



جمهوری اسلامی ایران
وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

بسمه تعالی

شماره:.....
تاریخ:.....
پیوست:.....

“معاونت توسعه مدیریت و منابع”

موضوع استعلام بهاء:

تدوین و مستند نگاری عملکرد معاونت توسعه مدیریت و منابع مبتنی بر تبیین خدمات، دستاوردها و ارزش آفرین نهادی

شرایط عمومی و شرح خدمات

اداره کل پشتیبانی

اداره امور قراردادهای



جمهوری اسلامی ایران
وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

بسمه تعالی

شماره:.....
تاریخ:.....
پیوست:.....

شرایط عمومی

الف - اسناد، مدارک و سوابق شرکت:

- ارائه گواهینامه ها و تاییدیه های مورد نیاز اشاره شده در شرح خدمات که در زمان انعقاد قرارداد معتبر بوده و برنده استعلام بهاء مکلف به تمدید آن تا پایان قرارداد خواهد بود.
- ارائه پرینت تاییدیه ثبت نام در سامانه ثنا (قوه قضائیه)
- ارائه گواهی عدم مداخله کارکنان دولت در معاملات دولتی (متقاضی اقرار نماید که مشمول منع مداخله کارکنان دولت نمی باشد)
- تصویر اساسنامه، روزنامه رسمی و آخرین تغییرات شرکت (صاحبان مجاز امضاء).
- ارائه شناسه ملی و کد اقتصادی.
- ارائه گواهی ثبت نام مالیات بر ارزش افزوده که ضروری است و برنده استعلام بهاء موظف به تمدید اعتبار آن تا پایان قرارداد می باشد. (پرداخت مالیات بر ارزش افزوده در صورت ارائه گواهی مورد اشاره بعهدہ دستگاہ می باشد)
- ارائه رزومه و سوابق کاری شرکت به همراه فتوکپی از صفحات اول و توضیحات شناسنامه مدیرعامل و اعضای که حق امضاء تعهدآور دارند.

— تکمیل جدول ذیل:

۱- اسامی صاحبان مجاز امضاء اسناد تعهدآور و قراردادهای مطابق با آخرین روزنامه رسمی کشور (با نمونه امضا):			
نام و نام خانوادگی:	کد ملی:	تاریخ تولد:	امضاء:
نام و نام خانوادگی:	کد ملی:	تاریخ تولد:	امضاء:
۲- شماره و تاریخ ثبت:			
۳- شماره و تاریخ تعیین صلاحیت و مجوز فعالیت:			
۴- شناسه ملی:			
۵- کد اقتصادی:			
۶- شماره و تاریخ روزنامه رسمی آخرین تغییرات در امضاء های مجاز:			



جمهوری اسلامی ایران
وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

بسمه تعالی

شماره:.....
تاریخ:.....
پیوست:.....

۷- شماره کد کارگاهی دریافتی از سازمان تامین اجتماعی:	
۸- آدرس ، کدپستی و شماره تلفن:	
۹- شماره حساب و شبا (ترجیحاً بانک ملی):	
نام و شماره تلفن نماینده جهت هماهنگی لازم:	نام:
تلفن همراه:	شماره تلفن ثابت:

ب - سایر شرایط:

- ۱- مدت زمان انجام قرارداد از تاریخ انعقاد قرارداد لغایت پایان سال جاری می باشد.
- ۲- کسورات قانونی شامل: مالیات، بیمه تأمین اجتماعی، تضمین، سپرده حسن انجام کار و همچنین دریافت مفاسد حساب از بیمه بر عهده پیمانکار خواهد بود.
- ۳- اسناد شرایط عمومی و شرح خدمات جزء لاینفک قرارداد محسوب خواهد شد.
- ۴- با توجه به مراحل بررسی و نحوه رسیدگی به اسناد دریافتی از شرکت کنندگان، طبق قوانین و مقررات و پس از تایید مدارک مورد اشاره، **مناسب ترین قیمت پیشنهادی** انتخاب و به وی ابلاغ خواهد شد.
- ۵- برنده موظف است حداکثر ظرف مدت ۲روز از زمان اعلام برنده توسط دستگاه، نسبت به پذیرش یا عدم پذیرش برنده بودن خود در سامانه تدارکات الکترونیکی دولت اقدام نماید.
- ۶- پیمانکار مکلف به رعایت آئین نامه تضمین برای معاملات دولتی به شماره ۱۲۳۴۰۲/ت/۵۰۶۵۹ ه مورخ ۹۴/۰۹/۲۲ خواهد بود.
- ۷- بارگذاری جدول آنالیز قیمت در سامانه الزامی می باشد.

➤ توضیحات:

- شرکت کنندگان می بایست کلیه اوراق و اسناد استعلام بهاء شامل: شرایط عمومی، شرح خدمات (بارگذاری شده در فیلد مدارک پیوستی در صفحه اعلان عمومی نیاز) و اسناد و مدارک شرکت کننده (ذکر شده در شرایط عمومی و شرح خدمات) را بدون تغییر به امضاء صاحبان مجاز و ممهور به مهر تامین کننده رسانده و در



جمهوری اسلامی ایران
وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

بسمه تعالی

شماره:.....
تاریخ:.....
پیوست:.....

قسمت مدارک پیوستی در سامانه تدارکات الکترونیکی دولت تا پایان مهلت ارسال پاسخ بارگذاری نمایند (

بارگذاری مدارک می بایست در قالب یک فایل با فرمت PDF انجام شود)

- شرکت کنندگان در صورت داشتن ابهام در شرح خدمات با شرایط عمومی با شماره تلفن ۶۴۴۹۲۶۲۶ تماس حاصل نمایند .

۸- کلیه مدارک می بایست به صورت خوانا و شفاف، تهیه و ارائه شود.

تذکر: در صورت عدم بارگذاری مدارک ذکر شده در شرایط عمومی و شرح خدمات از سوی شرکت کننده، قیمت پیشنهادی بارگذاری شده ابطال می گردد.

۹- پیمانکار مکلف به رعایت آئین نامه تضمین برای معاملات دولتی به شماره ۱۲۳۴۰۲/ت ۵۰۶۵۹ ه مورخ ۹۴/۰۹/۲۲ خواهد بود.



جمهوری اسلامی ایران
وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

بسمه تعالی

شماره:.....
تاریخ:.....
پیوست:.....



معاونت توسعه
مدیریت و منابع

وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

تدوین و مستندنگاری عملکرد معاونت توسعه مدیریت و منابع مبتنی بر تبیین خدمات،
دستاوردها و ارزش آفرینی نهادی



مقدمه

تحولات پرشتاب در نظام‌های اداری و الگوهای جدید حکمرانی عمومی، جایگاه مدیریت پشتیبان و راهبری منابع را در سازمان‌های دولتی به‌طور اساسی دگرگون کرده است. در این چارچوب، موفقیت سازمان‌های عمومی دیگر تنها در گرو تدوین سیاست‌ها و اجرای برنامه‌های مأموریتی نیست، بلکه به میزان زیادی به کیفیت مدیریت منابع، انسجام فرایندهای داخلی، کارآمدی ساختارهای اداری و ظرفیت سازمان در هماهنگ‌سازی اجزای مختلف خود وابسته است. به بیان دیگر، هر اندازه سازوکارهای درونی یک دستگاه منسجم‌تر، هوشمندتر و پاسخگوتر باشد، امکان تحقق اهداف کلان آن نیز افزایش می‌یابد.

در تئوری‌های مدرن مدیریت دولتی، «عملکرد سازمانی»^۱ دیگر صرفاً به معنای انجام وظایف قانونی نیست، بلکه به معنای میزان موفقیت یک نهاد در "خلق ارزش عمومی"^۲ و پاسخگویی به نیازهای متغیر جامعه است. سازمان‌های پیشرو در عصر حاضر، نهادهایی هستند که از حالت منفعل خارج شده و به صورت فعالانه، منابع محدود خود را برای دستیابی به تأثیرات اجتماعی حداکثری بازمهندسی می‌کنند (OECD, 2023).

در دنیای مدیریت مدرن، سازمان‌های دولتی دیگر تنها به عنوان نهادهای ارائه دهنده خدمات شناخته نمی‌شوند، بلکه به عنوان نهادهایی تلقی می‌گردند که باید در برابر ذینفعان (مردم، دولت و نهادهای نظارتی) پاسخگو بوده و تصویری مقتدر، کارآمد و شفاف از خود ارائه دهند. در این میان، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به عنوان یکی از بزرگترین و حیاتی‌ترین ارکان حاکمیتی، متولی صیانت از سرمایه انسانی و تأمین عدالت اجتماعی در سطح ملی است. گسترده‌گی مأموریت‌های این وزارتخانه "از تنظیم روابط کار تا مدیریت صندوق‌های بازنشستگی و توانمندسازی اقشار آسیب‌پذیر" باعث شده است که عملکرد آن مستقیماً با «مشروعیت نظام اداری» و «رفاه عمومی» گره بخورد. برای تحقق این مأموریت‌های سنگین، وجود یک ساختار پشتیبان و توانمندساز ضروری است که در اینجا، معاونت توسعه مدیریت و منابع این نقش کلیدی را ایفا می‌کند.

بیان مساله

مسئله اساسی آن است که بخش قابل توجهی از اقدامات، اصلاحات و دستاوردهای معاونت توسعه مدیریت و منابع در حوزه‌های کلیدی توسعه منابع انسانی، تحول اداری و بهبود روش‌ها، پشتیبانی، امور مالی و ذی‌حسابی، و برنامه‌ریزی و اطلاعات راهبردی، در صورتی که به‌صورت دقیق، نظام‌مند، مستند و حرفه‌ای ثبت، تحلیل و تبیین نشوند، در لایه‌های پیچیده و متراکم ساختار بوروکراتیک سازمان به‌تدریج کم‌اثر و کم‌نمایان شده و بازتاب شایسته خود را در سطح ادراک مدیریتی و سازمانی از دست خواهند داد. در چنین وضعیتی، بخش مهمی از ارزش‌آفرینی واقعی این معاونت، علی‌رغم

^۱ Organizational Performance

^۲ Public Value Creation



نقش زیربنایی و تعیین کننده آن در پشتیبانی از مأموریت های کلان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، از منظر ذی نفعان پنهان می ماند و در نتیجه، فرصت راهبردی برای ارتقای **برند سازمانی**^۳ و تثبیت جایگاه این معاونت به عنوان نهادی توانمندساز، کارآمد، یادگیرنده و تحول آفرین تضعیف می شود.

در عین حال، فقدان یک گزارش عملکرد جامع، علمی و تحلیل محور، صرفاً به معنای ضعف در اطلاع رسانی یا انعکاس دستاوردها نیست، بلکه نشانه ای از محدود بودن ظرفیت سازمان در دستیابی به **خودشناسی سازمانی**^۴ نیز به شمار می آید. خودشناسی سازمانی زمانی محقق می شود که یک نهاد بتواند با اتکا به داده های معتبر، شواهد مستند و تحلیل های واقع بینانه، تصویری روشن از توانمندی ها، ظرفیت ها، تنگناها، دستاوردها و مسیرهای بهبود خود به دست آورد. از این منظر، مستندسازی عملکرد فقط ابزار گزارش دهی نیست، بلکه سازوکاری بنیادین برای بازاندیشی نهادی، فهم جایگاه واقعی سازمان در زنجیره ارزش وزارتخانه، و ارزیابی نسبت میان منابع، فرآیندها و نتایج محسوب می شود.

در نبود چنین سازوکاری، به تدریج شکافی معنادار میان **واقعیت عملکردی معاونت** و **برداشت ذی نفعان** از آن شکل می گیرد؛ شکافی که می تواند اثربخشی واقعی اقدامات این معاونت را در بهبود فرآیندهای درون وزارتخانه ای و ملی از منظر تصمیم گیران، مدیران، کارکنان و سایر ذی نفعان کم رنگ سازد. پیامد این وضعیت، تنها دیده نشدن خدمات و دستاوردها نیست، بلکه تضعیف اعتماد سازمانی، کاهش مشروعیت مدیریتی، محدود شدن ظرفیت اقتناع و همراه سازی، و کم رنگ شدن نقش راهبردی معاونت در پیشبرد برنامه های تحول اداری و ارتقای کارآمدی نهادی خواهد بود. به بیان دیگر، هر اندازه که میان «عملکرد واقعی» و «تصویر ادراک شده» فاصله ایجاد شود، به همان میزان نیز سهم واقعی معاونت در خلق انسجام سازمانی، تقویت پایداری اداری و پشتیبانی از مأموریت های اصلی وزارتخانه کمتر از آنچه هست فهم و بازشناخته خواهد شد.

از این منظر، مسئله صرفاً فقدان یک متن گزارش یا مجموعه ای از آمار و فعالیت ها نیست؛ بلکه مسئله، نبود یک چارچوب منسجم برای **بازنمایی ارزش آفرینی معاونت، تقویت برند سازمانی، تولید شناخت نهادی و دستیابی به خودشناسی سازمانی** است. گزارش عملکرد حرفه ای، در این معنا، یک ابزار اداری صرف نیست، بلکه یک سازوکار راهبردی برای تبدیل فعالیت های پراکنده به روایت نهادی منسجم، برای پیوند دادن داده ها با معنا، و برای تبدیل تجربه های اجرایی به دانش سازمانی است. چنین گزارشی می تواند هم زمان سه کارکرد اساسی ایفا کند: نخست، مستندسازی و تبیین نظام مند دستاوردها و اقدامات؛ دوم، کاهش فاصله میان واقعیت عملکردی و ادراک ذی نفعان؛ و سوم، فراهم ساختن بستری برای یادگیری سازمانی، خودارزیابی، تصمیم سازی آگاهانه و برنامه ریزی مؤثر برای آینده.

بنابراین، ضرورت تدوین یک گزارش عملکرد دقیق، مستند، تحلیلی و حرفه ای برای معاونت توسعه مدیریت و منابع، صرفاً از جنس پاسخگویی اداری نیست، بلکه بخشی از فرایند بلوغ مدیریتی و خودآگاهی نهادی این معاونت به شمار

^۳ Organizational Branding

^۴ Organizational Self-Awareness



می‌رود. چنین گزارشی می‌تواند ضمن روشن ساختن سهم واقعی واحدهای مختلف در تقویت کارآمدی وزارتخانه، زمینه‌ساز اعتمادسازی، ارتقای سرمایه اعتباری، بهبود تصویر سازمانی و تثبیت جایگاه معاونت به‌عنوان یکی از پیشران‌های اصلی تحول، انسجام و توانمندسازی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی باشد.

در سال‌های اخیر، ارتقای بهره‌وری، چابک‌سازی ساختار اداری، بهبود مستمر فرایندها، توسعه نظام‌های اطلاعاتی و تقویت تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، به یکی از محورهای اصلی اصلاحات در نظام اداری کشور تبدیل شده است. در چنین شرایطی، نقش واحدهای مدیریتی و پشتیبان بیش از گذشته اهمیت یافته است؛ واحدهایی که اگرچه در متن عملیات صف کمتر دیده می‌شوند، اما کیفیت عملکرد آن‌ها تأثیری مستقیم بر انسجام سازمانی، پایداری اجرایی و توان تحقق برنامه‌های کلان دستگاه دارد.

در همین چارچوب، معاونت توسعه مدیریت و منابع را باید از ارکان بنیادین اداره مؤثر وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی دانست؛ حوزه‌ای که از رهگذر مدیریت منابع انسانی، ساماندهی ساختارها و روش‌ها، پشتیبانی اجرایی، انتظام مالی و تولید و پردازش اطلاعات راهبردی، زمینه لازم برای عملکرد منظم، هماهنگ و اثربخش وزارتخانه را فراهم می‌سازد. از این منظر، توجه به عملکرد این معاونت، در واقع توجه به بخشی از بنیان‌های مدیریتی و اداری وزارتخانه است که استمرار، تعادل و کارآمدی مجموعه را تضمین می‌کند.

بنابراین تدوین این گزارش، پیامی روشن به ذی‌نفعان داخلی مخابره می‌کند: «ما از ظرفیت‌های خود آگاهیم و با شفاف‌سازی فرآیندها، مسیر حرکت شما را هموار می‌کنیم». این رویکرد نه تنها باعث ارتقای برند سازمانی (در سطح ملی می‌شود، بلکه با ایجاد اعتماد در لایه‌های درونی، منجر به بهبود عملکرد کل وزارتخانه می‌گردد. در واقع، گزارش عملکرد، تجلی اراده معاونت برای تبدیل شدن به یک «سازمان شیشه‌ای و یادگیرنده» است که در آن هر واحد، آگاهانه در خدمت اهداف کلان وزارتخانه حرکت می‌کند

اهداف طرح

هدف این پروژه، تهیه گزارشی دقیق، مستند، تحلیلی و اثرگذار از عملکرد معاونت توسعه مدیریت و منابع است که بتواند:

- افزایش کارایی و اثربخشی سازمان از طریق بهینه‌سازی فرآیندها و بهره‌برداری مطلوب از منابع.
- ارتقای پاسخگویی و شفافیت در ارائه فعالیت‌ها، نتایج و نحوه مصرف منابع.
- تسهیل تصمیم‌گیری دقیق و مبتنی بر داده‌ها و مستندات معتبر برای مدیران و ذی‌نفعان.
- بهبود کیفیت خدمات ارائه‌شده به ذی‌نفعان از طریق ارزیابی مستمر عملکرد و شناسایی فرصت‌های بهبود.



مدل گزارش دهی عملکرد معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

تعالی در مسیر خدمت

از آنجایی که معاونت توسعه مدیریت به عنوان قلب تپنده و موتور محرک وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، وظیفه خطیر پشتیبانی، هدایت و بهینه سازی منابع را بر عهده دارد. با توجه به وسعت مأموریت های این وزارتخانه و اهمیت جایگاه آن در زیست بوم رفاه کشور، تدوین مستندات عملکردی نه تنها یک ضرورت اداری، بلکه گامی استراتژیک برای شفافیت، پاسخگویی و روایتگری هوشمندانه از مسیر طی شده است. این مجموعه مستندات با هدف ایجاد یکپارچگی در ساختار، تبیین دقیق دستاوردها و ارائه چشم اندازی روشن از تعالی سازمانی، طراحی شده است تا به عنوان مرجعی معتبر برای ذی نفعان داخلی و خارجی عمل نماید.

افزایش رضایتمندی، شناسایی استعدادها، توانمندسازی و افزایش نشاط سازمانی کارکنان از مهم ترین دغدغه های این معاونت است.

این معاونت ماهیتاً یک معاونت پشتیبان و توانمندساز است و صرفاً یک معاونت اجرایی وزارت نیست. بنابراین گزارش عملکرد آن باید ماهیتی متفاوت داشته باشد که تمرکز باید بر تسهیلگری، ظرفیت سازی، و بهبود فرایندها به جای آمارهای خدمات مستقیم باشد.

مدل پیشنهادی گزارش دهی: مدل یکپارچه گزارش عملکرد سالانه

مدل تلفیقی و یکپارچه زیر پیشنهاد می شود:

چارچوب	نقش در مدل تلفیقی
ESG	لایه طبقه بندی ارزش و اثر (سه رکن گزارش)
کارت امتیازی متوازن	ملاک های سنجش عملکرد درون هر رکن
مدل منطقی OECD	زنجیره علی: هدف ← اقدام ← خروجی ← پیامد

ESG: چارچوب سه رکن محیط زیستی، اجتماعی و حاکمیت سازمانی است که در این مدل تلفیقی مشخص می کند که چه چیزی را گزارش کنیم،

مدل کارت امتیازی متوازن (BSC): مقیاسی استاندارد است که عملکرد سازمانی را براساس چهار محور مالی، ذینفع، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد می سنجد. در بسیاری از دولت های OECD برای گزارش دهی سازمان های دولتی به کار رفته است. کارت امتیاز متوازن مشخص خواهد کرد که از چه طریقی و با چه ملاکی بسنجیم.



جمهوری اسلامی ایران
وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

بسمه تعالی

شماره:.....
تاریخ:.....
پیوست:.....

مدل OECD برای گزارش دهی بخش عمومی: بر زنجیره «ورودی ← فعالیت ← خروجی ← پیامد»
Logic Model تأکید دارد و مناسب نهادهای دولتی است. مدل منطقی به دنبال آن است که نشان دهد چگونه زنجیره اثر را نشان دهیم.
سه رکن ESG در معاونت:

رکن ESG	معادل در معاونت	نمونه شاخص‌ها
E زیست محیطی	اداره کل پشتیبانی، مرکز برنامه ریزی و اطلاعات راهبردی	مصرف انرژی، آب، کاهش کاغذ از طریق دولت الکترونیک، مدیریت پسماند، ردپای کربن
S اجتماعی	اداره کل توسعه منابع انسانی، اداره کل پشتیبانی	سرانه آموزش، سلامت و رفاه کارکنان، عدالت استخدامی، رضایت ارباب رجوع
G حاکمیتی	اداره کل امور مالی و ذیحسابی، دفتر تحول اداری و بهبود روش‌ها	شفافیت بودجه، سلامت اداری و مبارزه با فساد، نظام کنترل داخلی، حاکمیت داده

رویکرد

- رویکرد اثرمحور^۵: فراتر از گزارش فعالیت، به ارائه پیامد اجتماعی-حاکمیتی اقدامات می‌پردازد.
- اهمیت سنجی (متریالیتی) متناسب با بخش عمومی: در نهاد دولتی، وزن ارکان متفاوت است. وزن بیشتر برای بخش G و S پُر وزن، E وزن پائین تر. پس عمق گزارش دهی نامتقارن و هدفمند است، نه یکسان.
- یکپارچگی با اسناد بالادستی: هر شاخص ESG به یک سند ملی گره می‌خورد (مثلاً S به مأموریت رفاهی وزارتخانه، G به برنامه هفتم توسعه یا قانون مدیریت خدمات کشوری و سلامت اداری و ...).

مراحل اجرا

۱. اهمیت سنجی^۶: تعیین موضوعات بااهمیت هر رکن
۲. تدوین شاخص‌ها: ارتباط شاخص‌های موجود معاونت به یکی از سه رکن E/S/G.

^۵ Impact-oriented

^۶ Materiality



۳. تعیین خط مبنا و هدف: ثبت مقدار پایه و هدف کمی هر شاخص.
۴. جمع آوری داده: از سامانه‌های مالی، اداری و فناوری.
۵. محاسبه تحقق و تحلیل شکاف: با همان رابطه درصد تحقق و ...
۶. افشا و تدوین گزارش: بر اساس سرفصل‌های مورد نظر که موارد زیر پیشنهاد میشود:

شرح خدمات پیشنهادی

گام اول: شناخت وضع موجود، دریافت مستندات و تحلیل اولیه اطلاعات

نخستین گام در اجرای پروژه تدوین گزارش عملکرد معاونت توسعه مدیریت و منابع، شناخت دقیق وضع موجود و ایجاد تصویری روشن از ساختار، کارکردها، ظرفیت‌ها، اقدامات و دستاوردهای معاونت و واحدهای تابعه آن است. از آنجا که کیفیت و اعتبار گزارش نهایی، به‌طور مستقیم به دقت داده‌های اولیه و نحوه فهم واقعیت‌های سازمانی وابسته است، این مرحله به‌عنوان زیربنای اصلی پروژه تلقی می‌شود.

در این گام، تلاش خواهد شد با اتکا به اسناد رسمی، داده‌های عملکردی، مصاحبه‌های هدفمند و بررسی ساختار سازمانی، چارچوبی منسجم از وضعیت جاری معاونت ترسیم شود تا مبنای تحلیل، نگارش و مستندسازی مراحل بعد قرار گیرد. این مرحله صرفاً محدود به گردآوری اطلاعات نیست، بلکه شامل فهم ارتباط میان واحدها، شناسایی حوزه‌های مأموریتی، استخراج فعالیت‌های شاخص و تفکیک داده‌های مؤثر از اطلاعات پراکنده و غیرساختاریافته نیز خواهد بود.

۱) دریافت و گردآوری مستندات پایه و داده‌های عملکردی

در این بخش، کلیه اسناد و اطلاعات مورد نیاز برای شناخت عملکرد معاونت گردآوری و بررسی می‌شود؛ از جمله:

- اسناد بالادستی، برنامه‌ها و سیاست‌های مرتبط
 - شرح وظایف و مأموریت‌های مصوب
 - گزارش‌های عملکردی پیشین
 - آمارها و اطلاعات کمی واحدها
 - مستندات مالی، اداری، پشتیبانی و منابع انسانی
 - اطلاعات سامانه‌ای، داشبوردها، فرم‌ها و گزارش‌های داخلی
 - مصوبات، صورت‌جلسات و گزارش‌های نظارتی
- هدف از این فعالیت، دستیابی به یک بانک اولیه اطلاعاتی است که بتواند شالوده گزارش نهایی را شکل دهد.



۲) بررسی ساختار سازمانی و شناسایی دامنه مأموریت واحدها

در این مرحله، چارت سازمانی معاونت توسعه مدیریت و منابع و واحدهای زیرمجموعه آن شامل:

- اداره کل توسعه منابع انسانی
 - دفتر تحول اداری و بهبود روشها
 - اداره کل پشتیبانی
 - اداره کل امور مالی و ذیحسابی
 - مرکز برنامه ریزی و اطلاعات راهبردی
- به صورت دقیق بررسی می شود تا جایگاه هر واحد، ارتباطات درون سازمانی، حدود وظایف و سهم هر بخش در تحقق مأموریت های معاونت مشخص گردد.

۳) برگزاری مصاحبه ها و جلسات تخصصی با مدیران و کارشناسان

برای تکمیل اطلاعات موجود و جلوگیری از اتکای صرف به مستندات مکتوب، جلسات و مصاحبه های هدفمند با مدیران، رؤسا، کارشناسان و افراد کلیدی هر واحد انجام خواهد شد. این گفتگوها با هدف:

- فهم واقعیت اجرایی فعالیت ها
 - شناسایی اقدامات شاخص و کمتر منعکس شده
 - استخراج مسائل، چالش ها و ظرفیت ها
 - دریافت روایت مدیریتی از عملکرد واحدها
 - شناسایی خروجی ها، نتایج و آثار اقدامات
- انجام می گیرد. این بخش اهمیت زیادی دارد؛ زیرا بخشی از ارزش واقعی عملکرد سازمانی در اسناد رسمی منعکس نمی شود و فقط از طریق مصاحبه و شناخت میدانی قابل احصا است.

خروجی های مورد انتظار از گام اول

- گردآوری و ساماندهی مستندات و اطلاعات پایه
- شناخت دقیق وضع موجود معاونت و واحدهای تابعه
- انجام مصاحبه های تخصصی با مدیران و کارشناسان

گام دوم: جمع آوری داده ها

۱) استخراج و طبقه بندی خدمات، فعالیت ها و دستاوردهای هر واحد

در این مرحله، اطلاعات گردآوری شده دسته بندی و تحلیل می شود تا فعالیت های هر واحد در قالب محورهای مشخص و قابل ارائه تنظیم گردد. در این فرآیند:

- خدمات اصلی هر واحد مشخص می شود



- فعالیت‌های جاری از اقدامات توسعه‌ای تفکیک می‌گردد
- دستاوردهای شاخص، اقدامات نوآورانه و نتایج قابل ارائه استخراج می‌شود
- ارتباط خدمات هر واحد با مأموریت کلان معاونت تبیین می‌گردد.

۲) طراحی چارچوب اولیه شاخص‌های KPI و KPR

یکی از خروجی‌های کلیدی این گام، طراحی چارچوب اولیه شاخص‌های ارزیابی عملکرد برای معاونت و واحدهای تابعه آن است. در این بخش، تلاش خواهد شد متناسب با ماهیت هر واحد، شاخص‌هایی برای سنجش میزان کارآمدی، اثربخشی، پیشرفت برنامه‌ها و نتایج حاصل از اقدامات تعریف شود. این شاخص‌ها می‌تواند شامل دو سطح باشد:

• شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)

برای سنجش میزان تحقق فعالیت‌ها، کیفیت اجرا، سرعت، بهره‌وری، پوشش خدمات، انضباط مالی، کارایی اداری، اثربخشی آموزشی، میزان تحقق برنامه‌ها و سایر ابعاد قابل اندازه‌گیری عملکرد.

• نتایج کلیدی عملکرد (KPR)

برای سنجش خروجی‌ها و بروندهای اصلی هر واحد، نظیر میزان بهبود فرآیندها، کاهش زمان انجام امور، ارتقای رضایت ذی‌نفعان، افزایش شفافیت، بهبود دسترسی به اطلاعات، ارتقای توان نیروی انسانی و سایر نتایج ملموس و قابل گزارش. طراحی این شاخص‌ها سبب می‌شود گزارش نهایی از سطح توصیف صرف فراتر رفته و به یک گزارش مبتنی بر سنجش، تحلیل و ارزیابی مدیریتی تبدیل شود.

۳) تحلیل اولیه اطلاعات و شناسایی شکاف‌های داده‌ای

در این بخش، کفایت، انسجام و قابلیت اتکای داده‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد و خلأهای اطلاعاتی، مغایرت‌های احتمالی، نارسایی‌های آماری و کمبودهای مستنداتی شناسایی می‌شود تا پیش از ورود به مرحله نگارش، امکان تکمیل اطلاعات و ارتقای کیفیت داده‌ها فراهم گردد.

۴) تدوین جمع‌بندی تحلیلی از وضع موجود

در پایان این گام، جمع‌بندی اولیه‌ای از وضعیت معاونت تهیه می‌شود که شامل موارد زیر خواهد بود:

- تصویری روشن از ساختار و مأموریت‌های معاونت
- فهرست خدمات و کارکردهای اصلی هر واحد
- شناسایی اقدامات و دستاوردهای قابل برجسته‌سازی
- چارچوب اولیه شاخص‌های ارزیابی عملکرد
- تعیین نیازهای اطلاعاتی تکمیلی برای مراحل بعد



خروجی‌های مورد انتظار از گام دوم

- استخراج خدمات، فعالیت‌ها و دستاوردهای هر واحد
- طراحی اولیه شاخص‌های KPI و KPR
- شناسایی خلأهای اطلاعاتی و نیازهای تکمیلی
- فراهم شدن مبنای تحلیلی لازم برای تدوین گزارش نهایی

گام سوم: طراحی هویت بصری، سناریونویسی و تدوین اینفوگرافیک‌های گزارش

پس از جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در گام‌های پیشین، مهم‌ترین مرحله در اثرگذاری یک گزارش عملکرد، نحوه ارائه و انتقال مفاهیم به مخاطبان (اعم از مدیران ارشد و نهادهای بالادستی) است. در این گام، تلاش می‌شود با بهره‌گیری از اصول «داستان‌سرایی با داده‌ها»^۷ و طراحی گرافیکی مدرن، گزارش از یک متن اداری خشک به یک سند راهبردی و بصری تبدیل شود. هویت بصری گزارش، بازتاب‌دهنده نظم، شفافیت و پویایی معاونت توسعه مدیریت و منابع خواهد بود و کمک می‌کند تا حجم بالای اطلاعات با کمترین خستگی ذهنی، بیشترین تأثیر را بر مخاطب بگذارد.

۱) طراحی کانسپت و هویت بصری اختصاصی گزارش

در این بخش، یک نظام بصری یکپارچه برای گزارش تدوین می‌شود تا تمامی صفحات و بخش‌ها از منطق گرافیکی واحدی پیروی کنند. این فعالیت شامل موارد زیر است:

- طراحی لوگو تایپ یا نشان‌واره اختصاصی برای گزارش (در صورت نیاز).
- انتخاب پالت رنگی متناسب با هویت سازمانی و مفاهیم توسعه و منابع.
- انتخاب تایپوگرافی (قلم) مناسب جهت ارتقای خوانایی متن.
- طراحی گریدبندی و لی‌اوت (صفحه‌آرایی) استاندارد برای بخش‌های مختلف.

۲) سناریونویسی و ارائه اطلاعات

پیش از طراحی گرافیکی، داده‌های استخراج شده در گام دوم، در قالب یک سناریوی روایی قرار می‌گیرند. هدف این است که گزارش صرفاً مجموعه‌ای از اعداد نباشد، بلکه «روایت مسیر پیشرفت» معاونت را بازگو کند. این فعالیت شامل:

- تعیین اولویت‌بندی نمایش دستاوردها بر اساس اهمیت راهبردی.
- تبدیل متون طولانی به جملات کلیدی و شعارهای عملکردی.
- ایجاد پیوستگی منطقی میان بخش‌های مختلف (از منابع انسانی تا امور مالی و پشتیبانی).

۳) طراحی اینفوگرافیک‌های تخصصی و تصویرسازی داده‌محور

^۷ Data Storytelling



جمهوری اسلامی ایران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

بسمه تعالی

شماره:.....
تاریخ:.....
پیوست:.....

مهم‌ترین بخش این گام، تبدیل شاخص‌های KPI و KPR به نمودارها و اینفوگرافیک‌های تحلیلی است. در این مرحله اقدامات زیر صورت می‌گیرد:

- اینفوگرافیک‌های فرآیندی: نمایش ساده‌سازی شده بهبود روش‌ها و فرآیندهای پیچیده اداری.
- اینفوگرافیک‌های مقایسه‌ای: نمایش رشد عملکرد نسبت به سال‌های گذشته یا برنامه‌های مصوب.
- نقشه‌های اطلاع‌رسان (Maps) نمایش گستره خدمات در سطح زیرمجموعه‌ها.
- داشبوردهای بصری: طراحی جداول آماری در قالب نمودارهای دایره‌ای، میله‌ای و حبابی جهت تحلیل سریع داده‌های مالی و منابع انسانی.

۴) صفحه‌آرایی و تدوین نسخه نهایی

در این مرحله، تمامی اجزا (متن، عکس‌های محیطی، نمودارها و اینفوگرافیک‌ها) در قالب نرم‌افزارهای تخصصی نشر، صفحه‌آرایی می‌شوند. خروجی این بخش شامل:

- طراحی جلد حرفه‌ای و خلاقانه.
- طراحی صفحات جداکننده بخش‌ها
- ترکیب متوازن متن و تصویر جهت جلوگیری از تراکم بصری.

۵) نظارت بر خروجی‌های دیجیتال و چاپی

اطمینان از کیفیت نهایی گزارش در تمامی بسترها:

- آماده‌سازی نسخه تعاملی جهت انتشار در وبسایت یا شبکه‌های داخلی (با قابلیت کلیک و دسترسی سریع به بخش‌ها).
- آماده‌سازی فایل استاندارد چاپ با رعایت دقیق تنظیمات رنگ و برش.

خروجی‌های مورد انتظار از گام سوم

- مجموعه اینفوگرافیک‌های اختصاصی دستاوردهای پنج واحد تابعه.
- فایل نهایی گزارش عملکرد در دو نسخه دیجیتال (کم‌حجم) و چاپی (با کیفیت بالا).
- فایل نهایی گزارش عملکرد به صورت چاپی دو نسخه
- نسخه خلاصه مدیریتی (Executive Summary) در قالب یک بروشور یا تک‌برگ اینفوگرافیک

مزیت پیشنهادی این همکاری

- این پروژه صرفاً یک گزارش نویسی معمولی نیست، بلکه:
- به مستندسازی سرمایه سازمانی کمک می‌کند.
- مبنای تصمیم‌سازی مدیریتی قرار می‌گیرد.
- امکان ارائه حرفه‌ای به مدیران ارشد را فراهم می‌کند.



جمهوری اسلامی ایران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

بسمه تعالی

شماره:.....
تاریخ:.....
پیوست:.....

- به ارتقای وجهه و برند سازمانی معاونت کمک می نماید.

زمانبندی

مدت زمان	مراحل شرح خدمات
۲۵ روز	گام اول
۲۵ روز	گام دوم
۱۰ روز	گام سوم
۶۰	جمع

فصل بندی پیشنهادی گزارش

بخش آغازین و هویتی

- پیام معاون
- معرفی معاونت (مأموریت، ساختار، دفاتر)

فصل اول: زمینه و محیط عملکرد

- رویکرد ESG و اهمیت سنجی (جدول وزن ارکان و موضوعات با اهمیت)
- اهداف و پیوند با اسناد بالادستی
- عملکرد در رکن حاکمیتی (G): شفافیت مالی، انضباط بودجه، سلامت اداری، کنترل داخلی، حاکمیت داده
- عملکرد در رکن اجتماعی (S): منابع انسانی، آموزش، رفاه و سلامت کارکنان، عدالت استخدامی، رضایت ارباب رجوع
- عملکرد در رکن زیست محیطی (E): مدیریت سبز، کاهش کاغذ، انرژی، پسماند
- داشبورد یکپارچه KPI (جدول هدف در برابر تحقق به تفکیک سه رکن)

فصل دوم: عملکرد در حوزه منابع انسانی و توسعه کارکنان

- برنامه های آموزش و توانمندسازی (تعداد، ساعت، پوشش)
- ارزیابی عملکرد کارکنان وزارت
- مدیریت استعداد و جانشین پروری
- رضایت سنجی و نشاط سازمانی
- خدمات رفاهی

فصل سوم: عملکرد در حوزه تحول اداری و بهبود فرایندها

- اقدامات اجرایی شورای تحول اداری
- ساده سازی فرایندها و حذف بروکراسی
- پیشرفت در دولت الکترونیک
- شاخص های رضایت خدمات داخلی

فصل چهارم: عملکرد مالی و پشتیبانی

- گزارش اجمالی بودجه: مصوب، تخصیص یافته، هزینه شده



جمهوری اسلامی ایران

وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

بسمه تعالی

شماره:.....
تاریخ:.....
پیوست:.....

- کارایی هزینه کرد (هزینه به ازای هر خروجی)
- عملکرد تأمین و نگهداری زیرساخت‌ها
- مدیریت اموال و دارایی‌ها

فصل پنجم: عملکرد در برنامه‌ریزی و اطلاعات راهبردی

- وضعیت پروژه‌های کلان اطلاعاتی و داده‌محور
- گزارش پایش شاخص‌های راهبردی وزارت
- همکاری با سایر معاونت‌ها (نقش هماهنگی)

فصل ششم: خلاصه دستاوردها و درس‌آموخته‌ها

- جدول خلاصه: هدف — برنامه — تحقق — وضعیت
- دستاوردهای شاخص و پروژه‌های ویژه
- چالش‌ها، موانع و درس‌آموخته‌ها

اصول طراحی و نگارش گزارش

توضیح	اصل
گزارش اهداف محقق شده و محقق نشده	شفافیت واقعی
هر ادعا با عدد یا سند همراه باشد	داده‌محوری
نمودار، اینفوگرافیک، جداول رنگی به جای متن صرف همراه با هویت بصری	بصری‌سازی
زبان برای سه مخاطب متفاوت تنظیم شود (کارکنان، معاونت‌ها و دستگاه بالادست)	مخاطب‌شناسی
داده‌های سال قبل هم کنار امسال درج شود	قابلیت مقایسه
دست‌کم ۲ تا ۳ روایت موفقیت واقعی از کارکنان یا پروژه‌ها	روایت انسانی

شاخص‌های کلیدی پیشنهادی (KPI)

برای هر فصل یک داشبورد شاخص با قالب زیر پیشنهاد می‌شود:

- شاخص
- هدف سال
- عملکرد
- درصد تحقق
- روند نسبت به سال قبل

نمونه پیشنهادی شاخص‌ها:

- نرخ پوشش آموزش کارکنان (%)



جمهوری اسلامی ایران
وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

بسمه تعالی

شماره:.....
تاریخ:.....
پیوست:.....

- میانگین ساعت آموزش به ازای هر نفر
- شاخص رضایت کارکنان از خدمات معاونت)
- درصد فرایندهای الکترونیکی شده
- درصد تحقق بودجه تخصیصی
- تعداد بخشنامه‌های تحول اداری اجرایی شده
- ...

هدف از تدوین گزارش:

گزارش عملکرد کارآمد می‌تواند موجب تخصیص کاراتر منابع، درک بهتر اولویت‌ها، و شفافیت و پاسخگویی بیشتر در فرایند بودجه شود. همچنین می‌تواند گفتگو میان وزارت‌خانه‌ها، واحدهای مالی و پارلمان را بهبود بخشد بنابراین این گزارش ابزار گفتگو خواهد شد و نه صرفاً یک سند بایگانی.