



جمهوری اسلامی ایران
وزارت کشور

تایید

استانداری قزوین

معاونت توسعه مدیریت و منابع

کد مدرک: ۱۵/۰۰/گ/۱۱/الف

ویراست دوم

گزارش تحلیلی وضعیت ساختار

(گزارش ۱- بررسی وضعیت موجود ساختار استانداری و واحدهای تابعه)

معاونت توسعه مدیریت و منابع

دفتر برنامه‌ریزی، بودجه و تحول اداری

تاریخ گزارش: دی ماه ۱۴۰۱

۱. کلیات و طرح مسئله:

به منظور تحلیل و عارضه‌یابی ساختار استناداری و واحدهای تابعه آن می‌بایست سه مؤلفه را مورد بررسی قرار دهیم:

۱. رسمیت ساختار که با تحلیل وضعیت فرآیندها و خدمات در حال ارائه و میزان استاندارد شدن آن‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

۲. پیچیدگی ساختار با تحلیل مؤلفه‌هایی همچون حیطه نظارت، تفکیک افقی و عمودی ساختار و غیره قابل ارزیابی است.

۳. تمرکز که با تحلیل وضعیت تصمیم‌سازی‌ها و حد اختیارات تفویض شده به سطوح صف (فرمانداری‌ها و بخشداری‌ها) قابل ارزیابی است.

اگر چه محورهای سه‌گانه فوق بخش‌های سنتی ساختار را نشان می‌دهند منتهی امکان بهره‌مندی از مؤلفه‌های جدیدتر همچون BPMS و محاسبات حاصل از نظریه صف (در تحلیل میز خدمت استناداری) از دیگر مواردی است که در فاز بعدی اقدامات دفتر برنامه‌ریزی، بودجه و تحول اداری قرار دارد و تلاش خواهد شد با همکاری دفتر فناوری اطلاعات، فضای مجازی و شبکه دولت تصویر بهتری از خدمات در حال ارائه از سوی استناداری، آسیب‌شناسی گلوگاه‌ها، شناسایی موازی‌کاری‌ها و ایجاد دستورکارهای فنی و کارشناسی برای طرح و تصمیم‌گیری در کمیته اصلاح ساختار، فرآیندها، بهره‌وری و فناوری‌های مدیریتی فراهم شود.

از آن جایی که فرآیندهای استناداری در حال حاضر استاندارد نیستند و وزارت متبوع صرفاً به شناسایی و ابلاغ خدمات شناسه‌دار اقدام نموده است در نتیجه امکان ارزیابی‌های نوع اول و نوع سوم (که وابسته به ارزیابی نوع اول است) مقدور نیست و در این گزارش به آن پرداخته نمی‌شود و این گزارش صرفاً به ارزیابی نوع دوم خواهد پرداخت.

۲. گزارش وضعیت ساختار:

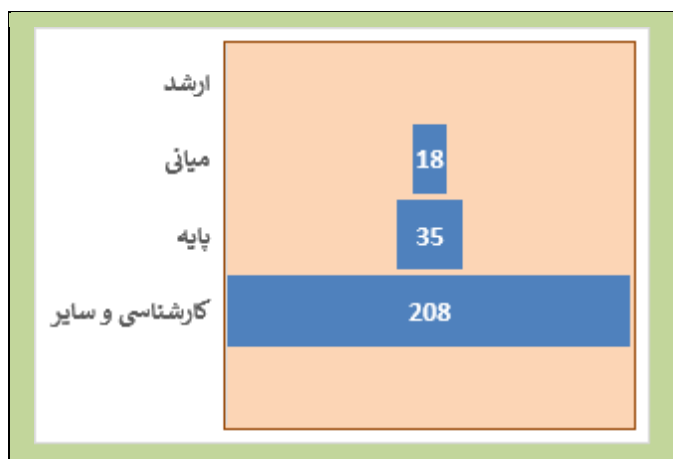
جدول ۱ وضعیت کلی ساختار را به تفکیک نوع پست سازمانی و موقعیت جغرافیایی پست نشان می‌دهد. بر اساس سطح‌بندی پست‌ها انواع پست در ساختار سازمانی استناداری به این شرح است:

- **مدیریت ارشد:** شامل استاندار، معاونین استاندار
- **مدیریت میانی:** شامل مدیران کل ستادی در استناداری، فرمانداران، معاونین مدیر کل، معاونین فرماندار
- **مدیریت پایه:** شامل بخشداران، رؤسای گروه و ادارات ستاد استناداری یا فرمانداری‌ها، کارشناسان مسئول، رؤسای دفاتر تخصصی یا ادارت کل در ستاد استناداری.

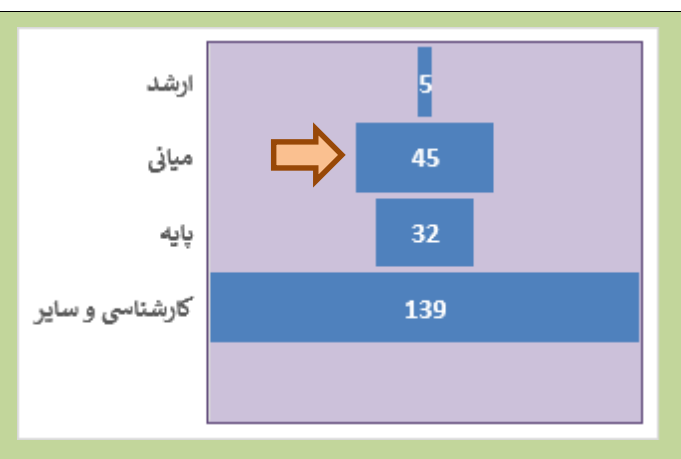
جدول ۱. وضعیت موجود ساختار سازمانی به تفکیک نوع پست و موقعیت مکانی

جمع کل		صف (فرمانداری‌ها و بخش‌داری‌ها)		ستاد (استانداری)		موقعیت مکانی نوع پست
		تعداد	درصد	تعداد	درصد	
درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	
۱٪	۵	---	---	۲٪	۵	مدیریت ارشد
۱۳٪	۶۳	۷٪	۱۸	۲۰٪	۴۵	مدیریت میانی
۱۴٪	۶۷	۱۳٪	۳۵	۱۴٪	۳۲	مدیریت پایه
۷۲٪	۳۴۷	۸۰٪	۲۰۸	۶۳٪	۱۳۹	کارشناسی و سایر
۱۰۰٪	۴۸۲	۱۰۰٪	۲۶۱	۱۰۰٪	۲۲۱	جمع

نمودار ۲. هرم سازمانی **بخش صف استانداری** (فرمانداری‌ها و بخش‌داری‌ها)

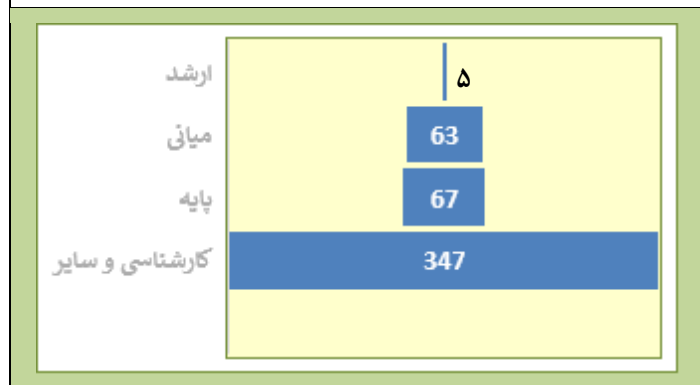


نمودار ۱. هرم سازمانی **ستاد استانداری** به تفکیک نوع پست



هرم ستادی در ستاد استانداری در بخش مدیریت میانی نسبت به بخش مدیریت پایه نرمال نیست (۱/۴٪؛ به عبارتی در ساختار تشکیلات به ازای هر مدیر پایه ۱/۴ مدیر میانی داریم) در نتیجه نمودار سازمانی در ستاد استانداری حالت هرمی (مثلی) پیدا نمی‌کند. این بخش باید در کنار یکسری تحلیلی‌های مکمل در اولویت ارزیابی و عارضه‌یابی به منظور اصلاح ساختاری قرار گیرد.

نمودار ۳. هرم سازمانی **ساختار استانداری (ستاد و صف)**



تعریف رایج صف و ستاد در نظام اداری ایران متفاوت از تعریف استاندارد ساختار سازمانی است. در تعریف رایج در نظام اداری واحدهای مستقر در مرکز استان تحت عنوان ستاد و واحدهای تابعه مستقر در شهرستان/بخش/دهستان و غیره تحت عنوان بخش‌های صف طبقه‌بندی می‌شود. این تعریف دارای چالش‌های ذیل است:

- بخشی از دفاتر یا ادارات کل ستادی ارائه خدمت مستقیم به متقاضیان دارند (به عنوان نمونه دفتر امور اجتماعی و فرهنگی/ هماهنگی امور سرمایه‌گذاری)؛ بنابراین ممکن است برخی از خدمات به طور مستقیم یا متمرکز در سطح شهرستان یا بخش ارائه نشود.
- بخشی از فرآیندها و خدمات استانداری که ماهیت پشتیبانی و عمومی دارند به صورت مستقل و کاملاً غیرمتمرکز در سطح شهرستان انجام می‌شود (به عنوان نمونه فرآیند بودجه اختصاصی به فرمانداری‌ها در کمیته برنامه‌ریزی شهرستان‌ها و در امور مربوط به تعمیر و تجهیز ساختمان‌ها).

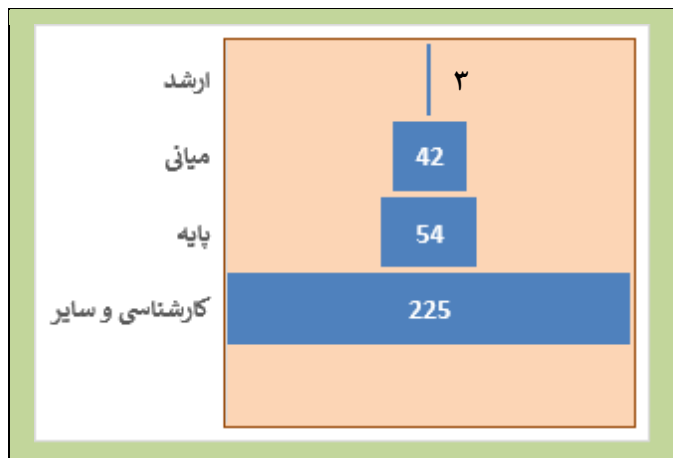
بر همین مبنا می‌بایست ساختار را بر اساس تعریف استاندارد آن مورد توجه و تحلیل قرار داد. در تعریف استاندارد بخش‌ها و پست‌های سازمانی با ماهیت اداری، پشتیبانی، حقوقی، مالی، برنامه‌ریزی، بودجه‌ریزی و غیره به عنوان «ستادی» محسوب می‌شوند صرف‌نظر از این که در ساختار استانداری یا واحدهای تابعه آن (فرمانداری‌ها و بخشدارهای) قرار داشته باشند. از سویی دیگر ساختارهای تخصصی با ماهیت خدماتی همچون اقتصادی، عمرانی، سیاسی، امنیتی و غیره صرف‌نظر از این که در ساختار استانداری یا فرمانداری و یا بخشدارهای باشند به عنوان بخش «صف» طبقه‌بندی می‌شوند.

در این بخش از گزارش؛ نمودارهای فوق را بر اساس تعریف استاندارد ستاد و صف (تخصصی/ عمومی و پشتیبانی) ارائه و تحلیل می‌شوند.

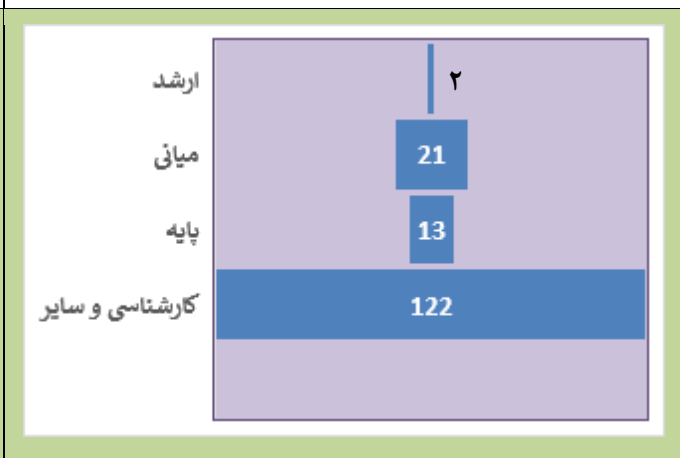
جدول ۲. وضعیت موجود ساختار سازمانی به تفکیک نوع پست و ماهیت وظایف

جمع کل		صف (تخصصی)		ستاد (عمومی و پشتیبانی)		ماهیت وظایف نوع پست
درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	
۱٪	۵	۱٪	۳	۱/۳٪	۲	مدیریت ارشد
۱۳٪	۶۳	۱۳٪	۴۲	۱۳/۳٪	۲۱	مدیریت میانی
۱۴٪	۶۷	۱۷٪	۵۴	۸/۲٪	۱۳	مدیریت پایه
۷۲٪	۳۴۷	۶۹٪	۲۲۵	۷۷/۲٪	۱۲۲	کارشناسی و سایر
۱۰۰٪	۴۸۲	۱۰۰٪	۳۲۴	۱۰۰٪	۱۵۸	جمع

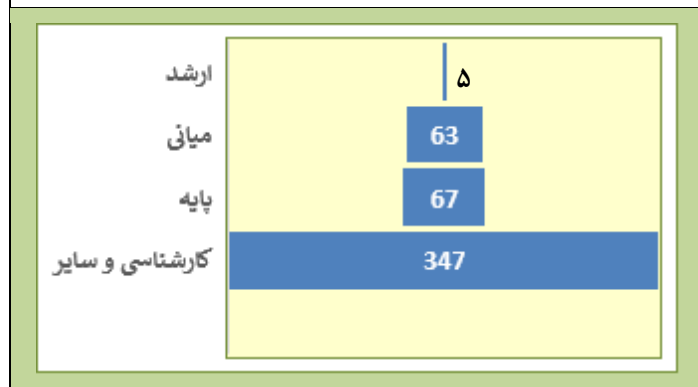
نمودار ۵. هرم ساختار سازمانی بخش تخصصی استانداری
(اقتصادی، عمرانی، بانوان، و غیره)



نمودار ۴. هرم ساختار سازمانی بخش عمومی استانداری
(اداری، پشتیبانی، مالی، حقوقی، بازرسی، حراست و غیره)



نمودار ۶. هرم سازمانی ساختار استانداری (عمومی و تخصصی)



در جداول ۶ تا ۸ به **حیطه نظارتی** در ساختار استانداری خواهیم پرداخت. حیطه نظارتی نسبت نظارت لایه مدیریتی به کارشناسی را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. به عنوان نمونه نسبت حیطه نظارتی ۶۰ درصدی به این معنا است که به ازای هر ۱/۶ نفر کارشناس، ۱ مدیر (اعم از مدیر کل، معاون مدیر کل، رئیس گروه، کارشناس مسئول) در ساختار تعریف شده است یا فرضاً حیطه نظارتی ۲۵ درصدی به معنای آن است به طور متوسط هر ۱ مدیر نظارت بر ۴ نفر کارشناس (و پست‌های مشابه) را برعهده دارد.

جدول ۶. نسبت حیطه نظارتی (نسبت پست‌های مدیریتی به کارشناسی در ساختار)

نوع پست	ستاد (استانداری)		صف (فرمانداری‌ها و بخش‌داری‌ها)		جمع کل	
	تعداد پست	نسبت حیطه نظارت (درصد)	تعداد پست	نسبت حیطه نظارت (درصد)	تعداد پست	نسبت حیطه نظارت (درصد)
تعداد مدیران	۸۲	% ۵۸	۵۳	% ۲۵	۱۳۵	% ۳۸
تعداد کارشناسان و سایر	۱۳۹		۲۰۸			
جمع	۲۲۱		۲۶۱		۴۸۲	

جدول ۷. وضعیت ساختار مدیریتی و کارشناسی استانداری به تفکیک حوزه‌های تخصصی منتخب

نوع پست	حوزه‌های تخصصی	استاندار	حوزه استاندار	معاونت سیاسی، امنیتی و اجتماعی	معاونت هماهنگی امور اقتصادی و توسعه منطقه‌ای	معاونت هماهنگی امور عمرانی	معاونت توسعه مدیریت و منابع	مشترک اقتصادی + توسعه مدیریت و منابع	مشترک عمرانی + توسعه مدیریت و منابع	مشترک (پست معاون فرماندار آوج)	فرمانداری‌ها *	جمع کل
مدیریت میانی	۱۱	۱۰	۱۵	۴	۱۰	۷	۱	۴	۱			۶۳
مدیریت پایه	۷	۷	۱۴	۴	۱۰	۷	۱	۵			۱۹	۶۷
کارشناسی و سایر	۱	۴۹	۸۸	۲۳	۱۰۵	۸۱						۳۴۷
جمع کل پست‌های تخصصی	۱۶	۶۶	۱۱۷	۳۲	۱۲۵	۹۵	۲	۹	۱		۱۹	۴۸۲
نسبت تعداد پست‌های حوزه تخصصی به کل ساختار		-	% ۱۳	% ۲۴	% ۶/۶	% ۲۵	% ۱۹	-	-	-	-	-

* در محاسبات صورت گرفته به این دلیل که ماهیت وظایف و تحلیل ساختار بخش تخصصی استانداری مورد توجه قرار داشت در نتیجه معاونین فرماندار بر اساس ماهیت تخصصی و وظیفه‌ای، ذیل معاونت مربوطه طبقه‌بندی شده‌اند. پست‌های مدیریتی فرمانداران نیز به دلیل چندوجهی بودن ذیل استاندار محترم و پست‌های مدیریتی بخشداران ذیل فرمانداران طبقه‌بندی گردید و محاسبات صورت گرفته بر این مبنا است.

جدول ۸. وضعیت حیطة نظارتی در ساختار استانداری به تفکیک حوزه‌های تخصصی منتخب

جمع کل	مشترک عمرانی + توسعه مدیریت و منابع	مشترک اقتصادی + توسعه مدیریت و منابع	معاونت توسعه مدیریت و منابع	معاونت هماهنگی امور عمرانی	معاونت هماهنگی امور اقتصادی و توسعه منطقه‌ای	معاونت سیاسی، امنیتی و اجتماعی	حوزه استاندارد	استاندار	حوزه‌های تخصصی	
									نوع پست	
۱۳۵	...	۹	۲	۱۴	۲۰	۹	۲۹	۱۷	۱۵	مدیریتی (ارشد، میانی و پایه)
۳۴۷	...			۸۱	۱۰۵	۲۳	۸۸	۴۹	۱	کارشناسی و سایر
% ۱۰۰	-	-	-	% ۱۹	% ۲۵	% ۶/۶	% ۲۴	% ۱۳	-	نسبت پست‌های سازمانی واحد تخصصی به کل ساختار
% ۳۸	-	-	-	% ۱۷	% ۱۹	% ۳۹	% ۳۲	% ۳۴	-	نسبت حیطة نظارتی

همانطور که در گزارش تحلیلی فوق مشخص می‌باشد، **ساختار معاونت هماهنگی امور اقتصادی** کمترین سهم از ساختار کنونی استانداری را به خود اختصاص داده است. این موضوع در کنار جهت‌گیری‌های کلان کشور در دهه اخیر، تأکیدات مقام معظم رهبری در بیانیه گام دوم، نقش استان قزوین در تقسیم کار ملی و منطقه‌ای (سند آمایش ملی و استانی) و همچنین مزیت‌های اقتصادی قزوین در مقایسه با استان‌های هم‌جوار تعارض دارد و با توجه به حیطة نظارتی این معاونت در ساختار (بالاترین حیطة نظارتی داخلی در ساختار استانداری قزوین) چالش‌هایی را متوجه حکمرانی اقتصادی در استان خواهد کرد و از این رو در دستور کار اولویت‌دار اصلاح ساختار استانداری قرار دارد. بدیهی است با تدوین گزارشات نوع ۱ و نوع ۳ (که در صفحه دوم گزارش تبیین شد) امکان ارزیابی دقیق‌تر موضوع و سناریوپردازی مورد نیاز فراهم خواهد شد.