

بررسی نهادهای متولی راهبری نظام اداری در ایران و کشورهای منتخب



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

خدای بزرگ بخشایش همیشه بخشایند

بِسْمِ

شماره مسلسل: ۱۹۲۸۱
کد موضوعی: ۲۹۰



مرکز پژوهش‌های
مجلس شورای اسلامی

تاریخ انتشار:
۱۴۰۲/۷/۴

عنوان گزارش:

بررسی نهادهای متولی راهبری نظام اداری در ایران و کشورهای منتخب

نام دفتر:

مطالعات مدیریت (گروه نظام اداری، ساختار و فرایند دولت)

تهیه و تدوین کنندگان:

فهیمة غفرانی، حسن کاویانی

همکار:

علی پیری

ناظر علمی:

مهدی عبدالحمید

صفحه آرایی و گرافیک:

انسیه بهاء بزرگی

ویراستار ادبی:

شیوا امین اسکندری

واژه‌های کلیدی:

۱. نظام اداری

۲. سازمان اداری و استخدامی کشور

۳. اداره مدیریت کارکنان



فهرست مطالب

چکیده	۶
خلاصه مدیریتی	۷
۱. مقدمه	۸
۲. تحلیلی بر تحولات تشکیلاتی سازمان اداری و استخدامی کشور	۹
۳. آشنایی با نهادهای متولی نظام اداری در کشورهای منتخب	۱۱
۴. جمع بندی و توصیه های سیاستی	۲۲
منابع و مآخذ	۲۳

فهرست اشکال

شکل ۱. سیر تحولات ساختاری سازمان امور اداری و استخدامی (۱۳۳۳-۱۳۹۵)	۱۰
شکل ۲. چارچوب مفهومی نهادهای متولی نظام اداری	۱۱

فهرست جداول

جدول ۱. نهادهای متولی نظام اداری در کشورهای منتخب	۱۹
---	----



بررسی نهادهای متولی راهبری نظام اداری در ایران و کشورهای منتخب

چکیده



ایجاد نظام اداری صحیح و اثربخش، مستلزم سه اقدام اساسی تدوین قوانین خدمات کشوری، ایجاد نهاد متولی و راهبر خدمات کشوری و طراحی خط‌مشی‌ها، راهبردها و سازوکارهای اجرایی مناسب می‌باشد. در این میان نهادها و سازمان‌های متولی نظام اداری - بنا به اقتضات هر کشور - وظیفه طرح‌ریزی و تهیه ابزار مناسب به‌منظور تحقق اهداف نظام سیاسی را بر عهده دارند. در گزارش حاضر به‌منظور آشنایی با وظایف، مأموریت‌ها و ساختار سازمان‌های راهبر نظام اداری و بهره‌مندی از تجارب و رویکردهای آنها در اصلاح و بازطراحی نظام اداری، نهادهای متولی نظام اداری در کشورهای منتخب مورد بررسی قرار گرفته است. این بررسی برای پاسخ به این سوال انجام شده که دریابیم آیا مشکلات نظام اداری ناشی از ساختار نهاد متولی نظام اداری است؟ و آیا بررسی تجارب سایر کشورها می‌تواند ما را به ساختار مطلوب برای نهاد متولی نظام اداری در ایران رهنمون سازد؟

در این گزارش نشان داده شد که مشکل یافتن نوع ساختار سازمانی مناسب برای ساماندهی امور خدمات کشوری نیست. مسئله اصلی کژکارکردی و ضعف عملکرد تشکیلات نهاد متولی نظام اداری است که مقوله‌ای سیاسی و متأثر از تفاوت در رویکردهای دولت‌های حاکم، نگرش متولیان این تشکیلات و سازمان‌ها و نوع ساختار سیاسی کشور است.



بیان / شرح مسئله

در ایران بعضاً به صورت آزمون و خطا هرزگامی تشکیلات دولت تغییر می‌کند و با تغییر دولت‌ها شاهد ادغام، انحلال و یا تفکیک تشکیلات دولت در امور استخدامی و بودجه‌ای هستیم. در طول دو دهه گذشته نهاد متولی نظام اداری کشور چندین مرتبه دستخوش تغییرات شکلی و ساختاری شده است. پیش از این، در سال ۱۳۷۹، دولت وقت با استناد به ضرورت کوچک‌سازی دولت و جمع‌بندی تصمیم‌سازی‌ها نسبت به ادغام سازمان اداری و استخدامی و برنامه و بودجه اقدام کرد تا سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی متولد شود. در سال ۱۳۸۶ دولت نهم حکم انحلال سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی را امضا کرد و با تفکیک آن به دو تشکیلات با عنوان‌های «معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی» و «معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی»، آنها را ذیل نهاد ریاست‌جمهوری قرار داد. به این ترتیب، پس از هفت سال، در سال ۱۳۹۳ دوباره رئیس‌جمهور دولت یازدهم حکم احیای سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی را به امضا رساند، اما این پایان کار نبود زیرا در مردادماه ۱۳۹۵ پس از مشکلاتی که در زمینه پرداخت‌های نجومی به برخی از مدیران کشور که حاصل ضعف در ساختار مستقل برای امور اداری و استخدامی کشور تشخیص داده شد، شورای عالی اداری به‌موجب مصوبه ۱۷۶ مورخ ۱۳۹۵/۵/۲ مجدداً حکم به تشکیل دو سازمان مستقل تحت عناوین «سازمان اداری و استخدامی کشور» و «سازمان برنامه و بودجه کشور» داد تا شاید بتواند با استقلال سازمانی در حوزه اداری و استخدامی کشور بر مشکلات این حوزه فائق آید. با بررسی تغییرات ساختاری متعدد در نهاد متولی نظام اداری در کشور این سوال ایجاد می‌شود که آیا مشکلات نظام اداری ناشی از عوامل ساختاری است یا عوامل دیگری در این زمینه نقش دارند؟ و آیا بررسی تجارب سایر کشورها می‌تواند ما را به ساختار مطلوب برای نهاد متولی نظام اداری در ایران رهنمون سازد؟ در گزارش حاضر نهادهای راهبر نظام اداری در ایران و برخی کشورها مورد بررسی قرار گرفته است.

نقطه نظرات / یافته های کلیدی

- سیر تحول تشکیلاتی امور اداری و استخدامی کشور نشان می‌دهد تفکر حاکم در این بخش بر ضرورت اعمال تغییرات ساختاری برای رسیدگی به معضلات نظام اداری کشور تأکید داشته است. همین امر سبب شده تا آنچه که طی دوره‌های زمانی مختلف رخ داده صرفاً تغییر ساختار و تشکیلات اجرایی امور اداری و استخدامی در کشور باشد.

- بررسی تجربه کشورهای مختلف نشان می‌دهد دستیابی به نسخه‌ای واحد برای ساماندهی امور مربوط به خدمات کشوری امکان‌پذیر نیست. در واقع، تجربه هر کشوری به میزان زیادی منحصر به فرد است و نهادهای درگیر در نظام خدمات کشوری نیز بسته به ساختار سیاسی کشورها متفاوت هستند. و اینکه شکل بهینه‌ای از تشکیلات بخش عمومی که قابل تعمیم به دیگر کشورها باشد وجود ندارد.

- بنظر می‌رسد که تنها بخش کوچکی از ناکارآمدی نهاد راهبر نظام اداری ساختاری می‌باشد. از این رو ضروری است که کژکارکردی و ضعف عملکرد تشکیلات و نهاد متولی نظام اداری را در قالب سایر متغیرها و عوامل محتمل مورد بررسی دقیق قرار داد. به بیان دیگر ساختارها به تنهایی فاقد کارکرد هستند و نیل به اهداف مورد نظر در قالب هر نوع ساختار سازمانی مستلزم برخورداری سازمان از برنامه‌های درست و بهره‌گیری از مدیران متخصص و متعهد و با توان و شایستگی‌های بالاست.

پیشنهاد راه‌کارهای تقنینی، نظارتی یا سیاستی

فارغ از مبانی نظری و تجربی موضوع و ساختار مطلوب کشور در امور خدمات کشوری قوه مجریه (سازمان اداری و استخدامی کشور) و مجلس شورای اسلامی (کمیسیون اجتماعی) باید به این پرسش پاسخ دهند که تصویر مطلوب آینده سازمان اداری و استخدامی کشور چیست و نقشه راه آن چه باید باشد و به چه شیوه‌ای می‌توان سازمانی تحول‌گرا بدون درگیر شدن در امور روزمره ایجاد کرد. به عبارت دیگر «سازمان اداری و استخدامی کشور» باید چه الزامات زمینه‌ای را فراهم و پس از آن بر انجام کدام وظایف قانونی خود می‌بایست تمرکز بیشتری داشته باشد. پرسش‌هایی که مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی در گزارش‌های بعدی خود راهکارهای تقنینی و پیشنهادی خود در این خصوص را ارائه خواهد نمود.



۱. مقدمه

اداره امور عمومی^۱ به‌عنوان حوزه عمل و رشته‌ای علمی مسئولیت خطیر اجرا و تحقق برنامه‌ها و سیاست حکام و تصمیم‌گیرندگان سیاسی را بر عهده دارد. به عبارتی اداره امور عمومی عملی است که از بدنه سیاسی صادر و توسط بدنه حرفه‌ای، اجرایی می‌گردد. هرگونه ضعف و ناتوانی در بدنه حرفه‌ای (اجرایی) فرایند توسعه کشورها را مختل و چهره بخش سیاسی را مخدوش می‌نماید. از این رو به اعتقاد برخی صاحب‌نظران اولین و مهم‌ترین نهاد ضروری برای تحقق آرمان‌ها و توسعه کشورها دستگاه اداری لایق و کارآمد می‌باشد [۱]. گذار از نظام تاراج^۲ به‌سوی نظام شایستگی^۳ و ایجاد نظام اداری صحیح مستلزم سه اقدام اساسی تدوین قوانین خدمات کشوری جامع و دقیق، ایجاد نهاد خدمات کشوری با قدرت و اختیارات متناسب با وظایف و مسئولیت‌ها و طراحی خط‌مشی‌ها، راهبردها و سازوکارهای اجرایی مناسب می‌باشد [۲]. نهاد و سازمان‌های متولی قوانین و مقررات خدمات کشوری و مدیریت منابع انسانی در دولت - بنا به اقتضائات هر کشور - وظیفه طرح‌ریزی و تهیه ابزار مناسب به‌منظور تحقق آرمان‌ها و اهداف نظام سیاسی را بر عهده دارند. در ایران مسئولیت و مأموریت راهبری و مدیریت نظام اداری و استخدامی بر عهده سازمان اداری و استخدامی کشور می‌باشد. سازمانی که تصویب قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۴۵ سرآغازی بر تشکیل آن به‌عنوان نهادی مستقل و فرابخشی بود. با این‌وجود این سازمان در طول حیات خود در چندین مرحله دچار تغییرات ساختاری بنیادین گردیده که تجارب حاصل از اجرای سازوکارهای جدید و بازگشت چندباره به راه‌های پیشین نشانگر آن است که این راهکارها به نحو شایسته اهداف و مقاصد سیاست‌گذاران را برآورده نساخته است؛ لذا ضروری است که به‌منظور افزایش اثربخشی و کارآمدی و نیز جلوگیری از تکرار تجارب گذشته ساختار این نهاد تأثیرگذار به‌گونه‌ای دقیق مورد آسیب‌شناسی و بازطراحی قرار گیرد. یکی از الزامات مقدماتی این امر شناخت جامع سازمان مذکور و نیز بررسی تجارب سایر کشورهای در این حوزه و بهره‌گیری از نتایج آن در بازطراحی و یا اصلاح نهاد راهبر نظام اداری می‌باشد. هدف از چنین توجهی یادگیری این نکته اساسی می‌باشد که **تحت چه شرایط و الزاماتی و تا چه حدی برنامه‌های اثربخش در سایر کشورها ممکن است در کشور ما نیز بکار آید.**

- گزارش حاضر مشتمل بر سه بخش اصلی به شرح زیر می‌باشد:
۱. تحلیلی بر تغییرات ساختاری سازمان اداری و استخدامی کشور
 ۲. آشنایی با نهادهای متولی نظام اداری در کشورهای منتخب
 ۳. جمع‌بندی و توصیه‌های سیاستی

1. Public administration
2. Spoils System
3. Merit System

۲. تحلیلی بر تحولات تشکیلاتی سازمان اداری و استخدامی کشور



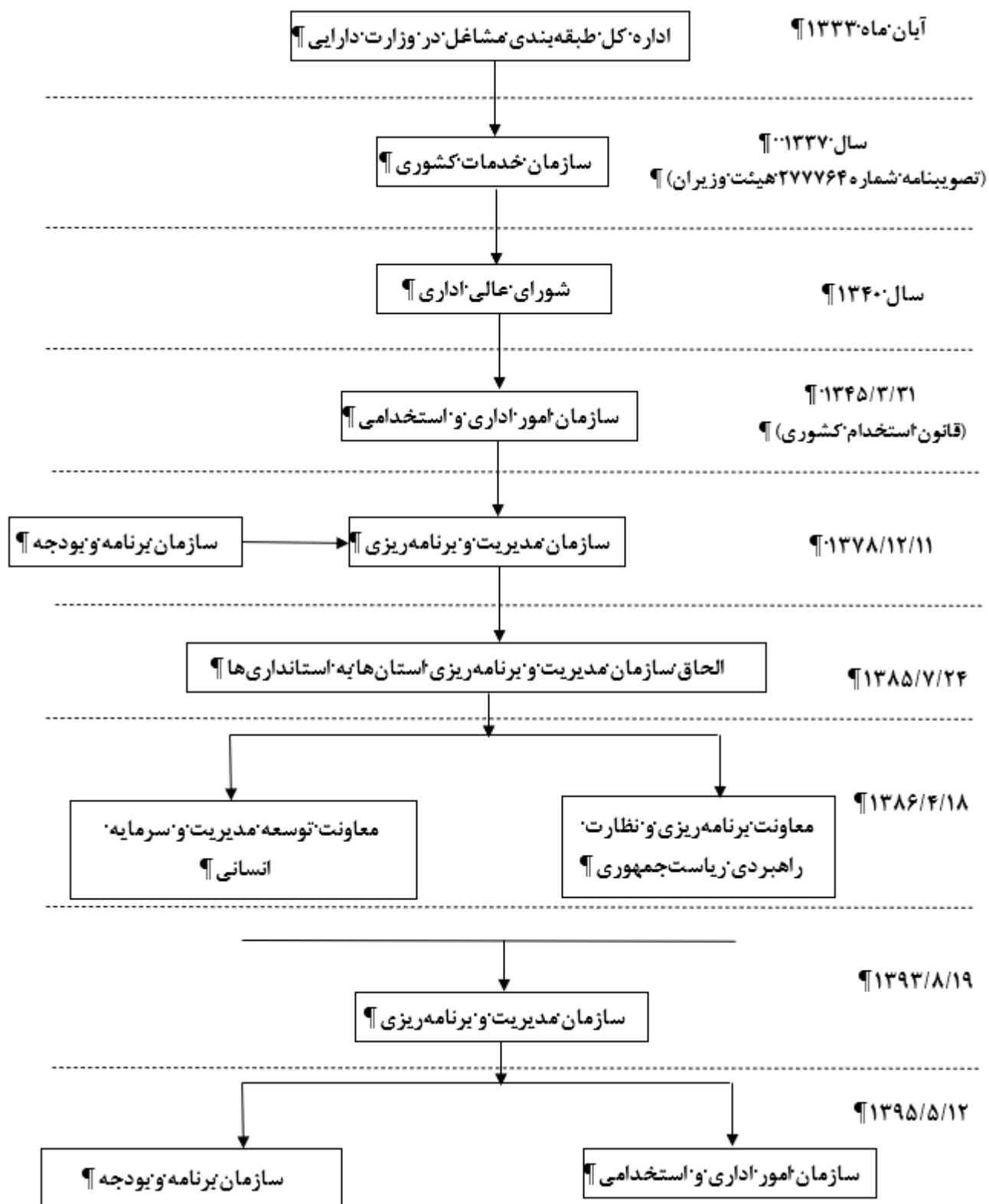
بر اساس قانون جدید - قانون استخدامی مصوب ۱۳۴۵ - شورای عالی اداری منحل و سازمان امور اداری و استخدامی کشور تأسیس شد. [۴]

تا سال ۱۳۷۹، مقام اول سازمان امور اداری و استخدامی کشور سازمان با عنوان «دبیرکل»، در جایگاه معاون نخست‌وزیر ایران فعالیت می‌کرد که با انجام اصلاحات در قانون اساسی و حذف جایگاه نخست‌وزیری، این مقام به معاون رئیس‌جمهور تبدیل شد. در تاریخ ۱۳۷۸/۱۲/۱۱ و برابر مصوبه شورای عالی اداری به‌منظور تحقق مطلوب وظایف و اختیارات رئیس‌جمهور (موضوع اصل یک‌صد و بیست و ششم قانون اساسی) و تأمین یکپارچگی در مدیریت کلان کشور، همسویی نظام‌های مدیریتی با برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت، فراهم کردن زمینه تحقق مطلوب برنامه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، سازمان‌های امور اداری و استخدامی و سازمان برنامه‌بودجه کشور، ادغام و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور تشکیل شد. باین‌حال با شروع دولت جدید و با تصویب شورای عالی اداری در تاریخ ۱۳۸۶/۰۴/۲۴ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، منحل و معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی و معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهوری تشکیل شد. حذف قدرت مطلق سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور در نظام اداری، تمرکززدایی از نظام برنامه‌ریزی و واگذاری امور و تفویض اختیار به استان‌ها، انحلال دیوان‌سالاری مغل، جایگزین کردن نگاه فرایندی به‌جای نگاه بخشی، وحدت رویه در بودجه، ارتقای کارایی و اثربخشی، تقویت نظارت و پاسخگویی و اصلاح روند کشور، از جمله مهم‌ترین علل این انحلال و تفکیک ساختاری بوده است. در دولت یازدهم و بر اساس مصوبه مورخ ۱۳۹۳/۰۹/۲۶ شورای عالی اداری با ادغام معاونت‌های مذکور، مجدداً سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور احیا شد. از جمله دلایل مطرح شده در این خصوص افزایش قدرت نهادهای سیاسی با حذف دستگاه‌های متولی برنامه‌ریزی، اختلال در نظام بودجه کشور، جذب و استخدام بی‌رویه و به‌دوراز عدالت در دولت، اختلال در برنامه‌های توسعه و افزایش هزینه‌های کشور یاد شده است. باین‌حال این بازآرایی تشکیلاتی تنها تا سال ۱۳۹۵ دوام آورد. در مورخ ۱۳۹۵/۰۷/۲۷ برابر مصوبه شورای عالی اداری، سازمان برنامه‌بودجه کشور و سازمان اداری و استخدامی کشور تفکیک شد. دلیل اصلی این تغییر تشکیلاتی، سامان‌دهی و انسجام‌بخشی به مأموریت‌ها و وظایف مربوط به حوزه‌های اداری و استخدامی و برنامه‌بودجه کشور و تعیین سازمان‌های متولی انجام‌دهنده هر یک از وظایف مذکور ذکر شده است. [۵] شکل (۱) سیر تحولات ساختاری این سازمان را در سال‌های ۱۳۳۳ تا ۱۳۹۵ نشان می‌دهد:

اولین قانون استخدام کشور ایران در سال ۱۳۰۱ تصویب شد. هدف از تأسیس این قانون ایجاد خدمات کشوری واحد به‌منظور ارتقا و بهبود توانمندی‌های اداری دولت بود. این قانون یک نظام کارآموزی، تعیین رتبه و میزان حقوق، رویه‌های اعطای ترفیع، ورود از طریق آزمون‌های رقابتی، معیارهای انضباطی و طرح بازنشستگی را ایجاد کرد اما در ایجاد بازوی اجرایی مرکزی جهت پیگیری اصلاحات موفق نبود. تا چندین سال، مدیریت استخدامی سازمان‌های دولتی در دست هر یک از وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی بود؛ بنابراین منافع بخشی، به‌جای منافع ملی، بر جریان رویدادها تأثیر می‌گذاشت. علاوه بر این، از برخی مقررات سوءاستفاده می‌شد و وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی از مقررات، تعبیر و تفسیر شخصی می‌کردند. در اوایل دهه ۱۳۳۰، با کمک هیئت اعزامی آمریکا، ایران یک گام به سمت بازسازی خدمات دولتی خود برداشت. دخالت آمریکا در برنامه اصلاحات اداری را می‌توان به سیاست خارجی آمریکا (اصل چهارم ترومن) نسبت داد که هدفش حفظ رابطه با کشورهای توسعه‌نیافته از طریق برنامه‌ها و کمک‌های فنی بود. در اجرای این سیاست، برنامه همکاری فنی آمریکا - ایران و توسعه اقتصادی در سال ۱۳۳۱ آغاز شد. این برنامه حدود ۱۶۲ پروژه در حوزه‌های کشاورزی، صنعت، مهندسی، آموزش و پرورش، بهداشت عمومی، امنیت عمومی، توسعه اجتماعی، آموزش کارکنان و مدیریت دولتی را تحت پوشش قرار می‌داد. در این برنامه ۱۴ پروژه مدیریت دولتی پیش‌بینی شده بود. در گام اول از این فرایند، دولت، با همکاری هیئت اعزامی ایالات متحده برنامه‌های موسوم به «پروژه بهبود انتخاب و انتصاب نیروی انسانی» را آغاز کرد. در آبان سال ۱۳۳۳، دولت نام این پروژه را به طرح «طبقه‌بندی مشاغل» تغییر داد. به‌منظور اجرای پروژه، شورای وزیران کمیسیون طبقه‌بندی مشاغل به ریاست وزیر اقتصاد را در آبان ۱۳۳۳ تشکیل داد. متعاقباً کمیسیون، سازمان طبقه‌بندی مشاغل را به‌عنوان یک واحد اجرایی تأسیس کرد که وظیفه‌اش انجام پایش‌هایی درباره مدیریت استخدام دولتی بود. در اسفند ۱۳۳۶، فعالیت‌های سازمان طبقه‌بندی مشاغل متوقف شد و شورای معاونان امور اداری جایگزین آن شد. در سال ۱۳۴۱، هیئت وزیران، شورای عالی اداری را ایجاد کرد تا ساختار اداری دولت را با شرایط اجتماعی - اقتصادی در حال تغییر کشور هماهنگ کند. شورا هم چنین مسئولیت بهبود روش‌های اداری موجود در سازمان‌های دولتی را بر عهده گرفت. برای این که شورا بتواند با اقتدار وظایفش را انجام دهد، به دفتر نخست‌وزیری وابسته شد و دبیرکل شورا به سمت معاون نخست‌وزیر منصوب شد. مهم‌ترین کار این شورا، تدوین یک قانون خدمات کشوری جدید بود که جایگزین قانون استخدامی سال ۱۳۰۱ شد. لایحه تقدیمی دولت در خرداد سال ۱۳۴۵ تصویب شد.



شکل ۱. سیر تحولات ساختاری سازمان امور اداری و استخدامی (۱۳۳۳-۱۳۹۵)



اجرائی حاکم بر یک کشور یک سیستم و نظام چندوجهی است که تشکیلات و سازمان کار آن تنها یک جزء از آن است. لذا توجه به این مهم که متغیرها و عوامل دیگری نیز بر بهبود عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور مؤثر هستند، باید مورد توجه متولیان امر قرار گیرد.

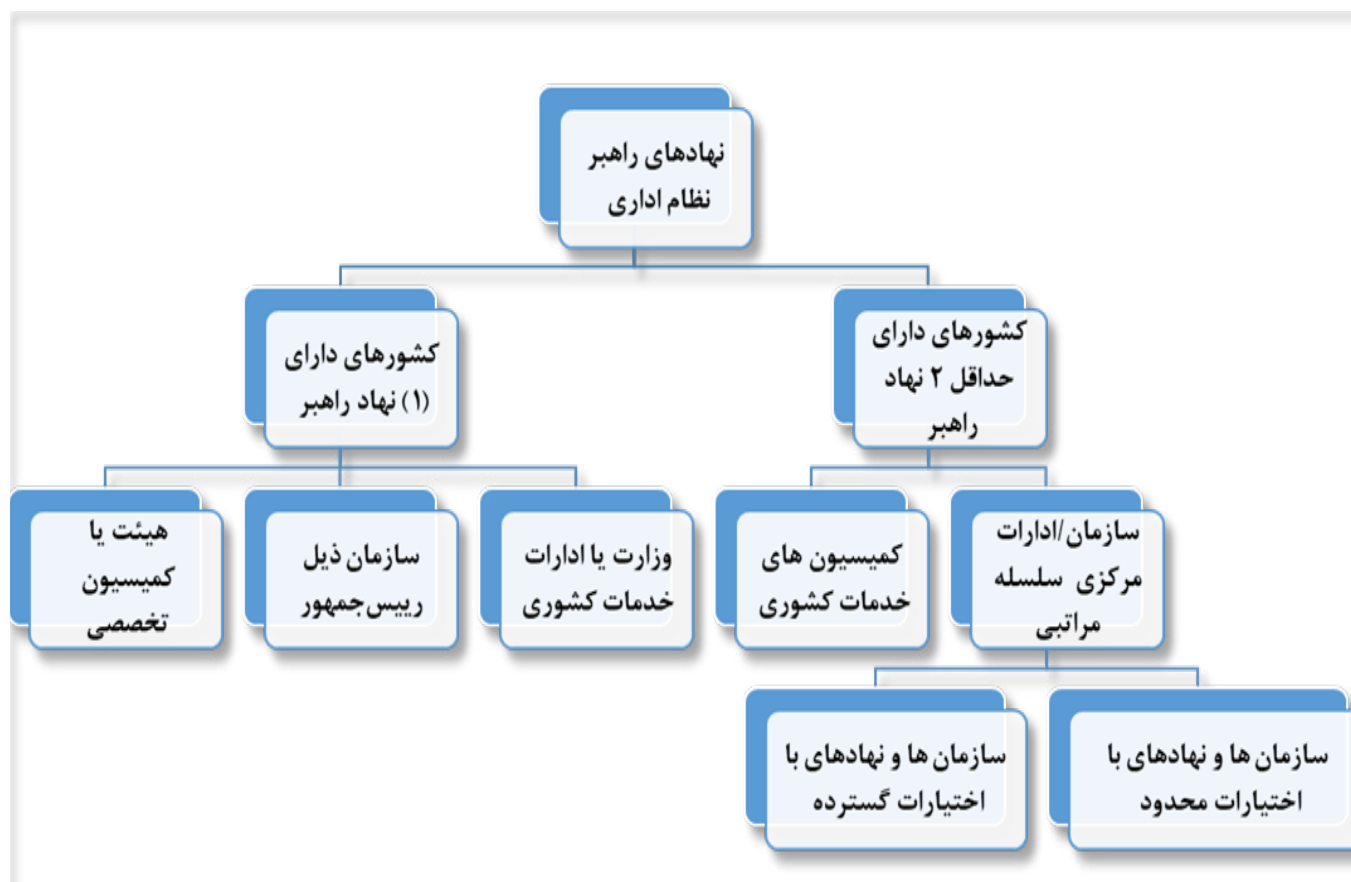
همان‌گونه که مشاهده می‌شود از سال ۱۳۳۳ تا ۱۳۹۵ به صورت میانگین حدوداً هر ۸ سال یک‌بار ساختار متولی امور اداری و استخدامی کشور دچار تغییر و تحول شده است و بالطبع هزینه‌های بسیاری نیز بر بودجه عمومی کشور تحمیل شده و هنوز کژکارکردی‌ها و ناکارآمدی‌های بسیاری را در این حوزه شاهد هستیم. بدون شک بوروکراسی و نظام اداری و

۳. آشنایی با نهادهای متولی نظام اداری در کشورهای منتخب

نشان ندهند و یا نتایج به دست آمده قابل تعمیم نباشد. مطالعه حاضر با آگاهی از موارد پیش‌گفته به بررسی نهادهای متولی خدمات کشوری در کشورهای منتخب با بهره‌گیری از چارچوب مفهومی ذیل پرداخته است.

در این بخش از گزارش تلاش شده تا نهادهای متولی خدمات کشوری در چند کشور منتخب بررسی شوند، اما تفاوت در ساختار سیاسی کشورهای مختلف کار شناسایی تمام نهادهای درگیر در این حوزه را با دشواری‌هایی روبرو می‌کند. به همین دلیل ممکن است در کشورهای مورد بررسی، تحلیل یافته‌ها روند خاصی را

شکل ۲. چارچوب مفهومی نهادهای متولی نظام اداری





مستقیماً زیر نظر رئیس جمهور اداره شده و روسای آنها بوسیله وی منصوب می‌گردند. اداره مدیریت کارکنان فدرال آمریکا و سازمان اداری و استخدامی کشور را می‌تواند در این گروه طبقه بندی نمود.

هیئت ها و یا کمیسیون های تخصصی: این گونه نهادها، ارگانی واحد و مجزا از سلسله مراتب اداری و دارای اختیارات تصمیم‌گیری در زمینه مسائل مدیریت خدمات کشوری می‌باشند. در کشور جمهوری چک از این نوع نهادها در جهت راهبری نظام اداری استفاده می‌شود.

امریکا

تصویب قانون پندلتون^۱ یا قانون مدیریت خدمات کشوری^۲ در سال ۱۸۸۳ سرآغازی بر بازطراحی بوروکراسی و نظام اداره عمومی آمریکا بود. پیش‌از این قانون، به‌جای دانش، مهارت و توانایی داوطلبان عمدتاً وابستگی‌های سیاسی و یا ارتباطات شخصی مبنای استخدام در دولت فدرال بود. سیستمی که تحت عنوان نظام تاراج (تقسیم غنائم) شناخته می‌شود. مطابق قانون پندلتون، کمیسیون خدمات کشوری^۳ به‌منظور جلوگیری از نفوذهای سیاسی و حزبی در استخدام و مدیریت کارکنان فدرال ایجاد شد. این کمیسیون چهار وظیفه اصلی را به شرح ذیل دنبال می‌نمود:

(الف) برگزاری امتحانات برای متقاضیان استخدام در همه سطوح
(ب) انتصاب کسانی که در امتحانات ورودی بیشترین نمره را دریافت داشته‌اند در مشاغل سطوح مختلف
(ج) انجام خدمت آموزشی قبل از انتصاب دائمی
(د) سهمیه‌بندی انتصابات در پایتخت بر حسب جمعیت کشور برای مناطق اصلی [۶]

در سال ۱۹۷۸ و با تصویب قانون اصلاح قانون خدمات کشوری^۴ در کنگره، برخی تغییرات در نظام اداری آمریکا صورت پذیرفت. بر اساس قانون جدید کمیسیون خدمات کشوری منحل و وظایف آن بین اداره مدیریت کارکنان و هیئت صیانت از شایستگی و مشاور ویژه تقسیم گردید.

هیئت صیانت از شایستگی یک مجموعه شبه قضایی است که به رفتار کارکنان و مدیران در اقدامات ممنوعه و مغایر اصول شایستگی رسیدگی می‌کند. وظیفه اصلی هیئت عبارت از دادرسی، قضاوت و یا جمع‌آوری مدارک برای دادرسی و قضاوت، در حوزه‌های تحت اختیار می‌باشد. [۷]

سازمان‌های اداری مرکزی سلسله‌مراتبی: این ارگان‌ها تنظیم‌کننده/ کنترل‌کننده/ نظارت‌کننده مسائل مدیریت خدمات کشوری به‌شمار می‌روند و از استقلال کامل در نحوه اداره توسط دولت برخوردارند. این گونه سازمان‌ها خود شامل دو گونه سازمان اداری مرکزی با اختیارات محدود و سازمان اداری مرکزی با اختیارات گسترده می‌گردد.

■ سازمان اداری مرکزی با اختیارات گسترده: این گونه از سازمان‌ها وظایف گسترده در خصوص راهبری نظام اداری بر عهده دارند. به عنوان نمونه در کشور هند در کنار کمیسیون خدمات کشوری، وزارت پرسنلی، رسیدگی به شکایات عمومی و بازنشستگی، سازمان هماهنگ‌کننده دولت مرکزی هند در امور کارکنان می‌باشد. این وزارتخانه شامل سه دپارتمان پرسنلی و آموزش، بازنشستگی و امور رفاهی بازنشستگان، اصلاحات اداری و شکایات عمومی می‌باشد.

■ سازمان اداری مرکزی با اختیارات محدود: این ادارات وظیفه نظارت کلی بر امور مربوط به مدیریت کارکنان دولت مرکزی را بر عهده دارند.

کمیسیون‌های خدمات کشوری: کمیسیون‌های خدمات کشوری در کشورهای دارای حداقل دو نهاد راهبر نظام اداری غالباً از منظر کارکردی و لزوم هماهنگی با سایر سازمان‌ها و نهادهای متولی ارتباط دارند. به عنوان نمونه کمیسیون خدمات عمومی دولت مرکزی هند بر اساس اصل ۳۱۵ قانون اساسی هند تأسیس شده است. وظایف این نهاد در حول استخدام و انتصاب کارکنان دولت بر مبنای شایستگی و با رعایت اصل بی‌طرفی می‌باشد. این کمیسیون دارای ارتباط و تعاملات مستمر با وزارت پرسنلی، رسیدگی به شکایات عمومی و بازنشستگی می‌باشد.

وزارت یا اداره خدمات کشوری: این گونه از وزارت خانه‌ها و یا سازمان‌ها غالباً مشتمل بر چندین اداره کل و سازمان وابسته می‌باشند. به طور مثال در فرانسه وظیفه راهبری تحول و مدیریت کارکنان بخش عمومی بر عهده وزارت تحول و خدمات عمومی می‌باشد. که در این وزارت خانه، اداره کل امور اداری و خدمات کشوری وظیفه طراحی و اجرای خط مشی‌های خدمات کشوری بویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی را بر عهده دارد.

سازمان‌های ذیل رئیس جمهوری: این گونه سازمان‌ها

1. Pendleton Act
2. Civil Service Act
3. Civil Service Commission
4. Civil Service Reform Act (CSRA)

هند

در سال ۱۹۵۴ دپارتمانی تحت عنوان سازمان‌دهی و روش‌ها^۱ در دبیرخانه کابینه^۲ راه‌اندازی شد. در سال ۱۹۶۴ این دپارتمان به وزارت کشور (امور داخلی)^۳ و مجموعه تازه تأسیس اصلاحات اداری^۴ منتقل شد. در سال ۱۹۷۰ و بر اساس توصیه‌های کمیسیون اصلاحات اداری^۵، دپارتمان پرسنلی^۶ در دبیرخانه کابینه راه‌اندازی شد. در سال ۱۹۷۳ این دو دپارتمان با هم ادغام و دپارتمان پرسنلی و اصلاحات اداری در دبیرخانه کابینه تشکیل شد. در سال ۱۹۷۷ دپارتمان پرسنلی و اصلاحات اداری به وزارت کشور منتقل شد. در سال ۱۹۸۵ یک وزارتخانه مستقل با نام وزارت پرسنلی، رسیدگی به شکایات عمومی و بازنشستگی متشکل از سه دپارتمان جداگانه تشکیل شد.

وزارت پرسنلی، رسیدگی به شکایات عمومی و بازنشستگی سازمان هماهنگ‌کننده دولت مرکزی هند در امور کارکنان به‌ویژه مسائل مربوط به استخدام، آموزش، توسعه شغلی، رفاه کارکنان و بازنشستگی می‌باشد. این وزارتخانه هم چنین مسئولیت فرایندهای مدیریت مدرن مردم‌محور را بر عهده دارد. [۹]

در کنار این وزارتخانه براساس اصل ۳۲۰ و ۳۲۱ قانون اساسی هند کمیسیون خدمات کشوری وظایف ذیل را بر عهده دارد:

- استخدام از طریق برگزاری آزمون‌های رقابتی
- استخدام و گزینش از طریق مصاحبه
- ارائه مشاوره در خصوص انتصاب کارکنان و مسئولان
- ارائه مشاوره به دولت در خصوص کلیه امور مربوط به روش‌های استخدامی در خدمات و برای پست‌های مختلف و نیز اصلاح قوانین و چارچوب‌های استخدامی
- ارائه مشاوره در خصوص هر موضوعی که توسط رئیس‌جمهور به کمیسیون ارجاع داده می‌شود.
- ارائه خدمات به دولت‌های ایالتی پس از درخواست فرماندار ایالت و تأیید رئیس‌جمهور
- بر اساس بند (الف) اصل ۳۱۵ قانون اساسی هندوستان هر ایالت دارای یک کمیسیون خدمات عمومی می‌باشد. [۱۰]

قانون اصلاحی قانون خدمات کشوری (۱۹۷۸ میلادی) وظیفه مهم رهبری و مدیریت کارکنان و سیاست‌های پرسنلی در دولت فدرال را به‌عنوان وظیفه اداره مدیریت کارکنان تعیین نموده است. مقر اصلی اداره مدیریت کارکنان در واشنگتن است. این اداره دارای ۱۶ دفتر در سرتاسر کشور و هم چنین سه مرکز عملیاتی در پنسیلوانیا، مریلند و جورجیا است. بودجه ناخالص اداره در سال ۲۰۲۱ معادل ۱/۰۵ میلیارد دلار بوده است. در همین سال تعداد ۲۷۳۷ کارمند تمام‌وقت در سازمان مذکور مشغول به کار بوده‌اند. رئیس‌جمهور پس از تأیید سنا، مدیر اداره مدیریت کارکنان را منصوب می‌نماید. مدیر سازمان برای بازه‌ای چهارساله منصوب می‌گردد [۸].

به‌طور کلی، مقررات حاکم بر اداره مدیریت کارکنان، در کد شماره (۵) قوانین امریکا ارائه گردیده است. در فصل (۱۱) ماده (a) ۱۱۰۳ نیز وظایف مدیر اداره مدیریت کارکنان^۷ شامل راهبری، اجرا و نظارت بر موارد ذیل تصریح شده است:

۱. قوانین و مقررات کشوری
 ۲. سایر فعالیت‌های مرتبط با اداره مدیریت کارکنان از جمله بازنشستگی، طبقه‌بندی مشاغل
- مدیر اداره مدیریت کارکنان هم چنین موظف به مشاوره و ارائه پیشنهاد و توصیه‌های تخصصی به رئیس‌جمهور در تدوین قوانین خدمات کشوری و ارتقا و کارآمدسازی نظام خدمات کشوری و سیستم شایستگی در حوزه‌های انتخاب، ارتقا، انتقال، عملکرد، پرداخت، شرایط کاری، انفصال و خاتمه خدمت کارکنان است.
- بر اساس ماده ۱۳۰۳ مصوب ۲۵ نوامبر ۲۰۰۲ شورای عالی سرمایه انسانی تأسیس شده است. مدیر اداره مدیریت کارکنان، معاون مدیریت اداره مدیریت و بودجه و رؤسای سرمایه انسانی ۲۷ اداره و سازمان اعضای این شورا عبارت می‌باشند. مدیر اداره مدیریت کارکنان رئیس شورا محسوب می‌شود. وی موظف به تشکیل دوره‌ای جلسات شورای عالی به‌منظور مشاوره و ایجاد هماهنگی اقدامات سازمان‌ها در خصوص مواردی چون نوسازی سیستم‌های منابع انسانی، بهبود کیفیت اطلاعات منابع انسانی، قوانین اثرگذار بر عملیات و سازماندهی منابع انسانی می‌باشد [۸].

1. Presidential Appointment with Senate Confirmation (PAS)
2. OPM director
3. Organization and Methods (O&M)
4. Cabinet Secretariat
5. Ministry of Home Affairs
6. Department Of Administrative Reforms
7. Administrative Reforms Commission
8. Department Of Personal



فرانسه

وظیفه راهبری تحول و مدیریت کارکنان بخش عمومی بر عهده وزارت تحول و خدمات عمومی می‌باشد. وزارت تحول و خدمات عمومی شامل سه اداره کل تحول عمومی^۱، امور اداری و خدمات کشوری^۲، دیجیتال^۳ و نیز مرکز بین‌وزارتی خدمات فناوری اطلاعات منابع انسانی^۴ می‌باشد. [۱۱]

۱. اداره کل تحول عمومی

حوزه کاری این اداره کل تحول در بخش عمومی است. خدمات عمومی نزدیک تر، ساده تر و کارآمدتر برای شهروندان به عنوان هدف اصلی این دپارتمان پیش‌بینی شده است. اقدامات این اداره در حول دو محور اصلی سامان‌دهی شده است (الف) مشارکت شهروندان در توسعه سیاست‌های عمومی و برنامه‌های تحول

(ب) آزادسازی انرژی عمومی به منظور تحول در بخش عمومی

۲. اداره کل امور اداری و خدمات کشوری

اداره کل امور اداری و خدمات کشوری براساس فرمان ۹ اکتبر ۱۹۴۵ ایجاد شد. وظیفه اصلی این اداره کل طراحی و اجرای خط‌مشی‌های خدمات کشوری بویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی می‌باشد.

براساس فرمان ۲۲ دسامبر ۲۰۱۶ ماموریت‌های این اداره کل به شرح ذیل است:

۱. ایجاد نوآوری در خدمات عمومی با مشارکت همه عوامل

۲. ایفای نقش تخصصی در کل خدمات عمومی به منظور حمایت از خط‌مشی تحول در منابع انسانی

۳. تضمین کیفیت و توازن در گفتگوهای اجتماعی

۴. حمایت از تحول در سیاست‌های منابع انسانی از طریق بسیج ذی‌نفعان [۱۲]

۳. اداره کل دیجیتال

اداره کل بین‌وزارتی دیجیتال به موجب فرمان ۲۵ اکتبر ۲۰۱۹ رئیس‌جمهور تشکیل شده است. این اداره کل وظیفه مدیریت سیستم‌های اطلاعات و ارتباطات و دیجیتال دولتی را بر عهده دارد. در حقیقت این اداره کل بخشی از کارهای مرتبط با نخست‌وزیر است که تحت اختیار وزیر تحول و خدمات کشوری قرار گرفته است.

۴. مرکز بین‌وزارتی خدمات فناوری اطلاعات منابع انسانی

مرکز بین‌وزارتی خدمات فناوری اطلاعات منابع انسانی یک سازمان ملی است که در سال ۲۰۱۵ ایجاد شده است. این مرکز به اداره کل امور اداری و خدمات کشوری، اداره کل مالیه عمومی و اداره بودجه وابسته است. ساختار این مرکز بین‌وزارتی است و در تعامل قوی با وزارت خانه‌ها مشغول به انجام وظیفه می‌باشد. ماموریت این مرکز انجام پروژه‌های نوآورانه نظارتی، عملکردی و فناوری اطلاعات در حوزه منابع انسانی می‌باشد [۱۳]

قبرس

سیاست‌های منابع انسانی خدمات دولتی به‌صورت مرکزی سازمان‌دهی می‌شود، و به موجب آن:

(الف) اداره مدیریت و کارکنان دولتی (که تحت صلاحیت وزارت دارایی قرار می‌گیرد) مسئولیت تدوین و اجرای سیاست‌های مدیریت کارکنان توصیه‌شده برای خدمات دولتی و بخش گسترده‌تر دولتی را بر عهده دارد، و

(ب) کمیسیون خدمات کشوری، نهادی مستقل و مبتنی بر قانون اساسی و همچنین، قانون خدمات کشوری ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۵، که وظایف آن عبارت‌اند از: انتصاب، تأیید، ایجاد اشتغال بر اساس استقرار دائمی، ارتقا، انتقال، بازنشستگی و اعمال نظارت‌های انضباطی، از جمله اخراج یا بازنشستگی اجباری کارمندان بخش دولتی.

جمهوری چک

شورای توسعه منابع انسانی دولت بر اساس قطعنامه ۲۱۰ سوم مارس ۲۰۰۳ دولت در قالب هیئت دائمی مشاوره، ابتکار و هماهنگ‌سازی دولت جمهوری چک به منظور مدیریت راهبردی توسعه منابع انسانی تأسیس شد. تصمیم‌گیری در زمینه راهبرد کلی در سطح مرکزی صورت می‌گیرد. اداره کل خدمات کشوری به تصمیم‌گیری در مورد سیاست‌های مسئولان اجرایی می‌پردازد. مسئولان خود دولت به‌طور مستقل تصمیم می‌گیرند.

دانمارک

نهاد مسئول کارفرمایی دولت یک سازمان ذیل وزارت دارایی است. وظیفه کلی نهاد مسئول کارفرمایی دولت عبارت است از مدیریت مسئولیت‌های عمومی دولت به عنوان کارفرما در زمینه‌های حقوق دستمزد، مستمری بازنشستگی، کارکنان و سیاست‌های مدیریتی.

1. Direction Interministérielle de la Transformation Publique (DITP)
2. [Direction générale de l'administration et de la fonction publique\) DGAFFP\(](#)
3. Direction Interministérielle du Numérique (DINUM)
4. [Centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines\) CISIRH\(](#)

ایالتی در زمینه راهبردهای سیاست پرسنلی خاص خود و اجرای آنها به صورت مستقل عمل می‌کنند. تصمیم‌گیری در مورد مسائل منابع انسانی مختص آنها از جمله شمار کارکنان، استخدام، توسعه پرسنل، حقوق و دستمزد و مانند اینها با خود این واحدهاست. وزارتخانه‌ها مسئول هدایت این واحدهای بهره‌بردار در راستای حوزه‌های مدیریت خاص آنها در درونمایه مدیریت بر اساس نتایج هستند.

آلمان

وزارت کشور فدرال مسئول مقررات حاکم بر خدمات کشوری است. در این وزارتخانه، اداره کل خدمات کشوری جایی است که در آنجا قوانین، مقررات و رهنمودها در زمینه موضوعات مربوط به خدمات کشوری تهیه می‌شود. اجرای قوانین و مقررات حاکم بر خدمات دولتی و مدیریت کارکنان متمرکز نیست، اما یکایک وزارتخانه‌ها در این زمینه مسئولیت دارند.

یونان

وزارت کشور، مدیریت دولتی و تمرکززدایی و به‌ویژه اداره کل مدیریت منابع انسانی (HRM) - مسئول تعیین اصول و اهداف سیاست‌های منابع انسانی در ارتباط با اکثریت کارمندان دولتی است. سپس، این اهداف کلی به تفکیک در هر کدام از خدمات کشوری از سوی اداره منابع انسانی مسئول آن به اجرا درمی‌آیند.

مجارستان

وزارت کشور، دفتر نخست وزیری و وزارت اشتغال و کار مسئولیت سیاست‌های منابع انسانی را بر عهده دارند. ارگان‌های مرکزی منابع انسانی از اختیارات قانونی در زمینه تدوین سیاست‌های منابع انسانی و توسعه نظام‌های جدید منابع انسانی برخوردارند. بر اساس آیین‌نامه‌های سیاست عمومی ارگان‌های مرکزی منابع انسانی، می‌توانند از انعطاف‌پذیری بالا در اجرای سیاست‌ها و نظام‌های منابع انسانی بهره‌مند شوند.

ایتالیا

به سیاست‌های منابع انسانی ادارات دولت، کارگزاری‌های دولتی و هیئت‌های دولتی توسط اداره اصلاحات و نوآوری در مدیریت دولتی^۱ در دفتر نخست وزیری پرداخته می‌شود. اداره اصلاحات و نوآوری در مدیریت دولتی نقش هماهنگ‌سازی کلی را بر عهده دارد. در زمینه تعیین سیاست‌های منابع انسانی، دیگر وزارتخانه‌ها نیز مشارکت دارند (مانند وزارت کار و وزارت اقتصاد). در سطح منطقه‌ای و محلی، به‌نوعی استقلال عمل وجود دارد و هر اداره منطقه‌ای و محلی به سازمان‌دهی

وظایف اصلی نهاد مسئول کارفرمایی دولت:

- توافقات گروهی و قانون کار
- سیاست‌های دستمزد و بازار کار
- سیاست‌های پرسنلی و مدیریتی
- مستمری بازنشستگی

استونی

مدیریت منابع انسانی در خدمات کشوری استونی غیرمتمرکز است. هر وزارتخانه و کارگزاری اجرایی مسئولیت استخدام، ارزشیابی و سازمان‌دهی فعالیت کارکنان خود را دارد، که بر اساس چارچوب حقوقی هدایت می‌شود. ارائه چارچوب و اصول کلی مدیریت پرسنل بر اساس قانون خدمات دولتی (PSA) و همچنین، رهنمودهای مشورتی و اولویت‌های ملی تعیین شده به صورت مرکزی با توجه به خدمات دولتی استونی صورت می‌گیرد.

اداره خدمات دولتی در دفتر کنسولی دولت، مسئول هماهنگ‌سازی سیاست‌های مدیریت منابع انسانی (HRM) در خدمات دولتی استونی است. این اداره به توسعه اصول مدیریت کارکنان با توافق مرکزی، ارتقای همکاری میان مدیران منابع انسانی و کارآموزی، ارائه رهنمودها و اطلاعات راهکار برتر و نیز تدوین اولویت‌های کارآموزی کشور می‌پردازد.

افزون بر دفتر کنسولی دولت، نهادهای دیگری هم مسئولیت برخی حوزه‌های خدمات دولتی را بر عهده دارند:

- وزارت دارایی مسئول هماهنگ‌سازی نظام پرداخت حقوق (پاداش).
- وزارت دادگستری مسئول قوانین دولتی، از جمله قانون خدمات کشوری.
- وزارت کشور مسئول هماهنگ‌سازی سیاست‌های دولت محلی، از جمله چندین موضوع منابع انسانی مربوط به خدمات دولتی دولت‌های محلی.

فنلاند

سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی یا کارکنان مدیریت دولتی فنلاند (با پوشش ۱۲۴۰۰۰ مستخدم «دولت بودجه») از موضوعاتی است که اداره مدیریت کارکنان دولت (دفتر ویژه کارفرمایی دولت) در وزارت دارایی بدان می‌پردازد. مقام مسئول در این حوزه نیز وزیر دارایی فنلاند است.

در زمینه رهنمودهای سیاست‌گذاری کارکنان در سطح مرکزی تصمیم‌گیری می‌شود، که عبارت‌اند از: (۱) تصمیمات مطابق اصول در زمینه سیاست‌های پرسنلی ایالت، و (۲) مشارکت ایالت‌ها در توافقات سیاست‌گذاری درآمدهای ملی. واحدهای بهره‌بردار

1. (Dipartimento delle riforme e dell'innovazione nella pubblica amministrazione)



کارکنان خود می‌پردازد.

لتونی

مسئولیت سیاست‌های توسعه خدمات کشوری بر عهده دفتر کنسولی دولت است، که در ارتباط مستقیم با نخست وزیر است. اداره ذی‌ربط در درون دفتر کنسولی دولت اداره هماهنگ‌سازی سیاست‌هاست. گروه اصلاحات مدیریت دولتی مسئولیت توسعه و هماهنگی سیاست‌های منابع انسانی و خدمات کشوری را بر عهده دارد.

تصمیم‌گیری در زمینه سیاست‌های کلی منابع انسانی در سطح مرکزی صورت می‌گیرد و این سیاست‌ها در قانون خدمات کشوری و قوانین ثانوی ذی‌ربط تعیین می‌شوند. با این همه، وزارتخانه‌ها در عمل مستقل هستند؛ اجرای روزمره اصول منابع انسانی، گزینش و استخدام کارکنان، و طراحی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و ارزیابی عملکرد به صورت غیرمتمرکز در هر وزارتخانه به انجام می‌رسد و البته در سطح مرکزی هماهنگ می‌شود.

لیتوانی

وزیر کشور مسئول سیاست‌های خدمات کشوری است. اداره خدمات کشوری در زیرمجموعه وزارت کشور مسئولیت نظارت و اجرای قانون خدمات کشوری و قوانین حقوقی ذی‌ربط را بر عهده دارد، که از آن جمله‌اند: مدیریت ثبت کارمندان دولت، تدوین قوانین حقوقی مربوط به خدمات کشوری، اطمینان از وجود نظامی یکپارچه برای مدیریت کارکنان خدمات کشوری و طراحی توسعه مشاغل کارمندان دولت، تصویب برنامه‌های آموزشی کارمندان دولت، هماهنگ‌سازی اجرای راهبرد آموزش کارمندان دولت، تهیه اطلاعات لازم درباره خدمات کشوری و تسلیم آن به نهادها و کارگزاری‌های دولت و شهرداری، و انجام سایر وظایف مقرر در این قانون.

لوکزامبورگ

وزارت خدمات کشوری و اصلاحات اداری مسئولیت سیاست‌گذاری کلی کارکنان و مدیریت کلیه کارکنان دولت را بر عهده دارد. در چارچوب اهداف تعیین‌شده و تصمیمات اتخاذشده توسط دولت، این وزارت به طراحی و تهیه قوانین پرداخته‌ها، دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های مربوط به خدمات کشوری می‌پردازد.

تصمیم‌گیری‌های مربوط به جذب و استخدام کارکنان توسط شورای دولت و به پیشنهاد کمیسیون به نام کمیسیون صرفه‌جویی و منطقی‌سازی (SRC) صورت می‌گیرد. هر ساله، کمیسیون SRC، از طریق نخست وزیر، بخشنامه‌ای برای ادارات و مدیریت‌های وزارتخانه‌ها ارسال می‌کند و از آنها می‌خواهد تا جزئیاتی از

نیازمندی‌های خود به کارکنان بیشتر را ارائه دهند. کمیسیون SRC این پیشنهادها را بررسی و توصیه‌هایی را در چارچوب قانون بودجه به نخست وزیر تسلیم می‌کند. استخدام کارکنان دولت با برگزاری آزمون رقابتی بوسیله وزارت خدمات دولتی و اصلاحات اداری (MPSAR) انجام می‌شود. گزینش نهایی داوطلبان پذیرفته‌شده توسط ادارات وزارتی مختلف با همکاری وزارت MPSAR صورت می‌گیرد.

مالت

در حال حاضر، سیاست‌های منابع انسانی به صورت مرکزی از طریق اداره مدیریت و کارکنان واقع در دفتر نخست وزیر، با تصویب کمیسیون خدمات دولتی در زمینه موضوعات مربوط به انتصاب‌ها، تدوین و مقرر می‌شود. با این همه، واگذاری اختیارات مدیریتی نیز در حوزه مدیریت منابع انسانی در جریان است.

لهستان

مسئولیت خدمات کشوری با یک ارگان تشکیلات دولت و ریاست دفتر خدمات کشوری است. رئیس این دفتر به‌ویژه به نظارت بر رعایت مقررات خدمات کشوری، اداره فرایند مدیریت کارکنان در خدمات کشوری، و گردآوری داده‌ها درباره خدمات کشوری می‌پردازد. او موظف به انجام وظایف خدمات کشوری با همکاری مدیران کل وزارتخانه‌ها (دفاتر مرکزی) است.

هر وزارتخانه سیاست‌های مدیریت منابع انسانی خود را هدایت می‌کند، اما وزارت دارایی تعداد پست‌های موجود در هر وزارتخانه را معین می‌کند. هر وزارتخانه دارای دفتر مسئول سیاست‌های مدیریت منابع انسانی است. قانون خدمات کشوری مقررات دسترسی به خدمات کشوری و اصول سازمان‌دهی، کارکرد و توسعه آن را تعیین می‌کند.

پرتغال

در دولت کنونی، مدیریت دولتی در صلاحیت وزیر دارایی است. اداره کل مدیریت دولتی (DGAP) مسئول مدیریت منابع انسانی است.

اداره کل مدیریت دولتی به عنوان نهاد خدمات بین بخشی مدیریت دولتی دارای مأموریتی است مبنی بر ارتقا و ارزیابی اجرا و توسعه مدل‌های جدید مدیریت دولتی، مبتنی بر راهکارهایی که اطمینان‌بخش انسجام کلی این نظام در چشم‌انداز نوآوری، نوین‌سازی و کیفیت با نگاه به توسعه منابع انسانی و همچنین، ارتقا و حمایت از حقوق شهروندی است.

تصمیم‌گیری در مورد سیاست‌های منابع انسانی در سطح مرکزی صورت می‌گیرد. اداره کل مدیریت دولتی به پشتیبانی تخصصی از

سوئد

هرچند، وزارت دارایی بیشتر مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی را به کارگزاری‌های دولتی سپرده است، اما همچنان رسیدگی به برخی از مسائل فراگیر سیاست‌های منابع انسانی مانند پیگیری، تأمین قابلیت‌ها، و سیاست‌های تنوع و جنسیت بر عهده خود این وزارت است. هر وزارتخانه مسئول پیگیری بودجه و بیان سالانه کارگزاری‌های وابسته به خود است، که بخشی از آن شامل گزارش‌های مربوط به مدیریت کارکنان، تخصیص مهارت‌ها و مانند اینهاست.

با این همه، مسئولیت بخش اعظم سیاست‌های منابع انسانی بر عهده رؤسای کارگزاری‌ها در چارچوب مقرراتی است که در قانون (تا حدی بسیار اندک) و در توافقات (بیشتر مقررات) بین کارگزاری کارفرمایان دولتی سوئد (SAGE) و اتحادیه‌های بخش دولتی (دولت) پایه‌ریزی می‌شود.

کارگزاری کارفرمایان دولتی سوئد (SAGE) همکاری میان کارفرمایان دولتی را سازمان‌دهی می‌کند و به ارائه حمایت و توصیه کارکردهای منابع انسانی محلی در زمینه مسائل سیاست‌گذاری منابع انسانی، مقررات و موضوعات عملیاتی می‌پردازد.

هلند

وزارت کشور و روابط سلطنتی مسئول رسیدگی به منابع انسانی است. وزیر به هماهنگ‌سازی سیاست‌های کشور در زمینه اشتغال بخش دولتی می‌پردازد. حوزه‌های هماهنگی سیاست‌ها عبارت‌اند از: شرایط اشتغال، بیمه اجتماعی، استخدام، و یکپارچگی کارمندان بخش دولتی.

انگلستان

یکایک ادارات و کارگزاری‌ها مسئولیت بیشتر مسائل و سیاست‌های منابع انسانی را واگذار کرده‌اند. گروه توسعه شرکت‌ها (CDG) در دفتر کابینه به هدایت مسائل راهبردی منابع انسانی در کلیه خدمات کشوری می‌پردازد. گروه CDG با مشارکت سایر ادارات و کارگزاری‌ها و اتحادیه‌ها فعالیت می‌کند. مخاطبان گزارش‌های گروه CDG عبارت‌اند از:

- ✓ مسئول دفتر و رئیس بخش خدمات کشوری کابینه
- ✓ وزیر دفتر کابینه که مسئولیت‌های مربوط به مسائل خدمات کشوری را از طرف نخست‌وزیر به انجام می‌رساند که خود وزیر خدمات کشوری است.

رومانی

در رومانی، چارچوب حقوقی سیاست‌های منابع انسانی توسط وزارت کار، همبستگی اجتماعی و خانواده تدوین می‌شود. با این همه، در

دولت در تعیین سیاست‌ها در زمینه منابع انسانی می‌پردازد. با این همه، سیاست‌های اجرا غیرمتمرکز است. هر کدام از وزارتخانه‌ها/ ادارات خدماتی مسئول استخدام، ارتقا، جابجایی و آموزش کارکنان خود است.

اسلونی

در جمهوری اسلونی، مسئولیت سیاست‌های منابع انسانی با وزارت مدیریت دولتی است. سیاست‌های منابع انسانی در سطح مرکزی و وزارتی طراحی می‌شود.

وظایف در وزارت مدیریت دولتی عبارت‌اند از:

■ اداره سازمان‌دهی و نظام کارمندان دولت، که به صورت زیر سازمان‌دهی می‌شود:

- ✓ بخش ویژه مقررات نظام کارمندان دولت
- ✓ بخش ویژه مدیریت منابع انسانی
- ✓ بخش ویژه بورسیه‌ها در هیئتهای مدیریت دولتی
- ✓ بخش ویژه حمایت از کمیسیون استیناف اشتغال و بازرسی شورای رسمی برای آکادمی اداری نظام خدمات کشوری
- اداره ویژه پاداش در بخش دولتی

اسپانیا

وزارت مدیریت دولتی اداره مرکزی اصلی است که مسئولیت اجرای کلی، هماهنگ‌سازی، نظارت و اجرای سیاست‌های مدیریت دولت در ارتباط با منابع انسانی را بر عهده دارد. باید یادآور شد که مسئولیت تدوین دستورالعمل‌های مخارج کارکنان و همچنین، نظارت و رسیدگی به این‌گونه مخارج و مدیریت نظام بازنشستگی دولت با وزارت دارایی است.

با توجه به سطوح مختلف مدیریت دولتی سرزمینی، مدیریت و تصمیم‌گیری سیاست‌گذاری کارکنان غیرمتمرکز بوده است. هر مدیریت دولتی مسئول هیئت‌های مدیریت پرسنلی خود است (که اختیارات مدیریت پرسنل بدان سپرده خواهد شد) و همچنین، مسئول تعیین ابزارهای مدیریتی است که به منظور انجام وظایف محوله در اختیار این هیئت‌ها خواهد بود.

در ارتباط با سیاست‌های منابع انسانی در مدیریت دولتی، معیارهای کلی سیاست‌های منابع انسانی توسط ارگان‌های به اصطلاح افقی (دولت، وزارت مدیریت دولتی و وزارت دارایی) تعیین می‌شود و دفاتر وزارتی به اقتضای کارکنان خود به وضع معیارهای خاص می‌پردازند.

اختیارات در مورد مدیریت کارکنان دولتی بین ارگان‌های افقی یادشده و دفاتر وزارتی توزیع می‌شود (که بیشتر اختیارات معمول در مدیریت کارکنان را در مورد پرسنل خود به کار می‌گیرند).



دارد. این وزارتخانه مشتمل بر ۷ اداره^۲ و ۲۱ واحد^۳ است و موسسه توسعه منابع انسانی ملی^۴ و کمیسیون تجدید نظر^۵ از مؤسسات وابسته به آن به شمار می‌روند. تنظیم سیاست‌های مربوط به منابع انسانی در اداره استخدام منابع انسانی، ارتقا و انتصاب در اداره نوآوری مدیریت پرسنلی، جبران خدمت و عملکرد کارکنان، توسعه منابع انسانی، رفاه و بازنشستگی در اداره مدیریت پرسنلی، طرح‌ریزی و امور مالی، امور حقوقی و نظارتی و مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات در اداره هماهنگی و طرح‌ریزی، علاوه بر این اداره همکاری مدیریت کار و خدمات کشوری نیز در این وزارتخانه وجود دارد.

براساس مدل مفهومی گزارش، کشورهای مورد بررسی را برحسب نهاد متولی نظام اداری و وظایف این نهاد را می‌توان به شرح جدول (۱) تقسیم بندی نمود:

حوزه خدمات کشوری، راه‌اندازی و مدیریت قوانین، سیاست‌ها و راهبردهای منابع انسانی بر عهده کارگزاری ملی کارمندان دولت (NACS) است، که نهادی وابسته به وزارت امور اداری و کشور است. سازمان‌دهی و دستیابی به مدیریت کنونی منابع انسانی و نیز سمت‌های خدمات کشوری، در حیطه مسئولان یا نهادهای دولتی، توسط اداره‌ای تخصصی صورت می‌گیرد، که به‌طور مستقیم با کارگزاری NACS همکاری می‌کند.

کره جنوبی

وزارت مدیریت امور پرسنلی^۱ یکی از وزارتخانه‌های مرکزی جمهوری کره است که مسئولیت تنظیم و اجرای انواع سیاست‌های پرسنلی همچون استخدام، توسعه منابع انسانی، حقوق و دستمزد، برنامه‌های رفاه و بازنشستگی برای کارکنان دولت را بر عهده

جدول ۱. نهادهای متولی نظام اداری در کشورهای منتخب

نام کشور	نهاد متولی نظام اداری	وظایف
امریکا	اداره مدیریت کارکنان شورای عالی سرمایه انسانی	راهبری، اجرا و نظارت بر موارد ذیل: - قوانین و مقررات خدمات کشوری - فعالیت‌های مرتبط با اداره مدیریت کارکنان از جمله بازنشستگی، طبقه‌بندی مشاغل
هند	وزارت پرسنلی، رسیدگی به شکایات عمومی و بازنشستگی کمیسیون خدمات کشوری	استخدام، آموزش، توسعه شغلی، رفاه کارکنان و بازنشستگی ورود به خدمت و استخدام در دستگاه‌های اجرایی
فرانسه	وزارت تحول و خدمات عمومی	تدوین و اجرای خط مشی دولت در مورد نوسازی عمومی و خدمات کشوری
قبرس	اداره مدیریت کارکنان (ذیل وزارت دارایی) کمیسیون خدمات کشوری (نهادی مستقل)	اداره مدیریت کارکنان: مسئولیت تدوین و اجرای سیاست‌های مدیریت کارکنان کمیسیون خدمات کشوری: انتصاب، تأیید، ایجاد اشتغال، ارتقا، انتقال، بازنشستگی و اعمال نظارت‌های انضباطی از جمله اخراج یا بازنشستگی اجباری کارمندان بخش دولتی.

1. The Ministry of Personnel Management
2. Burea
3. divisions
4. National Human Resources Development Institute
5. Appeals Commission

نام کشور	نهاد متولی نظام اداری	وظایف
جمهوری چک	شورای توسعه منابع انسانی دولت (هیات دائمی مشاوره دولت)	مدیریت راهبردی توسعه منابع انسانی
دانمارک	سازمانی ذیل وزارت دارایی	مدیریت مسئولیت‌های عمومی دولت به عنوان کارفرما در زمینه‌های حقوق و دستمزد، مستمری بازنشستگی، کارکنان و سیاست‌های مدیریتی
استونی	غیرمتمرکز - اداره خدمات دولتی در دفتر کنسولی دولت - وزارتخانه‌ها	- اداره خدمات دولتی در دفتر کنسولی دولت، مسئول هماهنگ‌سازی سیاست‌های مدیریت منابع انسانی - هر وزارتخانه و کارگزاری اجرایی مسئول استخدام، ارزشیابی و سازمان‌دهی فعالیت کارکنان خود
فنلاند	غیرمتمرکز - اداره مدیریت کارکنان ذیل وزارت دارایی - تصمیم‌گیری در مورد مسائل منابع انسانی با سازمان‌هاست.	- اداره مدیریت کارکنان ذیل وزارت دارایی مسیول سیاستگذاری سیاست‌های پرسنلی - تصمیم‌گیری در مورد مسائل منابع انسانی مختص آنها از جمله شمار کارکنان، استخدام، توسعه پرسنل، حقوق و دستمزد و مانند اینها با سازمان‌هاست.
آلمان	وزارت کشور فدرال	اداره کل خدمات کشوری جایی است که در آنجا قوانین، مقررات و رهنمودها در زمینه موضوعات مربوط به خدمات کشوری تهیه می‌شود. اجرای قوانین و مقررات حاکم بر خدمات دولتی و مدیریت کارکنان متمرکز نیست، اما یکایک وزارتخانه‌ها در این زمینه مسئولیت دارند.
یونان	وزارت کشور، مدیریت دولتی و تمرکززدایی (اداره کل مدیریت منابع انسانی)	- تعیین اصول و اهداف سیاست‌های منابع انسانی در ارتباط با اکثریت کارمندان دولتی توسط وزارت کشور، مدیریت دولتی و تمرکززدایی - این اهداف کلی به تفکیک در هر کدام از خدمات کشوری از سوی اداره منابع انسانی مسئول آن به اجرا درمی‌آیند.
مجارستان	- وزارت کشور، - دفتر نخست وزیر و - وزارت اشتغال و کار	تدوین سیاست‌های منابع انسانی و توسعه نظام‌های جدید منابع انسانی
ایتالیا	- اداره اصلاحات و نوآوری در مدیریت دولتی در دفتر نخست وزیری	نقش هماهنگ‌سازی سیاست‌های پرسنلی - مشارکت وزارت کار و وزارت اقتصاد در تعیین سیاست‌های پرسنلی
لتونی	دفتر کنسولی دولت ذیل نخست‌وزیر	دفتر کنسولی اداره هماهنگ‌سازی سیاست‌هاست که به صورت غیرمتمرکز در هر وزارتخانه به انجام می‌رسد
لیتوانی	اداره خدمات کشوری ذیل وزارت کشور	مدیریت ثبت کارمندان دولت، تدوین قوانین حقوقی مربوط به خدمات کشوری، اطمینان از وجود نظامی یکپارچه برای مدیریت کارکنان خدمات کشوری و طراحی توسعه مشاغل کارمندان دولت، تصویب برنامه‌های آموزشی کارمندان دولت، هماهنگ‌سازی اجرای راهبرد آموزش کارمندان دولت، تهیه اطلاعات لازم درباره خدمات کشوری و تسلیم آن به نهادها و کارگزاری‌های دولت و شهرداری، و انجام سایر وظایف مقرر در این قانون.



نام کشور	نهاد متولی نظام اداری	وظایف
لوکز امبورگ	- وزارت خدمات کشوری و اصلاحات اداری - کمیسیون صرفه‌جویی و منطقی‌سازی (SRC)	وزارت خدمات کشوری و اصلاحات اداری مسئولیت سیاست‌گذاری کلی کارکنان و مدیریت کلیه کارکنان دولت
مالت	سیاست‌های منابع انسانی به‌صورت مرکزی از طریق اداره مدیریت و کارکنان واقع در دفتر نخست وزیر، با تصویب کمیسیون خدمات دولتی	سیاست‌گذاری امور پرسنلی
لهستان	- نهادی در تشکیلات دولت - وزارت دارایی - سایر وزارتخانه‌ها	نظارت بر رعایت مقررات خدمات کشوری، اداره فرایند مدیریت کارکنان در خدمات کشوری، و گردآوری داده‌ها درباره خدمات کشوری در تشکیلات دولت سیاست‌های منابع انسانی توسط وزارتخانه‌ها به صورت غیرمتمرکز وزارت دارایی وظیفه تعیین تعداد پستها در وزارتخانه‌ها
پرتغال	وزارت دارایی (اداره کل مدیریت دولتی) وزارتخانه‌ها	وزارت دارایی وظیفه پشتیبانی تخصصی از دولت در تعیین سیاست‌ها در زمینه منابع انسانی هر کدام از وزارتخانه‌ها/ ادارات خدماتی مسئول استخدام، ارتقا، جابه‌جایی و آموزش کارکنان
اسلونی	وزارت مدیریت دولتی (اداره سازمان‌دهی و نظام کارمندان دولت)	- بخش ویژه مقررات نظام کارمندان دولت - بخش ویژه مدیریت منابع انسانی - بخش ویژه بورسیه‌ها - بخش ویژه حمایت از کمیسیون اشتغال و بازرسی نظام خدمات کشوری - اداره ویژه پاداش در بخش دولتی
اسپانیا	- وزارت مدیریت دولتی - وزارت دارایی	معیارهای کلی سیاست‌های منابع انسانی توسط ارگان‌های به‌اصطلاح افقی (دولت، وزارت مدیریت دولتی و وزارت دارایی) تعیین می‌شود و دفاتر وزارتی به اقتضای کارکنان خود به وضع معیارهای خاص می‌پردازند.
سوئد	- وزارت دارایی - کارگزاری کارفرمایان دولتی سوئد (SAGE)	وزارت دارایی بیشتر مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی را به کارگزاری‌های دولتی سپرده است، اما همچنان رسیدگی به برخی از مسائل فراگیر سیاست‌های منابع انسانی مانند پیگیری، تأمین قابلیت‌ها، و سیاست‌های تنوع و جنسیت بر عهده خود این وزارت است - کارگزاری کارفرمایان دولتی سوئد همکاری میان کارفرمایان دولتی را سازمان‌دهی می‌کند و به ارائه حمایت و توصیه کارکردهای منابع انسانی محلی در زمینه مسائل سیاست‌گذاری منابع انسانی، مقررات و موضوعات عملیاتی می‌پردازد.
هلند	وزارت کشور و روابط سلطنتی	وزیر به هماهنگ‌سازی سیاست‌های کشور در زمینه اشتغال بخش دولتی می‌پردازد. حوزه‌های هماهنگی سیاست‌ها عبارت‌اند از: شرایط اشتغال، بیمه اجتماعی، استخدام، و یکپارچگی کارمندان بخش دولتی.

نام کشور	نهاد متولی نظام اداری	وظایف
انگلستان	گروه توسعه شرکتها (CDG) در دفتر کابینه	ادارات و کارگزاریها مسئولیت بیشتر مسائل و سیاستهای منابع انسانی را واگذار کرده‌اند. گروه توسعه شرکتها (CDG) در دفتر کابینه به هدایت مسائل راهبردی منابع انسانی در کلیه خدمات کشوری می‌پردازد. مخاطبان گزارش‌های گروه CDG عبارت‌اند از: -مسئول دفتر و رئیس بخش خدمات کشوری کابینه -رئیس دفتر کابینه که مسئولیت‌های مربوط به مسائل خدمات کشوری را از طرف نخست وزیر به انجام می‌رساند که خود وزیر خدمات کشوری است.
بلغارستان	وزیر مدیریت دولتی و اصلاحات اداری	سیاست‌های کلی مدیریت منابع انسانی برای مدیریت بخش دولتی
رومانی	-وزارت کار، همبستگی اجتماعی و خانواده -وزارت امور اداری و کشور (کارگزاری ملی کارمندان دولت (NACS))	چارچوب حقوقی سیاست‌های منابع انسانی توسط وزارت کار، همبستگی اجتماعی و خانواده تدوین می‌شود. در حوزه خدمات کشوری، راه‌اندازی و مدیریت قوانین، سیاست‌ها و راهبردهای منابع انسانی بر عهده کارگزاری ملی کارمندان دولت (NACS) است، که نهادی وابسته به وزارت امور اداری و کشور است
کره جنوبی	وزارت مدیریت امور پرسنلی	تنظیم سیاست‌های مربوط به منابع انسانی در اداره استخدام منابع انسانی، ارتقا و انتصاب در اداره نوآوری مدیریت پرسنلی، جبران خدمت و عملکرد کارکنان، توسعه منابع انسانی، رفاه و بازنشستگی در اداره مدیریت پرسنلی، طرح‌ریزی و امور مالیه، امور حقوقی و نظارتی و مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات در اداره هماهنگی و طرح‌ریزی



۴. جمع‌بندی و توصیه‌های سیاستی



از اثربخشی لازم برخوردار نخواهد بود. به بیان دیگر ساختارها به تنهایی فاقد کارکرد هستند و نیل به اهداف مورد نظر در قالب هر نوع ساختار سازمانی مستلزم برخورداری سازمان از برنامه‌ها و مأموریت‌های درست و بهره‌گیری از مدیران متخصص و متعهد و با توان و شایستگی‌های بالاست.

بررسی تجربه کشورهای مختلف نشان می‌دهد دستیابی به نسخه‌ای واحد برای ساماندهی امور مربوط به خدمات کشوری امکانپذیر نیست. در واقع، تجربه هر کشوری به میزان زیادی منحصر به فرد است و نهادهای درگیر در نظام خدمات کشوری نیز بسته به ساختار سیاسی کشورها متفاوت هستند. و اینکه شکل بهینه‌ای از تشکیلات بخش عمومی که قابل تعمیم به دیگر کشورها باشد وجود ندارد. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که از ملاحظه تجربه کشورهای دیگر نمی‌توان به یک الگوی متناسب با ساختار اقتصادی کشور دست پیدا کرد. در واقع دستیابی به یک الگوی مناسب یک مسئله ملی و مستقل از سایر کشورهاست.

بازاندیشی در تشکیلات امور اداری و استخدامی و در نتیجه بهبود سطح و کیفیت آن امری بسیار ضروری است و در دوره‌های زمانی مختلف نیز مورد توجه قرار داشته است. اما باید توجه داشت بازنگری در ساختار این دو تنها به معنای ادغام و یا انتزاع آنها از یکدیگر نیست، تغییرات تشکیلاتی اگر بدون آنکه در وظایف تجدیدنظری صورت گیرد، یا برخی از وظایف آنان اصلاح شود یا در فرآیندهای مدیریتی و روش‌های کار و نگرش کارکنان متولی هر یک از این دو امر تحولی به‌وجود آید و تغییری در فرهنگ سازمانی آنها صورت نگیرد، فاقد ارزش بوده و در برخی موارد صرفاً نشانگر تغییراتی صوری و بی‌حاصل در اصلاح امور اداری و استخدامی است. فارغ از مبانی حقوقی، نظری و تجربی موضوع و ساختار مطلوب کشور در امور خدمات کشوری اکنون باید به این پرسش پاسخ داده شود که تصویر ما از آینده سازمان اداری و استخدامی کشور چیست و نقشه راه آن چه باید باشد و به چه شیوه‌ای می‌توان سازمانی تحول‌گرا بدون درگیر شدن در امور روزمره ایجاد کرد. به عبارت دیگر «سازمان اداری و استخدامی کشور» باید چه الزامات زمینه‌ای را فراهم و پس از آن بر انجام چه موضوعاتی تمرکز بیشتری داشته باشد و چگونه آن را به انجام رساند. پاسخ به این پرسش‌ها موضوع گزارش بعدی است که پاسخ به آن، به ارایه راهکارهای تقنینی خواهد انجامید.

نظام اداری بستر و زمینه فعالیت سایر نظامات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ... کشور از اهمیت و حساسیت بسیار بالایی برخوردار است. توجه به احکام بالادستی در این حوزه همچون اصول سوم، بیست‌وهشتم و یکصدویست‌وهشتم قانون اساسی و سیاست‌های کلی نظام اداری نیز اهمیت این موضوع را کاملاً مشهود می‌کند. توجه به این موضوع یعنی نظام اداری این مهم را در ذهن متبادر می‌کند که دیدگاه حاکمیت به نظام اداری، دیدگاهی سیستمی، کلان و فرابخشی است. بر این اساس و با توجه به حساسیت موضوع، پیش از اتخاذ هرگونه تصمیم پیرامون تشکیلات امور اداری و استخدامی کشور باید نسبت به ریشه‌یابی مسائل و مشکلات این حوزه اقدام شود. به بیان دیگر بوروکراسی و نظام اداری و اجرایی حاکم بر یک کشور یک سیستم و نظام چندوجهی است که تشکیلات و سازمان کار آن تنها یک جزء از آن است. تغییر و تحول ساختاری همواره در نظام اداری به‌عنوان یک راه‌حل اساسی مورد توجه بوده و دولت‌ها در دوره‌های مختلف کوشیده‌اند تا از این طریق نظام اداری را متحول ساخته و اصلاح کنند. تغییرات تشکیلاتی متعدد و متنوع نشانگر این گرایش متولیان ساختار کلان دولت است. علت آن نیز احاطه این پیش فرض اشتباه است که حل و فصل تمامی معضلاتی که کشور در حوزه‌های مختلف موضوعی با آن دست به‌گریبان است در قالب اعمال تغییرات ساختاری باید صورت پذیرد. سیر تحول تشکیلاتی امور اداری و استخدامی کشور نیز نشان می‌دهد تفکر حاکم در این بخش بر ضرورت اعمال تغییرات ساختاری جهت رسیدگی به معضلات نظام اداری کشور تأکید داشته است. همین امر سبب شده تا آنچه که طی دوره‌های زمانی مختلف رخ داده صرفاً تغییر ساختار و تشکیلات اجرایی امور اداری و استخدامی در کشور باشد. گویی ریشه تمام مسائل و مشکلات نظام اداری در ساختار سازمانی آن نهفته و با خلق یک سازمان جدید، ادغام، انتزاع و یا هر نوع تغییر ساختاری می‌توان نظام اداری کشور را سروسامان بخشید. درحالی که متغیر اصلی تحولات سازمانی، تحول در نظام مفاهیم و رویکردهای حاکم در مدیریت و اداره سازمان توسط افراد متخصص و توانمند در حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی است. آن‌گاه نوبت به تغییر در برنامه‌ها و مأموریت‌های سازمانی و در آخر نوبت به متغیر فرعی یعنی تغییر در ساختار سازمانی که غالباً اقدامی پر هزینه تلقی می‌شود خواهد رسید. پس مادامی که در محتوا و مفاهیم سازمان جدید تغییر و تحولی نیافتاد، صرف تغییر در ساختار سازمانی که هزینه‌های زیادی را نیز تحمیل می‌کند،



۱. اندروز مت ، ل، پریچت و مایکل وولکلک. توسعه به مثابه توانمند سازی حکومت، ترجمه: جعفر خیر خواهان و مسعود درودی، انتشارات روزنه، چاپ دوم. (۱۳۹۸)
2. Farazmand Ali. Strategic Public Personnel Administration: Building and Managing Human Capital for the 21st Century(2006)
۳. هیوز آون. مدیریت دولتی نوین. مترجم: سید مهدی الوانی، سهراب خلیلی شورینی، غلامرضا معمارزاده طهران، انتشارات مروارید، چاپ یازدهم. (۱۳۸۹)
۴. فقیهی ابوالحسن. اداره و سیاست در ایران، انتشارات دانشگاه امام صادق (ع)، چاپ اول. (۱۴۰۰)
۵. مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی. طراحی چارچوب مدیریت تغییرات ساختاری و تشکیلاتی در دستگاه های اجرایی (مطالعه موردی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور). شماره مسلسل ۱۸۹۸۷. (۱۴۰۲)
6. Congressional Research Service. The Office of Personnel Management (OPM): An Overview. (2021)
7. OPM. Guide To The Senior Executive Service.(2017)
6. Office of personal management, Annual Performance Report Fiscal Year 2020.(2021)
8. Office of personal management, OPM Strategic Plan Fiscal Years 2018 – 2022.(2018)
9. Ministry Of Personal, Public Grievances and Pension (2022), Annual report 2020-2
10. SAARC Human Resource Development Centre (2014), Comparative study of Public/Civil Service Commissions of SAARC member States
11. Duggett , M., & Desbouvries, M. (2011). The civil service in France: contested complacency? In A. Massey, international handbook on civil service system. Edward Elgar.
12. Fabrice Larat (2018), Public administration characteristics and performance in EU28: France
13. European Commission(2020), Public Administration and Governance: France
۱۴. پایگاه اطلاع رسانی سازمان اداری و استخدامی کشور.



مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

تهران، خیابان پاسداران، روپروی پارک نیاوران (ضلع جنوبی، پلاک ۸۰۲)

تلفن: ۷۵۱۸۳۰۰۰ صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۵۸۵۵ پست الکترونیک: mrc@majles.ir

وبسایت: rc.majles.ir