

بسمه تعالی



کدام وزارت از همه با برنامه تر است؟

گزارش تحلیلی وضعیت نگرش
و نظام راهبردی در وزارتخانه‌های ایران

تهیه کننده	آکادمی استراتژی
تاریخ	آبان ۹۳
ملاحظات	عمومی - قابل انتشار

خلاصه مدیریتی

این گزارش به این سوال مهم می پردازد که وزارت فانه های کشور به عنوان مهم ترین نهادهای ماکمیت و راهبری کشور در زمینه مدیریت راهبردی (نگرش و نظام مدیریت راهبردی) در چه شرایطی به سر می برند. آیا وزارت فانه ها دارای یک برنامه راهبردی یا یک برنامه جامع یا یک سند راهبردی مدون و مصوب می باشد که اهداف و راهبردهای بلندمدت (دست کم سه ساله) کل وزارت فانه را مشخص کند؟ آیا سند راهبردی وزارت فانه ها با اسناد بالادستی نظام از جمله سیاست های کلی نظام هماهنگ است؟ آیا سند راهبردی وزارت فانه تبدیل به برنامه های عملیاتی برای معاونت ها، سازمان ها، مراکز زیرمجموعه، وابسته و مرتبط با وزارت شده است؟ آیا نظامی برای کنترل اجرای این برنامه یا سند راهبردی وجود دارد؟ آیا سازوکاری برای به روز کردن یا اصلاح برنامه راهبردی یا سند راهبردی در طول زمان وجود دارد؟ بررسی ها نشان می دهد که اکثریت مطلق وزارت فانه های کشور دارای یک سند راهبردی فراگیر و مسنجم نیستند و نظامی برای پیش، روزآمدی سازی اهداف و اقدامات راهبردی خود ندارند. البته برخی وزارت فانه ها دارای نگرش و نظام مدیریت راهبردی هستند از جمله وزارت امور اقتصادی و دارایی و در پله های بعدی وزارت نیرو و وزارت ورزش و جوانان و صنعت و معدن تجارت.

هدف این گزارش آن است که بر اساس اطلاعات موجود بررسی کنیم که کدام وزارتخانه دارای برنامه و یک اندیشه روشن و راهبردی است و دارای یک نظام مشخص برای برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزی عملیاتی، کنترل و اجرای برنامه‌های راهبردی و عملیاتی در سراسر وزارتخانه و زیرمجموعه‌ها و مراکز، نهادها و سازمان‌های وابسته و مرتبط است.

برای آن که بتوانیم چنین ارزیابی‌ای داشته باشیم. باید به پنج سوال بر اساس شواهد و مدارک موجود و منتشر شده پاسخ دهیم.

سوال اول: آیا وزارتخانه دارای یک برنامه راهبردی یا یک برنامه جامع یا یک سند راهبردی مدون و مصوب می‌باشد که اهداف و راهبردهای بلندمدت (دست کم سه ساله) کل وزارتخانه را مشخص کند؟
سوال دوم: آیا سند راهبردی وزارتخانه با اسناد بالادستی نظام از جمله سیاست‌های کلی نظام هماهنگ است؟

سوال سوم: آیا سند راهبردی وزارتخانه تبدیل به برنامه‌های عملیاتی برای معاونت‌ها، سازمان‌ها، مراکز زیرمجموعه، وابسته و مرتبط با وزارت شده است؟

سوال چهارم: آیا نظامی برای کنترل اجرای این برنامه یا سند راهبردی وجود دارد؟ آیا سازوکاری برای به روز کردن یا اصلاح برنامه راهبردی یا سند راهبردی در طول زمان وجود دارد؟

سوال پنجم: آیا این اسناد به گونه‌ای منتشر شده است که بتواند توسط مردم، رسانه‌ها، کارشناسان حوزه، بررسی، نقد، مطالبه و پیگیری شوند؟

اهمیت این بررسی آن است که در ساختار سیاسی-اداری کشور نیروهای متعددی وجود دارند که سازمان‌های دولتی را به رویکرد انفعالی، اقتضایی و روزمرگی مجبور می‌کند.

- تعدد، تنوع و تضاد انتظارات بالادستی
- ورود نامنظم و پیش‌بینی نشده ابلاغ‌ها، دستورات، درخواست‌ها و سیاست‌ها
- عدم وجود رابطه بین بودجه سالیانه و برنامه‌های توسعه‌ای دستگاه‌ها
- نفوذ ملاحظات سیاسی و روانی بر محاسبات فنی-اقتصادی.
- طول دوره کوتاه مدیریتی و عدم ثبات مدیریتی

به خاطر وجود این ۵ نیرو، دستگاه‌ها و سازمان‌های دولتی، یاد گرفته‌اند که رمز بقا در اتخاذ انعطاف (نام دیگر انفعال)، به روز بودن (نام دیگر روزمرگی) و اقتضایی (نام دیگر باری به هر جهت) است. اگر برنامه هم وجود دارد بیشتر حالت پرستیز دارد و بیشتر از آن که مبنای عمل باشد، مبنای مشروعیت بخشی

است. بنابراین می‌خواهیم بررسی کنیم که کدام وزارت خانه با وجود این نیروها، توانسته است اولویت‌ها، ترجیحات، انتظارات و موضوعات متنوع و متعدد را منسجم کند و برای تمام زیرمجموعه‌های خود برنامه مشخص داشته باشد.

برای پاسخگویی به این ۵ سوال از منابع زیر استفاده شد:

- بررسی مصاحبه و سخنرانی وزرا
- بررسی اخبار و اطلاعیه‌های وزارت‌خانه در رسانه‌ها و جراید
- بررسی پرتال (درگاه) وزارت‌خانه و اسناد منتشر شده در پرتال وزارت‌خانه
- بررسی پرتال (درگاه) اطلاع‌رسانی دولت.
- اطلاعات موردی و جانبی

محدوده این بررسی نیز تمام وزارت‌خانه‌ها به جز دو وزارت‌خانه اطلاعات و دفاع هستند به این خاطر که به دلایل امنیتی امکان نشر اطلاعات آنان حتی در صورت تدوین، نیز وجود ندارد و اصولاً این دو وزارت‌خانه اسناد خود را منتشر و ابلاغ نخواهند کرد و امکان کسب اطلاعات و تحلیل در مورد این دو وزارت‌خانه وجود نداشت.

در ادامه نتایج این بررسی به اختصار بیان می‌شود.

وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

از مجموع اطلاعات بدست آمده از این وزارت‌خانه به نظر می‌رسد که گام‌هایی را برای تدوین برنامه جامع و نقشه راه آغاز کرده است. اما هنوز یک سند راهبردی یا یک برنامه راهبردی برای این وزارت‌خانه وجود ندارد.

این وزارت‌خانه اسناد زیر را تدوین و منتشر کرده است.

مجموع قوانین برنامه و بودجه که به گفته خودشان اولین گام در تهیه نقشه راه (برنامه ریزی جامع) وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بودجه ریزی عملیاتی است. همچنین متن اصلی سیاست‌ها، برنامه‌ها و دیدگاه‌های فرهنگی و هنری وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی در زمان اخذ رای اعتماد از مجلس نیز به عنوان یک سند مرجع گذاشته شده است. همچنین احتمالاً در راستای تدوین برنامه جامع در آینده سندی را نیز با عنوان منابع بالا دستی جهت تدوین برنامه‌ها منتشر کرده‌اند. سند راهبردی صنعت چاپ کشور نیز از سوی یکی از زیربخش‌های وزارت منتشر شده است که ارتباطی با اسناد دیگر ندارد. بنابراین بنا بر شواهد و مدارک موجود پاسخ به سوال اول منفی است و به همین جهت جواب ۴ سوال دیگر نیز به تبع منفی است.

وزارت صنعت و معدن و تجارت

هر زمان که در مورد وزارت صنعت و معدن تجارت صحبت می کنیم، داستان غم انگیز اسناد استراتژی توسعه صنعتی که در اواخر دولت خاتمی نوشته شده و در دولت بعد کنار گذاشته شد و دو سند بعدی که در دولت های دهم و یازدهم تدوین شد و سرنوشتی بهتر از آن نیافت، به ذهن می آید. از این که بگذریم، باید گفت که به نظر می رسد که سند راهبردی صنعت، معدن و تجارت کشور تدوین شده است و در انتظار تصویب به سر می برد. البته این سند، جنبه ملی دارد و سند راهبردی یا برنامه جامع وزارت محسوب نمی شود. اما در هر صورت یک گام به جلو است. همچنین بر اساس اطلاعات واصله وزارت صنعت و معدن و تجارت از دولت یازدهم یک نظام برنامه ریزی داشت که تمام واحدهای استانی و سازمان های مرتبط که بیش از ۷۰ واحد می شدند، برنامه سالانه و گزارش ماهانه می دادند. البته این نظام در زمان دولت یازدهم به محاق رفت و البته دوباره احیا شده است. مشکل این نظام آن است که ارتباط بین لایه های مختلف برنامه از جمله اهداف و راهبردهای وزارت و برنامه های عملیاتی واحدهای زیرمجموعه وجود ندارد. البته برخی از زیرمجموعه های این وزارت از جمله ایمیدرو، بر اساس همین نظام، برنامه ریزی منسجمی دارند.

آنچه در درگاه این وزارت منتشر شده است شامل موارد زیر می شود:

اولویتها و فرصتهای سرمایه گذاری ایران

صنعت، معدن و تجارت ایران در یک نگاه

امیدواریم با توجه به اینکه زیرساخت سیستمی مدیریت استراتژیک یکپارچه در این وزارت وجود دارد در آینده ارتباط مشخصی بین استراتژی توسعه صنعت، معدن تجارت، اولویت های سرمایه گذاری، اهداف و راهبردهای وزارت و برنامه عملیاتی ۷۰ زیرمجموعه این وزارت برقرار شود.

وزارت جهاد کشاورزی

بر اساس بررسی منابع موجود سند یا برنامه راهبردی/جامعی در این وزارت خانه مهم وجود ندارد. اسناد منتشر شده در درگاه وزارت نیز نشان می دهد که امور جاری و روتین سازمانی از جمله بودجه سالیانه حاکمیت دارد. می توانید فایل جدول هدف ها ، راهبردها و اقدامات اجرایی پیشنهادی سال ۱۳۹۴ ویرایش دوم را دریافت کنید. اما همانگونه که می دانید بودجه سالیانه در کشور ما توان بازتاب برنامه های راهبردی را ندارد. همچنین اطلاعات زیر نیز منتشر شده اند که قدیمی و غیر کاربردی به نظر می رسند.

وزارت نیرو

به نظر می‌رسد که وزارت نیرو، وضعیت نسبتاً بهتری نسبت به دیگر وزارت خانه‌ها دارد. بنا بر اطلاعات موجود، سند راهبردی وزارت نیرو در افق ۱۴۰۴ در زمان دولت دهم تدوین شده است و به نظر خوش ساخت و منظم به نظر می‌رسد. این سند شامل مأموریت، چشم انداز، ارزش‌ها و راهبردهای وزارت نیرو، مأموریت، چشم انداز و راهبردهای بخشی از جمله بخش آب و آبفا، بخش برق و انرژی، بخش آموزش، پژوهش و فناوری و بخش پشتیبانی صنعت آب و برق است که تاریخ تصویب آن ۱۳۹۰ است. البته در مورد اتصال این ایده‌های کلان و زیبا به عملیات روزانه وزارت نیرو چیزی بیان نشده است.

البته وزیر نیرو از تدوین برنامه راهبردی در صنعت آب و برق خبر داده و عملیاتی شدن آن را اعلام کرده است. وی گفته است با بیان اینکه از زمان وزیر پیشین نیرو تدوین برنامه چشم‌انداز صنعت آب و برق آغاز شد که خوشبختانه تدوین این برنامه چند ماه پیش به پایان رسید، افزود: این برنامه یکی از سندهای اصلی وزارت نیرو است. برنامه راهبردی در ۱۵ بخش و حدود ۱۵۰ راهبرد تدوین شده که برای همه بخش‌های صنعت آب و برق شاخص‌هایی مشخص شده است. برای هر راهبرد، شاخص‌های کیفی عملیاتی مشخص و نحوه محاسبه شاخص‌ها تعیین شده است. هدفمند شدن اقدام‌های هر قسمت و شرکت را از مزایای این برنامه عنوان کرد. همسو شدن همه واحدها با یکدیگر از دیگر مزایای این طرح است که موجب هم‌افزایی و نتیجه‌بخشی بیشتر در کارها می‌شود. همه دفاتر، شرکت‌های تابعه و واحدهای آنها باید این برنامه را داشته و وظایف خود را با این شاخص‌ها منطبق کنند. این اسناد توسط وزارت نیرو منتشر شده اند: برنامه وزارت نیرو در دولت دهم

گزارش عملکرد وزارت نیرو در دولت نهم - سال‌های ۸۵، ۸۴ و ۸۶. گزارش عملکرد برنامه‌ای وزارت نیرو، برنامه وزارت نیرو در دولت دهم

برنامه‌های اجرایی آب و آبفای کشور (جالب این جاست که این برنامه برای سال‌های ۹۰ تا ۹۴ است اما در سال ۹۱ تصویب شده است).

وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات

این وزارت خانه هیچ نشانه‌ای مبنی بر تایید برنامه یا سند راهبردی/جامع مشاهده نشد. جالب است در مورد این وزارت خانه دو نکته اضافه کنم. این وزارت خانه از معدود یا تنها وزارت خانه‌ای است که معاون برنامه ریزی و نظارت راهبردی دارد که بدست فردی شناخته شده در عرصه فناوری اطلاعات یعنی مهندس برات قنبری داده شده است. نکته دیگر این است که این وزارت از جمله وزارت خانه‌ای است که راه بلندی برای امور توسعه‌ای پیش رو دارد و نیازمند یک سند راهبردی و آینده سازانه است. آرزومندیم این وزارت خانه بتواند با توجه به اهمیت موضوعی که بدست آن سپرده شده است و همچنین

اسناد و الزامات مختلف بالادستی به یک برنامه منسجم وزارت گستر دست یابد. وقتی برای یکی از سازمان های مرتبط با این وزارت خانه (همراه اول) یک مشاور خارجی تراز اول جهانی، برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی انجام داده است، انتظار داریم که این وزارت خانه که به مراتب مهم تر و کلیدی تر است، به این مهم اقدام ورزد.

وزارت نفت

در مورد وزارت نفت نیز که شاید دست کم تا ده سال آینده، مهم ترین وزارتخانه کشور باشد و به همین خاطر سکانداری اش را به دست ژنرال دولت یعنی زنگنه سپرده اند، شواهدی مبنی بر داشتن یک سند روزآمد فراگیر دریافت نشد. البته می دانیم که زنگنه یک مدیر استراتژیک است و دارای یک اندیشه راهبردی برای اداره این وزارتخانه بزرگ اما وجود یک نقشه در ذهن مدیر ارشد چیزی است و داشتن یک سند راهبردی فراگیر و مستند که در اختیار همه سازمان باشد و مبنای عمل، پایش، ارزیابی چیز دیگریست. همچنین می دانیم که نفت از دیرباز در زمینه برنامه ریزی، پیشرو و فعال بوده است و می دانیم که برنامه های راهبردی حتی با افق بیست ساله در این وزارت خانه تدوین شده اند.

چشم انداز صنعت نفت در "سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴" بر مبنای تبدیل ایران به اولین تولیدکننده محصولات پتروشیمی در منطقه از لحاظ ارزش، دومین تولیدکننده نفت در اوپک، سومین تولیدکننده گاز در جهان و اخذ جایگاه اول فناوری نفت و گاز در منطقه ترسیم شده است.

تنها مواردی که در این وزارت خانه یافت شده است عبارتست از برنامه ریزی استراتژیک روابط عمومی نفت و همچنین برنامه راهبردی منابع انسانی شرکت ملی نفت (بزرگ ترین زیرمجموعه وزارت نفت). اولی برای اولین بار است که تدوین می شود و دومی برای چهارمین بار در حال تدوین است.

به گفته مدیر پژوهش و برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران، فرآیند تدوین برنامه چهارم راهبردی منابع انسانی در حال انجام است و هر پنج سال یکبار تهیه می شود، گفت: برنامه اول در سال ۷۹ تهیه شد و تا سال ۸۴ ادامه داشت، برنامه دوم در سال ۸۴ تا ۸۸ و برنامه سوم نیز از سال ۸۹ تا ۹۳ اجرایی شده است و برنامه چهارم نیز از ۹۴ تا ۹۸ اجرایی می شود.

همه ما می دانیم در صورتی که برنامه های بالادستی یعنی برنامه های وزارت نفت و همچنین شرکت ملی نفت مشخص نباشد، بخشی از برنامه های راهبردی منابع انسانی، بر اساس حدس و گمان و شانس خواهد بود.

وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

هم اکنون بر صندلی وزارت رفاه، تعاون و تامین اجتماعی فردی نشسته است که دارای دکتری مدیریت استراتژیک است. بنابراین می توان انتظار داشت که دست کم این وزارت خانه دارای سند راهبردی یا فراگیر باشد و همچنین سازوکارهای مدیریت استراتژیک بر آن حکمفرما باشد. اما متأسفانه داشتن چنین سند و چنان نظام و سازوکاری در وزارت رفاه نیز تایید نشد. البته تلاش هایی در زمان وزارت مهندس صوفی (دولت دوم خاتمی) برای طراحی و استقرار مدیریت استراتژیک در وزارت تعاون شد اما آن هم به سرانجامی نرسید (با یادآوری این نکته که این وزارت بعدها در وزارت رفاه ادغام شد).

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

این وزارت همان وزارت خانه ای است که تمام اساتید مدیریت استراتژیک یا از آن فارغ التحصیل شده اند و یا در آن تدریس می کنند بنابراین به نظر می رسد در زمینه دستیابی به نیروی انسانی و دانش فنی حوزه مدیریت استراتژیک هیچ مشکلی نداشته باشد. اما به نظر می رسد که این وزارت نیز وضعیت بهتری نسبت به عموم وزارت خانه ها نداشته باشد.

مهم ترین سند بالادستی این وزارت خانه، نقشه جامع علمی کشور است که شاید بتوان گفت مهم ترین مجری آن این وزارت باشد، اما به نظر می رسد که بدون وزیر ماندن این وزارت خانه، مجالی برای تدوین یک سند منسجم برای این وزارت خانه باقی نگذاشته است. البته خبرهای خوبی از این وزارت خانه به گوش می رسد از جمله الزام تمام دانشگاه ها برای تدوین برنامه راهبردی. که البته باید به مسوولان امر یادآوری کرد که تدوین فله ای و دستوری چنین اسنادی به دو نتیجه ناگوار می انجامد:

الف) اضافه شدن یک کتابچه به کتابخانه و بعدها ایجاد تصویر و خاطره منفی نسبت به تدوین چنین اسنادی

ب) انجام شدن تشریفاتی و غلبه نگرش قالب گرایانه مانند آن چه در مورد منشور اخلاقی سازمان ها رخ داد که الان همه این منشور را دارند اما کدام کارمند است که یک خط از منشور سازمان خود را به خاطر بیاورد.

البته لازم به ذکر است که

اهداف و راهبردهای پارک های علم و فناوری، سند راهبردی معاونت فرهنگی و اجتماعی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و گزارش مقدماتی برنامه راهبردی وزارت علوم تیرماه ۸۶ (غیرقابل استناد) نیز از این وزارت در دست است.

وزارت ورزش و جوانان

حوزه تربیت بدنی از اولین حوزه هایی است که به تدوین سند راهبردی همت گماشت. اولین و آخرین باری که سند ملی ورزش کشور مورد تصوب قرار گرفت ۱۰ سال پیش بود و متأسفانه تا امروز، توجهی به این سند نشده است. این روزها دوباره وزارت ورزش و جوانان فعلی (میراث دار تربیت بدنی) به منظور بازنگری این سند فعال شده است و این موضوع را جدی گرفته است که جای تبریک دارد.

بر اساس این برنامه، اهداف کلان و پیشنهادی کارگروه تدوین برنامه برای وزارت ورزش و جوانان در افق پنج ساله، تعمیق فرهنگ اسلامی ایرانی در ورزش و توسعه فرهنگ ورزشی در جامعه، بهبود سبک زندگی فعال، ارتقاء عزت و اقتدار ملی، توسعه کمی و کیفی زیر ساخت‌ها و رونق اقتصاد ورزش و ارتقاء رضایتمندی ذی نفعان تعیین شده است.

پیش نویس این سند در وزارت ورزش و جوانان تصویب می شود که در شورای عالی ورزش مورد تصویب قرار خواهد گرفت؛ در نهایت نیز به امضای شخص اول اجرایی کشور یعنی رئیس جمهور می رسد. وعده داده شده است که برنامه مذکور پس از تأیید در اولین نشست شورای راهبردی و همچنین تجمیع اقدامات عملیاتی حوزه های مختلف وزارت ورزش و جوانان برای اطلاع مردم و جامعه ورزش منتشر خواهد شد که البته با گذشت حدود ۱۰۰ روز از چنین وعده ای هنوز عملی نشده است.

به گفته مسوولان این وزارت خانه در این سند چشم اندازها و اهداف کلان و استراتژیک طوری جهت دهی شده است که در برابر پراکنده کاری ها و اعمال سلیقه ها در گستره مدیریت ورزش کشور گرفته شود و تنها یک مرجع که برخاسته و برگرفته از تفکر شورایی و خرد جمعی است، بتواند فعالیت ها را همسو کند و آن یک مرجع نیز وزارت ورزش و جوانان است. این وزارت خانه شوراهای راهبردی را در استان ها نیز تشکیل داده است. تا به این اطمینان برسند که تمام فعالیت های انجام شده یا در دست اقدام، همسو و در راستای سند ملی ورزش است.

یکی از نکات جالب این وزارت خانه داشتن مرکزی با عنوان [مرکز مطالعات و پژوهش های راهبردی](#) است. شاید تاسیس مشابه این مرکز برای دیگر وزارت خانه ها یا تغییر ماهیت مراکز تحول و نوسازی اداری در وزارت خانه به ایفای نقش در حوزه مدیریت راهبردی مفید باشد.

وزارت کشور

وزارت کشور نیز دارای برنامه یا سند راهبردی/فراگیر نیست. البته تدوین سند راهبردی وزارت کشور آغاز شده است و بر اساس گزارش های داده شده، پیشرفت خوبی تاکنون داشته است. انتظار می رود از این وزارت خانه مهم، که امنیت کشور را تامین می کند و استانداری های کشور را اداره، این است که با سرعت و قدرت بیشتری نظام جامعی برای مدیریت راهبردی خود فراهم و تثبیت کند.

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

وقتی صحبت از این وزارت می شود به جز پالم، موضوع دیگری که به ذهن می رسد برنامه های تحول نظام سلامت است. بدیهی است که داشتن چنین برنامه تحولی برای یک وزارت خانه بسیار موثر است اما فراموش نکنیم که ابعاد وزارت بهداشت، فقط محدود به طرح تحول نظام سلامت نیست. آن چه در درگاه این وزارت آمده است این موارد است:

- سند جامع و راهبردی سلامت جوانان
- نقشه جامع علمی کشور
- تصویب نامه اجرای برنامه های تحول نظام سلامت
- سیاست های کلی سلامت
- برنامه های ۱۰۰ روزه وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
- سند راهبرد ملی بهبود کیفیت آب شرب
- چشم انداز و برنامه های وزارت بهداشت در دولت یازدهم (که فایل منسجم و فراگیری به نظر نمی رسد).

همین تنوع نشان می دهد که انسجام فکری-راهبردی و در نتیجه انضباط عملی-رفتاری در وزارت بهداشت با این تنوع بدست نمی آید. باید برنامه ای راهبردی وجود داشته باشد که بتواند الزامات نقشه جامع علمی کشور، سیاست های کلی سلامت، نیازهای طرح جامع سلامت، و دیگر اسناد راهبردی را تجمیع، ساماندهی و منظم کند.

این نکته در مورد این وزارت خانه قابل ذکر است که پیش تر ها در این وزارت خانه، نظام مدیریت عملکرد و گزارش دهی وجود داشت که واحدهای مختلف این وزارت بر اساس اهداف و اقدامات عملیاتی مشخص گزارش می دادند. به نظر می رسد این نظام تا سال ۸۷ ادامه پیدا کرده و احتمالاً با تغییر وزیر یا یکی از معاونین به محاق رفته است. به عنوان نمونه اهداف عملکردی و برنامه های سال ۸۷ معاونت آموزشی مانند دیگر گزارش های مشابه در وبسایت وزارت قابل دریافت است. اگر وزارت بهداشت بتواند از یک سو، یک سند راهبردی تدوین کند و از دیگر سو آن را از طریق سازوکاری که قبلاً در این وزارت وجود داشت، اندیشه و عمل خود را منسجم، هدفمند و منضبط کند. سند اهداف و برنامه های عملیاتی واحدها در سال ۸۷ گذاشته شده است اما به نظر می رسد دیگر ادامه پیدا نکرده است.

وزارت آموزش و پرورش

اگر تنها یک وزارت خانه را بتوان وزارت خانه مادر نام برد، بی شک آن وزارت، وزارت آموزش و پرورش خواهد بود. وزارتی که همه ما پرورنده آن هستیم و مهم ترین سرمایه های رو زمینی این سرزمین ۷۷ میلیونی به این وزارت خانه سپرده می شوند. این وزارت خانه شاید تنها وزارت خانه ای باشد که نیازی به تدوین برنامه راهبردی یا سندی این چنینی نیاز نداشته باشد. چرا؟ چون سندی وجود دارد به نام سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که به تصویب شورای عالی انقلاب فرهنگی رسیده است. تنها کاری که این وزات باید انجام دهد این است که یک نظام مدیریتی-پیگیری طراحی کند که بندهای این سند را به اقدامات و اهداف عملیاتی تبدیل کند. بر اساس بررسی های صورت گرفته وجود چنین نظامی تایید نشد. البته وزیر آموزش و پرورش گفته است بخشی از راه کارهای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در سال تحصیلی ۹۴-۹۳ اجرایی می شود. در ضمن در درگاه این وزارت خانه وقتی روی تصویری که برنامه های آموزش و پرورش در دولت و تدبیر و امید، فایلی می آید که شامل برنامه تقدیمی وزیر به مجلس است.

وزارت امور اقتصادی و دارایی

وزارت امور اقتصادی و دارایی، تنها وزارت خانه ای است که به نظر می رسد یک نظام جامع در زمینه مدیریت استراتژیک دارد. این وزارت دارای یک سند راهبردی با هفت اولویت راهبردی است. و تمام زیرمجموعه های خود را موظف کرده است که سند راهبردی خود را مبتنی بر سند راهبردی وزارت اقتصاد و در هفت محور (مطابق هفت اولویت راهبردی) تنظیم کنند. ۲۲ مرکز مسوولیت این وزارت خانه هم اکنون دارای اهداف کمی ۴ ساله و اقدامات راهبردی و عملیاتی سالانه هستند. عملکرد این مراکز بر اساس این اسناد، سه ماهه پایش می شود و این مراکز فرصت دارند که این سند را روزآمد کنند. جالب این جاست که به دستور وزیر، افرادی که پیشنهادهایی برای بهبود سند راهبردی داشته باشند جایزه می گیرند. همچنین تمام مراکز مسوولیت موظف شده اند که سند خود را در وبسایت خود منتشر کنند. الان می توانید هم سند راهبردی وزارت و هم سند معاونت ها و سازمان های وابسته را در سایت شان ببینید (مانند سازمان مالیاتی و گمرک، خصوصی سازی و بورس و ...). تجربه وزارت امور اقتصادی و دارایی می تواند الگوی دیگر وزارت خانه ها باشد.

یک سایت اختصاصی نیز وجود دارد که اطلاعات خوبی را در این زمینه ارایه می کند (سایت سامانه مدیریت استراتژیک وزارت اقتصاد: Sama.mefa.ir). همچنین می توان نقشه راهبردی (اینفوگراف) وزارت را از صفحه اول آن دانلود کرد.

پیام وزیر اقتصاد در حوزه مدیریت استراتژیک در سایت این وزارت خانه چنین درج شده است: هر مجموعه ای اگر بخواهد موثر، منسجم و موفق باشد باید ایده روشنی نسبت به آینده داشته باشد. سازمان ها از جمله وزارت امور اقتصادی و دارایی اگر هدف و راهبرد مشخصی نداشته باشد، دچار روزمرگی، انفعال،

تعطل و رخوت می‌شوند. به همین جهت از روز اولی که کار را در وزارت اقتصاد شروع کردم فرآیند مدیریت استراتژیک آغاز و تا روز آخر نیز ادامه خواهد داشت.

وزارت راه و شهرسازی

وزارت راه و شهرسازی نیز جزو وزارت خانه‌هایی است که وجود سند و سازوکار راهبردی در آن تایید نشد. وقتی اسناد و مدارک موجود در درگاه وزارت جستجو می‌شوند به طرح جامع مسکن بر می‌خوریم که به گفته خودشان حاصل تلاش ۲۴ گروه مطالعاتی است که مطالعات موضوعی طرح را در سال ۱۳۸۳ انجام داده‌اند. این طرح همچنین متکی به دستاوردهای مطالعات متعددی است که در چهار دهه برنامه‌ریزی توسعه بخش مسکن، توسط پژوهشگران و برنامه‌ریزان انجام شده است ([سند راهبردی و اجرایی طرح جامع مسکن](#)).

وزارت دادگستری

وزارت دادگستری نیز مانند بسیاری از وزارت خانه‌های دیگر سند یا برنامه‌ای فراگیر و وزارت‌گستر ندارد و همچنین نظام یا سازوکاری که بتواند ایده‌های بزرگ را تبدیل به برنامه‌های عملیاتی و اهداف مشخص کند در آن مشاهده (تایید) نشد. به عنوان مثال درگاه وزارت خانه سندی را به نام بسته اجرایی موضوع ماده ۲۱۷ برنامه پنجم به اشتراک گذاشته است. نیک می‌دانیم که این سند تمام وظایف دادگستری را پوشش نمی‌دهد و همچنین افق آن تا سال ۱۳۹۴ بیشتر نیست. به نظر می‌رسد که این وزارت خانه نیز باید در این زمینه اقدامات جدی کند. یادآوری می‌شود که نداشتن سند راهبردی یا برنامه فراگیر به معنی این نیست که یک وزارت خانه به هیچ وجه برنامه ندارد بلکه بدان معناست که انتظارات، موضوعات و دغدغه‌ها، ساماندهی و نظام مند نشده‌اند و پیگیری نمی‌شوند و هر آنچه که ثبت و مستند و پیگیری نشود در روزمرگی‌ها به فراموشی سپرده می‌شود.

وزارت امور خارجه

شواهد حاکی از آن است که وزارت امور خارجه نیز برنامه راهبردی یا جامعی ندارد. بگذارید در مورد وزارت امور خارجه به دو نکته اشاره کنم. همه چیز در مورد این وزارت خانه تحت الشعاع بحث مذاکرات است. صد البته که این مذاکرات مهم و سرنوشت ساز است اما فراموش نکنیم که نداشتن یک برنامه مسنجم در وزارت خارجه می‌تواند منجر به یک غفلت راهبردی شود که به نظر می‌رسد در مورد چین این غفلت صورت گرفته است. نکته دوم اینکه وزارت خارجه را نباید فقط در روابط سیاسی محدود کرد.

وظایف وزارت خارجه متنوع و متعدد است و باید هر کدام در برنامه این وزارت، جایگاهی دقیق داشته باشند و با رویکردی معمارانه در کنار یکدیگر قرار بگیرند. به عنوان مثال وزارت امور خارجه در حوزه دیپلماسی اقتصادی وظایف سنگینی برعهده دارد که جز با یک نظام مدیریتی و پایش جدی محقق نخواهد شد. در سند اقتصاد مقاومتی، توسعه پیوندهای راهبردی و گسترش همکاری و مشارکت با کشورهای منطقه و جهان بویژه همسایگان، استفاده از دیپلماسی در جهت حمایت از هدفهای اقتصادی و استفاده از ظرفیت‌های سازمان‌های بین‌المللی و منطقه‌ای تأکید شده است. وزارت امور خارجه بدون برنامه در این حوزه‌ها ره به جایی نخواهد برد.

تحلیل نهایی و فراز پایانی

بر اساس بررسی‌های صورت گرفته می‌توان گفت که وزارت اقتصاد تنها وزارت خانه‌ای است که دارای یک برنامه و نظام راهبردی منسجم است و همچنین سازوکاری برای پایش و روزآمد سازی سند دارد. همچنین این بررسی نشان می‌دهد که وزارت خانه‌های ما، به شدت در معرض انفعال، روزمرگی، عدم شفافیت و تعدد و تعارض اولویت‌ها هستند. لازم است معاونت توسعه و سرمایه انسانی ریاست جمهور و معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی در این زمینه تدبیری جدی بیاندیشند و گره‌ها را کردن وزارت‌خانه‌ها برای پاسخگویی و واکنش به سیاست‌ها، برنامه‌ها و الزامات متنوع و متضاد، کشور و دولت را به فرسایش می‌کشاند و چرخه باطل همچنان مانع رشد و توسعه خواهد شد. ذکر این نکته نیز الزامی است که ممکن است وزارت خانه‌ها، نظامی برای مدیریت راهبردی خود داشته باشند که در بررسی‌ها و منابع ما، نتوانسته باشیم اطلاعات مربوط به آن را بیابیم.

انتشار عمومی سند برای نقد و	وجود و اجرای سازوکار پایش	تبدیل سند راهبردی به برنامه	هماهنگی سند با اسناد، سیاست‌ها و	وجود یک سند/برنامه	وزارت خانه‌های مورد بررسی
-----------------------------	---------------------------	-----------------------------	----------------------------------	--------------------	---------------------------

مطالبه عمومی مردم و رسانه‌ها	و روزآمدسازی اسناد راهبردی	عملیاتی واحدها	انتظارات بالادستی	راهبردی یا جامع در سطح وزارت	
			✓	✓	آموزش و پرورش
					امور خارجه
					دادگستری
✓	✓	✓	✓	✓	اقتصاد و دارایی
					نفت
		✓	✓	✓	نیرو
					ارتباطات و فناوری اطلاعات
					راه و شهرسازی
					بهداشت و درمان
	✓		✓	✓	ورزش و جوانان
					تعاون، کار و رفاه اجتماعی
					علوم، تحقیقات و فناوری
				در حال تدوین	فرهنگ و ارشاد اسلامی
	✓		✓	در حال تدوین	صنعت، معدن و تجارت
				در حال تدوین	کشور
					جهاد کشاورزی