

سازمان اداری و استخدامی کشور  
سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان کرمان

## **طرح اجرائی برنامه توسعه فرهنگ سازمانی**

**(برنامه ششم نقشه راه اصلاح نظام اداری کشور و نظام نامه ابلاغی فرهنگ سازمانی)**

**به شماره ۳۰۲۵۵۰ مورخ ۱۳۹۷/۶/۱۴**

**تدوین :**

**رئیس گروه نوسازی اداری و مدیریت عملکرد**

**مریم ابراهیمی پور**

**معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی**

Email: iranebrahimi@gmail.com

فهرست :

چکیده

مقدمه ..... ۴

ضرورت و اهمیت طرح ..... ۵

اهداف طرح ..... ۷

معرفی و تشریح طرح ( دومینوی کاری ) و نحوه ی ترسیم درختواره پایش اجرای شرح وظایف کارکنان دستگاه های

اجرایی ..... ۸

قوانین مرتبط با طرح ..... ۹

روش و ساختار پیشنهادی طرح ..... ۱۵

ساختار کمیته /گروه تخصصی فرهنگ سازمانی ..... ۱۵

برنامه عملیاتی کمیته فرهنگ سازمانی در سطح دستگاه ..... ۱۷

جمع بندی ..... ۱۸

طرح های پیشنهادی مرتبط ..... ۱۸

مراجع ..... ۱۹

چکیده :

روزمرگی در سیستم های اداری بدنه ی دولت را با چالش هایی مواجه ساخته است به گونه ای که از یک طرف جذب و استخدام نیروهای جدیدو کارآزموده با سختی و محدودیت هایی روبه رو است و از طرف دیگر مدیریت و راهبری نیروی انسانی فعلی که ساختاری فربه و در برخی موارد ناکارآمد ایجاد نموده ، مشکلات و چالش هایی را ایجاد نموده است .

لذا توجه به برنامه توسعه فرهنگ سازمانی و از طرفی نظام نامه ابلاغی فرهنگ سازمانی شماره ۳۰۲۵۵۰ مورخ ۱۳۹۷/۶/۱۴ و توجه به نحوه ی اجرای مولفه های رفتار شغلی و عمومی کارکنان می تواند یکی از راه های موثر کنترل روزمرگی و بهبود خروجی اداری محسوب گردد .

در طرح پیش رو ، تلاش شده است با استفاده از متغیرهای تعریف شده در مولفه های نظام نامه توسعه فرهنگ سازمانی من جمله نوآوری و خلاقیت اداری وهمچنین توجه خاص به وجدان کاری ، عواقب کاری و خروجی سیستم ها را به گونه ای پایش نماید که کارکنان کلیه گام های اجرایی مرتبط با اجرای شرح وظایف خود را (موثر /غیر موثر ) ترسیم نمایند و متوجه کم کاری های احتمالی خود بشنوند که این موضوع به دومینوی کاری شرح وظیفه تعبیر شده است و در نظارت پیش بینی شده در کیفیت اجرای شرح خدمات بازننگری های لازم صورت پذیرد .

در ممیزی اجرایی طرح نیز از پایش کلیه گام های اجرایی در اجرای شرح وظایف محوله می گیرد که به درختواره دومینوی کاری نام گذاری شده است .

بهمنظور هدفمند نمودن ترسیم دومینوهای کاری کارکنان و تهیه درختواره پایش آن ضرورت دارد نتایج مرتبط به صورت سالیانه در ارزشیابی پایان سال اعمال گردد.

تعاریف اولیه و کلید واژه ها :

دومینوی کاری : کلیه گام های اجرایی مرتبط با اجرای شرح وظایف کارکنان

درختواره دومینوی کاری : ممیزی اجرایی و پایش کلیه گام های اجرایی اعم از موثر یاغیر موثر در اجرای شرح وظایف محوله

پیاده سازی برنامه های سند بالادست نقشه راه اصلاح نظام اداری ، در سطح دستگاه ها و واحدهای استانی و کشوری ظرافت خاصی را می طلبد .این مهم آمیخته ای از دو متغیرهمیشگی ، علم مدیریت و تجربه و خرد جمعی می باشد.

بررسی محورهای اصلی نقشه راه ، این نکته را در ذهن ایجاد می کند که در صورت اجرای نادرست هریک از برنامه ها، سلب اعتماد در سطح جامعه اداری بوجود آمده و این موضوع نیز صدمه زیادی را به بدنه دولت و از طرف دیگر به دیواره اعتماد مردم به بدنه ی دولتی وارد می آورد .

در مطالعات و بررسی انجام شده در خصوص نقشه راه اصلاح نظام اداری ، تدوین یک شیوه نامه اجرایی ضروری است . درنگاه اول این برنامه به صورت عمومی تدوین شده است لیکن بعد از اینکه هر یک از برنامه ها به بلوغ کاری خود در ابعاد عمومی در سطح دستگاه های اجرائی برسد نیاز به به یک مرحله تخصصی پیدا می کند که این موضوع را می توان به معرفی و تغییر مراجعه از یک پزشک عمومی به متخصص تعبیر نمود .

با توجه به اهمیت کیفیت شرح خدمات که ناخواسته منبعث از فرهنگ سازمانی در برنامه های نظام اداری می باشد در طرح پیش رو ، برنامه توسعه فرهنگ سازمانی مورد تاکید قرار گرفته و علاوه بر آن از نظام نامه اجرایی توسعه فرهنگ سازمانی و مولفه های ترسیم شده در این نظام نامه بهره گرفته است به گونه ای که روزمرگی فعلی در بدنه اصلی یک دستگاه اجرایی را مورد آسیب شناسی قرار می دهد و سپس با استفاده از راهکار ترسیم شده که دومینوی کاری نامگذاری شده است تلاش میکند تا پرسنل یک دستگاه اجرایی را با یک ایزوی رفتاری که منبعث از همان اخلاق حرفه ای می باشد مانوس نماید و درنهایت با پایش دومینوی کاری به اصلاح فرایند ها و افزایش بهره وری در نظام اداری را ترسیم نماید .

این برنامه به صورت یک برنامه عملیاتی میان مدت می باشد و در بلند مدت نیز مورد پایش مستمر و الزامات استقرار در نظام ارزشیابی دستگاه ها قرار می گیرد تا به حصول نتیجه نزدیک گردد .

م .ابراهیمی پور

## ضرورت و اهمیت طرح :

شورای عالی اداری در یکصد و شصت و دومین جلسه مورخ ۱۴/۱۲/۱۳۹۲ در راستای تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) به پیشنهاد معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور، «نقشه راه اصلاح نظام اداری» و «برنامه عملیاتی اصلاح نظام اداری در سال ۱۳۹۳» در ۸ سرفصل تصویب نموده است.



در برنامه ششم به تعریف برنامه توسعه فرهنگ سازمانی پرداخته شده است که اقدامات و دستاوردهای ذیل برای آن ترسیم شده است :

- آسیب‌شناسی وضع موجود فرهنگ سازمانی در دو بخش عمومی (سطح دولت) و اختصاصی (به تفکیک دستگاه‌های اجرایی) با در نظر گرفتن سیاست‌های کلی نظام اداری

- برنامه‌ریزی برای اصلاح و تأمین زیرساخت‌های مربوط به رفع چالش‌ها و ترویج فرهنگ مطلوب مبتنی بر سیاست‌های کلی نظام اداری در دو سطح دولت و دستگاه‌های اجرایی
- ارتقای استانداردهای اخلاق حرفه‌ای و فرهنگ کاری متناسب با مأموریت‌های دستگاه، با هدف بهبود عملکرد
- نهادینه نمودن نظم و انضباط اداری و مالی و وجدان کاری در نظام اداری

#### • - پیامدها و دستاوردها

- ❖ ارتقای کارایی کارکنان و اثربخشی سازمان‌های دولتی
- ❖ بهبود تعامل کارکنان با مردم و ارتقای سطح رضایت‌مندی مردم از عملکرد سازمان‌های دولتی
- ❖ ایجاد رضایت شغلی و ارتقای سطح فرهنگ سازمانی در دستگاه‌های اجرایی
- ❖ هویت‌بخشی به کارمندان بخش دولتی متناسب با فرهنگ سازمانی این بخش
- ❖ ارتقای وجدان کاری مدیران و کارکنان و بهبود نظم و انضباط اداری و مالی در دستگاه‌های اجرایی
- ❖ تقویت کنترل‌های داخلی در جهت اهداف سازمانی

## اهداف طرح :

اهداف منبعث از برنامه نظام نامه فرهنگ سازمانی نیز شامل موارد ذیل می باشد :

- معیارهای اختصاصی متناسب با پایش اجرای شرح وظایف پرسنل تعیین و ترسیم گردد .
- بررسی و تعیین ضرورت ها در خصوص فرهنگ سازمانی عمومی و اختصاصی ایجاد گردد .
- استفاده از معیارهای عمومی رفتاری و شغلی نظام نامه فرهنگ سازمانی در راستای افزایش بهره وری نظام اداری پرسنل ایجاد گردد .
- آشنایی مدیران دستگاه های اجرایی استان با ضرورت های پیاده سازی اخلاق حرفه ای در سطح دستگاه و نظارت صحیح بر الگوهای رفتاری و کیفیتی انجام امور مرتبط با شرح وظایف ایجاد شود .
- شناسایی چالش ها و موانع پیش روی اجرای برنامه های تحول اداری در سطح دستگاه ها و واحدهای استانی
- کمک به هم افزایی توان کارشناسی دستگاه های اجرایی انجام شود.

## معرفی و تشریح طرح :

در ایران متوسط سرانه کار مفید به دلایل مختلفی پایین است. داشتن احساس مسئولیت و روحیه کار بالا و تلاش کارکنان برای رسیدن به اهداف امری حیاتی است .

در گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس در گزارشی، ناکارآمدی نیروی کار در بخش‌های دولتی، بسیار پایین اعلام می‌گردد به گونه ای که در خوشبینانه‌ترین حالت، ساعات کار مفید در ایران روزانه حدود دو ساعت اعلام شده است که در طول هفته به ۱۱ ساعت نیز نمی‌رسد. در این گزارش متوسط ساعات کار روزانه مفید در بخش دولتی تنها ۲۲ دقیقه ذکر شده است.

بیکاری پنهان ، معضل اصلی آسیب‌های رویه‌های اجرایی اداری است که در اثر گام‌های اجرایی غلط و یا نداشتن آگاهی از جامعیت اجرای شرح وظایف ایجاد شده است . در نگاه دقیق‌تر اگر اجرای شرح وظایف اداری زیر ذره بین بررسی شوند باید گفت اجرای شرح وظایف از دو بخش ذیل تشکیل می‌گردند :

الف : اجرای شرح وظایف در قالبی روتین و ظاهری که در جامعه اداری کاملاً شفاف و نتایج آن مشهود است .

ب: گام‌های اجرایی پنهان که متاثر و منبث از اجرای اولیه شرح وظایف می‌باشند که می‌توانند عواقبی مثبت یا منفی را در برداشته باشند که با تامل و نگاه دقیق کارشناسی به عواقب اجرایی امور ، تا حدودی قابل درک می‌شوند .

در این طرح به این موارد به صورت برجسته پرداخته می‌شود که معمولاً از دید اولیه پنهان می‌مانند و می‌توان با توجه به حق الناسی که بر جامعه‌ی هدف مخاطبین و همچنین درجه اعتماد مردم به بدینه‌ی دولت برجای می‌گذارند آنها را ، " شرح وظایف معنوی کاری " نیز نام گذاری نمود که عواقب اجرایی کاری و عواقب امور رویه‌ها به این لایه‌ی پنهان کاری بر می‌گردد .

در این خصوص اخلاق حرفه‌ای و وجدان کاری از جمله عوامل موثر بر افزایش میزان کار مفید به شمار می‌روند چرا که فرد را به انجام صحیح کار و وظایف شغلی تشویق می‌نمایند .

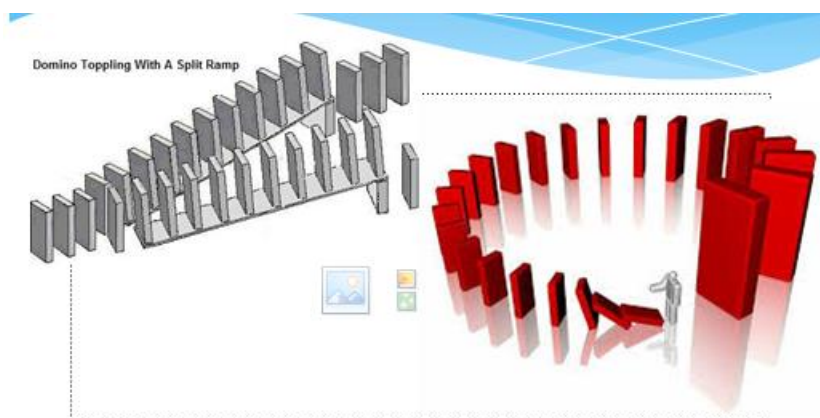


در مدل پیش رو ، پایش شرح وظایف کاری به تفکیک هر وظیفه کاری مد نظر قرار گرفته است و سپس نحوه ی انجام کار و کیفیت کاری قدم به قدم به یک دومینوی کاری نام گذاری می گردد به گونه ای که در تشریح این دو مینوی کاری کلیه متغیرهای تعریف شده در پیوست نظام نامه فرهنگ سازمانی اعم از اخلاق درونی ، اخلاق بیرونی، تفکر خلاق ، تفکر سیستمی و رفتار شهروندی در مورد اجرای تک تک وظایف سازمانی مورد بررسی قرار می گیرد و بازخوردهای آن به خود فرد منعکس می شود تا بتواند با بهره گیری از اقدامات موثر و نظارت مافوق خود به بهره وری بیشتر در نظام اداری دست پیدا نماید .

دومینو همان گونه در گراف ۱-۱ ترسیم شده است از چیدمان یک سری مهره ها شکل می گیرد و با زدن ضربه به اولین مهره شکل نهایی در اجرای فرایند خود را نشان می دهد .

آن چه که در این طرح مورد بررسی قرار می گیرد ، دومینوی کاری شرح وظایف است .در واقع مجموعه ی خدمات و اقداماتی که یک فرد در نظام اداری در قبال تک تک وظایف کاری خود به انجام می رساند اعم از اینکه به نتیجه موثر ختم شود یا نتیجه حاصل نشود در این طرح به دومینوی کاری آن وظیفه ی کاری نام گذاری می شود .

گراف ۱-۱: نمای ظاهری دومینو :



آن چه که در ترسیم دومینوی کاری فرد که در یک پست سازمانی قرار گرفته است مهم می باشد این است که فرد در حله ی اول متوجه عواقب پنهان دومینوی کاری خود می گردد .

همان گونه که ذکر شد و از نام دومینو مشخص است چیدمان منظم و مرتب و پیاپی مهره ها منجر به ترسیم یک پروژۀ و یاشکل مشخص می گردد . آن چه که در انجام شرح وظایف نادیده گرفته شده که منجر به روزمرگی می شود و برخی کارشناسان نیز از آن به بیکاری پنهان در سیستم اداری یاد می کنند نحوه ی انجام امور در قالب های ذیل است :

الف : انجام صحیح امور در زمان نادرست (که حصول نتیجه عملا بدون نتیجه موثر و اثربخشی لازم تلقی میگردد) مانند تبادل موافقت نامه بودجه ای بعد از موعد مقرر و.....

ب: انجام نادرست خدمات که منجر به روزمرگی پرسنل و بی اعتمادی مردم به بدنه ی دولت گردیده است مانند بسیاری از خدمات رایج در سطح ادارات .

بسیاری از ما انسانها در مواجه شدن با معرض بیماری های خاص من جمله جراحی های تخصصی و مراجعه به پزشک این احتیاط و وسواس کاری را به خرج می دهیم که به کدامین پزشک متبخر و با دقت مراجعه نماییم که عواقب جراحی و امور پزشکی به نتیجه موثر ختم گردد.

لیکن در انجام امور شرح وظایف این دقت نظر وجود ندارد و عواقب کاری سنجیده نشده است و در دراز مدت منجر به بیکاری پنهان در بدنه ی کاری اداری شده و منجر به آمار بسیار پایین در ساعات مفید کاری اداری شده است .

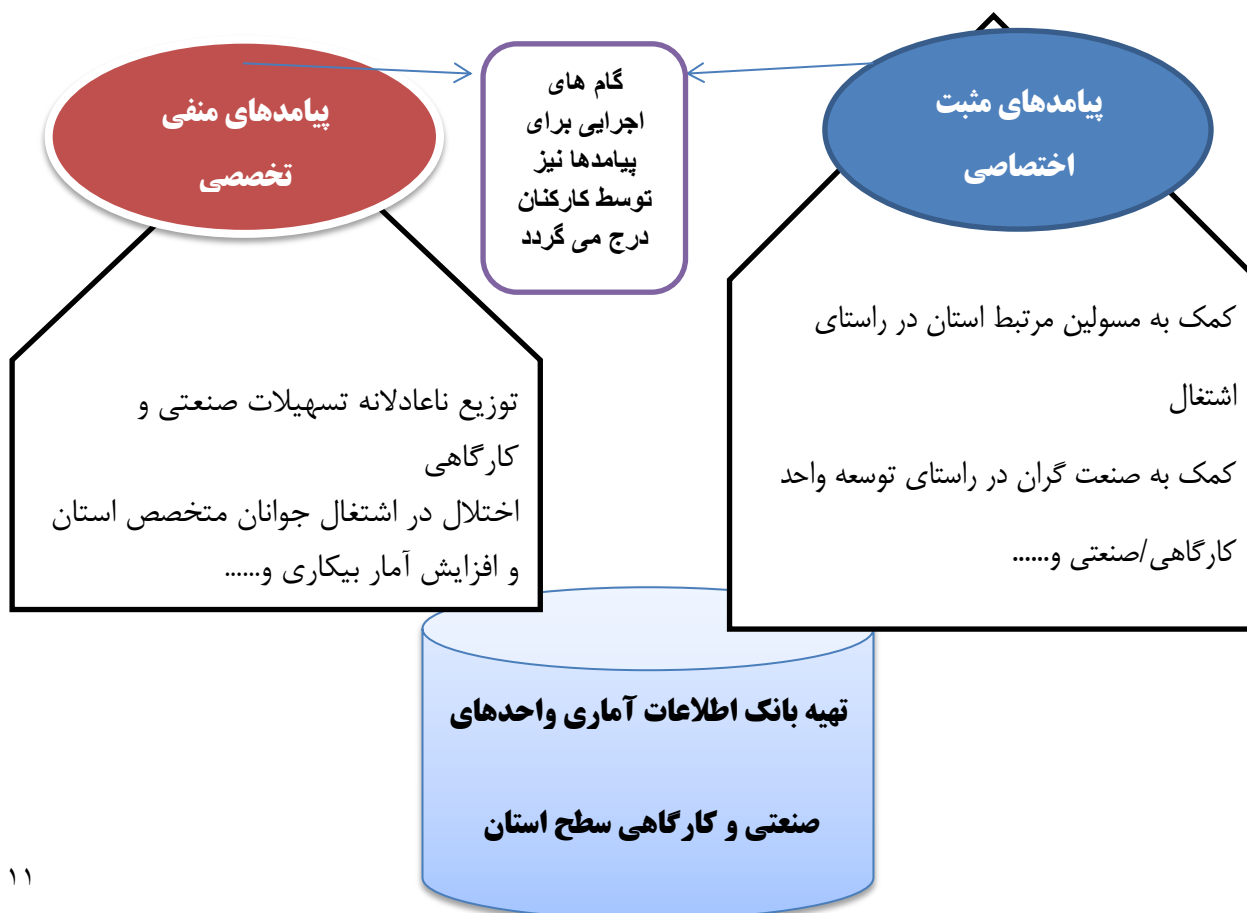
در گراف ۱-۲ شرح وظایف به ریز هر وظیفه محوله سازمانی مورد بررسی قرار می گیرد و عواقب مثبت انجام صحیح کار (بهره وری نظام اداری ) و همچنین عواقب منفی انجام نادرست کار که به روزمرگی اداری نیز شهرت دارد در زیر ذره بین می رود .

گراف ۱-۲: درختواره اجرایی نظام نامه فرهنگ سازمانی منبعث بر دومینوی کاری :



به طور مثال : اگر فرد کارشناس آمار مرکز استان باشد و در تدوین و گردآوری گزارشات آماری از دقت لارم برخوردار نباشد در ترسیم دومینوی کاری خود با چنین عواقبی مواجه می گردد :

گراف ۱-۳ : مثال از ترسیم یک دومینوی کاری در قالب شرح وظیفه محوله :

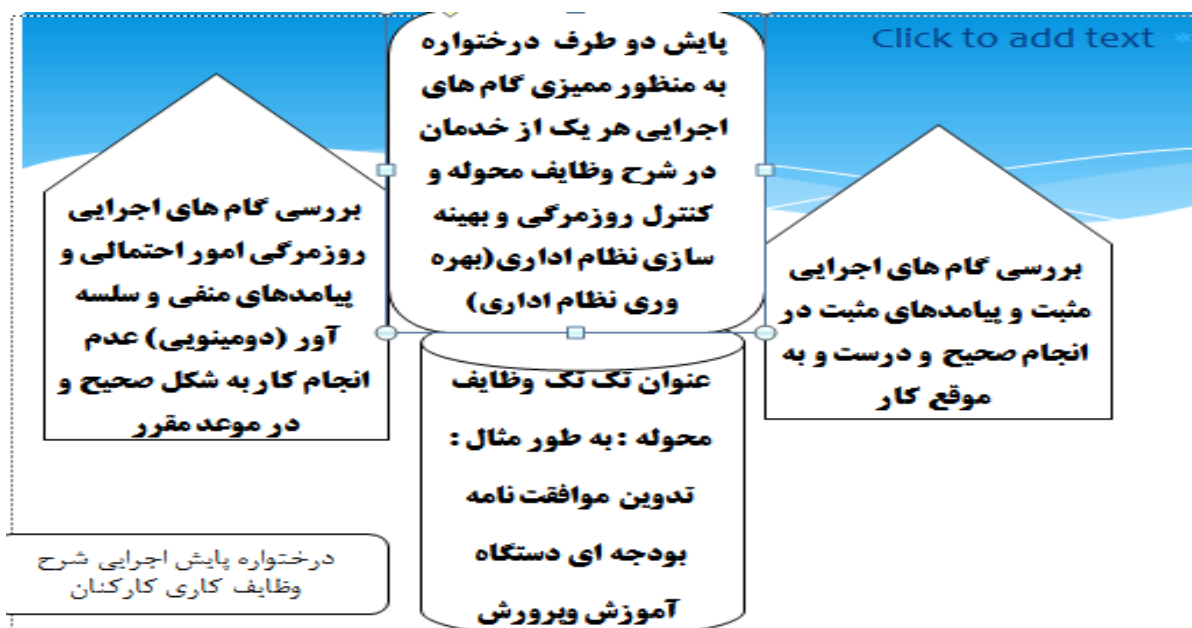


لذا اگر دومینوی هر یک از وظایف کاری مورد پایش قرار گیرد (گراف ۳-۱) ، که این مهم با رعایت اخلاق حرفه ای یا به عبارتی به یک ایزوی رفتاری در انجام امور مرتبط می باشد تک تک گام های تعریف شده و اجرایی شرح وظایف با رعایت استانداردهای کاری مورد ارزیابی سالیانه قرار گیرند .

در این طرح ، دومینوی کاری پرسنل ( مراحل رسیدن به حصول نتیجه در اجرای شرح وظایف یا عدم حصول نتیجه ) در طول هر سال و در دوره های زمانی متناوب تعریف شده متناسب با هر دستگاه اجرایی می تواند با بهره گیری از مشاور سازمانی در کنار هیات ریسه یک دستگاه اجرایی به تفکیک هر حوزه کاری، مورد پایش قرار گیرد و با استفاده از چک لیست های مرتبط دلایل روزمرگی احتمالی و یا عدم حصول به بهره وری نظام اداری را مورد سنجش قرار دهد. گراف ۳-۱ درختواره پایش اجرای شرح وظایف کاری کارکنان را به تصویر کشیده است .

فاز پیشرفته این طرح پس از استخراج نتایج می تواند با بهره گیری از دانش فردی برای اهداف سازمان در راستای سنجش و توسعه سرمایه انسانی یک دستگاه اجرایی نیز دیده شود .

گراف ۳-۱:



اجرای طرح پایش دومینوی کاری شرح وظایف سازمانی بر پایه نظام نامه فرهنگ سازمانی می تواند به یک ایزوی رفتاری نیز نام گذاری و تعبیر گردد .

- نتایج درختواره پایش طرح و ترسیم دومینوهای کاری کارکنان ضرورت دارد در ارزشیابی سالیانه کارکنان نیز اعمال گردد .

قوانین مرتبط :

بر اساس ماده ۳۶ قانون مدیریت خدمات کشوری ، دستگاه های اجرائی موظفند فرآیندهای موردعمل و روشهای انجام کار خود را با هدف افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و کارآمدی فعالیتها نظیر سرعت، دقت، هزینه، کیفیت، سلامت و صحت امور و تأمین رضایت و کرامت مردم و براساس دستورالعمل سازمان تهیه و به‌مورد اجراء گذارند و حداکثر هر سه سال یک بار این روشها را مورد بازبینی و اصلاح قرار دهند.

آن چه که امروزه منجر به روزمرگی اداری شده است عدم توجه به آسیب شناسی و بازنگری رویه های اجرایی است .

در واقع توجه به عواقب کاری چه مثبت و چه منفی می تواند به برطرف نمودن چالش ها در رویه های و شناخت موارد رویه های زائد و همچنین شناخت بهتر در عواقب مثبت انجام امور (مثال آماری ) و توجه به آن بکار گرفته شود .

## بخش دوم: روش اجرایی و ساختار پیشنهادی طرح:

به منظور اجرایی نمودن نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی (موضوع تصویب نامه شورای عالی اداری کشور به شماره ۳۰۲۵۵۰ مورخ ۱۳۹۷/۶/۱۴) و تدوین، تجمیع و پایش دومینوی کاری کارکنان یک دستگاه اجرائی به منظور ایجاد کمیته /گروه توسعه فرهنگ سازمانی دستگاه، ساختار ذیل پیشنهاد می گردد:

۱-۲: ساختار کمیته /گروه فرهنگ سازمانی دستگاه:

- رئیس: ریاست /مدیرکل دستگاه اجرائی
- دبیر: نماینده معاونت توسعه مدیریت /مدیریت اداری و مالی دستگاه

اعضای پیشنهادی:

- معاونت /مدیریت هر حوزه جهت پایش دومینوی کاری حوزه مربوطه
- رئیس حوزه روابط عمومی دستگاه
- دبیر
- نماینده معاونت توسعه مدیریت دستگاه

اعضا مدعو:

- نماینده هر معاونت یا مدیریت سازمان حسب مورد (روسای گروه/کارشناسان)
- اساتید یا صاحب نظران موضوعات تخصصی حسب مورد جهت مشاوره سازمانی
- روانشناس اجتماعی در صورت نیاز در مرحله ی پایش (مشاور)

وظایف کمیته :

- برگزاری جلسه اطلاع رسانی و آموزش تشریح نحوه ی تدوین دومینوی کاری (گراف ۱-۲) متناسب با شرح وظایف و

به تفکیک آن

- اخذ دومینوی کاری همکاران

- بررسی دومینوی کاری همکاران

- شناسایی اولویت های مرتبط با آسیب شناسی شرح وظایف کاری و ماموریت های سازمان .

- پیگیری تهیه محتوی علمی مرتبط با ارتقای سطح کیفیت کاری

- پیگیری شناسایی افراد صاحب نظر با مطالب کاربردی متناسب با سازمان .

- مستندسازی امور انجام شده و پایش امور و انعکاس به کارکنان

- پیگیری اخذ بازخوردهای متناسب با نتایج به همکار مرتبط .

- تاثیر دهی در ارزشیابی سالیانه و پیگیری اجرای ارزشیابی ۳۶۰ درجه .

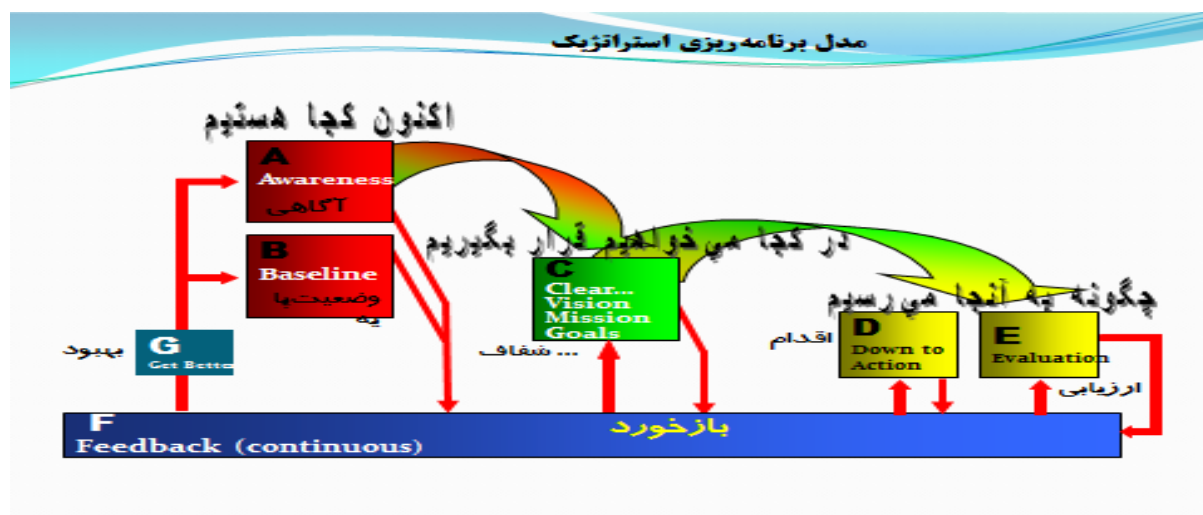
- پیگیری تدوین شناسنامه تحول اداری و توسعه فرهنگ سازمانی به تفکیک پرسنل سازمان و شناسایی ظرفیت های

پیشرفت هر فرد و پیگیری ارتقا فردی (از طریق مشاورین تخصصی در صورت لزوم).

- پیاده سازی ایزوی رفتاری بر پایه اخلاق حرفه ای در سطح دستگاه

- پیگیری ترسیم مدل برنامه ریزی استراتژیک (گراف ۲-۱) شکل ذیل برای هر فرد :

گراف ۲-۱ : مدل برنامه ریزی استراتژیک در خصوص ترسیم وضعیت شرح وظایف کاری:





## ۲-۲: برنامه عملیاتی کمیته فرهنگ سازمانی :

ترسیم دومینوی کاری و شرح وظایف ذکر شده در خصوص اعضای کمیته توسعه فرهنگ سازمانی بایستی از یک برنامه عملیاتی در طول سال پیروی نماید که در ذیل آمده است :

- ۱- تنظیم برنامه زمانی برای جلسه ی گردهمایی با همکاران
- ۲- در نظر گرفتن یک بازه ی زمانی برای همکاران سازمان جهت انعکاس و ارایه ی Domino ی شرح وظایف خود به امور اداری سازمان.
- ۳- تدوین برنامه زمان بندی با توجه به چارت دستگاه به تفکیک هر معاونت /مدیریت
- ۴- شروع نشست های تخصصی با هر حوزه معاونت /مدیریت سازمان با حضور اعضای ذیل در کمیته :

- ریاست کمیته
- دبیر کمیته
- کارشناس مسول امور اداری
- کارشناس ارائه دهنده Domino ی شرح وظایف
- رئیس گروه مرتبط با کارشناس
- معاون /مدیر مرتبط با کارشناس

۵- : بررسی Domino ی شرح وظایف کارشناس و احصا آن .

۱-۵ : دریافت امتیاز خود ارزیابی کارشناس از ۱۰۰ در پایان وقت جلسه احصا شرح وظایف شخص.

۲-۵ : بررسی نقاط قوت و ابهام Domino ی شرح وظایف کارشناس و تخصیص امتیاز ارزیابی رئیس گروه و معاون /مدیر مافوق

۶- جمع بندی نتایج احصا شرح وظایف

۷-بررسی شناسایی استاد و صاحب نظر به منظور پایش دومینوها در صورت لزوم

۸- پایش دومینوهای کاری بر اساس گراف ۱-۲ توسط هیات ریسه سازمان

۹- انعکاس نتایج به همکار

۱۰- ممیزی یا نظارت مافوق جهت رسیدگی و بهبود عملکرد بر اساس نتایج منعکس شده

۱۱- پایش مستمر

### **بخش سوم : جمع بندی :**

پایش در اجرای امور محوله یکی از دغدغه های همیشگی ارگان ها ست و راه کارهای اجرایی آن با استفاده از استانداردها و چک لیست های موجود در قالب طرح ارایه شده (دومینوی کاری شرح وظایف ) می تواند امکان پذیر گردد .

تشکیل کمیته یا گروه اجرایی مرتبط با نظام نامه فرهنگ سازمانی در هر ستاد کشوری یا واحد استانی و الزام تهیه دومینوهای شرح وظایف کاری و سپس پایش آن در قالب درختواره گام های اجرایی شرح وظایف خدمات می تواند یکی از ابزارهای موثر برای کنترل روزمرگی فعلی به شمار رود به گونه ای که با انعکاس مطالب استخراج شده به کارکنان و نظارت بر رفع نواقص توسط سرپرست های امور به صورت مستمر به بهبود رویه های اجرایی و رفع چالش ها کمک شایانی گردد و در نهایت با برآیند این امور به بهره وری نظام اداری نزدیک گردند .

### **بخش چهارم : طرح های پیشنهادی مرتبط :**

با توجه به اهمیت بهره وری نظام اداری طرح های ذیل در ارتباط با این طرح و دستاوردهای آن پیشنهاد می گردند :

- بررسی سنجش سرمایه انسانی و راه کارهای افزایش آن در سطح دستگاه های اجرایی .
- بررسی ارتباط بین سرمایه انسانی دستگاه های اجرایی و سرمایه اجتماعی در جامعه امروز.
- بررسی رابطه ی سرمایه انسانی در سطح دستگاه های اجرایی با افزایش سرمایه گذاری در سطح کشور.

مراجع :

- نقشه راه اصلاح نظام اداری کشور
- نظام نامه ابلاغی فرهنگ سازمانی به شماره ۳۰۲۵۵۰ مورخ ۱۳۹۷/۶/۱۴