

وضعیت سیستم اداری کشور ایران قبل از پیروزی انقلاب اسلامی

نظام اداری بی هیچ تردیدی مهمترین نظام سیاسی هر کشور است به نحوی که هر گونه پیشرفت و توسعه جامعه منوط به عملکرد سالم و سازگار این نظام است. قبل از دوره قاجاریه نظام اداری ایران تحت تأثیر نظام شاهنشاهی اداره می گشت و فاصله عمیق میان دربار و مردم، هر گونه تغییری را در نطفه خفه می کرد. اواسط دوره قاجاریه مقارن است با ظهور ترقی خواهان و اصلاح طلبانی چون قائم مقام قزاقی و میرزا تقی خان امیر کبیر که منشأ تغییرات عظیمی در نظام اداری ایران بودند. امیر کبیر با اعزام محصلین به خارج از کشور برای تحصیل علوم و تأسیس مدرسه دارالفنون زمینه را برای شکل گیری نهادهای بروکراسی به مفهوم امروز آن فراهم آورد. او اقدامات گسترده ای در زمینه پاکسازی دربار و جلوگیری از سوءاستفاده ها انجام داد. قطع مستمری شاهزادگان و درباریان، سران عشایر و صاحبان نفوذ، بستر شکل گیری یک حکومت وابسته به قانون و مقررات را ایجاد کرد.

در جریان انقلاب مشروطه نیز یکی از خواسته های عمده طلاب ترویج عدالت بود که نشان از نیاز رو به فزونی ایران آن روز به قانون را نشان می داد. پس از پیروزی انقلاب مشروطه، برای اولین بار قانون اساسی تدوین گردید. این قانون از قوانین کشورهای دیگر کپی برداری شده و ناقص بود، اما زمینه ایجاد چندین وزارتخانه و اداره دولتی گردید. این ادارات به شدت تحت تأثیر تصمیمات دربار بودند و قانون در آنها به شکل سلیقه ای اجرا می شد.

با روی کار آمدن رضاخان مقطع دیگری از مدرنیسم در کشور ایجاد شد. او که شیفته مظاهر غرب بود، سعی می کرد مملکت را به زور مدرن سازد. او با کودتای سال 1299 حکومت وقت را بر انداخت. سپس با ایجاد ارتشی جدید و حرفه ای امنیت راهها را برقرار نمود و بسیاری از حاکمیت های محلی را سرکوب کرد. در دوره رضاخان فقر و ناتوانی دولت با بهره برداری مناسب از ذخایر نفتی از بین رفت. او کشور را به استانیایی که یک حاکمیت نظامی و یک حاکمیت غیر نظامی داشت، تقسیم کرد. در این شبکه نظامی-اداری، قوانینی برای مدرنیزه کردن خدمات اداری، مالی و قضایی تصویب شد. در این زمینه می توان به تجدید سازمان وزارت عدلیه و تأسیس سازمان ثبت احوال اشاره کرد.

نمونه های دیگر اصلاحات بروکراتیک این دوره عبارت است از جاده سازی، ساخت راه آهن، گسترش وسایل ارتباطی، آموزش عالی، باز سازی و مدرن سازی پایتخت، اجبار به رعایت قوانین راهنمایی و رانندگی، تأسیس بانک ملی ایران، چاپ اسکناس و ایجاد شبکه های پستی. در مجموع در دوره رضا شاه تشکیلات اداری مختلف از جمله شهرداری، شهربانی، پیشه و هنر، دارایی، دادگستری و وزارت کشور نظام تازه ای یافتند.

تمرکز گرایی دوره رضا شاه در زمان پسرش نیز ادامه یافت. در این زمان تقلید از اروپا و آمریکا ادامه پیدا کرد. کشف حجاب و استفاده از کت و شلوار از مصادیق این تقلیدهای کورکورانه است. در این دوره نفی بی قید و شرط سنتها و ارزشهای ایرانی و ضدیت با اسلام رواج پیدا کرد. با حمایت همه جانبه محمد رضا شاه، آمریکایی ها سازمان برنامه و بودجه را ایجاد کردند و انگلیسی ها شرکت نفت را ساماندهی کردند. سازمان اداری آن روز کاملاً پیشرفته و مدرن بود، اما برای مردمی که اکثریت آنان از کمترین سطح بهداشت، معیشت و سواد برخوردار بودند سودی نداشت. عدم ارتباط میان ادارات دولتی کم کم باعث ایجاد جزیره هایی ناکارآمد در سیستم بروکراتیک آن زمان شد.

در زمان رژیم شاهنشاهی نیز با ثروت هنگفتی که از اقتصاد تک محصولی نفت عاید دربار می گردید و با توجه به ضرورتی که برای حفظ دولت فاقد مشروعیت وجود داشت، توجهی به وضع مردم نمی شد. گسترش تشکیلات دولت در این زمان به دلیل تفکر آن رژیم به ایجاد لشکری برای حفظ حکومت بود. در این دوره تعداد وزارتخانه ها رو به فزونی گذاشت و طی 30 سال تعداد 8 وزارتخانه ایجاد شد. با افزایش درآمدهای نفتی و عدم وجود نظارت بر نظام اداری، فساد در دستگاههای اداری کشور افزایش یافت تا جایی که مصدق در دهه 30 به اصلاح نظام اداری پرداخت. وی شماری از افسران را بازنشسته کرد، حقوق قضات را افزایش داد و اموال کسانی را که مالیات پرداخت نکرده بودند، را توقیف کرد. تصویب قانون "از کجا آورده ای" از مهمترین اقدامات اصلاحی این دوره بود. با این وجود مشکلات نظام اداری آنقدر زیاد شده بود که روز به روز میزان نارضایتی مردم را افزایش داد و به انقلاب اسلامی ایران در دهه 50 انجامید.

همانطور که گفته شد، اندیشه اصلاح و دگرگونی در نظام اداری کشور، پیشینه ای قدیم دارد و به عنوان يك شعار اساسی مورد توجه همه دولت ها از دهه چهل به بعد بوده است. شاید به عنوان اولین اقدام مشخص برای اصلاح نظام اداری، بتوان به تشکیل شورای عالی اداری در سال 1340 اشاره کرد. این شورا به موجب تصویب نامه هیأت وزیران وقت تشکیل و مأموریت عمده آن سازگار کردن تشکیلات اداری دولت با سیر تکاملی اجتماع و تجدید نظر در روش های کار و تشریفات اداری تعیین گردید. محصول مهم فعالیت شورای مذکور، تدوین «قانون استخدام کشوری» بود، که منجر به استقرار نظام جدید اداری و استخدامی در کشور گردید و با تشکیل «سازمان امور اداری و استخدامی کشور» به موجب فصل نهم قانون مذکور، وظیفه انجام مطالعات و تحقیقات در زمینه امور اداری و استخدامی و اصلاح سازمان و تشکیلات دولت و روش ها و رویه های عمومی انجام کار به این سازمان محول شد.

با این وجود همچنان در سال های پایانی دهه چهل و شروع دهه پنجاه، تشکیلات اداری کشور رو به گسترش نهاد و با توجه به ضعف ساختاری و عدم رشد مناسب بخش خصوصی و ضرورت اجرای برنامه های توسعه، بخش دولتی عهده دار نقش بخش خصوصی در زمینه توسعه گردید و سازمان های دولتی جدید برای تحقق توسعه و نوسازی کشور شکل گرفت. این امر منجر به افزایش حجم و زمینه فعالیت های دولت و ازدیاد نیروی انسانی شاغل در دستگاه های اجرایی وابسته به دولت گردید و همزمانی این اتفاقات با عدم توسعه آموزش های مورد نیاز نیروی انسانی دولت و عدم تدوین روش های کار آمد برای انجام وظایف تخصصی و نو بودن بسیاری از ساختارهای قانونی و تشکیلاتی کشور، موجبات افزایش مشکلات درونی نظام اداری و ایستایی آن را فراهم نمود. این موضوع و کاستی هایی که از این رهگذار در اداره کشور بروز پیدا کرد، موجب شد اصلاح نظام اداری با تعبیر انقلاب اداری مجدداً مطرح و به عنوان يك ضرورت نمود پیدا کند.

با پیروزی انقلاب اسلامی در سال 1357 مشکلات نظام اداری از يك سو و وابستگی بیش از حد مدیریت میانی و عالی کشور به رژیم سابق از سوی دیگر موجب شد، ضرورت اصلاح و ایجاد دگرگونی در نظام اداری و مدیریت کشور به عنوان یکی از اهداف و نیز ابزار تحقق اهداف جمهوری اسلامی ایران مورد توجه قرار گیرد، به نحوی که در مقدمه و اصل سوم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران به این مهم پرداخته شد. در مقدمه قانون اساسی، بخش قوه مجریه، بر این موضوع تأکید شده است که نظام بوروکراسی که زائیده و حاصل حاکمیت های طاغوتی است به شدت خرد خواهد شد تا نظام اجرایی با کارایی بیشتر و سرعت افزونتر در اجرای تعهدات اداری به وجود آید و در بند 10 اصل سوم قانون اساسی نیز "ایجاد نظام اداری صحیح و حذف تشکیلات غیر ضروری" به عنوان یکی از وظایف دولت جمهوری اسلامی ایران پیش بینی شده است.

در سالهای پس از پیروزی انقلاب اسلامی فعالیتهایی در رابطه با اصلاح نظام اداری کشور انجام شد. هدف عمده این فعالیتهای، تطبیق نظام اداری کشور با ارزش

های متصور اسلامی بود. در این برهه تلاش گردید اصول و مبانی حاکم بر نظام اداری تدوین و نظامهای کارآمد منطبق با اسلام طراحی گردند و در مقطع دیگری نیز به کارگیری اصول علمی مدیریت در اصلاحات، مدنظر قرار گیرد. نتیجه این اقدامات در چندین مرحله به بازنگری در تشکیلات دولت منجر شد که هیچ یک به نتیجه نهای نرسید.

شورای عالی اداری نیز منشأ برخی اصلاحات در زمینه تشکیلات و اصلاح روش های مورد عمل بود، ولی مشکلات اصلی نظام اداری کماکان پابرجا بوده و نظام اداری کشور مملو از کاستی های جدی ناشی از انباشت مشکلات آن در سال های گذشته و عدم توجه به اصلاحات بود.

برنامه تحول نظام اداری

سازمان امور اداری و استخدامی کشور با توجه به مشکلات روز افزون ناشی از ناکارآمدی سیستم اداری کشور و نارضایتی مردم از خدمات دستگاههای دولتی اقدام به تهیه اولین برنامه تحول اداری پرداخت. برنامه مزبور شامل اصلاح تعدادی از روشهای انجام کار، قوانین و مقررات، ساختارهای تشکیلاتی و آموزش نیروی انسانی بود. این برنامه در قالب برنامه ای جامع تدوین نشده بود، اما بررسی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و دستگاههای اجرایی نشان می دهد که تا حد قابل توجهی به اهداف مرحله ای خود نایل گردیده است. اقدامات انجام یافته، نتایج آنها و موقعیت نظام اداری کشور در پایان این مرحله را به شرح ذیل می توان تصویر نمود :

- مدیران و کارکنان دولت با شناخت نسبی از نقاط ضعف و قوت، تهدیدات و فرصتهای نظام اداری دست به اقداماتی عملی در زمینه برنامه ریزی و اصلاح نظام اداری زدند و دریافتند که تحول اداری در این مقطع نه یک انتخاب، بلکه یک ضرورت بوده و اجتناب ناپذیر است.
- لزوم انطباق و همسویی نظام مدیریت با برنامه های توسعه و تحولات جهانی آشکارتر شده و برخورد هدفمند و عملی با آن به یک باور در حال گسترش تبدیل شد.

- ضرورت برخورد جامع با مسائل نظام مدیریت کلان کشور اعم از بخش دولتی و غیر دولتی با اولویت توانمند سازی بخش غیر دولتی به عنوان یک واقعیت مهم پذیرفته شد.

- با انجام مطالعات اساسی در ساختارهایی مانند تشکیلات کلان دولت، نظام حقوق و دستمزد بخش عمومی، نظام شایسته سالاری (عزل و نصب مدیران)، نظام تصمیم گیری ملی، سازوکار تنظیم روابط قوای سه گانه، احقاق حقوق ارباب رجوع، استقرار نظام برنامه ریزی اداری و همچنین تشکیل سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، می توان گفت بستر و زیربنای مطالعاتی، قانونی و اجرایی حرکت بنیادی تحول اداری فراهم آمد.

- با استقرار شبکه راهبردی تحول اداری در کلیه سطوح دستگاههای اجرایی به صورت ملی و استانی و نیز انجام فعالیتهای آموزشی، ترویجی و اطلاع رسانی، فضا و شرایط لازم برای تحقق تحول اداری به عنوان یک امر ملی و فراگیر با مشارکت همگان فراهم گردید.

- با توقف روند گسترش دولت و اشاعه دستاوردهای کوتاه مدت مرحله اول تحول اداری و نیز اصلاح و بهبود برخی سیستمها و روشهای مورد عمل در دستگاههای اجرایی، امکان انتقال تجارب موفق و الگوگیری در درون نظام اداری فراهم گردید.

- با تأکید بر راهبرد اساسی توسعه منابع انسانی و توجه به دو محور تأمین و رفاه کارکنان دولت و آموزش و بهسازی نیروی انسانی، اقدامات عملی در زمینه های زیر انجام یافت :

- تغییر محتوای آموزشی کارکنان دولت به سمت آموزشهای مهارتی و کاربردی.

- تقویت بنیه مالی و اصلاح ساختار سازمان بازنشستگی برای حمایت مناسب از بازنشستگان.

- اصلاح ترکیب نیروی انسانی دولت.

- با انجام مطالعات و تمهیدات حقوقی لازم، امکان حضور قانونمند مردم در تشکلهای غیر دولتی برای نظارت بر خدمات رسانی نظام اداری و ارتقاء سطح پاسخگویی دولت فراهم گردید و در این راستا برنامه ملی پاسخگویی نظام اداری تدوین گردید.

- با تدوین گزارش ملی وضعیت بهره وری و ترویج مفاهیم بهره وری در نظام اداری و حرکت به سمت تدوین شاخصهای بهره وری، شرایطی فراهم گردید، تا در مرحله دوم برنامه تحول اداری، بهره وری به عنوان یکی از معیارهای اصلی ارزیابی عملکرد مدیریت نظام اداری مطرح گردد.

- توسعه مشارکت مردم به مثابه یک راهبرد اساسی و کارساز در جهت رسیدن به نظام اداری مطلوب مطرح گردید و با استقرار نظام های مشارکت کارکنان، تسهیل تأسیس تشکلهای تخصصی و ایجاد شوراهای اسلامی شهر و روستا زمینه فراگیر شدن مشارکت در نظام توسعه کشور فراهم گردید.

- مدیران و دست اندرکاران نظام اداری به این باور رسیدند که نفس تغییرات هدفمند و پویا، مبارک است و این تغییرات به معنای بی ثباتی نیست و باید از آنها مراقبت شود.

سازمان امور اداری و استخدامی کشور پس از اجرای اولین برنامه تحول اداری به بررسی نتایج اجرای برنامه و چگونگی تسری آن به کلیه اجزای سیستم اداری کشور پرداخت. موانع اصلی عدم توفیق کامل برنامه مزبور در دگرگونی بنیادین نظام اداری به شرح ذیل ارائه شده است:

- عدم انجام یک مطالعه جامع پیرامون بررسی وضعیت نظام اداری کشور و تبیین دقیق نقاط ضعف و قوت داخلی و تهدیدها و فرصت های محیطی.

- فقدان عزم ملی در سطوح عالی مدیریت کشور در مورد تحول نظام اداری و عدم احساس ضرورت برای ایجاد تناسب بین نظام های مدیریتی با برنامه ها و مقتضیات توسعه کشور.

- عدم تجهیز نظام اداری به یک برنامه مناسب اصلاحات مبتنی بر شناخت راهبردی نظام اداری به عنوان راهنمای عمل که تحول در نظام اداری را به صورت جامع مورد توجه قرار داده باشد.

- عدم مشارکت مؤثر صاحب نظران، کارشناسان و مدیران دستگاههای اجرایی در برنامه ریزی و اجرای برنامه های اصلاح نظام اداری و فقدان روحیه مشارکت پذیری در سازمانهای اداری.

- فقدان اقتدار قانونی مناسب و جایگاه تأثیر گذار در سازمان مسئول راهبردی نظام اداری کشور برای سیاستگذاری، برنامه ریزی و هدایت برنامه های تحول اداری. جهت رفع موانع فوق، سازمان اداری و استخدامی کشور، از نیمه دوم سال 1376 به انجام مطالعات پیرامون شناخت نظام اداری و تبیین وضعیت راهبردی آن پرداخت. براساس این مطالعات و نظر خواهی از دستگاههای اجرایی، صاحب نظران و کارشناسان و بررسی دقیق نتایج مطالعه در ستاد برنامه ریزی تحول اداری کشور، گزارش "شناخت نظام اداری" تنظیم گردید و بر اساس یک مدل علمی مبتنی بر روش تحلیل عاملی، میزان دقت و تأثیر هر یک از عوامل مورد ارزیابی قرار گرفت که منجر به انتشار گزارش نهایی «بررسی و شناخت نظام اداری» در سال 1378 گردید.

این گزارش که شامل شناخت درونی نظام اداری کشور در مؤلفه های اصلی شامل منابع انسانی، سازماندهی و تشکیلات، روش ها و رویه ها، قوانین و مقررات، منابع و امکانات، مدیریت و مدیران و فن آوری اطلاعات و تبیین نقاط ضعف و قوت درونی نظام اداری و نیز شناخت محیط داخل کشور و محیط بین المللی و تبیین فرصت ها و تهدید های محیطی نظام اداری است، موفق به ارائه تصویری روشن و واقع بینانه از نظام اداری کشور گردید که مبنای برنامه ریزی برای اصلاح نظام اداری قرار گرفت.

در این گزارش آمده است که نظام اداری کشور از قابلیت های درونی در تشخیص و درک جایگاه و نقش مقتضی خود برخوردار نیست و در نوسازی، تنظیم مجدد، تطبیق فعال و آینده نگر خود کارآمدی لازم را دارا نبوده و به انتظارات نظام از آن به انحاء مختلف پاسخ مناسب نداده است. این ضعف راهبردی منجر به آسیب های دیگری نیز شده که در مجموع حاکی از نظام مندی ضعیف و اختلالات ساختاری است که می توان آنها را اینگونه برشمرد:

- ضعف در نگرش راهبردی و التزام به موازین علمی مدیریت.
- تعدد در مراجع تصمیم گیری در مختصات نظام اداری.
- تعدد در مراجع عملیاتی نظام اداری.
- بی توجهی به هزینه، کیفیت و سرعت ارائه خدمات نظام اداری.
- عدم تعادل میان منابع و مصارف، ناشی از بهره وری نامناسب.
- فقدان ارتباطات کارا و اطلاع رسانی موثر.
- توزیع نامناسب اختیارات.

توجه به روندهای محیطی نظام اداری در داخل کشور و در فضای بین المللی، به تدوین پاره ای از اساسی ترین نقاط ضعف و تهدیدها به شرح ذیل انجامید:

- ناهماهنگی در تصمیم های کلان ملی در ابعاد مختلف.
- تعدد مجاری و در عین حال آشفتگی در نظام بازرسی.
- نبود مهندسی نظام قوانین.
- مهیا نبودن نهادهای برای مشارکت سیاسی.
- نبود مناسبات لازم در بهره برداری مفید از تنوع فرهنگی و قومی.
- تلقی منفی از مفهوم و نقش دولت.
- ضعف و تشتت در مدیریت فرهنگی.
- تصدی بیش از اندازه دولت در امور.
- بیکاری فزاینده.
- بهره وری قلیل در اغلب امور.
- نظام بازرگانی ناکارآ.
- نبود نظام های حرفه ای و پرورش شایستگی و شیوع گرایش به مدرک گرایی.
- نظام ناکارآمد علوم و تکنولوژی.
- روند فزاینده سهم دانائی در ارزش های تولیدی در جهان.
- روند جهانی شدن اقتصاد و یکپارچگی بازارها.
- وجود تهاجم های گسترده و مهیب فرهنگی.

البته نظام اداری در درون خود از جنبه های مثبتی نیز برخوردار است که با تقویت آنها یا با به کارگیری مؤثر آنها می تواند از برخی دغدغه های فوق بکاهد. از جمله تعیین کننده ترین این عوامل مساعد و جنبه های قوت می توان موارد ذیل را نام برد :

- برخورداری از نیروی دلیسته و وفادار.
- برخورداری از اختیارات رئیس دولت در ایجاد تحول اداری.
- نضج گرفتن تدریجی توجه به منابع انسانی و مشارکت.
- اعتقادات و باورهای ارزشی مدیران.
- برخورداری از انواع دارائی های مادی.
- برخورداری از بسیاری تخصص ها و تجربیات لازم.
- وجود نهاد و رکن رهبری نظام.
- وجود نیروهای جوان مستعد و مشتاق.
- قدرتمند بودن نهاد خانواده.
- برخورداری از ثروت طبیعی و بازار داخلی و منطقه ای.
- وجود نیروی انسانی متخصص ایرانی در سراسر عالم.
- روند مناسب تحول فنی و تکنولوژیک.
- روند همگرایی و همکاری میان دولتها.

با شناخت و تحلیل راهبردی نظام اداری، تدوین اصول، مبانی و نظریه دولت از منظر اداری، تبیین چشم انداز، ارائه رویکردها، راهبردهای اساسی و تمهیدات مندرج در برنامه سوم توسعه، "برنامه راهبردی تحول اداری" تدوین گردید. این برنامه افق روشنی را برای مردم و مدیران در زمینه چگونگی تحقق نظام اداری مقتدر، کارآمد و پاسخگو، همگام با برنامه های توسعه کشور مشخص می نماید. تحقق این برنامه در یک افق ده ساله، یک نظام اداری را ترسیم می نماید که در ماهیت اسلامی، در نگرش مردمی، در ساختار علمی، در رفتار مشارکت جو، در عملکرد پاسخگو و در نتیجه بهره ور خواهد بود.

در برنامه راهبردی اصلاح نظام اداری در ابعاد نیروی انسانی، سازماندهی و تشکیلات، سیستمها و روش ها، قوانین و مقررات و تغییر فرهنگ و نگرش مدیریت با

رویگرد نوین مبتنی بر مهندسی همزمان، فراگیری حین عمل و اقدامات همزمان راهبردی-کاربردی با مشارکت کارکنان و کارشناسان دولت و خارج از دولت، با تکیه بر راهبردهای اساسی همچون کوچک کردن دولت، حذف تصدی های غیرضروری و پرداختن به امور کلان و حاکمیت، مشارکت گسترده بخش دولتی و غیر دولتی، مهندسی مجدد، شفاف سازی و پاسخگویی نظام اداری، عدم تمرکز، توسعه منابع انسانی و توجه به فناوری اطلاعات مورد توجه قرار گرفت.

در این مقطع برای برنامه تحول اداری دو هدف به شرح ذیل تعریف شد :

- انطباق توانمندی و قابلیت های نظام اداری با نقش يك دولت مطلوب و ایده آل.

- تقویت و توانمندسازی نظام اداری در جهت ایفای کارآمد وظایف و نقش فعلی دولت.

در رویکرد اول، توانمندی نظام اداری باید در جهت تحقق و ایفای نقش جدید و ایده آل دولت تغییر کند و دستخوش اصلاح گردد. در رویکرد دوم، با ثابت فرض نمودن نقش دولت، قابلیت ها و توانایی های نظام اداری باید بهبود و ارتقا یابد. برقراری تناسب بین نقش و توانمندی، امری حیاتی و برای توسعه ضروری است. برنامه جامع تحول نظام اداری شامل دو جزء برنامه به شرح ذیل است:

1. برنامه تحول در فعالیتهای اختصاصی نظام اداری.

این برنامه به ارتقا فعالیتهای اختصاصی دستگاههای اجرایی که در شرح وظایف و مأموریت آنان آمده است، می پردازد. این فعالیتها در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، ارتقای سطح بهداشت و درمان مردم و آموزش گروه پزشکی است.

2. برنامه تحول در فعالیتهای عمومی نظام اداری.

این برنامه مربوط به ارتقای فعالیتهایی است که در کلیه دستگاههای اجرایی بایستی انجام گیرد. برنامه تحول در فعالیتهای عمومی نظام اداری خود شامل 7 برنامه جزئی به شرح ذیل است :

- برنامه منطقی نمودن اندازه دولت.
 - برنامه اصلاح ساختارهای تشکیلاتی دولت.
 - برنامه اصلاح نظامهای مدیریتی.
 - برنامه اصلاح نظامهای استخدامی.
 - برنامه آموزش و بهسازی نیروی انسانی دولت.
 - برنامه اصلاح فرآیندها، روشهای انجام کار و توسعه فناوری اداری.
 - برنامه ارتقا و حفظ کرامت ارباب رجوع در نظام اداری.
- اهم اقدامات سازمان امور اداری و استخدامی کشور در اجرای مرحله دوم برنامه تحول نظام اداری عبارت است از:
- تبیین فلسفه و تئوری دولت و مبانی نظری مدیریت عمومی.
 - تدوین چشم انداز و راهبردهای اساسی تحول اداری.
 - طراحی کلیات نظام اطلاع رسانی ملی.
 - طراحی کلیات نظام مدیریت منابع انسانی.
 - طراحی کلیات برنامه جامع توسعه تکنولوژی اطلاعات.
 - اصلاح نظام حقوق و دستمزد.
 - ارتقاء شایسته سالاری در عزل و نصب مدیران.
 - ترویج مدیریت کیفیت فراگیر در نظام اداری.
 - رها سازی دولت از فعالیتهای غیرضروری.
 - اجرای برنامه جشنواره شهید رجایی جهت ارزیابی و معرفی نمونه های ملی دستگاههای اجرایی.
 - اجرای برنامه ملی توسعه مشارکت.
 - اجرای برنامه اصلاح ساختار سازمانی دولت و روشهای انجام کار.
 - اجرای برنامه توسعه منابع انسانی.
 - اجرای برنامه توانمندسازی مدیران.
 - اجرای برنامه توسعه فناوری اطلاعات.
 - اجرای برنامه ملی پاسخگویی.
 - اجرای برنامه نظارت و ارزیابی.
 - اجرای برنامه اصلاح نظامهای کلان.
 - اجرای برنامه اصلاح قوانین و مقررات پایه.
 - اجرای برنامه ملی بهره وری.

در راستای اجرای برنامه های فوق الذکر، به منظور تأمین مشارکت صاحب نظران، مدیران و کارشناسان دستگاههای اجرایی در برنامه ریزی و اجرای برنامه تحول اداری، نسبت به طراحی و استقرار شبکه راهبردی تحول اداری اقدام شد. تشکیل ستاد برنامه ریزی تحول اداری، شوراهای تحول اداری دستگاههای اصلی کشور، کمیسیون های تحول اداری موسسات و شرکت های وابسته و تابعه دستگاه ها، ستادهای برنامه ریزی تحول اداری استان ها و کمیته های تخصصی آنها، مجموعه وسیعی از کارشناسان و مدیران دستگاه های اجرایی را درگیر امر تحول نظام اداری نمود و باعث کاهش انحصار این امر در سازمان ستادی مسئول نظام اداری گردید.

منبع: دکتر فیض اله اکبری، فاطمه کوکبی سقی، دکتر محمود محمودی، دکتر محمد عرب، طرح پژوهشی تعیین میزان تحقق اهداف برنامه تحول اداری در دانشگاههای علوم پزشکی کشور، دانشگاه علوم پزشکی تهران، 1386