱۰۰۰ و کمترین امتیاز ۵۰۰ می‌باشد. ۴۴ دستگاه اجرایی (۷۲ درصد) امتیازی بالاتر از میانگین و ۱۷ دستگاه اجرایی استان، امتیازی کمتر از میانگین کسب نموده‌اند. تعداد ۲۲ دستگاه اجرایی موفق به کسب امتیاز کامل (۱۰۰۰ امتیاز) شده‌اند و توانسته‌اند تمامی اهداف تعیین شده را محقق نمایند.

از ۶۲ دستگاه اجرایی شرکت‌کننده در ارزیابی عملکرد استان، ۳۲ دستگاه اجرایی در سطح خوب (۵۱,۷ درصد)، ۲۴ دستگاه اجرایی در سطح متوسط (۳۸,۷ درصد) و ۹,۶ درصد دستگاه‌ها در سطح ضعیف قرار گرفته‌اند.

بررسی امتیازات مکتسبه دستگاه‌های اجرایی به تفکیک گروه‌ها، نشان می‌دهد که ضعیف‌ترین گروه از منظر امتیاز عمومی و اختصاصی، گروه علمی، فرهنگی و آموزشی با میانگین ۵۶۶,۱۲ برای امتیاز عمومی و میانگین ۹۰۷,۸۰ برای امتیاز اختصاصی است. قوی‌ترین گروه از منظر امتیاز عمومی، گروه عمومی و قضایی با میانگین ۷۰۳,۹۴ و از منظر امتیاز اختصاصی، گروه تولیدی و خدماتی با میانگین امتیاز ۹۷۴,۶۲ می‌باشد.

نتایج بررسی درصد امتیاز مصداق‌دار برای هر محور به‌طور متوسط در تمامی دستگاه‌های اجرایی استان نشان می‌دهد که دستگاه‌های اجرایی در محورهای ۱ و ۲ (به ترتیب با عنوان: محور اصلاح ساختار سازمانی و توسعه دولت الکترونیک) دارای بیشترین عدم مصداق بوده‌اند. به عبارت دیگر شاخص‌های این دو محور به گونه‌ای تعریف شده که برخی از دستگاه‌های اجرایی استان مشمول آن نشده است. در حالی که در محورهای ۳ و ۵ (به ترتیب با عنوان: محور نظارت و ارزیابی و مدیریت سرمایه انسانی)، تقریباً امتیاز تمامی شاخص‌ها مشمول دستگاه‌های اجرایی استان شده است. بنظر می‌رسد با توجه به اینکه نوع خدمات و فعالیت‌های برخی از دستگاه‌های اجرایی، نیاز به احراز هویت و یا ارائه در دفتر پیشخوان ندارد در محور ۲ عدم مصداق بیشتری وجود دارد. همچنین در محور ۱، سه شاخص واگذاری خدمات به بخش خصوصی و غیردولتی، تفویض اختیارات به واحدهای استانی و شهرستانی، اهداف شاخص در دوره اول برنامه اصلاح نظام اداری برای برخی از واحدهای استانی محقق شده و مشمول عدم مصداق در دوره دوم برنامه بوده و موجب عدم مصداق بیشتر در این محور نسبت به محورهای دیگر شده است.

بررسی مقایسه‌ای امتیازات مکتسبه با سقف امتیازات (با احتساب سقف امتیاز مصداق‌دار) در نظر گرفته شده بیان‌گر این موضوع است که دستگاه‌های اجرایی استان کمترین امتیاز را به ترتیب در محور ۵ (نظارت و ارزیابی) و محور ۴ (ارتقاء سلامت اداری و صیانت از حقوق مردم در نظام اداری) و بیشترین امتیاز را در محور ۱ با عنوان "اصلاح ساختار سازمانی" و در محور ۳ با عنوان "مدیریت سرمایه انسانی" کسب نموده‌اند.

بررسی مقایسه‌ای امتیازات مکتسبه با سقف امتیازات در هر یک از شاخص‌های عمومی نشان می‌دهد که دستگاه‌های اجرایی استان در ۱۰ شاخص از ۲۱ شاخص (۴۷,۶ درصد) به‌طور میانگین امتیازی کمتر از ۶۰ درصد کسب نموده‌اند و براساس سطح‌بندی سامانه جامع مدیریت عملکرد در سطح ضعیف ارزیابی شده‌اند که این شاخص‌ها عبارتند از: واگذاری خدمات دستگاه‌های اجرایی به بخش خصوصی و مدیریت محلی (۴۷,۱۱٪)، میزان اجرایی شدن اختیارات تفویض شده از ستاد دستگاه به واحدهای استانی (۴۴,۴۸٪)، تفکیک وظایف استانی و شهرستانی و تفویض اختیارات و وظایف استانی به سطوح شهرستانی (۴۴,۱۹٪)، کیفیت واگذاری خدمات دستگاه به دفاتر پیشخوان (۲۸,۰۳٪)، مشارکت الکترونیکی شهروندان در فرآیندها و تصمیمات دستگاه (۳۱,۹۶٪)، ساماندهی و متناسب‌سازی نیروی انسانی (۵۳,۱۲٪)، ارتقاء سلامت نظام اداری (۵۴,۵۵٪)، استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی (۵۹,۲۰٪)، استقرار نظام مدیریت عملکرد در

دستگاه اجرایی (۵۷,۷۷٪) و اجرای برنامه مدیریت سبز (۵۳,۳۱٪). همچنین دستگاه‌های اجرایی استان در ۵ شاخص از ۲۱ شاخص (۲۳,۸ درصد)، به‌طور میانگین امتیازی بالاتر از ۷۵ درصد تحقق کسب نموده‌اند و در سطح خوب و عالی قرار گرفته‌اند. که این شاخص‌ها عبارتند از: میزان انطباق ساختار اجرایی دستگاه با ساختار رسمی ابلاغی (۸۶,۵)، استانداردسازی تارنما (۷۷,۸۰)، تناسب شغل و شاغل (۷۵,۵۷)، ارزشیابی عملکرد کارکنان (۷۸,۸۷) و استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز (۸۴,۳۵).

با توجه به مواردی که در فوق ارائه گردید به‌نظر می‌رسد آن دسته از دستگاه‌های اجرایی استان که فاصله زیادی در هر یک از شاخص‌های عمومی با میانگین استان دارند، نیاز به شناسایی دلایل اصلی کاهش امتیاز و برنامه‌ریزی جهت تحقق اهداف تعیین‌شده در استان دارند. همچنین آن دسته از دستگاه‌های اجرایی استان که امتیاز مکتسبه آنها در هر یک از شاخص‌ها به میانگین استان نزدیک است، نیازمند تعریف اقدامات اصلاحی برای بهبود عملکرد خود می‌باشند. انتظار می‌رود آن دسته از دستگاه‌های اجرایی استان که امتیازی بالاتر از میانگین استان کسب نموده‌اند، ضمن بررسی دلایل کاهش امتیاز، اقدامات بهبوددهنده عملکرد در قالب یک برنامه مدون تدوین و عملیاتی نمایند.

آسیب شناسی و تحلیل برنامه اصلاح نظام اداری

آسیب‌شناسی برنامه‌های ده‌گانه اصلاح نظام اداری در این مقطع زمانی که پایان دوره دوم برنامه‌های اصلاح نظام اداری محسوب شده و با تدوین برنامه آتی در دولت جدید همراه خواهد بود ما را بر آن می‌دارد با نگاه نو، انتقادی و کلان به این برنامه‌ها، شاخص‌ها، اهداف و اقدامات اساسی، با استفاده از شواهد میدانی و اسناد و مدارک سازمانی، چالش‌های آن را شناسایی و راهکارهای پیشنهادی را ارائه نماییم

الف) موضوعات کلان مرتبط با تمامی برنامه‌های اصلاح نظام اداری:

۱) برنامه اصلاح نظام اداری به قوانین موثر قابل پیگیری توسط دستگاه‌های نظارتی تبدیل نشده است. به عبارت دیگر، به ابزارهای قانونی برای الزام به اجرای برنامه‌های اصلاح نظام اداری در وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی اندیشیده نشده است. این موضوع سبب گردیده مشارکت مدیران برای اجرای برنامه‌ها به حداقل برسد و اصلاح نظام اداری در اولویت‌های اصلی مدیران دستگاه‌های اجرایی استان قرار نگیرد؛

۲) در برخی از موارد، برنامه‌های اصلاح نظام اداری و الزامات قانونی مربوط به آنها با یکدیگر همخوانی ندارد و یا بعضاً دارای تضاد می‌باشد. برای مثال: هدف در حوزه نیروی انسانی، کاهش نیرو می‌باشد ولیکن دستگاه‌های استانی از سوی دستگاه‌های بالادستی با فشار تبدیل وضع نیروهای قراردادی و یا جذب نیروی انسانی مواجه هستند و یا بعضاً الکترونیکی کردن خدمات و ارائه آنها در میز خدمت الکترونیکی

در تعارض با قوانین و مقررات داخل دستگاه است که این موارد در تعیین اهداف برای برنامه‌های اصلاح نظام اداری نادیده گرفته می‌شود؛

۳) پدیده الگانتاریسم اجتماعی (تساوی طلبی) در تدوین اهداف و برنامه‌ها به‌ویژه برنامه‌های اصلاح ساختار سازمانی و منطقی‌سازی اندازه دولت. در واقع در یک استان مثل تهران که همواره شکایت‌های متعدد مدیران دستگاه‌های اجرایی از نداشتن ساختار سازمانی نامناسب و کمبود نیروی انسانی به‌خصوص در سطح شهرستان‌ها برای اجرای برش برنامه‌های توسعه مطرح می‌باشد، تعیین اهداف در راستای کوچک‌سازی بدون دلیل موجه، قابل پذیرش نیست. چراکه ستاد ملی دستگاه‌ها بدون توجه به حجم مأموریت دستگاه‌های استانی درصدد هستند همه را به صورت مساوی کوچک‌سازی نمایند؛

۴) نبود نگرش بهره‌برداری از تجارب گذشته در شروع هر برنامه با هدف پرهیز از اشتباهات و خطاهای قبل. به نظر می‌رسد اگر قبل از تدوین برنامه‌های اصلاح نظام اداری آتی، گزارش جمع‌بندی از اجرای برنامه‌های دوره دوم در قالب یک همایش تخصصی بررسی شود، می‌تواند با شناسایی چالش‌ها و عوامل بازدارنده در هر برنامه به‌صورت روشن، برنامه‌های بعدی را غنی‌تر و کاربردی نماید؛

۵) با توجه به داده‌های متعدد در سامانه‌های سازمان اداری و استخدامی کشور، یافته‌های طرح‌های آسیب‌شناسی وضعیت نیروی انسانی و ساختار سازمانی به عنوان دو متغیر اصلی نظام اداری مورد بررسی قرار گرفته و نتایج آن با ارزیابی دوره دوم برنامه‌های اصلاح نظام اداری مقایسه گردد. در این صورت هم خلأهای اطلاعاتی میان سامانه‌های موجود و اهداف برنامه‌ها، شناسایی و برای رفع آنها چاره‌اندیشی می‌گردد و هم نتایج مکتسبه قابل بهره‌برداری است؛

۶) پیشنهاد می‌گردد در تدوین برنامه‌های آتی، ظرفیت اجرایی خط‌مشی‌های گذشته مورد توجه قرار گرفته و تاثیر عوامل سیاسی و اسناد بالادستی نوین مانند: سند پیشرفت ایرانی اسلامی مورد توجه قرار گیرد؛

۷) ادراک نادرست مبانی نظری برخی برنامه‌ها مانند فرهنگ سازمانی و تنزل جایگاه این متغیر اثرگذار در نظام اداری به یک بخشنامه و دستورالعمل؛

۸) موجود نبودن آمار و اطلاعات دقیق و کافی برای تدوین برنامه‌های اصلاح نظام اداری؛

۹) بلا تکلیفی برای اجرایی نمودن برخی برنامه‌ها مانند: فرهنگ سازمانی، بهره‌وری در سطح ملی و استانی؛

۱۰) عدم وجود ظرفیت مناسب جهت تحقق بخشیدن برخی از اهداف از جمله: کاهش پست‌های مدیریتی، افزایش نسبت مدیران زن به کل مدیران در سطح دستگاه‌های اجرایی؛

۱۱) حاکمیت تفکر کنترل‌فرایندها به جای کنترل محصول و نتایج در قوانین نظارتی کشور به‌ویژه در برنامه‌های اصلاح نظام اداری به‌گونه‌ای که در بسیاری از موارد، سنجش نتایج، تحت‌الشعاع سنجش فرایند قرار گرفته است؛

۱۲) پیش‌بینی بودجه مستقل برای اجرای برنامه‌های اصلاح نظام اداری دستگاه‌های اجرایی یک امر ضروری است. اگرچه از نظر قانونی مواردی برای تخصیص ردیف بودجه وجود دارد ولیکن کفایت‌های زیربنایی در حوزه توسعه دولت الکترونیک را نمی‌دهد برای مثال: توسعه فعالیت‌ها و وظایف و افزایش تعداد مراجعین موجب شده دستگاه‌های اجرایی همچون: اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان در به‌روزرسانی حوزه فناوری اطلاعات خود متناسب با نیازهای مراجعین با مشکل مواجه گردد؛

۱۳) نبود یک مرکز پژوهشی پشتیبان برنامه‌های نظام اداری کاملاً در زمان اجرا مشهود است. لذا سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران با توجه به تنوع چالش‌های نظام اداری استان تهران به عنوان مرکز سیاسی و اداری کشور اقدام به تشکیل کمیته علمی و پژوهشی با حضور اساتید باتجربه در حوزه نظام اداری نمود که خروجی این کمیته تدوین و اجرای طرح‌های آسیب‌شناسی ساختار سازمانی دستگاه‌های اجرایی و توسعه منابع انسانی می‌باشد. در کنار این طرح‌های مطالعاتی، آسیب‌شناسی ساختار سازمانی دستگاه‌های اجرایی و اصلاح ساختار دستگاه‌های مشکل‌دار مطرح و تا حدی مشکلات برخی دستگاه‌های خدمت‌رسان مرتفع شد ولیکن اگر تعریف مسائل و انجام مطالعات پایه در حوزه برنامه اصلاح نظام اداری در سازمان اداری و استخدامی کشور به‌صورت متمرکز صورت پذیرد، قابل بهره‌برداری برای تمامی استان‌ها می‌باشد؛

۱۴) نبود راهکارها و مکانیزم‌های انگیزشی مناسب برای مجریان برنامه‌های اصلاح نظام اداری به‌گونه‌ای که در حال حاضر تفاوتی بین سازمان‌ها، مدیران و کارکنان تحول‌گرا و تحول‌گریز وجود ندارد. برای مثال، پیشنهاد می‌گردد جهت جلب موثر مشارکت دستگاه‌های اجرایی در استقرار نظام مدیریت عملکرد و شرکت در ارزیابی عملکرد سالیانه، با توجه به کمبود اعتبارات دستگاه‌های استانی، اعتباری مضاعف در بودجه‌ی دستگاه‌های برتر انتخاب شده در جشنواره‌ی شهید رجایی دیده شود؛

۱۵) عدم تحقق برخی از اقدامات اساسی مندرج در برنامه اصلاح نظام اداری کشور در طی بازه زمانی مشخص شده از جمله: تبیین نقش فعالان توسعه کشور (دولت، مدیریت محلی، بخش خصوص، سمن‌ها و مردم) و نحوه تعامل میان آن‌ها، تهیه برنامه واگذاری واحدهای عملیاتی و خدماتی، توانمندسازی بخش غیردولتی برای دریافت و انجام فعالیت‌ها و تدوین نظام جانشین‌پروری و مدیریت مسیر شغلی کارمندان و یا ضوابط حمایت از بخش خصوصی تعاونی سمن‌ها و مدیریت‌های محلی، تحقق اهداف برنامه را با چالش مواجه نموده است؛

۱۶) ناکافی بودن آگاهی مدیران و کارشناسان دستگاه‌های اجرایی استان به تکالیف قانونی خود در حوزه اصلاح نظام اداری که تقویت نقش آموزش در همه سطوح از جمله مدیران و کارشناسان دستگاه‌های اجرایی و شهروندان را می‌طلبد؛

۱۷) مشغول بودن نظام اداری با مسائل روزمره و نداشتن فرصت مناسب برای پرداختن به مسائل مهم و بلند مدت در نظام اداری؛

۱۸) عدم اختیار واحدهای استانی در انجام برخی امور و برای اجرای برنامه‌ها در سطح استان‌ها و حل مشکلات استانی؛

۱۹) تکیه بر مستندسازی به جای مواجه شدن با نتایج واقعی اجرای امور در دستگاه‌های اجرایی. اصلاح نظام اداری مستلزم اجرای واقعی و هدفمند برنامه‌های عملیاتی تعیین شده برای هر دستگاه اجرایی می‌باشد که برخی از دستگاه‌ها از طریق انجام ارزیابی عملکرد سالانه مدارک و مستندات ارائه می‌دهند که تا حدودی با واقعیت فاصله داشته و همین باعث گمراه شدن مسئولین و دور شدن از تحقق اصلاحات واقعی می‌گردد؛

ب) موضوعات اختصاصی هریک از برنامه‌های اصلاح نظام اداری:

شورای عالی اداری در تاریخ ۱۳۹۷/۵/۳۰ بنا به پیشنهاد سازمان اداری و استخدامی کشور، در اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری و نقشه راه اصلاح نظام اداری (مصوبه شماره ۲۶۰/۹۳/۵۶۰ تاریخ ۱۳۹۳/۱/۲۰ شورای عالی اداری) و به منظور تداوم اصلاحات در نظام اداری کشور، برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم، مشتمل بر ۱۰ برنامه را تصویب نمود. در ذیل به بررسی چالش‌های پیش‌روی تحقق اهداف تعیین‌شده در هر محور در دستگاه‌های اجرایی استان پرداخته شده است.

• برنامه مهندسی نقش و ساختار دولت

در اجرای بند الف ماده ۲۸ قانون برنامه ششم توسعه، کاهش حجم، اندازه و ساختار مجموع دستگاه‌های اجرائی به‌استثنای مدارس دولتی در طول اجرای قانون برنامه، حداقل به میزان پانزده درصد (۱۵٪) نسبت به وضع موجود (حداقل پنج‌درصد (۵٪) در پایان سال دوم) از طریق واگذاری واحدهای عملیاتی، خرید خدمات و مشارکت با بخش غیردولتی با اولویت تعاونی‌ها، حذف واحدهای غیرضرور، کاهش سطوح مدیریت، کاهش پست‌های سازمانی، انحلال و ادغام سازمان‌ها و مؤسسات و واگذاری برخی از وظایف دستگاه‌های اجرائی به شهرداری‌ها و دهیاری‌ها و بنیاد مسکن انقلاب اسلامی با تصویب شورای عالی اداری تکلیف شده است. اما سهم هر یک از استان‌ها در این کاهش مشخص نمی‌باشد و انتظار تحقق کاهش حجم دولت به صورت مساوی در تمامی استان‌ها نادرست است. بلکه به‌نظر می‌رسد در مسیر اجرای منطقی‌سازی اندازه دولت با توجه به ویژگی‌های هر استان و دستگاه، باید رویکرد متفاوتی (رعایت اصل تفاوت‌ها) اتخاذ نمود. برخی از ویژگی‌ها و چالش‌های استان تهران در راستای منطقی‌سازی اندازه دولت به شرح ذیل است:

- مغایرت الزام "کاهش ساختار سازمانی دستگاه‌های اجرایی استان تا سقف ۱۵ درصد نسبت به وضعیت موجود" مندرج در ماده ۲۸ قانون برنامه ششم توسعه کشور با روند رو به رشد جامعه هدف برای دستگاه‌های خدمت‌محور در شهرستان‌های استان تهران.
 - دست‌اندازی ستاد برخی دستگاه‌های ملی به پست‌های سازمانی و نیروی انسانی دستگاه‌های استانی در پایتخت. تحمیل نیروی انسانی مازاد و انتقال نیروی انسانی متخصص استانی به ستاد.
 - شکایت برخی دستگاه‌های اجرایی خدمت‌محور از عدم تناسب ساختار و نیروی انسانی از جمله: اداره کل زندان‌ها، بهزیستی، دامپزشکی، راه و شهرسازی، تعاون، کار و رفاه اجتماعی، انتقال خون، پزشکی قانونی به‌ویژه در شهرستان‌ها.
 - نبود عزم و اراده در دستگاه‌های ملی برای اصلاح ساختار دستگاه‌های استانی با رویکرد مدیریت تفاوت و گرایش به کاهش حجم مساوی.
 - در ادامه به برخی موانع و مشکلات کلی که در اقدامات و اهداف تعیین شده در این برنامه وجود دارد، اشاره شده است:
 - نبود برنامه مدون در دستگاه‌های اجرایی ملی جهت واگذاری خدمات و واحدهای عملیاتی به بخش خصوصی. در اکثر موارد، واگذاری‌ها نتایج مشخصی چون کاهش پست، کاهش واحد سازمانی و یا حتی کاهش هزینه را به دنبال نداشته است.
 - عدم احساس نیاز برخی مدیران دستگاه‌ها به واگذاری تصدی‌ها به دلیل حاکمیتی پنداشتن و یا منافع سازمانی.
 - در مورد شاخص واگذاری تصدی‌ها به بخش خصوصی و غیردولتی، در برخی دستگاه‌های اجرایی، اهداف پیش‌بینی شده با واقعیت دستگاه تطابق ندارد و به همین علت دستگاه‌های اجرایی در اجرایی نمودن این اهداف دچار مشکل می‌شوند.
 - در دستگاه‌های اجرایی خدمت‌رسان مانند: اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی نه تنها کاهش پست ناشی از واگذاری امکان‌پذیر نیست بلکه بایستی نیروهای موردنیاز خود را از محل پست‌های بلا تصدی دستگاه ملی و سایر دستگاه‌ها تامین نمایند.
 - نبود دستورالعمل استانداردسازی خدمات که یکی از پیش‌نیازها جهت کنترل کمیت و کیفیت خدمات است.
- همچنین موارد ذیل پیشنهاد می‌شود:
- الزام مدیران ستادی نسبت به واگذاری وظایف و اختیارات قابل واگذاری به استان‌ها. انتظار می‌رود دستگاه‌های اجرایی ملی، هر سال با رصد و نظارت مستمر دستگاه‌های استانی که اقدامات قابل توجهی برای واگذاری نسبت به سال قبل به عمل نیاورده‌اند، برخورد جدی نماید.

- تشکیل کارگروه کاهش تصدی های دولت و تدوین و ابلاغ برنامه مشخص واگذاری در دستگاه های اجرایی ملی.
- اصلاح و بازنگری ساختار دستگاه های اجرایی پس از واگذاری بعضی از خدمات توسط سازمان اداری و استخدامی کشور و دستگاه های اجرایی ملی.
- در راستای تفویض اختیارات از واحدهای استانی به شهرستانی، مورد توجه قراردادان موانع و پیشنهادات ذیل ضروری است:
- عدم تعیین هدف برای این شاخص در برش استانی برنامه سه ساله اصلاح نظام اداری و به تبع آن نداشتن برنامه عملیاتی در دستگاه های اجرایی برای واگذاری وظایف به سطوح شهرستانی.
- عدم احصا و تفکیک وظایف استانی و شهرستانی در برخی از دستگاه های اجرایی.
- نبود ساختار و تشکیلات لازم برای ایفای وظایف در واحدهای شهرستانی و ضرورت تقویت ساختار و بنیه کارشناسی واحدهای شهرستانی.
- ایجاد انگیزه برای نیروهای خبره جهت انتقال به شهرستان ها.
- کاهش پست های سازمانی ستاد دستگاه استانی و تقویت ساختار سازمانی واحدهای شهرستانی به تبع تفویض اختیارات صورت گرفته.

• برنامه توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری

- هزینه بر بودن اصلاحات اساسی در حوزه توسعه دولت الکترونیک دستگاه های اجرایی استان که متاسفانه در برخی موارد بودجه تخصیص یافته به این موضوع، پاسخگوی اصلاحات نیست.
- شناسه دار نشدن کلیه خدمات دستگاه های اجرایی و عدم احصا قابلیت الکترونیکی و یا قابلیت ارایه به دفاتر پیشخوان و ... که به عنوان اولین گام های مسیر توسعه دولت الکترونیک در حوزه خدمات دستگاه های اجرایی محسوب می شود.
- کارایی بسیار پایین سامانه خدمات دولت در زمینه ارائه اطلاعات جامع در خصوص خدمات دستگاه های اجرایی و کاربردی نبودن گزارشات حاصل از آن.
- هزینه بر بودن پیاده سازی تعدادی از شاخص های استانداردسازی تارنما برای دستگاه های اجرایی و یا کاربرد نداشتن برخی دیگر.
- مشکلات امنیتی استفاده از جایگاه های اینترنتی با توجه به محرمانه بودن بخشی از اطلاعات دستگاه های اجرایی که ارتقای سطح امنیتی پرتال ها و ارائه گواهینامه امنیتی توسط سازمان های متولی را می طلبد.
- مطابق مصوبه شماره ۶۶۱۱/ت/۵۵۲۲۹ ه مورخ ۱۳۹۷/۱/۲۸ هیات وزیران می بایست کلیه دستگاه های مشمول ماده ۵ ق م خ ک، خدمات دارای ارباب رجوع را که قابل واگذاری به بخش خصوصی می باشند، به دفاتر پیشخوان واگذار نمایند ولی در حال حاضر، پراکندگی نحوه واگذاری، موجب سردرگمی مردم

در دریافت خدمات شده است و به عبارت دیگر، دستگاه‌های اجرایی استان در واگذاری خدمات به دفاتر، سلیقه‌ای عمل نموده و با سخت‌گیری‌های نادرست، از واگذاری خدمت به برخی دفاتر اجتناب می‌کنند. (دفاتر پلیس +۱۰، دفاتر خدمات شهری)، دفاتر پیشخوان دولت در بخش عمومی غیردولتی، دفاتر تأمین اجتماعی و ...)

- عدم تمایل برخی از دستگاه‌ها از جمله: نیروی انتظامی، قوه قضاییه و تأمین اجتماعی برای یکپارچه‌سازی دفاتر خدمات بخش عمومی که به نظر می‌رسد این موضوع باید به صورت کارشناسی از منظر کیفیت ارائه خدمات، نحوه دسترسی به دفاتر و هزینه‌های واگذاری مورد بررسی قرار گیرد و دستگاه‌های اجرایی که عملکرد مطلوبی در دفاتر خدمات خود دارند، از واگذاری خدمات به دفاتر پیشخوان مستثنی شوند.
- بی‌توجهی به الکترونیکی کردن خدمات و عملکرد ضعیف مدیران ستادهای ملی در واگذاری خدمات به دفاتر پیشخوان و واگذاری فعالیت‌ها و تصدی‌ها به بخش غیر دولتی.
- بررسی‌ها در خصوص برون‌سپاری خدمات دستگاه‌های اجرایی به دفاتر پیشخوان نشان می‌دهد اکثر دستگاه‌های اجرایی برای برون‌سپاری خدمات به دفاتر پیشخوان منتظر تصمیم دستگاه ملی می‌باشند و عملاً این امر باعث مشکل در استان‌ها می‌گردد.

• برنامه خدمات عمومی در فضای رقابتی

- عدم تعیین قیمت تمام شده خدمات دستگاه‌های اجرایی در یک سامانه مشخص و به‌روزرسانی آن.
- نظام‌مند نبودن اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد به صورت مستمر و در یک نظام حسابداری قیمت تمام شده. اجرای درست بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، مستلزم اجرای درست حسابداری تعهدی و داشتن نظام قیمت تمام شده است.
- تهیه و تدوین دستورالعمل‌های موثر در جهت نحوه استانداردسازی خدمات در بخش دولتی با استفاده از تکنیک‌های حرکت‌سنجی و زمان‌سنجی به منظور توزیع منطقی مسئولیت‌ها بین افراد و ارائه خدمات بهینه به مردم.
- تعارض منافع افراد در ارائه خدمات در فضای رقابتی و گرایش به انحصار طلبی که نیازمند بررسی موارد و مصادیق و ارائه راهکار برای حل آنها است.
- نبود تعریف درست از رابطه میان دولت و شرکت‌های ارائه‌کننده خدمات به دولت. به گونه‌ای که نیروهای آنها همواره خود را نیروی دولت محسوب می‌نمایند و لذا تلاش برای اداره واحدهای عملیاتی به قیمت تمام شده، افزایش کیفیت خدمات و کاهش هزینه‌ها با چالش مواجه است.

- برنامه مدیریت سرمایه انسانی
- تورم نیروی انسانی غیرمتخصص در اغلب واحدهای سازمانی بدون تناسب با ساختار سازمانی (به ویژه در بکارگیری نیروهای قراردادی) و عدم تدوین راهکار عملی برای تعیین تکلیف نیروهای مازاد قراردادی.
- نبود یک ساختار حرفه ای برای امر توانمندسازی کارکنان دولت و در نتیجه ابهام در اثربخشی برنامه های آموزشی در رفتار شغلی کارکنان.
- نبود بررسی کارشناسی میان ارتباط نتایج آزمون های استخدامی سالیانه با عملکرد نیروی انسانی در دستگاه های اجرایی که پیشنهاد می شود توسط موسسات پژوهشی مورد بررسی قرار گیرد.
- پیچیدگی فرایند اختصاص شماره مستخدم / شناسه به کارکنان فاقد شماره مستخدم / شناسه دانشگاه های علوم پزشکی.
- درخواست انتقال داوطلبان غیربومی استان تهران. تعدادی از داوطلبان غیر بومی پس از پذیرفته شدن در آزمون دستگاه های اجرایی استان تهران و مشاهده هزینه های تهران درخواست انتقال از تهران به سایر استان ها را دارند و عملاً دستگاه های اجرایی به ویژه آموزش و پرورش همواره با چالش کمبود نیرو و جذب مواجه هستند. بنابراین پیشنهاد می گردد بومی گزینی در دستگاه های اجرایی به ویژه آموزش و پرورش شهر و شهرستان های استان تهران اتفاق بیفتد.
- سیاست های محدودکننده و یکسویه نظیر مصوبه هیئت وزیران در سال ۱۳۹۰ درخصوص تبدیل نیروهای شرکتی به قرارداد کارگری و کار معین عملاً دستگاه های اجرایی را در اجرای برنامه های منطقی سازی ساختار و مدیریت سرمایه انسانی با چالش مواجه ساخته است.
- نبود درک مشترک از قوانین حاکم از جمله بند "ذ" ماده ۸۷ قانون برنامه ششم و رای ۵۵۵ وحدت رویه دیوان عدالت اداری سبب شده با یک هماهنگی غیررسمی عملاً برخی شعب دیوان اقدام به اجبار دستگاه های اجرایی برای در اختیار قراردادن پست های سازمانی به نیروهای انسانی غیرمتخصص نمایند. حتی این موضوع در خصوص هیئت علمی برخی دانشگاه ها و موسسات پژوهشی مستقر در تهران نیز صدق می کند.
- حاکمیت ماده یک قانون احکام دائمی بر دانشگاهها و خارج شدن آنها از شمول قانون مدیریت خدمات کشوری سبب ایجاد تنوع در قراردادهای بی نظمی در نظام مدیریت منابع انسانی دولت می گردد. لازم است فرایند مناسبی برای نظم بخشیدن به این دستگاهها مدنظر قرار گیرد. برای مثال: در دانشگاه تهران به جای قرارداد کارگری، قرارداد کارمعیین خدماتی تعریف شده است. لذا بعد از اینکه فرد در دانشگاه هایی نظیر پیام نور و علمی کاربردی مدرک خود را ارتقا داد از قرارداد کار معین خدماتی به کار معین تبدیل می شود. در واقع این ناهمسانی در شکل قراردادهای مشکلات حقوقی برای ذینفعان و دولت به همراه دارد.
- امکان اجرای کامل تبصره ۲۱ قانون بودجه سال ۱۳۹۹ مبنی بر تکلیف نمودن ثبت یا به روزرسانی اطلاعات کارکنان رسمی، پیمانی و قرارداد کار معین (مشخص)، کارگری و کارکنان حوزه سلامت

براساس قانون مربوط به خدمت پزشکان و پیراپزشکان برای دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده (۲۹) قانون برنامه ششم توسعه که به نحوی از انحاء از بودجه عمومی استفاده می‌نمایند و شرکتهای دولتی مندرج در جزء (۱) بند (ه) تبصره (۲) این قانون، به دلیل گستردگی دستگاه‌های اجرایی مذکور تا بیستم اردیبهشت ماه سال ۱۳۹۹ در «سامانه کارمند ایران» میسر نشد. این موضوع در قانون بودجه سال ۱۴۰۰ نیز تکرار شده است.

- مشکل نیروهای فاقد شناسه استانی. در برخی از دستگاه‌های اجرایی هزینه‌ای استان، نیروهای رسمی، پیمانی، قرارداد کار معین و کارگری و طرحی بدون شماره مستخدمی و شناسه وجود دارد. علاوه بر آن، شرکت‌های تابعه وزارت نیرو (شرکت برق منطقه‌ای، شرکت آب منطقه‌ای، شرکت‌های توزیع برق استان و تهران بزرگ و...)، دانشگاه‌های علوم پزشکی و غیر پزشکی و حتی آموزش و پرورش نیز دارای نیروی فاقد شناسه/شماره مستخدم هستند. این دو چالش امر متناسب سازی نیروی انسانی در دستگاه‌های اجرایی به‌ویژه نیروی قراردادی را با مشکل مواجه می‌سازد و حتی اجرای تبصره ۲۱ قانون بودجه سال ۱۳۹۹ را نیز غیرممکن می‌سازد. در قانون بودجه سال ۱۴۰۰ نیز این انتظار از دستگاه‌ها تکرار شده است.
- با توجه به اقدام سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران در راستای آسیب‌شناسی توسعه منابع انسانی و تدوین سند توسعه منابع انسانی به نظر می‌رسد بازنگری شاخص‌ها و اهداف توسعه منابع انسانی مبتنی بر عوامل محیطی سیستم توسعه منابع انسانی امری اجتناب‌ناپذیر است.
- با توجه به تمامی موارد فوق‌الذکر، پیشنهاد می‌گردد بازنگری و اصلاح قوانین و الگوهای جذب و گزینش نیروی انسانی به عنوان یکی از پروژه‌های اولویت‌دار سازمان قرار گیرد.

• برنامه بهبود در نظام‌ها و فناوری مدیریت

- نگاه کلی و غیر فرایندی به برنامه‌های بهبود در نظام‌ها و فناوری‌های مدیریتی؛
- انتظار نادرست از برنامه‌های بهبود برای حل همه مشکلات؛
- تغییرات مدیریتی، کند شدن یا از دور خارج شدن برنامه‌های بهبود براساس نظر شخصی مدیران ارشد؛
- نداشتن توفیق در برنامه‌های مبتنی بر نتایج و محصولات در دستگاه‌های اجرایی؛
- نداشتن الگوی مناسب برای نظام سنجش ظرفیت خط مشی‌ها و قوانین و مقررات و بازخورد در تدوین؛
- تعجیل در تدوین، ابلاغ و اجرای قوانین و مقررات بدون بررسی ظرفیت اجرایی آن؛

• برنامه توسعه فرهنگ سازمانی

- توجه نکردن به تاثیر فرهنگ ملی بر فرهنگ سازمانی؛

- بی توجهی به فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل موثر بر ساختار سازمانی دستگاه‌های اجرایی به ویژه در زمان اصلاح یا ادغام دو ساختار که آثار آن در ادغام دو وزارتخانه جهاد و کشاورزی ملاحظه شد؛
- نگاه سخت به فرهنگ سازمانی در سطح دستگاه‌های اجرایی و راهبران این برنامه در نظام اداری ؛
- محدود کردن اجرای برنامه فرهنگ سازمانی به تکمیل پرسشنامه فرهنگ سازمانی در دستگاه‌های اجرایی.

• برنامه صیانت از حقوق شهروندان در نظام اداری

- ملزم نبودن دستگاه‌های اجرایی در زمینه احصاء حقوق عمومی و خصوصی مردم و مشخص نمودن تکالیف آنها بصورت سالانه جهت احقاق حق مردم و ارتقاء رضایتمندی آنها؛
- در حال حاضر سامانه خدمات مردم، پاسخگوی سنجش رضایتمندی مردم و ثبت و بررسی شکایات آنها نیست. پیشنهاد می‌گردد سازوکارهایی به صورت الکترونیکی پیش‌بینی شود؛

• برنامه ارتقا پاسخگویی، شفافیت و مقابله با فساد در نظام اداری

- بازنگری قوانین، بخشنامه‌ها و آیین نامه‌های اجرایی حوزه سلامت اداری و اصلاح موارد موازی‌کاری بین دستگاه‌های متولی و نظارتی به‌طوریکه تکلیف هر یک از دستگاه‌های اجرایی نظارتی و اجرایی در این حوزه بطور شفاف مشخص گردد.
- کمیته‌های سلامت اداری ستاد دستگاه‌های اجرایی در اکثر موارد درخصوص شناسایی گلوگاه‌های فساد و تعیین راه‌حل‌ها برای رفع آنها توفیق چندانی نداشته‌اند. در برخی موارد، کمیته مذکور در سطح ملی بسیار دیر عمل نموده و گلوگاه‌های فساد و راهکارهای رفع آنها را بسیار دیر و بعضاً در پایان سال به دستگاه استانی اعلام می‌نماید که در این صورت واحدهای استانی زمان کافی برای عملیاتی نمودن راهکارها ندارند. از طرف دیگر الزامات قانونی این حوزه، اختیار پیاده‌سازی راهکارهای جلوگیری از فساد را منوط به ابلاغ از سوی دستگاه ملی نموده است.
- عدم وجود شاخص‌های لازم برای سنجش میزان سلامت و یا فساد اداری و یا عدم اهمیت به سنجش آنها در صورت وجود در دستگاه‌های اجرایی.

• برنامه مدیریت بهره‌وری نظام اداری و اجرایی کشور

- در حال حاضر، پیگیری و نظارت بر عملیاتی شدن برنامه‌های ارتقای بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی استان بدون توجه به پیش نیازهای آن که یکی از آنها تدوین برنامه‌های مذکور می باشد، امکان‌پذیر نیست.

- صرف نظر از این که برای حمایت از شرکت‌های ارائه‌دهنده‌ی خدمات در حوزه بهره‌وری (مشاور)، منابع مالی کافی مورد نیاز است، اجرای اثربخش موضوع مستلزم معرفی شرکت‌های مشاور موفق و متخصص در این زمینه می‌باشد.

• برنامه نظارت و ارزیابی

- تغییر رویکرد نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی استان‌ها به صورت مستمر به جای ارزیابی مقطعی چندماهه.
- همسو نبودن قطعات پازل نظارت و ارزیابی در نظام اداری. به‌عبارت دیگر شاخص‌های عملکردی مناسبی جهت پایش و نظارت بر اجرای برنامه اصلاح نظام اداری در ارزیابی عملکرد سالانه دستگاه‌ها پیش‌بینی نشده است. این موضوع امکان بررسی روند تحقق اهداف برنامه را با مشکل مواجه نموده است. پیشنهاد می‌گردد در ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی نظام ارزیابی بر مبنای نتایج بجای کنترل فرآیندها در دستور کار سازمان اداری و استخدامی کشور قرار گیرد. با توجه به اینکه در برنامه دهم، سنجش و تحلیل میزان موفقیت در موضوعات محوری نظام اداری به عنوان اقدام در نظر گرفته شده ولی در این خصوص گزارشی توسط استان‌ها دریافت نگردیده است. در سال گذشته از سوی استان تهران چارچوبی جهت استخراج میزان تحقق اهداف برنامه‌های اصلاح نظام اداری استخراج گردید که در بسیاری از موارد در خصوص اهداف استانی الزامی موجود نبود. همچنین به‌دست آوردن اقلام اطلاعاتی که حداقل انتظار می‌رفت بخشی از سامانه‌های موجود و بخشی دیگر از ارزیابی عملکرد سالانه دستگاه‌های اجرایی استان استخراج شود، بسیار سخت بود.
- برش استانی برنامه جامع اصلاح نظام اداری بدون توجه به تفاوت دستگاه‌های استانی تدوین می‌شود که این موضوع اجرای اهداف برنامه را در سطح استان‌ها با مشکل روبرو نموده است.
- نداشتن الگوی مناسب برای تحلیل علل موفقیت‌ها و عدم موفقیت‌های دستگاه‌های اجرایی.
- تعدد مراجع نظارت و ارزیابی (دستگاه‌های اجرایی سطح ملی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، استانداری و سازمان بازرسی) دستگاه‌های اجرایی را دچار سردرگمی می‌نماید، چراکه نقش و جایگاه هر یک از این مراجع در تحقق برنامه مشخص نمی‌باشد.
- عدم تخصیص ردیف بودجه مستقلی برای فرایند ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی استانی در موافقتنامه‌ها.
- تأخیر در ابلاغ شاخص‌های عمومی و اختصاصی در پایان سال موجب شده است تا دستگاه اجرایی مهلت لازم را برای برنامه‌ریزی و تلاش در جهت تحقق اهداف موردنظر نداشته باشد.
- شیوه‌نامه‌های ارزیابی شاخص‌های عمومی، بسیار دیر و بعضاً گنگ و نامفهوم در اختیار ارزیابان قرار می‌گیرد.

- بی‌توجهی ستاد دستگاه‌های اجرایی به نتایج ارزیابی عملکرد و عدم اهتمام لازم برای تهیه برنامه بهبود عملکرد باعث گردیده که بعضی از دستگاه‌های اجرایی استان تلاش چندانی در جهت موفقیت و کسب امتیاز بیشتر نداشته باشند.
- نبود ظرفیت مشخص برای نقش‌آفرینی مردم در نظام نظارت.
- در پایان پیشنهاد می‌گردد یک الگوی کارآمد توسط سازمان اداری و استخدامی کشور به‌عنوان الگوی یکپارچه در زمینه استقرار مطلوب گام‌های شش‌گانه نظام مدیریت عملکرد در سطح دستگاه‌های اجرایی طراحی و تکالیف هر یک از دستگاه‌های اجرایی ملی و استانی در زمینه استقرار الگوی طراحی شده طی بازه زمانی مشخص، تعیین گردد.

الزامات قانونی

- آیین نامه اجرائی مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری به شماره ۴۴۳۲۷/۴۲۲۵ مورخ ۱۳۸۹/۱/۱۴ هیات وزیران.
- بخشنامه شماره ۳۸۲۱۶۰ مورخ ۱۳۹۹/۱۰/۸ سازمان اداری و استخدامی کشور در خصوص شاخص - های عمومی ارزیابی عملکرد سال ۱۳۹۹ و فرایند اجرایی آن.
- بخشنامه شماره ۲۷۰۱ مورخ ۱۴۰۰/۰۱/۲۳ سازمان اداری و استخدامی کشور با موضوع جشنواره شهید رجایی سال ۱۴۰۰.
- برنامه جامع اصلاح نظام اداری (دوره دوم)، مصوبه شوايعالی اداری به شماره ۳۰۲۵۹۶ مورخ ۱۳۹۷/۰۶/۱۴.
- نقشه راه اصلاح نظام اداری، (۱۳۹۳)، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور.

منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۵)، ترجمه قلیچلی، بهروز، غلامزاده، داریوش، مدیریت عملکرد (فرد، تیم و سازمان)، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- بزاز جزایری، سیداحمد (۱۳۷۸)، ضرورت ارزیابی عملکرد در سازمانها، ماهنامه تدبیر، شماره ۹۸.
- تدریس حسنی، معصومه، امیری، مقصود، رحمان سرشت، حسین و یوسفعلی، امیر (۱۴۰۰)، ارائه یک دسته‌بندی جامع از رویکردهای ارزیابی عملکرد و بررسی خلاءهای تحقیقاتی موجود در آنها، فصلنامه علمی پژوهشی دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، سال دهم، شماره ۳۷، بهار ۱۴۰۰.
- رحیمی، غفور (۱۳۸۵)، ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمانها، مجله تدبیر، شماره ۱۷۳.
- رفیعزاده، علاالدین، (۱۳۹۵)، بررسی تحلیلی برخی مفاهیم مرتبط با عملکرد، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سازمانهای دولتی، دوره ۴.
- رفیعزاده، علاالدین، (۱۳۹۵)، ارائه مدل مدیریت عملکرد در سطح دولت، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سازمانهای دولتی، دوره ۴، شماره ۴، پاییز ۱۳۹۵.
- رفیعزاده، علاالدین، رونق، یوسف، (۱۳۹۲)، مدیریت و ارزیابی عملکرد با رویکرد علمی کاربردی، انتشارات فرمنش.
- شیخزاده، رجبعلی (۱۳۸۹)، الگوی مفهومی مدیریت عملکرد در سازمانهای مأموریت محور، فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی، دانشگاه امام حسین، سال اول، شماره ۲.
- عباسپور، عباس، (۱۳۸۴)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، چاپ دوم، انتشارات سمت.
- محمودی، محمد، کریمی، محمدحسن و زمانی، مهدی (۱۳۹۲)، مروری بر الگوهای ارزیابی عملکرد و احصای چالشهای اساسی در بکارگیری آنها، فصلنامه علمی، ترویجی مدیریت استاندارد و کیفیت، سال سوم، شماره یک، بهار ۱۳۹۲.
- سامانه جامع مدیریت عملکرد به آدرس arzyabi.aro.gov.ir
- Kane, J. S. (۱۹۹۶). "The conceptualization and representation of total performance effectiveness". *Human Resource Management Review*, ۶(۲), ۱۲۳-۱۴۵.
- Faseeh, ullah khan Muhammad, (۲۰۱۳). "Role of performance appraisal system on employees motivation". *IOSR Jornal of business and management (LOSR-JBM)*, ۶۶-۸۳.

