

A strategic model to classify jobs and managerial positions in Iran

Hossein Arab Asadi 

Assistant Professor, Public Administration Training Center.
E-mail: h.arabasadi@gmail.com

Keyvan Moradi * 

Corresponding Author, Ph.D., Educational Management,
Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail:
k1moradi.87@gmail.com

ABSTRACT

In order to manage the affairs of managers, including preparation, appointment, growth and designing their lifestyles, we need to draw a common and equal picture of managers in the whole country, which forms the management geometry of organizations and the entire administrative system. Therefore, it can be said that all actions related to managers' affairs depend on drawing this picture. This research was conducted with the aim of designing a model for the classification of jobs and managerial positions. To achieve the research goal and answer the questions, the qualitative content analysis method was used. To collect the research data while benefiting from the focus group method, the lived experience of the authors in the field of regulations for the classification of government jobs was used as the basis of the work. The findings of the research showed that we can classify all the jobs of the State based on a certain logic. This logic has four stages of division of country's affairs, classification of institutions, classification of units of institutions and classification of management jobs. Based on this model, the entire management jobs of the country can be classified and ranked, and this classification can be the basis of managers' rights and benefits, growth and training, the mechanism for the promotion of managers, etc.

Keywords: Administration system, Executive bodies, Job architecture, Classification of management jobs

Cite this Article: Arab Asadi, H., & Moradi, K. (2026). A strategic model to classify jobs and managerial positions in Iran. *Educational Leadership Research*, 10(37), 93-146. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2025.85378.1845>



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press
Publisher: Allameh Tabataba'i University Press

Extended Abstract

Introduction

If we compare an organization to a chessboard, the scenario of the arrangement of the pieces on the playing field and the quality of their leadership creates a transformation. Therefore, it is possible to create a transformation by using human capacities within organizations. One of the main axes of transformation in any organization is managers and decision-makers. Issues like manner of arrangement and appointment, preparation, growth and excellence, and design of managers' lifestyle, are all subject to drawing the aforementioned image of managers in the entire country, which forms the managerial geometry of the administrative system. Hence, it can be said that all measures related to government managers' affairs are subject to drawing this image. Due to the wide scope of the mission of the executive bodies, we are faced with numerous issues in drawing the managerial geometry. Therefore, we need a specific logic for drawing the managerial geometry, in a way that allows ranking and aligning the management levels. We design a classification model for jobs and managerial positions in the country's administrative system as no study has been conducted in this regard.

Research Questions

- 1) What logic governs the division of the country's administrative affairs?
- 2) What logic governs the classification of executive bodies?
- 3) On what basis can the organizational units that make up the government's executive bodies be classified?
- 4) On what logic can management positions and jobs in the government be classified?

Literature Review

The International Standard for Occupational Classification (ISCO) is one of the most important international standards for job classification, which is used by most countries in the world. This standard has a four-level hierarchical structure that classifies all jobs based on the level of skill and expertise required for each level. This standard is defined through four levels: main group, main subgroup, sub-group and unit group, which includes 436 unit groups, 130 sub-groups, 43 main

subgroups and 10 main groups. One of the main groups in this standard is the management group (ILO, 2012).

The Canadian government uses a national job classification system called NOC. The Canadian job classification system consists of a multi-layered hierarchical structure that separates job classes based on the level of education, training, experience and responsibility. These five main categories are: 1) Broad occupational classification, 2) Macrogroup, 3) Macrosubgroup, 4) Small group and 5) Unit group. Broad occupational classification includes a number of occupations that are similar in the way they work. There are 10 main groups in this category, one of which is the Management and Legislative group. Broad groups include occupations that work in a specific category. There are 45 subcategories within this group. For example, within the Management and Legislative group, there are Legislative and Senior Managerial occupations and Specialist Middle Management occupations. Broad subgroups include occupations that work in a specific field and have similar job skills. Small groups include all the sub-occupations in a small category. Unit groups divide each occupation into smaller categories based on the job description. Canada also separates occupations based on the level of education, training, experience and responsibility. This system classifies jobs into six main categories: managerial and high-level occupations, professional occupations, technical and specialized occupations, professional and technical occupations, semi-skilled occupations, and low-skilled occupations (Government of Canada, 2021).

The US government has defined a special system for classifying its jobs. According to this system, 867 jobs are considered for employees and workers. In this system, 459 broad occupations, 98 small groups, and 23 major groups are formed to facilitate classification. Jobs are grouped together based on similar job duties and, in some cases, skills, education, or training (US Department of Labor, 2018).

A review of the history of job classifications showed that there is no comprehensive model through which government jobs can be classified based on a local perspective. Also, most classifications are based on the characteristics of the jobs themselves and do not take into account higher layers (work units, type of organization, and macro-state affairs) that affect the classification and ranking of jobs.

Methodology

In order to answer the research questions, the qualitative content analysis method was used. In order to collect research data through focus group method, the authors' lived experience in the field of setting standards for the design and classification of government jobs was used as the basis of this research. The participants in the focus group were managers involved in the design and classification of jobs in the country's executive agencies. Three steps were followed for data analysis: selecting the unit of analysis, coding, and categorization

Conclusion

In the previous sections, specific steps were taken to design the classification structure of government management jobs. In the classification of government administration affairs, the basis was placed on the people and the mechanism for providing them with sustenance and livelihood. The government is the main intermediary for providing sustenance to the people. On this basis, government affairs were also classified. Based on the classification, the government provides the people with the sustenance they need through a set of state departments, the army, public institutions, and revolutionary institutions. In the classification of executive agencies, we took the lifestyle as the basis. It was said that people need superstructure and infrastructure services to live, and the government is responsible for providing these services. On this basis, we divided the executive agencies into four categories: agencies providing superstructure services, agencies providing infrastructure services, and agencies that are responsible for guiding and setting policies for service-providing agencies. It was also said that agencies that provide services directly to the people are of greater importance than other agencies. In the classification of the units of the organizations, the basis was the size of the organization, the type of mission, and the geographical depth. Finally, in the final step, the managerial jobs were rated based on four components: the quantity and quality of human capital under management, the amount of budget and credit under control, the facilities and hardware used, and the specialization or non-specialization of the job mission. When we determine the scores of the previous four stages for each managerial job, we can classify managerial jobs. According to the above model, managers can be divided into six management levels and 11 classes. Within the classes,

we will have different job ranks that determine the importance of jobs in a class.

There is a point hidden in the mentioned stages that is worth considering. In almost all four stages that are considered for the classification and ranking of managerial jobs, people and their lifestyles are in the spotlight. Based on the presented model, managerial jobs that have a greater impact on meeting people's needs and lifestyles will have a higher score.

الگوی راهبردی طبقه‌بندی مشاغل و پست‌های مدیریتی نظام اداره کشور

حسین عرب اسدی

h.arabasadi@gmail.com

نویسنده مسئول، دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران،
ایران. رایانامه: k1moradi.87@gmail.com

کیوان مرادی*

چکیده

برای تدبیر امور مدیران دولت از جمله آماده‌سازی، انتصاب، رشد و تعالی و طراحی سبک زندگی آن‌ها، نیازمند ترسیم یک تصویر مشترک و هم‌تراز از مدیران در کل کشور هستیم که هندسه مدیریتی سازمان‌ها و کل نظام اداره را شکل می‌دهد. لذا می‌توان گفت تمامی اقدامات مربوط به امور مدیران منوط به ترسیم این تصویر است. بر همین اساس این پژوهش با هدف طراحی الگوی راهبردی طبقه‌بندی مشاغل و جایگاه‌های مدیریتی نظام اداره انجام شد. برای تحقق هدف پژوهش و پاسخ به سؤالات از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش ضمن بهره‌مندی از روش گروه متمرکز، تجربه زیسته نویسندگان در حوزه ضابطه‌گذاری برای طراحی و طبقه‌بندی مشاغل دولت مبنای کار قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد می‌توان بر اساس یک منطق مشخص کل مشاغل مدیریتی دولت را طبقه‌بندی کرد. این منطق دارای چهار مرحله: طبقه‌بندی امورات کشور، دستگاه‌های اجرایی، واحدهای سازمانی و مشاغل مدیریتی است. بر اساس این الگو می‌توان کل مشاغل مدیریتی را طبقه‌بندی و رتبه‌بندی کرد و این طبقه‌بندی می‌تواند مبنای حقوق و مزایا، رشد و تربیت و ارتقاء مدیران و ... قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: نظام اداره، دستگاه‌های اجرایی، معماری مشاغل، طبقه‌بندی مشاغل مدیریتی

استناد به این مقاله: عرب اسدی، حسین، و مرادی، کیوان. (۱۴۰۵). الگوی راهبردی طبقه‌بندی مشاغل و پست‌های مدیریتی نظام اداره کشور. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۱۰(۳۷)، ۹۳-۱۴۶.
<https://doi.org/10.22054/jrlat.2025.85378.1845>

مقدمه

چنانچه سازمان را به صفحه شطرنج تشبیه کنیم، سناریوی چینش مهره‌ها در زمین بازی و کیفیت راهبری آن‌ها تحول ایجاد می‌کند. لذا می‌توان با استفاده از ظرفیت‌های انسانی درون سازمان‌ها تحول را ایجاد کرد. یکی از محورهای اصلی تحول در هر سازمانی، مدیران و تصمیم‌گیرندگان هستند. اموری همچون نحوه چینش و انتصاب، آماده‌سازی، رشد و تعالی و طراحی سبک زندگی مربوط به کادر مدیریتی^۱، همه منوط به ترسیم تصویر مذکور از مدیران در کل کشور است که هندسه مدیریتی^۲ نظام اداره^۳ را شکل می‌دهد. از این رو می‌توان گفت تمامی اقدامات مربوط به امور مدیران دولت منوط به ترسیم این تصویر است.

به دلیل گستردگی حوزه مأموریتی دستگاه‌های اجرایی، برای ترسیم هندسه مدیریتی با مسائل عدیده‌ای روبرو هستیم. به‌عنوان نمونه وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی ترکیبی از سه مأموریت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در اداره عمومی کشور با سه ساختار متفاوت است که در یک مجموعه متمرکز شده است. کیفیت اداره این دستگاه یکی از پیچیدگی‌های زمامداری در کشور محسوب می‌شود. از یک سو ظاهر وزارتخانه کاملاً به خدمت‌دهی به بخش عمومی نزدیک است و از سوی دیگر اقتصادی‌ترین سازوکارها در این وزارتخانه مجتمع شده‌اند. لذا ماهیت مدیریت در این وزارتخانه را باید چندگانه دانست. مدیران در این وزارتخانه نه تنها باید به فکر تولید ثروت باشند؛ بلکه تولید ضابطه و سیاست‌گذاری برای ارائه خدمت به عموم مردم و خدمت‌رسانی در میدان عملیات جزو مأموریت آن‌ها محسوب می‌شود.

مشابه وضعیت وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، تصمیم‌گیری در بسیاری از دستگاه‌های اجرایی همچون وزارتخانه‌های صنعت، معدن و تجارت، راه و شهرسازی، جهاد کشاورزی، شهرداری تهران و...، نیازمند توجه هم‌زمان به ملاحظات سیاسی، اقتصادی،

۱. منظور از کادر مدیریتی کسانی هستند که تحقق و تداوم دولت منوط به اقدامات آنهاست (عرب اسدی و مرادی، ۱۴۰۴).

۲. اصطلاح هندسه مدیریت برآمده از مفهوم هندسه است. در لغت‌نامه دهخدا، هندسه علمی در نظر گرفته شده است که در آن از احوال مقادارها و اندازه‌ها صحبت می‌شود. بر اساس این تعریف، منظور از هندسه مدیریتی تعیین این موضوع است که نظام اداره کشور به چه تعداد مدیر، با چه خصوصیتی، در چه بخش‌هایی و با چه نوع چینشی نیاز دارد. بر همین اساس، نحوه مهندسی، چینش و انتصاب مدیران، هندسه مدیریتی نظام اداره کشور را شکل می‌دهد.

۳. منظور از نظام اداره مجموعه دستگاه‌های اجرایی، سازمان‌ها و نهادهای حاکمیتی است که اداره امورات کشور به واسطه کادر مدیریتی و کارشناسی آنها صورت می‌گیرد.

اجتماعی و فرهنگی است. لذا نیازمند منطق مشخصی برای ترسیم هندسه مدیریتی هستیم، به نحوی که به واسطه آن امکان رتبه‌بندی و هم‌تراز کردن سطوح مدیریتی فراهم شود. با توجه به اینکه تاکنون مطالعه‌ای برای طراحی الگوی طبقه‌بندی مشاغل و جایگاه‌های مدیریتی نظام اداره کشور صورت نگرفته، لذا هدف این مقاله طراحی این الگو است.

پیشینه پژوهش

در اسلام کار و شغل جایگاه مهمی در زندگی انسان دارد، زیرا یکی از عوامل تحقق حیات طیبه محسوب می‌شود. شغل عاملی سازنده محسوب می‌شود که نه تنها در رشد و تعالی انسان در ابعاد مختلف مؤثر است، بلکه در پیشرفت جوامع اسلامی نیز نقش بسزایی ایفا می‌کند (اصغری جهرمی و باقری، ۱۳۹۵).

منظور از شغل مجموعه‌ای از جایگاه‌های مرتبط است که همگی از نظر کاری که انجام می‌دهند، به اندازه کافی مشابه هستند. جایگاه را هم مجموعه‌ای از وظایف، تکالیف، فعالیت‌ها و عناصری تعریف می‌کنند که توسط یک کارمند قابل انجام است (Morgeson et al., 2020).

شغل مانند همه موضوعات انسانی دارای ابعاد مختلفی است که هر کدام از این ابعاد اثر قابل توجهی بر زندگی فردی، سازمانی و اجتماعی افراد دارد. برای شناخت مناسب این ابعاد، ناگزیر از رتبه‌بندی و طبقه‌بندی مشاغل هستیم (Ahmad & Alqaarni, 2023). یکی از ابزارهای رتبه‌بندی و طبقه‌بندی مشاغل، تحلیل شغل است. تحلیل شغل فرایند منظم شناسایی ماهیت یک شغل از طریق تقسیم شغل به واحدهای کوچک‌تر است (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۳).

مطالعات/ اقدامات متعددی برای طراحی الگوی طبقه‌بندی مشاغل در بخش دولتی در داخل و خارج کشور صورت گرفته است که هر یک محاسن و معایب خاص خود را دارند که در ادامه به مرور تعدادی از آن‌ها پرداخته شده است.

در نظام اداری ایران با تصویب نخستین قانون استخدامی در ۱۳۰۱، اولین مبنای طبقه‌بندی مشاغل پایه‌گذاری شد که بر اساس آن مشاغل بخش دولتی از ساده‌ترین تا پیچیده‌ترین مرتبه دسته‌بندی شدند. مراتب خدمت در ادارات شامل ۹ دسته ثابتی، منشی‌گری سوم، منشی‌گری دوم، منشی‌گری اول، مدیر شعبه، مدیر دایره، معاونت اداره، ریاست اداره و مدیر کل یا معاونت

اداری بود (مجلس شورا، ۱۳۰۱). در ادامه در سال ۱۳۳۴ سازمان طبقه‌بندی مشاغل ایجاد شد که یکی از اهداف آن تهیه طرح طبقه‌بندی مشاغل برای دستگاه‌های دولتی ایران بود. با تصویب قانون استخدامی کشوری در سال ۱۳۴۵ طبقه‌بندی مشاغل مسیر متفاوتی در پیش گرفت. در ماده ۲۵ این قانون سازمان امور اداری و استخدامی کشور مکلف شده بود که هر یک از مشاغل وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی مشمول قانون را در یکی از رسته‌ها قرار دهد. همچنین در ماده ۳۰ قانون اشاره شده است که کلیه مشاغل وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی در دوازده گروه قرار می‌گیرد. سازمان امور اداری و استخدامی کشور مکلف است کلیه مشاغل را بر اساس اهمیت وظایف و مسئولیت‌ها و شرایط تصدی از لحاظ معلومات و تجربه طبقه‌بندی و برای تخصیص به یکی از گروه‌های دوازده گانه مزبور به شورا پیشنهاد کند (مجلس شورا، ۱۳۴۵).

یکی دیگر از قوانین مرتبط با طبقه‌بندی مشاغل دولتی، قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان است. بر اساس ماده (۱) قانون مذکور کلیه مشاغل مشمول بر اساس عواملی نظیر مقطع تحصیلی، نوع و حساسیت شغل، اهمیت وظایف، میزان مسئولیت و برحسب رسته‌ها و رشته‌های شغلی در قالب ۲۰ گروه طبقه‌بندی می‌شوند (مجلس شورای اسلامی، ۱۳۷۰). متعاقب تصویب قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان، آیین‌نامه اجرایی طرح طبقه‌بندی مشاغل (بخشنامه شماره ۶۹۱۲/د مورخ ۱۳۷۰/۱۱/۱۵ سازمان اداری امور اداری و استخدامی کشور (وقت)) ابلاغ گردید (سازمان امور اداری و استخدامی کشور، ۱۳۷۰).

با تصویب قانون مدیریت خدمات کشوری در سال ۱۳۸۶ طبقه‌بندی مشاغل دولتی وارد مرحله جدیدی شد. در ماده ۶۵ قانون مذکور اشاره شده است: کلیه مشاغل مشمول این قانون بر اساس عواملی نظیر اهمیت و پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها، سطح تخصص و مهارت‌های موردنیاز به یکی از طبقات جدول یا جداول حق شغل اختصاص می‌یابند. همچنین در تبصره ۲ ماده مذکور عناوین مدیریت و سرپرستی متناسب با پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها، حیطه سرپرستی و نظارت و حساسیت‌های شغلی و سایر عوامل مربوط در یکی از طبقات جدول فوق‌العاده شغل قرار گرفته‌اند (مجلس شورای اسلامی، ۱۳۸۶). در زمینه طبقه‌بندی مشاغل، مطالعات و اقداماتی در خارج کشور نیز صورت گرفته که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره شده است.

استاندارد بین‌المللی طبقه‌بندی مشاغل (ایسکو) یکی از مهم‌ترین استانداردهای بین‌المللی برای طبقه‌بندی مشاغل است که اغلب کشورهای دنیا از آن استفاده می‌کنند. این استاندارد یک ساختار سلسله‌مراتبی چهار سطحی دارد که کل مشاغل را بر اساس سطح مهارت و تخصص موردنیاز برای هر سطح طبقه‌بندی می‌کند. این استاندارد در چهار سطح گروه اصلی، زیرگروه اصلی، گروه فرعی و گروه واحد تعریف شده که شامل ۴۳۶ گروه واحد، ۱۳۰ گروه فرعی، ۴۳ زیرگروه اصلی و ۱۰ گروه اصلی است. یکی از گروه‌های اصلی این استاندارد گروه مدیران است (International Labour Organization, 2012).

دولت استرالیا از یک طبقه‌بندی مهارت محور پیروی می‌کند که بر اساس آن تمام مشاغل استرالیا طبقه‌بندی شده است. مشاغل بر اساس سطح مهارتی و تخصص به پنج دسته تقسیم و گروه‌های اصلی شغلی به نه دسته تقسیم می‌شوند که یکی از آن‌ها، دسته مدیران است (Australian Bureau of Statistics, 2021). مشاغل کشور نیوزلند نیز مانند کشور استرالیا بر اساس سطح مهارت و تخصص طبقه‌بندی شده است. این استاندارد دارای نه گروه شغلی و پنج سطح گروه اصلی، زیرگروه اصلی، گروه فرعی، گروه واحد و مشاغل است. یکی از گروه‌های شغلی این استاندارد، گروه مدیران ارشد، مدیران کل و قانون‌گذاران است (همان). دولت کانادا از یک سیستم طبقه‌بندی ملی مشاغل به نام ناک استفاده می‌کند. سیستم طبقه‌بندی مشاغل کانادا، متشکل از یک ساختار سلسله‌مراتبی چند لایه است که طبقات شغلی را بر اساس میزان تحصیلات، آموزش، تجربه و مسئولیت از هم تفکیک کرده است. این پنج طبقه اصلی عبارت‌اند از: ۱) طبقه‌بندی شغلی گسترده، ۲) گروه کلان، ۳) زیرگروه کلان، ۴) گروه کوچک و ۵) گروه واحد. طبقه‌بندی شغلی گسترده شامل تعدادی شغل است که در شیوه کار مشابه است. در این طبقه ۱۰ گروه اصلی وجود دارد که یکی از آن‌ها گروه مدیریت و قانون‌گذاری است. گروه کلان شامل مشاغلی است که در یک دسته خاص فعالیت دارند. در این گروه ۴۵ زیرشاخه وجود دارد. به‌عنوان نمونه در دسته مشاغل مدیریت و قانون‌گذاری، زیرشاخه مشاغل قانون‌گذاری و مدیران ارشد و شغل‌های تخصصی مدیریت میانی وجود دارد. زیرگروه کلان شامل مشاغلی است که در یک زمینه خاص همکاری داشته و مهارت‌های شغلی مشابهی دارند. گروه کوچک شامل تمام شغل‌های جزئی در یک دسته‌بندی کوچک است. گروه واحد هر شغل را بر اساس شرح وظایف کاری به دسته‌های کوچک‌تر تقسیم می‌کند. همچنین مشاغل کانادا بر اساس میزان تحصیلات، آموزش، تجربه

و مسئولیت از هم تفکیک کرده است. این سیستم مشاغل را به شش دسته اصلی طبقه‌بندی می‌کند: مشاغل مدیریتی و رده‌بالا، مشاغل حرفه‌ای، مشاغل فنی و تخصصی، مشاغل فنی و حرفه‌ای، مشاغل نیمه ماهر و مشاغل کم مهارت (Government of Canada, 2021).

دولت فدرال آلمان مشاغل را بر اساس دو بعد تعریف کرده است: تخصص شغلی و سطح الزامات. بر اساس این دو بعد و مبتنی بر تحلیل تئوریک، تجربی و عملی در مورد شباهت مشاغل، مشاغل دولت آلمان به پنج سطح تقسیم می‌شود: سطح اول شامل ۱۰ حوزه شغلی، سطح دوم شامل ۳۷ گروه شغلی اصلی، سطح سوم شامل ۱۴۴ گروه شغلی و از زمان اصلاحیه در سال ۲۰۲۰، سطح چهارم شامل ۷۰۲ زیرگروه شغلی و سطح پنجم شامل ۱۳۰۰ نوع شغل (Paulus & Matthes, 2013).

دولت آمریکا نظام ویژه‌ای برای طبقه‌بندی مشاغل خود تعریف کرده است. بر اساس این نظام ۸۶۷ شغل برای کارمندان و کارگران در نظر گرفته شده است. در این نظام برای تسهیل طبقه‌بندی، با ترکیب مشاغل ۴۵۹ شغل گسترده، ۹۸ گروه کوچک و ۲۳ گروه اصلی تشکیل شده است. مشاغل بر اساس وظایف شغلی مشابه و در برخی موارد مهارت‌ها، تحصیلات و یا آموزش، با هم گروه‌بندی می‌شوند (U.S. Department of Labor Bureau of Labor Statistics, 2018).

دولت سنگاپور برای ارائه خدمات عمومی و کشوری حدود ۱۵۳۰۰۰ کارمند را استخدام و در ۱۶ وزارتخانه و بیش از ۵۰ سازمان دولتی جای داده است. در سنگاپور با وجود اینکه سازمان‌های دولتی شیوه‌های استخدام و مدیریت منابع انسانی خود را دارند، اما از یک سیستم پاداش تعریف‌شده برای جایگاه‌های خدمات کشوری بهره می‌گیرند. جایگاه‌های خدمات کشوری در دولت سنگاپور بر اساس سطوح گسترده کار و مدارک تحصیلی به چهار طبقه تقسیم می‌شوند: الف) جایگاه‌های اداری و حرفه‌ای (نیاز به تحصیلات عالی)، ب) جایگاه‌های اجرایی (نیاز به گواهینامه آموزش عمومی گسترده)، ج) جایگاه‌های فنی (نیاز به گواهینامه آموزش عمومی) و د) جایگاه‌هایی که جنس کار آن‌ها یدی (با مهارت پایین) است (Aliushyna et al., 2021).

مرور پیشینه طبقه‌بندی مشاغل نشان داد که الگوی جامعی که بتوان به واسطه آن مشاغل دولت را بر اساس نگاه بومی طبقه‌بندی کرد، وجود ندارد. طبقه‌بندی‌های صورت گرفته غالباً تمامی مشاغل را مبنا قرار داده و به صورت ویژه مشاغل مدیریتی را مورد توجه قرار نداده‌اند.

همچنین مبنای اغلب طبقه‌بندی‌ها، ویژگی‌های خود مشاغل بوده و لایه‌های بالاتر (واحدهای کاری، نوع دستگاه و امور کلان کشور) که بر طبقه‌بندی و رتبه‌بندی مشاغل تأثیر گذارند، مورد توجه قرار نگرفته است.

سؤالات اصلی پژوهش به شرح زیر است:

- ۱) چه منطقی بر بخش‌بندی امور اداره کشور حاکم است؟
- ۲) چه منطقی بر طبقه‌بندی دستگاه‌های اجرایی حاکم است؟
- ۳) واحدهای سازمانی تشکیل دهنده دستگاه‌های اجرایی دولت را بر چه اساسی می‌توان طبقه‌بندی کرد؟
- ۴) مشاغل و جایگاه‌های مدیریتی در دولت را با چه منطقی می‌توان طبقه‌بندی کرد؟

روش

در راستای پاسخ به سؤالات پژوهش، از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. در تحلیل محتوای کیفی می‌توان هر نوع محتوای ارتباطی (مصاحبه، تصاویر، سخنرانی و...) را مورد تحلیل قرار داد. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش ضمن بهره‌مندی از روش گروه متمرکز، تجربه زیسته نویسندگان در حوزه ضابطه‌گذاری برای طراحی و طبقه‌بندی مشاغل دولت مبنای کار قرار گرفت. افراد شرکت‌کننده در گروه کانونی مدیران دخیل در امر طراحی و طبقه‌بندی مشاغل دستگاه‌های اجرایی کشور بودند که اطلاعات جمعیت‌شناختی آن‌ها در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در گروه کانونی

جنس	مدرک تحصیلی	جایگاه سازمانی
مرد	دکتر	معاون سازمان
مرد	دکتر	رئیس امور
مرد	دکتر	معاون امور
مرد	کارشناسی ارشد	رئیس گروه
مرد	دکتر	مشاور رئیس سازمان
مرد	دکتر	مشاور رئیس سازمان

برای تحلیل داده‌ها سه گام انتخاب واحد تحلیل، کدگذاری و مقوله‌بندی طی شد. برای اطمینان از صحت یافته‌ها از استراتژی کنترل اعضاء و بازخورد هم‌تایان بهره گرفته شد.

بازخورد همتایان نوعی کنترل بیرونی بر فرآیند پژوهش است که یافته‌های پژوهش را به نقد می‌کشد. در کنترل اعضاء پژوهشگر یک‌بار خروجی کار را به مشارکت‌کنندگان ارائه می‌دهد و آن‌ها صحت و سقم یافته‌ها را بررسی می‌کنند (کرسول، ۱۳۹۴، ۲۵۴). در همین راستا ضمن بهره‌مندی از یک ارزیاب برای بررسی یافته‌ها، از مشارکت‌کنندگان در گروه کانونی خواسته شد تا یافته‌ها را بررسی و دیدگاه خود را در مورد آن‌ها ذکر کنند.

یافته‌ها

در ادامه یافته‌های پژوهش در دو بخش (۱) ارائه خروجی تحلیل داده‌های گروه کانونی و (۲) تبیین منطق طبقه‌بندی مشاغل و جایگاه‌های مدیریتی در ارائه شده است.

بخش اول: تحلیل داده‌های گروه کانونی

جدول (۲) بخشی از خروجی تحلیل داده‌ها را نشان می‌دهد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، چهار مقوله طبقه‌بندی امور کشور، طبقه‌بندی دستگاه‌های اجرایی، طبقه‌بندی واحدها و طبقه‌بندی مشاغل مدیریتی به‌عنوان مقوله‌های اصلی کار استخراج شده است. ذیل هر مقوله چندین زیر مقوله تعریف شده است که این زیر مقوله‌ها متصل به خروجی مصاحبه‌ها می‌باشند. در بخش بعدی هر یک از مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها با جزئیات تبیین شده‌اند.

جدول ۲. نمونه‌ای از کدگذاری داده‌های پژوهش

ردیف	جملات کلیدی مصاحبه	زیر مقوله	مقوله
۱	بهترین مبنا برای طبقه‌بندی این تقسیم‌بندی امور بر اساس سازوکار تأمین رزق مردم است. مردم یا رزق خود را از دیگران می‌گیرند یا واسطه رزق به دیگران هستند. حکومت و سرمایه‌گذاران واسطان فیض هستند.	تأمین رزق، حکومت و سرمایه‌گذاران به‌عنوان واسطان فیض	طبقه‌بندی امور کشور
۲	انفال، مالیات و عوارض و همیاری و مشارکت مردم منابع تأمین مالی دولت‌اند	منابع تأمین مالی دولت	طبقه‌بندی امور کشور
۳	ما بخش کشوری، لشگری، نهادهای عمومی غیردولتی و نهادهای انقلابی را در دولت داریم. در تمامی این موارد مأموریت‌ها توسط شرکتی‌ها و بروکرات‌ها انجام می‌شود	دسته‌بندی چهارگانه از بخش‌های دولت، شرکتی‌ها و بروکرات‌ها عاملان تحقق مأموریت	طبقه‌بندی امور کشور
۴	هدف تمامی این دستگاه‌ها شکل‌دهی به سبک زندگی مردم است	سبک زندگی اسلامی ایرانی	طبقه‌بندی امور کشور

ردیف	جملات کلیدی مصاحبه	زیر مقوله	مقوله
۵	نحوه تأمین نیازها توسط دستگاه‌ها، مبنای دسته‌بندی و طبقه‌بندی آن‌هاست	نحوه تأمین نیاز	طبقه‌بندی دستگاه‌های
۶	مسکن، محیط‌زیست، آموزش و پرورش، حمل و نقل و... مقوم سبک زندگی مردم هستند	مهم‌ترین دستگاه‌ها در تأمین نیاز مردم	اجرائی
۷	دستگاه از واحد عملیاتی و ستادی تشکیل شده که واحد عملیاتی کار خدمت‌رسانی به مردم و واحد ستاد بیشتر پشتیبان است. هر کدام از این واحدها دارای تأثیر متفاوتی در تأمین نیاز مردم هستند	واحدهای ستادی و عملیاتی	طبقه‌بندی واحدهای
۸	ما از یک نظر می‌توانیم واحدها را از نظر اندازه تقسیم‌بندی کنیم و از نظر دیگر بر اساس نوع مأموریت مثل سیاست‌گذاری، راهبری، اجرایی و...	تقسیم‌بندی واحدها بر اساس اندازه و نوع مأموریت	سازمانی
۹	البته می‌توان واحدها را بر اساس اینکه در چه سطحی از تقسیمات کشوری هستند نیز امتیاز داد	تقسیم‌بندی واحدها بر اساس عمق جغرافیا	
۱۰	شغل مدیریتی ماهیتاً با سرمایه انسانی، بودجه و اعتبارات، امکانات و تجهیزات سروکار دارد	عوامل مؤثر بر شغل مدیر	
۱۱	اینکه مدیر چه تعداد زیردست دارد و این افراد دارای چه کیفیتی هستند مهم است	شاخص‌های عامل سرمایه انسانی	منطق طبقه‌بندی
۱۲	گفتیم که بودجه و اعتبار برای شغل مدیر مهمه. البته باید بررسی کنیم قدرت دخل و تصرف در بودجه و اعتبار چقدره	قدرت دخل و تصرف در بودجه	مشاغل مدیریتی
۱۳	مدیری هست که از تجهیزات و سخت‌افزارهای با ارزشی استفاده می‌کند. این موارد هم به نظر باید جزو رتبه‌بندی مدیران قرار بگیره	قیمت و ارزش تجهیزات و امکانات در اختیار مدیر	

بخش دوم: تبیین مقوله‌ها و زیر مقوله‌های پژوهش

با توجه به تحلیل داده‌ها، برای طبقه‌بندی مشاغل و پست‌های نظام اداره کشور فرایندی را باید طی کرد. در ابتدای امر باید امورات مختلف اداره کشور را مشخص کرد؛ سپس دستگاه‌های اجرایی مختلفی را که در این امور فعالیت می‌کنند، طبقه‌بندی کرد؛ در مرحله سوم واحدهای سازمانی درون دستگاه‌های اجرایی را طبقه‌بندی و در مرحله چهارم مشاغل مدیریتی دولت را بر اساس ماهیت مشاغل طبقه‌بندی کرد. از ضرب این چهار بعد در یکدیگر می‌توان الگوی طبقه‌بندی مشاغل و پست‌های مدیریتی در کشور را تولید کرد که در صورت اجرای آن می‌توان برای هر پست و شغل مدیریتی رتبه مشخص تولید و آن‌ها را وزن‌دهی کرد و بر همین

اساس نحوه چینش‌های مدیریتی و ارتقای مدیران را برنامه‌ریزی نمود. بدیهی است در طبقه‌بندی مشاغل و پست‌های مدیریتی، نوع دستگاہی که مدیران در آن فعالیت می‌کنند و مأموریتی که آن دستگاہ در بخش مربوط به ایفای نقش در قبال مردم می‌پردازد، حائز اهمیت است. در ادامه فرایند رسیدن به الگوی طبقه‌بندی مشاغل مدیریتی ترسیم شده است.

۱) منطق بخش‌بندی امورات اداره کشور

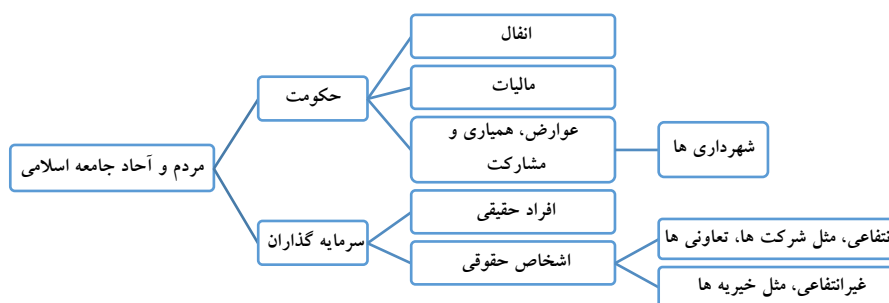
بهترین مینا برای طبقه‌بندی و نقطه آغاز برای این مهم آحاد مردم و سازوکار تأمین رزق و امرارمعاش ایشان است. بر این اساس کل مردم یا رزق خود را از دیگران می‌گیرند یا واسطه رزق به دیگران هستند. می‌توان گفت سازوکار تأمین رزق مردم از این دو حالت خارج نیست و به‌نوعی حصر عقلی در این دسته‌بندی وجود دارد. به تعبیر عامیانه‌تر مردم یا حقوق‌بگیر هستند یا حقوق‌دهنده! آنچه از سازمان و تشکیلات و سازوکارهای اجتماعی تولید می‌شود در مقام حقوق دادن است. با این حساب حقوق‌دهندگان و واسطه‌های فیض را می‌توان از حیث منبع تأمین مالی برای دادن حقوق به ۲ دسته تقسیم کرد:

- حکومت

- سرمایه‌گذاران

حکومت از طریق انفال، مالیات، عوارض، همیاری و مشارکت مردم در اداره امور عمومی، تأمین مالی می‌شود؛ اما سرمایه‌گذاران از محل اموال شخصی، حقوق پرداختی را تأمین می‌کنند. بر این اساس می‌توان دسته‌بندی زیر را ارائه داد:

شکل ۲. منطق بخش‌بندی امور اداره کشور



در بخش حکومت برحسب نوع مأموریت‌ها و چارچوب‌های انجام مأموریت یکی از اقسام فعالیت به شرح جدول زیر را شاهد هستیم:

جدول ۳. فعالیت حکومت حسب نوع مأموریت

دیوانی‌ها (بروکرات‌ها)		شرکت‌ها	
خدمت‌دهنده‌ها	سیاست‌گذاران	خدمت‌دهنده‌ها	اقتصادی‌ها
کشوری			
لشگری			
نهادهای عمومی غیردولتی			
نهادهای انقلابی			

بخش کشوری مجموعه دستگاه‌هایی را شامل می‌شود که در قالب سه قوه مقننه، مجریه و قضائیه اقدام به انجام مأموریت‌های حکومت اسلامی در قبال مردم می‌نمایند. بخش لشگری قوای نظامی را شامل می‌شود که حسب نوع مأموریت‌ها دارای چارچوب‌ها و قواعد خاص حاکم بر خود هستند و از محدودیت‌های اجرایی و اداری بیشتری نسبت به بخش کشوری برخوردار می‌باشند. بخش نهادهای عمومی غیردولتی، شامل شهرداری‌ها و سایر نهادهای عمومی می‌شود که منبع تأمین مالی و بودجه آن‌ها برای فعالیت معمولاً از مشارکت و همیاری مردمی تأمین می‌شود. نهادهای انقلابی دستگاه‌هایی هستند که تحت امر حاکم اسلامی فعالیت می‌کنند؛ اعم از اینکه بودجه آن‌ها از محل اموال عمومی یا مواردی همچون وقف و... تأمین شود.

در تمامی بخش‌های چهارگانه فوق، انجام‌دهنده مأموریت یا در قالب شرکت، هیئت‌مدیره و هیئت‌امنا فعالیت می‌کنند؛ یا در قالب ساختارهای بروکراتیک و مصطلح سازمانی ایفای نقش می‌کنند که عمده دستگاه‌های اجرایی کشور در قوای سه‌گانه از این دست هستند. بخش‌های بروکراتیک دو دسته هستند: یا مستقیماً مأموریت ارائه خدمت به مردم را دارند و اصطلاحاً بخش‌های عملیاتی و اجرایی محسوب می‌شوند و یا هدایت‌کننده و راهبرنده بخش‌های عملیاتی هستند؛ از این رو آن‌ها را سیاست‌گذار می‌نامیم. در بخش شرکت‌ها نیز برخی خدمت‌دهنده به مردم هستند و به تعبیری نمی‌توان مأموریت آن‌ها را کسب سود دانست و دسته دیگر بخش‌هایی هستند که ساختار شرکتی برای آن‌ها تعریف شده است تا به کسب سود بپردازند و باید فعالیت‌های اقتصادی انجام دهند. با تکمیل جدول ۳ می‌توان هندسه عمومی زمامداری کشور را ترسیم کرد.

جدول ۴. تقسیم‌بندی زمامداری در دولت *

جمع	شرکت‌ها			مجموع	دیوانی‌ها (بروکرات‌ها)		
	مجموع	خدمت‌دهنده‌ها	اقتصادی‌ها		خدمت‌دهنده‌ها	سیاست‌گذاران	
۴۸	۱۴	۱۰	۴	۳۴	۲	۳۲	دستگاه‌های کشوری
۱۰	۸	۸	۰	۲	۱	۱	دستگاه‌های لشگری
۳۰	۱۳	۱۲	۱	۱۷	۱	۱۶	نهادهای عمومی غیردولتی
۱۲	۱۰	۱۰	۰	۲	۱	۱	نهادهای انقلابی
۱۰۰	۴۵	۴۰	۵	۵۵	۵	۵۰	مجموع
	۱۰۰		۴۵			۵۵	مجموع

* اعداد داخل جدول فراوانی دستگاه‌های اجرایی را نشان می‌دهد. این اعداد تقریبی است. همان‌طور که مشاهده می‌شود شرکت‌ها بخش قبال توجهی از کل ساختار کشور و سرمایه انسانی نظام اداره دولت را شکل می‌دهند. متأسفانه عدم ادراک درست از ترسیم وضعیت موجود آن‌ها در زمامداری کشور سبب شده تا سیاست‌گذاری مؤثری نیز برای ایشان انجام نشود. با توجه به اینکه بخش عمده‌ای از شرکت‌ها در اختیار دولت نیستند، لذا اعمال کنترل بر آن‌ها از طریق نهادهای عمومی غیردولتی، نهادهای انقلابی و بخش لشگری صورت می‌گیرد. از سوی دیگر بخش عمده‌ای از دستگاه‌های اجرایی (۶۰ درصد کل نظام اداره کشور) خدمت‌دهنده و مصرف‌کننده بودجه عمومی هستند.

در مجموع طبقه‌بندی فوق امکان مقایسه بخش‌های مختلف اداره کشور با یکدیگر را فراهم می‌آورد. امری که در تعیین سهم و نقش دستگاه‌های اجرایی در اداره کشور و تعیین میزان اثرگذاری جایگاه‌های مدیریتی در اداره کشور از اهمیتی ویژه برخوردار است.

۲) منطق طبقه‌بندی دستگاه‌های اجرایی در جمهوری اسلامی ایران

دولت برای رفع نیازهای ایمان، بقا، رشد و امنیت صورت‌بندی می‌شود (عرب اسدی و کشاورز، ۱۴۰۰). نهادهای متولی هر یک از این نیازها که از دل آن‌ها ساختارهای پیگیری و تحقق این نیازها تولید می‌شوند، عبارت‌اند از:

- دین
- بازار
- خانواده

- دولت

نهاد خانواده مجموعه‌ای از قواعد مبتنی بر نسب و خون است که نوع خاصی از روابط میان انسان‌ها را هدایت می‌کند. نهاد بازار که در روابط اقتصادی میان انسان‌ها و بر پایه هویت‌هایی همچون شرکت، مضاربه، مساقات و... به عینیت می‌رسد، نوع خاصی از روابط انسانی با محوریت منابع مادی را شکل می‌دهد. نهاد دین که در مسجد، پایگاه بسیج، هیئت، مرجعیت و... عینیت می‌یابد، با تعریف ارزش‌های حاکم بر روابط حاکم بر روابط انسان‌ها با خدا و یا یکدیگر، قواعد حاکم بر تمامی نهادها را شکل می‌دهد. نهاد دولت که در ولایت فقیه، قوای مجریه، مقننه و قضاییه عینیت می‌یابد، بستر لازم برای رشد و تعالی جامعه را تولید می‌کنند (همان منبع).

رفع نیازهای فوق در قالب مفهومی تحت عنوان سبک زندگی تجلی می‌یابد. می‌توان گفت هدف تمامی این نهادها از طریق سازمان‌دهی دستگاه‌های اجرایی و دیگر ساختارها، شکل‌دهی به سبک زندگی مردم است. مبنای دسته‌بندی و طبقه‌بندی دستگاه‌های ذیل این نهادها، نحوه تأمین نیازها و اثرگذاری بر نهادهای فوق است. از این روی باید ضمن احصاء دستگاه‌ها و ساختارهای ذیل هر یک از این نهادها، نحوه اثرگذاری و اثرپذیری آن‌ها از یکدیگر را نیز مدنظر قرار داد. بزرگ‌ترین نهاد ساختارساز در این الگو، که بیشترین تأثیر را بر دیگر نهادها داشته و به نوعی می‌توان گفت آن‌ها را نیز راهبری می‌کند، دولت است. دستگاه‌ها و ساختارهایی که از دل نهادهای فوق تولید می‌شوند، حسب نسبتی که با سبک زندگی و راهبری دستگاه در مسیر تحقق سبک زندگی برقرار می‌کنند، در چهار لایه طبقه‌بندی می‌شوند:

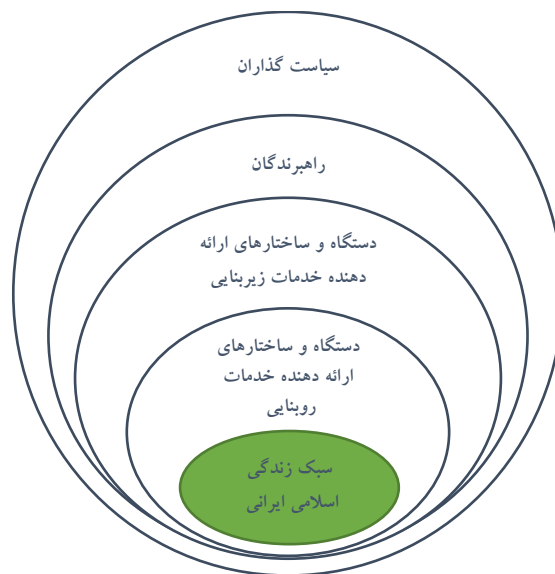
در لایه اول، خدمات روبنایی به مردم ارائه می‌شود که مقوم یا مصلح سبک زندگی ایشان است. در این لایه آحاد مردم به صورت مستقیم خدمت ارائه‌شده را از دستگاه‌های اجرایی دریافت و به طور معمول بابت آن یا هزینه پرداخت و یا یارانه دریافت می‌کنند.

در لایه دوم، خدمات زیربنایی به مردم ارائه می‌شود. زیربنایی که برای عملیات لایه اول موردنیاز هستند، باید در این لایه توسط دستگاه‌هایی تأمین شوند. به عنوان مثال مسکن جزو نیازهای لایه اول است اما شهرسازی زیرساخت و زیربنایی است که برای تحقق مسکن موردنیاز است.

در لایه سوم، راهبری دستگاه‌های خدمت‌رسان صورت می‌گیرد تا با ایجاد هم‌افزایی بین آن‌ها شاهد ارتقای بهره‌وری و ارائه خدمات بیشتر و بهتر به مردم باشیم. این لایه قوه عاقله اداره کشور است.

در لایه چهارم سیاست‌گذاری‌ها و جهت‌دهی‌هایی که مسیر حرکت تمامی لایه‌های قبلی را تعریف می‌کند، انجام می‌شود.

شکل ۳. منطق طبقه‌بندی دستگاه‌های اجرایی کشور

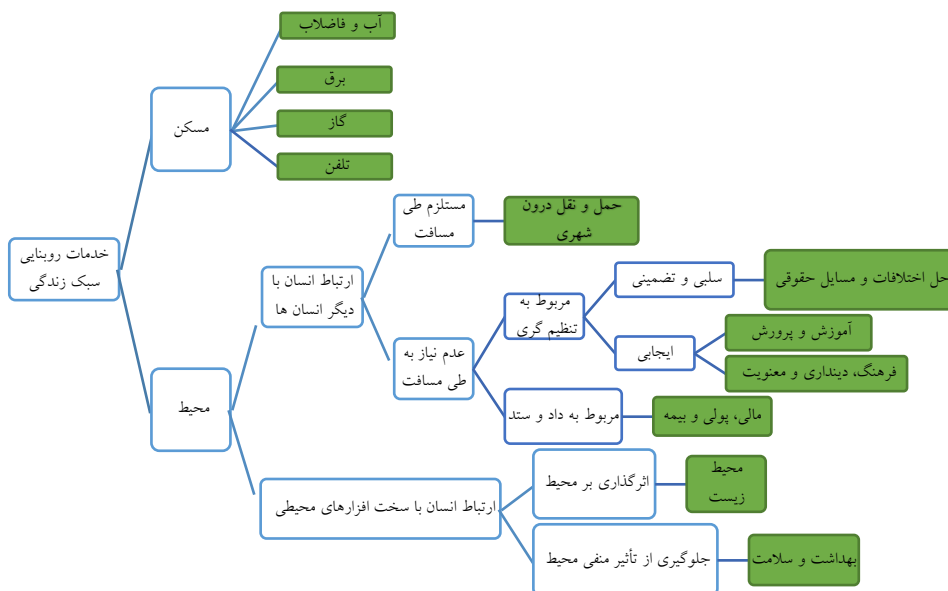


این چهار لایه در نسبت با یکدیگر الگوی طبقه‌بندی دستگاه‌های اجرایی را شکل می‌دهند که در ادامه هر یک از این لایه‌ها به تفصیل توضیح داده شده است. برای احصاء دستگاه‌ها و ساختارهای مرتبط با سبک زندگی در لایه اول می‌توان از الگوی تقسیم‌بندی زیر استفاده کرد:

سبک زندگی در یک جغرافیای مشخص مستلزم اولاً محلی برای سکونت است و ثانیاً محیط پیرامونی این مسکن که بستر شکل‌گیری تعاملات اجتماعی انسان است. مسکن زمانی قابل سکونت است که چهار خدمت آب، برق، گاز و تلفن در آن جانمایی شده باشد؛ اما محیط پیرامون محل سکونت یا بستر تعامل انسان با دیگر انسان‌ها است و یا بستری برای تعامل انسان با سخت‌افزارهای موجود در محیط است. لذا در تعامل با محیط یا انسان بر این محیط

اثرگذار است و در این راستا نیازهایی دارد که باید مرتفع شوند، و یا باید از تأثیرات منفی این محیط بر انسان جلوگیری کرد. از اولی تحت عنوان محیط زیست یاد می‌شود و از دومی تحت عنوان بهداشت و سلامت. تعامل با دیگر انسان‌ها نیز دارای دو جنبه سخت‌افزاری و نرم‌افزاری است. جنبه‌های سخت تعامل با دیگر انسان‌ها حمل و نقل درون شهری و رسانه و ارتباطات و اطلاع‌رسانی را شکل می‌دهد. جنبه‌های نرم این حوزه یا به دادوستد بین انسان‌ها و یا به تنظیم‌گری روابط انسان‌ها با یکدیگر مربوط می‌شود. اولی مستلزم خدمات پولی، مالی و بیمه‌ای و دومی مستلزم تنظیم‌گری ایجابی و سلبی یا تضمینی است. در تنظیم‌گری ایجابی ارزش‌های حاکم بر روابط انسان‌ها با یکدیگر در قالب خدمات آموزشی و تربیتی و فرهنگ و دین و... ارائه می‌شود؛ اما در تنظیم‌گری سلبی یا تضمینی خدماتی باید ارائه شوند که اختلافات بین افراد را به لحاظ حقوقی و قانونی حل و فصل نمایند. موضوع تأمین امنیت عمومی و نظم و انضباط اجتماعی نیز به عنوان ضمانت اجرایی رفع اختلافات افراد در جامعه اسلامی تعریف شده است. این خدمات که در قالب دسته‌بندی زیر قابل مشاهده است، باید توسط دولت ارائه شود، لذا برای ارائه آن نیاز به ساختار مشخصی داریم:

شکل ۴. خدمات روبنایی سبک زندگی

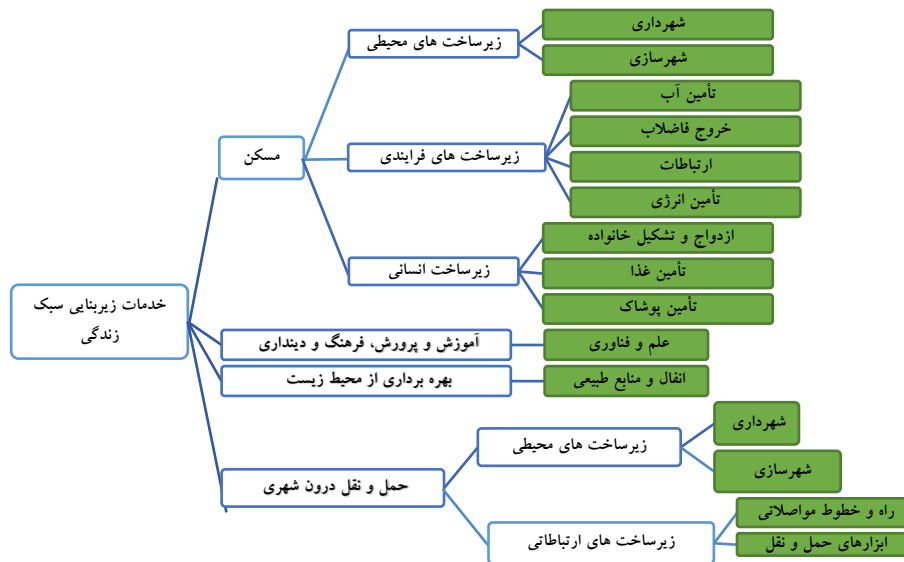


با این الگو می‌توان دستگاه‌های نقش‌آفرین در لایه خدمات روبنایی را که در ارتباط مستقیم با شکل‌گیری سبک زندگی هستند به شرح زیر برشمرد:

- ۱) خدمات مربوط به زیست در مسکن شامل آب و برق، گاز و تلفن
 - ۲) خدمات مربوط به حمل‌ونقل درون‌شهری اعم از عمومی و شخصی
 - ۳) خدمات مربوط به آموزش و تربیت عمومی و عالی
 - ۴) خدمات مربوط به سلامت و درمان
 - ۵) خدمات پولی، مالی، و بیمه‌ای
 - ۶) خدمات مربوط به رسانه، اطلاع‌رسانی و زیست اجتماعی مجازی
 - ۷) خدمات مربوط به فرهنگ، دین‌داری و معنویت
 - ۸) رفع اختلافات و مسائل حقوق شهروندی و تأمین امنیت و نظم‌بخشی اجتماعی
- در لایه دوم، دستگاه‌های اجرایی قرار دارند که زیرساخت‌های لازم برای ارائه خدمات مربوط به سبک زندگی را برای دستگاه‌های فعال در لایه اول فراهم می‌آورند. برای احصای دستگاه‌ها و ساختارهای مرتبط با سبک زندگی در این لایه می‌توان الگوی مورداستفاده در لایه اول را مبنا قرار داد و زیرساخت‌های موردنیاز برای آن لایه را احصاء و طبقه‌بندی نمود. برای اینکه مسکن محقق شود و بقا یابد باید به محیطی که مسکن در آن قرار دارد، فرایندی که بر آن اساس مسکن تولید می‌شود و نیازهای انسان‌هایی که در مسکن زندگی خواهند کرد، توجه نمود. زیرساخت‌های محیطی مسکن عبارت‌اند از: شهرسازی و شهرداری. زیرساخت‌های فرایندی به زیرساخت‌هایی بازمی‌گردد که بر اساس آن‌ها امکانات لازم برای زیست در خانه به مسکن رسانیده می‌شود. تأمین انرژی، تأمین آب و خروج فاضلاب، تأمین زیرساخت‌های ارتباطاتی و فناوری اطلاعاتی از این جمله هستند. زیرساخت‌هایی که به ساکنین در مسکن توجه دارند عبارت‌اند از: تشکیل خانواده، تأمین غذا و پوشاک.

زیرساخت حمل‌ونقل درون‌شهری شامل شهرسازی و شهرداری، راه و خطوط مواصلاتی و ابزارهای حمل‌ونقل شامل خودرو، هواپیما، قطار و... است. زیرساخت آموزش و پرورش و فرهنگ و دین‌داری شامل علم و فناوری است. زیرساخت بهره‌برداری از محیط‌زیست شامل انفال و منابع طبیعی است. این خدمات که در قالب دسته‌بندی زیر قابل مشاهده است در حکم لایه دوم خدمات زیربنایی باید توسط دولت ارائه شود، لذا برای ارائه آن ساختارهای ویژه‌ای نیاز است:

شکل ۵. خدمات زیربنایی سبک زندگی



با این الگو می‌توان دستگاه‌های نقش‌آفرین در لایه خدمات روبنایی را که در ارتباط

مستقیم با شکل‌گیری سبک زندگی هستند به شرح زیر برشمرد:

۱) شهرسازی	۲) شهرداری‌ها	۳) آب و فاضلاب
۴) ارتباطات و فناوری اطلاعات	۵) انرژی و نفت	۶) خانواده
۷) تأمین غذا	۸) تأمین پوشاک	۹) علم و فناوری
۱۰) منابع طبیعی	۱۱) راه	۱۲) حمل و نقل

در لایه سوم دستگاه‌هایی قرار دارند که راهبری دستگاه‌های فعال در لایه اول و دوم را بر عهده دارند. به تعبیر دیگر ارائه خدمات برشمرده شده در لایه اول و دوم منوط به اعمال راهبری ستادی توسط دستگاه‌هایی است که در این لایه قرار دارند. چهار نوع راهبری را در این لایه می‌توان مشاهده نمود:

اول) راهبری برنامه‌ای که توسط چهار دستگاه اصلی سازمان برنامه و بودجه، سازمان اداری و استخدامی، نهاد ریاست جمهوری و شورای عالی استان‌ها بر دستگاه‌های اجرایی اعمال می‌شود.

دوم) راهبری علمی و محتوایی که توسط نهاد علم و فناوری در کشور انجام و تولید دانش موردنیاز برای انجام مأموریت‌های دستگاه‌های لایه‌های ۱ و ۲ را تدبیر می‌کنند. سوم) راهبری تأمین زیرساخت‌های دفاعی و امنیتی کشور که لازمه فعالیت تمامی دستگاه‌های اجرایی کشور است. این مهم توسط دو نهاد ستاد کل نیروهای مسلح، شورای عالی امنیت ملی و وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح انجام می‌شود. چهارم) نظارت و ارزیابی حقوقی و قضایی و امنیتی که نظارت بر حُسن اعمال راهبری و میزان همکاری دستگاه‌های اجرایی را با این نوع راهبری رصد و تضمین می‌نمایند. دستگاه‌های اصلی در حوزه نظارت و بازرسی در این حوزه قرار دارند. این دستگاه‌ها عبارت‌اند از:

- ۱) سازمان بازرسی کل کشور
- ۲) دیوان محاسبات کشور
- ۳) وزارت اطلاعات
- ۴) دیوان عدالت اداری

در لایه چهارم دستگاه‌هایی قرار دارند که سیاست‌گذاری برای ایجاد دستگاه‌های اجرایی و نحوه حرکت آن‌ها را در مسیر ایجاد سبک زندگی اسلامی ایرانی انجام می‌دهند. قانون‌گذاری و سیاست‌گذاری دو شأن اصلی دستگاه‌های موجود در این لایه است. به‌طور مشخص دستگاه‌ها و نهادهای زیر در این لایه فعال هستند:

- ۱) مجمع تشخیص مصلحت نظام
- ۲) مجلس شورای اسلامی
- ۳) هیئت وزیران
- ۴) اختیارات قانون اساسی شخص رئیس‌جمهور
- ۵) شورای عالی انقلاب فرهنگی
- ۶) شورای عالی فضای مجازی
- ۷) شورای عالی امنیت ملی
- ۸) شورای عالی کار

بدیهی است در این لایه دبیرخانه‌هایی که این شوراها را پشتیبانی می‌کنند، ساختار اصلی تلقی شده و مشاغل موجود در آن‌ها حائز اهمیت است.

به‌عنوان جمع‌بندی این بخش می‌توان گفت دستگاه‌های موجود در هریک از لایه‌ها را می‌توان بر اساس شاخص‌هایی که ضرورت خدمت برای زیست مبتنی بر سبک زندگی، فوریت ارائه خدمت برای تحقق سبک زندگی و میزان تأثیرگذاری مؤثر بر راهبری دستگاه‌ها و ارائه خدمات، به شرح جدول زیر اولویت‌بندی و وزن‌دهی کرد. بدیهی است مشاغل موجود در هریک از این دستگاه‌ها برای تعیین اهمیت باید در این وزن ضرب شوند. چه بسا مشاغل مشابهی که به دلیل قرار داشتن در اولوی‌تری بالاتر، از اهمیتی بیشتر برخوردار می‌شوند.

جدول ۵. اولویت‌بندی دستگاه‌ها

رتبه	جمع	میزان تأثیر بر راهبری دستگاه‌ها	فوریت برای تحقق سبک زندگی	ضرورت برای تحقق سبک زندگی	شاخص لایه
۱	۱۳۰	۵	۷۰	۵۵	دستگاه‌های ارائه‌دهنده خدمات روبنایی
۴	۵۰	۱۵	۱۵	۲۰	دستگاه‌های ارائه‌دهنده خدمات زیربنایی
۳	۵۵	۳۰	۱۰	۱۵	راهبرندگان
۲	۶۵	۵۰	۵	۱۰	سیاست‌گذاران
	۳۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	مجموع

بر این اساس می‌توان امتیاز هریک از دستگاه‌های ذیل هر لایه را به شرح جداول زیر محاسبه و ارائه نمود:

جدول ۶. اولویت‌بندی دستگاه اجرایی ارائه‌دهنده خدمات روبنایی

رتبه	جمع	میزان تأثیر بر راهبری دستگاه	فوریت برای سبک زندگی	ضرورت برای سبک زندگی	شاخص دستگاه خدمات روبنایی
۱	۴۵	۱	۲۹	۱۵	خدمات زیست در مسکن، شامل آب و برق، گاز و تلفن
۳	۱۶	۱	۱۰	۵	خدمات حمل‌ونقل درون‌شهری، اعم از عمومی و شخصی
۵	۱۲		۵	۷	خدمات آموزش و تربیت عمومی و عالی
۲	۱۸		۱۰	۸	خدمات سلامت و درمان
۶	۱۲		۷	۵	خدمات پولی، مالی و بیمه‌ای

رتبه	جمع	میزان تأثیر بر	فوریت برای	ضرورت برای	شاخص	دستگاه خدمات روبنایی
نهایی	امتیاز	راهبردی دستگاه	سبک زندگی	سبک زندگی		
۷	۸		۳	۵		خدمات رسانه، اطلاع‌رسانی و زیست اجتماعی مجازی
۴	۱۳	۳	۳	۷		خدمات فرهنگ، دین‌داری و معنویت
						رفع اختلافات و مسائل حقوق
۸	۶		۳	۳		شهروندی و تأمین امنیت و نظم‌بخشی اجتماعی
	۱۳۰	۵	۷۰	۵۵		مجموع

جدول ۸. اولویت‌بندی دستگاه‌های راهبرنده

رتبه	جمع	میزان تأثیر بر	فوریت برای	ضرورت برای	شاخص‌ها	راهبر
		راهبردی دستگاه‌ها	سبک زندگی	سبک زندگی		
۱	۱۲	۱۰	۲			سازمان برنامه‌بودجه
۱۰	۲	۲				سازمان اداری و استخدامی
۵	۴	۴				نهاد ریاست جمهوری
۲	۱۱	۱	۵	۵		شورای عالی استان‌ها
۴	۶		۱	۵		نهاد علم و فناوری
۸	۳		۲	۱		ستاد کل نیروهای مسلح
۱۱						شورای عالی امنیت ملی
۱۲						وزارت دفاع
۳	۶	۵		۱		سازمان بازرسی کل کشور
۶	۴	۴				دیوان محاسبات کشور
۹	۳	۲		۱		وزارت اطلاعات
۷	۳	۲		۲		دیوان عدالت اداری
	۵۵	۳۰	۱۰	۱۵		مجموع سهم

جدول ۹. اولویت‌بندی دستگاه اجرایی ارائه‌دهنده خدمات زیر بنایی

رتبه	امتیاز	میزان تأثیر بر	فوریت برای	ضرورت برای	شاخص	ارائه‌دهنده خدمات زیربنایی
		راهبردی دستگاه	سبک زندگی	سبک زندگی		
۱	۷	۲	۲	۳		شهرداری
۲	۷	۳	۲	۲		شهرداری
۱۰	۱		۱	۱		آب و فاضلاب
۴	۶	۳	۱	۲		ارتباطات و فناوری اطلاعات

رتبه	امتیاز	میزان تأثیر بر راهبری دستگاه	فوریت برای سبک زندگی	ضرورت برای سبک زندگی	شاخص ارائه‌دهنده خدمات زیربنایی
۶	۴	۲	۱	۱	انرژی و نفت
۳	۶		۲	۴	خانواده
۵	۴		۲	۲	تأمین غذا
۱۱	۲		۱	۱	تأمین پوشاک
۹	۳	۱	۱	۱	علم و فناوری
۱۲	۲		۱	۱	منابع طبیعی
۸	۳	۲		۱	راه
۷	۴	۲	۱	۱	حمل و نقل
	۵۰	۱۵	۱۵	۲۰	مجموع

- به ترتیب اهمیت مهم‌ترین دستگاه‌ها را که با تمرکز با آن‌ها می‌توان بیشترین احتمال تحقق سبک زندگی را فراهم نمود می‌توان به شرح زیر برشمرد:
- ۱) خدمات مربوط به زیست در مسکن، شامل آب و برق، گاز و تلفن
 - ۲) اختیارات قانون اساسی شخص رئیس‌جمهور
 - ۳) هیئت وزیران
 - ۴) خدمات مربوط به سلامت و درمان
 - ۵) خدمات مربوط به حمل و نقل درون‌شهری اعم از عمومی و شخصی
 - ۶) خدمات مربوط به فرهنگ، دین‌داری و معنویت
 - ۷) خدمات مربوط به آموزش و تربیت عمومی و عالی
 - ۸) خدمات پولی، مالی و بیمه‌ای
 - ۹) سازمان برنامه‌بودجه
 - ۱۰) شورای عالی استان‌ها

۳) منطق طبقه‌بندی واحدهای سازمانی

در بعد دیگری می‌توان دستگاه‌های اجرایی را از حیث واحدهای سازمانی موجود در آن‌ها دسته‌بندی کرد. بر این اساس هر دستگاه اجرایی می‌تواند از واحدهای عملیاتی و واحدهای ستادی برخوردار باشد؛ اما سطوح و انواع واحدهای عملیاتی و ستادی بسیار متنوع می‌باشند که نیاز به دسته‌بندی مجزایی دارند تا بتوان مشاغل مدیریتی درون آن‌ها را نیز سازمان‌دهی و طبقه‌بندی کرد. لذا لازم است که هم واحدهای ستادی و هم واحدهای عملیاتی را نیز

طبقه‌بندی کرد. واحدهای عملیاتی واحدهایی هستند که تحقق و اجرای مأموریت توسط ایشان انجام می‌شود. مدیرانی که در این واحدها فعالیت می‌کنند، بر مأموریت‌ها مسلط بوده و در لبه مستقیم تعامل با ذی‌نفعان قرار دارند، لذا از سوی ایشان قضاوت می‌شوند. برعکس در واحدهای ستادی، پشتیبانی از انجام مأموریت‌ها انجام می‌شود. لذا مدیران در این واحدهای سازمانی به صورت غیرمستقیم و با تأثیری که بر واحدهای عملیاتی می‌گذارند مورد ارزیابی و قضاوت قرار می‌گیرند. بر همین اساس می‌توان گفت شایستگی‌های اساسی موردنیاز برای هر یک از مدیران در این واحدهای سازمانی متفاوت خواهد بود.

در بررسی واحدهای عملیاتی می‌توان موارد زیر را به‌عنوان عملیاتی‌ترین واحدهای سازمانی موجود در دستگاه‌های اجرایی تلقی کرد:

۱) شعبه بانک و بیمه	۲) مدرسه	۳) دانشکده و پژوهشکده
۴) بیمارستان و درمانگاه	۵) خانه بهداشت شهری و روستایی	۶) کارخانه
۷) کارگاه عمرانی	۸) پایگاه مرزی، پاسگاه نظامی و انتظامی	۹) پادگان
۱۰) معدن	۱۱) پست برق و انتقال نیرو	۱۲) اداره شهرستان
۱۳) بخش‌داری	۱۴) دهیاری	۱۵) راه‌داری
۱۶) تیم یا پست امدادی	۱۷) سینما و مجتمع فرهنگی	۱۸) هتل
۱۹) کتابخانه عمومی	۲۰) ایستگاه هواشناسی	۲۱) خانه فرهنگ ایران در
۲۲) کنسولگری ایران در شهرهای مختلف کشورهای هدف	۲۳) شعبه دادگاه	۲۴) و ...

با لحاظ ویژگی‌های زیر می‌توان دسته‌بندی اولیه‌ای از واحدهای سازمانی دستگاه‌های اجرایی ارائه نمود:

- ۱) جغرافیای استقرار و اینکه تا چه حد به نقاط دورافتاده کشور و محیط‌زیست واقعی مردم نزدیک شده است؛
 - ۲) نوع مأموریت و اینکه ستادی است و پشتیبان و راهبر، یا انجام‌دهنده مأموریت اصلی و ارائه‌دهنده خدمت به مردم؛
 - ۳) اندازه سازمانی به لحاظ کمیت و کیفیت نیروی انسانی مشغول در واحد سازمانی.
- به لحاظ جغرافیایی در سطوح زیر واحدهای سازمانی دستگاه‌های اجرایی را توزیع شده می‌بینیم:

- روستا: دهیاری

- دهستان
 - شهر: دفتر ارائه خدمات و دفتر نمایندگی
 - بخش: بخشدار
 - شهرستان: اداره، فرمانداری
 - استان: استانداری
 - تهران: ستاد وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های اصلی
- از سطوح فوق، در تهران ستاد برنامه‌ریزی و راهبردی دستگاه‌های اجرایی مستقر است. این واحدهای سازمانی عمدتاً نقش‌های سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی راهبردی، نظارت و ارزیابی و پشتیبانی‌های کلان و بودجه‌ریزی متمرکز را بر عهده دارند. در استان‌ها ادارات کل استانی مستقر هستند که وظیفه اصلی آن‌ها راهبری اجرای برنامه‌های تنظیم‌شده توسط ستادهای تهران در واحدهای عملیاتی دستگاه و برنامه‌ریزی‌های اجرایی و حمایت‌های میدانی و لجستیکی را بر عهده دارند. مدیران این واحدها نیز وظیفه عملیاتی بر عهده نداشته و عمدتاً باید راهبری و هدایت میدانی مدیران اجرایی و حمایت و پشتیبانی مؤثر از ایشان را در انجام مأموریت‌هایشان انجام داده و بر حسن اجرای وظایف آن‌ها نظارت نمایند.
- همان‌طور که در بالا نیز بیان شد به لحاظ نوع مأموریت، واحدهای سازمانی حداقل در سه سطح قابل طبقه‌بندی هستند:
- سیاست‌گذاری و راهبردی که عموماً در ستاد تهران مستقر هستند و به لحاظ وسعت باید کوچک‌ترین بخش در کل دستگاه تلقی شود؛
 - راهبری و هدایت قرارگاهی که در استان‌ها مستقر شده و ایجاد هماهنگی‌های لازم بین واحدهای عمل‌کننده و خدمت‌دهنده را بر عهده خواهد داشت؛
 - اجرایی و خدمت‌دهنده که ارائه‌دهنده نهایی خدمت به مصرف‌کننده و مخاطب نهایی آن است. این ارائه‌دهندگان خدمت خود دو دسته می‌شوند: بخشی که خدمات حاکمیتی ارائه می‌دهند که اعمال حاکمیت در نقاط جغرافیایی مختلف را در پی دارد؛ مثل صدور مجوزهای فعالیت‌های بخش خصوصی و مردمی. بخش دیگر خدمات اجرایی ارائه می‌دهند که می‌توان آن را به بخش غیردولتی نیز واگذار کرد. لذا در این حوزه رقیب بخش غیردولتی نیز وجود دارد؛ مثل بیمارستان‌ها و سینماها، مدارس و... . وظیفه این نوع واحدها قابل واگذاری است؛ لیکن سیاست‌های کلان کشور بر این امر مبادرت نموده است. جنس

مدیریت در این واحدهای سازمانی با آنچه در بخش‌های مشابه در غیر دولت اجرا می‌شود کاملاً مشابه و قابل رقابت است.

به لحاظ اندازه سازمانی نیز می‌توان واحدهای دستگاه‌ها را به ۵ دسته خیلی کوچک، کوچک، متوسط، بزرگ و خیلی بزرگ تقسیم کرد. حیطه کنترل مدیر بر اساس ادبیات علمی معمولاً بین ۵ تا ۷ نفر را شامل می‌شود. بر این اساس واحد مدیریتی که ۷ نفر نیروی انسانی زیرمجموعه داشته باشد، خیلی کوچک تلقی می‌شوند؛ واحدهای سازمانی که در ذیل این ۷ نفر نیروی تحت کنترل مدیر، ۵ تا ۷ نفر نیروی انسانی زیرمجموعه دارند و با این حساب بین ۷ تا ۴۹ نفر نیروی انسانی دارند کوچک تلقی می‌شوند؛ واحدهای سازمانی که دو لایه سرپرستی ذیل خود دارند و با احتساب حیطه کنترل آن، بین ۴۹ تا ۳۴۳ نفر نیروی انسانی ذیل آن‌ها فعالیت می‌کند، متوسط تلقی می‌شوند. واحدهای سازمانی که سه سطح سرپرستی و مدیریتی ذیل خود دارند، با احتساب بازه حیطه کنترل آن بین ۳۴۳ تا ۲۲۶۱ نفر نیروی انسانی ذیل آن‌ها فعالیت می‌کند بزرگ تلقی شده و واحدهایی که بیش از این تعداد نیروی انسانی ذیل آن‌ها فعالیت می‌کند را خیلی بزرگ در نظر می‌گیریم. بدیهی است برای سطح‌بندی مدیران در این واحدهای سازمانی دو عامل سطوح مدیریتی ذیل مدیران و تعداد نیروی انسانی شاغل به صورت هم‌زمان مبنای تشخیص قرار می‌گیرد.

در جدول زیر ضرب این سه معیار در کنار یکدیگر به عنوان منطق طبقه‌بندی واحدهای سازمانی دستگاه‌های اجرایی تعیین شده است:

جدول ۱۰. منطق طبقه‌بندی واحدهای سازمانی دستگاه‌ها

مأموریت اندازه	سیاست‌گذاری و راهبردی	راهبری و هدایت قرارگاهی	اعمال حاکمیتی	اجرائی	مأموریت عمق جغرافیایی
خیلی کوچک					روستا
کوچک					دهستان
متوسط					شهر بخش
بزرگ					شهرستان
خیلی بزرگ					استان تهران

بر این اساس می‌توان تمامی واحدهای سازمانی دستگاه‌های اجرایی را با وزن ۴ برای اندازه؛ ۲ برای نوع مأموریت و ۱ برای عمق جغرافیایی آن‌ها احصا و طبقه‌بندی کرد. وزن بیشتر برای اندازه بدان جهت تعیین شده است که در نهایت مدیریت بر یک مجموعه بزرگ فارغ از نوع مأموریت و استقرار جغرافیایی، مستلزم رعایت تمامی شئون مدیریتی برای تعداد قابل توجهی نیروی انسانی است که به ذات مدیریت بیشتر نزدیک است. همچنین نوع مأموریت در اعمال مدیریت نیز از اهمیت بیشتری در نسبت با نقطه استقرار جغرافیایی برخوردار است. ضرب سه بعد ماتریس فوق در یکدیگر، در تمامی خانه‌های ۸۳ گانه معنادار نیست. فلذا می‌توان حد و حدود اعمال ماتریس فوق را در جداول زیر مشاهده نمود:

جدول ۱۱. ماتریس اندازه- نوع مأموریت

اندازه	نوع مأموریت	سیاست‌گذاری و راهبردی	راهبری و هدایت قرارگاهی	اعمال حاکمیتی	اجرایی
خیلی کوچک					
کوچک					
متوسط					
بزرگ					
خیلی بزرگ					

از ضرب اندازه در نوع مأموریت حداقل ۸ خانه جدول به شرح فوق معنادار نبوده و از مجموع ۸۳ خانه حذف و تنها ۷۵ خانه معنادار تا این مرحله باقی می‌ماند. بدیهی است در تهران واحد سیاست‌گذاری خیلی بزرگ، بزرگ و متوسط نخواهیم داشت و اساساً این حجم از بزرگی با فلسفه سیاست‌گذاری در تعارض است. به همین شکل فرض وجود واحد سازمانی راهبرنده در اندازه متوسط در استان نیز معقول نیست.

در ضرب اندازه و عمق جغرافیایی نیز فرض وجود دستگاه‌های کوچک، متوسط و بزرگ و خیلی بزرگ در روستا و دهستان منتفی است. لذا از مجموع ۷۵ خانه باقی‌مانده ۸ خانه بی‌معنای دیگر نیز بر اساس جدول زیر حذف می‌شود. فلذا تنها ۶۷ خانه معنادار برای جدول باقی می‌ماند.

جدول ۱۲. ماتریس اندازه- عمق جغرافیایی

عمق جغرافیایی	روستا	دهستان	شهر	بخش	شهرستان	استان	پایتخت
خیلی کوچک							
کوچک							
متوسط							
بزرگ							
خیلی بزرگ							

ضرب نوع مأموریت در عمق جغرافیایی را می‌توان در جدول زیر مشاهده کرد:

جدول ۱۳. ماتریس نوع مأموریت- عمق جغرافیایی

نوع مأموریت	سیاست‌گذاری و راهبردی	راهبری و هدایت قرارگاهی	اعمال حاکمیتی	اجرائی
عمق جغرافیایی				
روستا				
دهستان				
شهر				
بخش				
شهرستان				
استان				
پایتخت				

فرض وجود مأموریت سیاست‌گذاری راهبردی در تمامی جغرافیاها به جز تهران مردود است. فرض راهبری و هدایت قرارگاهی نیز تنها در استان معنادار است. بر این اساس اعمال حاکمیت و اجرا را در تهران نباید شاهد باشیم. عملیات و اجرا هم باید در سطح روستا تا بخش مشاهده کنیم. بر این اساس از مجموع ۶۷ خانه باقی‌مانده بر اساس جدول فوق ۲۰ خانه دیگر معنادار نبوده و حذف می‌شوند. لذا خانه‌های معنادار که باید برای آن‌ها عملیات طبقه‌بندی واحدهای سازمانی با اعمال اولویت‌ها انجام شود ۴۷ خانه است. ضریب اهمیت واحدهای سازمانی بر اساس وزن هریک از سطوح نوع مأموریت، اندازه و عمق جغرافیایی نیز قابل وزن‌دهی هستند. بر این اساس می‌توان سطوح نوع مأموریت و اندازه را به ترتیب زیر وزن‌دهی نمود:

- (۱) نوع مأموریت: سیاست‌گذاری و راهبردی ۴، راهبری و هدایت قرارگاهی ۳، اعمال حاکمیتی ۲، اجرایی ۱
- (۲) اندازه: خیلی بزرگ ۵، بزرگ ۴، متوسط ۳، کوچک ۲، خیلی کوچک ۱.

جدول ۱۴. اهمیت واحدهای سازمانی بر اساس مأموریت و اندازه

اندازه	نوع مأموریت	سیاست‌گذاری و راهبرد (۴)	راهبری و هدایت قرارگاهی (۳)	اعمال حاکمیتی (۲)	اجرایی (۱)
خیلی کوچک (۱)	۲	۱	۳۲	۱۶	۸
کوچک (۲)	۲	۲	۶۴	۳۲	۱۶
متوسط (۳)	۲	۳	۷۲		۲۴
بزرگ (۴)	۲	۴			۳۲
خیلی بزرگ (۵)	۲	۵			۴۰

جدول ۱۵. ضریب اهمیت واحدهای سازمانی بر اساس وزن اندازه و عمق جغرافیایی

اندازه	عمق جغرافیایی	روستا (۷)	دهستان (۶)	شهر (۵)	بخش (۴)	شهرستان (۳)	استان (۲)	تهران (۱)
خیلی کوچک (۱)	۱	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
کوچک (۲)	۲	۱۴	۱۲	۱۰	۸	۶	۴	۲
متوسط (۳)	۳	۲۱	۱۸	۱۵	۱۲	۹	۶	۴
بزرگ (۴)	۴	۲۸	۲۴	۲۰	۱۶	۱۲	۸	۴
خیلی بزرگ (۵)	۵	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۶

جدول ۱۶. ضریب اهمیت واحدهای سازمانی بر اساس نوع مأموریت و عمق جغرافیایی

عمق جغرافیایی	نوع مأموریت	سیاست‌گذاری و راهبردی (۴)	راهبری و هدایت قرارگاهی (۳)	اعمال حاکمیتی (۲)	اجرایی (۱)
روستا (۷)	۲	۷			۱۴
دهستان (۶)	۲	۶			۱۲
شهر (۵)	۲	۵			۱۰
بخش (۴)	۲	۴			۸
شهرستان (۳)	۲	۳	۱۸	۱۲	
استان (۲)	۲	۳	۱۲		
تهران (۱)	۲	۴			۸

- با این حساب واحدهای سازمانی که از بالاترین اهمیت برخوردار هستند عبارت‌اند از:
- ۱) واحدهای سازمانی با اندازه خیلی بزرگ و عمق جغرافیایی شهر (۱۰۰)
 - ۲) واحدهای سازمانی با اندازه خیلی بزرگ و عمق جغرافیایی بخش (۸۰)
 - ۳) واحدهای سازمانی با اندازه بزرگ و عمق جغرافیایی شهر (۸۰)
 - ۴) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت راهبری و هدایت قرارگاهی و اندازه متوسط (۷۲)
 - ۵) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت سیاست‌گذاری و راهبردی و اندازه کوچک (۶۴)
 - ۶) واحدهای سازمانی با اندازه بزرگ و عمق جغرافیایی بخش (۶۴)
 - ۷) واحدهای سازمانی با اندازه متوسط و عمق جغرافیایی شهر (۶۰)
 - ۸) واحدهای سازمانی با اندازه خیلی بزرگ و عمق جغرافیایی شهرستان (۶۰)
 - ۹) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت راهبری و هدایت قرارگاهی و اندازه کوچک (۴۸)
 - ۱۰) واحدهای سازمانی با اندازه متوسط و عمق جغرافیایی بخش (۴۸)
 - ۱۱) واحدهای سازمانی با اندازه بزرگ و عمق جغرافیایی شهرستان (۴۸)
 - ۱۲) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت اجرایی و اندازه خیلی بزرگ (۴۰)
 - ۱۳) واحدهای سازمانی با اندازه کوچک و عمق جغرافیایی شهر (۴۰)
 - ۱۴) واحدهای سازمانی با اندازه خیلی بزرگ و عمق جغرافیایی استان (۴۰)
 - ۱۵) واحدهای سازمانی با اندازه متوسط و عمق جغرافیایی شهرستان (۳۶)
 - ۱۶) واحدهای سازمانی با نوع سیاست‌گذاری و راهبردی و اندازه خیلی کوچک (۳۲)
 - ۱۷) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت اعمال حاکمیتی و اندازه کوچک (۳۲)
 - ۱۸) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت اجرایی و اندازه بزرگ (۳۲)
 - ۱۹) واحدهای سازمانی با اندازه کوچک و عمق جغرافیایی بخش (۳۲)
 - ۲۰) واحدهای سازمانی با اندازه بزرگ و عمق جغرافیایی استان (۳۲)
 - ۲۱) واحدهای سازمانی با اندازه خیلی کوچک و عمق جغرافیایی روستا (۲۸)
 - ۲۲) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت راهبری و هدایت قرارگاهی و اندازه خیلی کوچک (۲۴)

- ۲۳) واحدهای سازمانی با اندازه خیلی کوچک و عمق جغرافیایی دهستان (۲۴)
- ۲۴) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت اجرایی و اندازه متوسط (۲۴)
- ۲۵) واحدهای سازمانی با اندازه کوچک و عمق جغرافیایی شهرستان (۲۴)
- ۲۶) واحدهای سازمانی با اندازه متوسط و عمق جغرافیایی استان (۲۴)
- ۲۷) واحدهای سازمانی با اندازه خیلی کوچک و عمق جغرافیایی شهر (۲۰)
- ۲۸) واحدهای سازمانی با اندازه خیلی بزرگ و عمق جغرافیایی تهران (۲۰)
- ۲۹) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت راهبری و هدایت قرارگاهی و عمق جغرافیایی شهرستان (۱۸)
- ۳۰) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت اعمال حاکمیتی و اندازه خیلی کوچک (۱۶)
- ۳۱) واحدهای سازمانی با اندازه خیلی کوچک و عمق جغرافیایی بخش (۱۶)
- ۳۲) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت اجرایی و اندازه کوچک (۱۶)
- ۳۳) واحدهای سازمانی با اندازه کوچک و عمق جغرافیایی استان (۱۶)
- ۳۴) واحدهای سازمانی با اندازه بزرگ و عمق جغرافیایی تهران (۱۶)
- ۳۵) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت اجرایی و عمق جغرافیایی روستا (۱۴)
- ۳۶) واحدهای سازمانی با اندازه خیلی کوچک و عمق جغرافیایی شهرستان (۱۲)
- ۳۷) واحدهای سازمانی با اندازه متوسط و عمق جغرافیایی تهران (۱۲)
- ۳۸) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت اجرایی و عمق جغرافیایی دهستان (۱۲)
- ۳۹) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت اعمال حاکمیتی و عمق جغرافیایی شهرستان (۱۲)
- ۴۰) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت راهبری و هدایت قرارگاهی و عمق جغرافیایی استان (۱۲)
- ۴۱) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت اجرایی و عمق جغرافیایی شهر (۱۰)
- ۴۲) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت اجرایی و اندازه خیلی کوچک (۸)
- ۴۳) واحدهای سازمانی با اندازه خیلی کوچک و عمق جغرافیایی استان (۸)
- ۴۴) واحدهای سازمانی با اندازه کوچک و عمق جغرافیایی تهران (۸)
- ۴۵) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت اجرایی و عمق جغرافیایی بخش (۸)

۴۶) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت سیاست‌گذاری و راهبردی و عمق جغرافیایی تهران (۸)

۴۷) واحدهای سازمانی با اندازه خیلی کوچک و عمق جغرافیایی تهران (۴) با تطبیق واحدهای سازمانی تمامی دستگاه‌های اجرایی با معیارهای سه‌گانه و جداول فوق می‌توان اهمیت و رتبه آن‌ها را در نسبت با دیگر واحدهای سازمانی محاسبه و آن‌ها را در واحد مربوط جانمایی کرد. با اعمال این منطق و طبقه‌بندی ذیل آن می‌توان تمامی پست‌های سازمانی مدیریتی را در طبقه مشخصی جای داد. تنها موضوعی که در اعمال رتبه‌بندی در مشاغل مدیریتی نیاز به لحاظ کردن دارد شغل و مأموریتی است که توسط مدیران انجام می‌شود. با اضافه کردن این مؤلفه به سرجمع مؤلفه‌های سه‌گانه فوق‌الذکر می‌توان مشاغل و پست‌های مدیریتی را به‌راحتی طبقه‌بندی نمود و نسبت آن‌ها با یکدیگر را موردسنجش و ارزیابی قرار داد.

۴) منطق طبقه‌بندی مشاغل مدیریتی در جمهوری اسلامی ایران

شغل مدیریتی شغلی است که ماهیت اصلی آن کار با سرمایه انسانی، بودجه و اعتبارات، امکانات و تجهیزات است. مدیر یا مستقیماً اداره سرمایه انسانی مشخص، مصرف بودجه تعیین شده، و بهره‌برداری از امکانات در اختیار را بر عهده دارد یا به دلیل سطح سازمانی خود باید به‌صورت غیرمستقیم از این سه‌گانه بهره‌برداری نماید. به عبارت بهتر مفهوم مدیریت زمانی عینیت پیدا می‌کند که مدیر در مسیر تحقق مأموریت‌های محول شده، اداره سه مؤلفه فوق را به‌صورت مستقیم بر عهده می‌گیرد.

جدول ۱۷. عوامل مؤثر بر ارزشیابی شغل مدیر

اشراف مستقیم	اشراف غیرمستقیم
سرمایه انسانی	
بودجه و اعتبار	
امکانات و سخت‌افزار	
تخصصی یا غیرتخصصی بودن مأموریت	

سرمایه انسانی تحت مدیریت مدیر با سه شاخص، نوع مشاغل مدیریتی را از یکدیگر متفاوت می‌کند: اول، کمیت و تعداد سرمایه انسانی تحت مدیریت فرد است. می‌توان گفت مدیریت امری غیر از سازمان‌دهی و مدیریت انسان‌ها نیست. دوم، سطح تخصص افراد تحت

مدیریت نیز حائز اهمیت است. بدیهی است مدیریت نیروهای متخصص از مدیریت نیروهای غیرمتخصص متمایز بوده و دو ماهیت مجزا را برای شغل مدیریت ایجاد می‌کند. سوم، عملکرد نیروی انسانی در اختیار است که هرچه بالاتر باشد امید به عملکرد بهتر را در مدیر ارتقا می‌دهد. برعکس هرچه این کیفیت عملکرد پایین‌تر باشد، مدیر در عوض پیگیری مأموریت‌های اصلی واحد سازمانی خود، باید زمان بیشتری را صرف ارتقای عملکرد ایشان نماید.

شاخص اصلی در تحلیل شغل مدیر در عامل پول، بودجه و اعتبارات، میزان قدرت اعمال دخل و تصرف در آن از سوی مدیر است. اگر این پول و اعتبار، آزاد و بدون نظارت‌های مراجع مربوط قابل هزینه کردن باشد، به معنی پیچیدگی‌های بیشتر شغل مدیریتی مربوط است و بالعکس اگر نظارت و رویه‌های مالی مشخص و غیرقابل دخل و تصرف بر بودجه و اعتبارات واحد تحت مدیریت حاکم باشد، مدیر در نحوه مصرف آن تأثیر کمتر داشته و به تبع ماهیت مدیریت ضعیف‌تر نمود پیدا می‌کند.

امکانات و سخت‌افزارهای در اختیار مدیر برای اجرای مأموریت‌هایش نیز حائز اهمیت هستند. هم حجم، کمیت، قیمت و ارزش ریالی این تجهیزات و سخت‌افزارهای در اختیار مدیر، تأثیرگذار و حائز اهمیت در تحلیل شغل مدیریتی است؛ هم کیفیت و میزان تخصصی و حساس بودن تجهیزات در اختیار مدیر و تیم اجرایی او، تحلیل شغل مدیریتی را جهت می‌دهد. به عبارت دیگر، سخت‌افزارهای در اختیار مدیر برای انجام مأموریت‌های سازمانی، در تحلیل شغل مدیریتی تأثیر مستقیم دارند. به جهت فناوری‌های به کارگیری شده در ابزارها و سخت‌افزارهای در اختیار مدیران می‌توان انواع سخت‌افزارهای در اختیار را در سه دسته دارای فناوری‌های بالا، دارای فناوری متوسط و دارای فناوری کم طبقه‌بندی کرد. از سوی دیگر نوع تخصص موردنیاز مدیران برای انجام مأموریت‌های سازمانی نیز حائز اهمیت است. مدیرانی که مأموریت‌های تخصصی بر عهده دارند از شغل مدیریتی غنی‌تری نسبت به مدیرانی برخوردار هستند که انجام مأموریت‌های آن‌ها نیازمند به تخصص‌های خاصی نیست. با توجه به سطح تخصصی که در انجام مأموریت‌های مدیران موردنیاز است می‌توان مأموریت‌های ایشان را در سه طبقه با تخصص بالا، با تخصص متوسط و با تخصص پایین طبقه‌بندی کرد. سه مؤلفه سرمایه انسانی، بودجه و اعتبارات و امکانات و سخت‌افزار یا تحت اشراف مستقیم مدیر قرار دارند یا به صورت غیرمستقیم اداره می‌شوند. در صورتی که این

مؤلفه‌ها مستقیماً تحت کنترل مدیر باشند، ضریب تأثیر آن‌ها ۱ است؛ در صورتی که غیرمستقیم اداره شوند ضریب تأثیر آن‌ها در طبقه‌بندی شغل به ۰,۵ کاهش پیدا می‌کند. با توجه به تبیین فوق می‌توان یک الگوی امتیازی برای وزن و سهم هر یک از مؤلفه‌های فوق و شاخص‌های مربوط به آن‌ها در تعیین امتیاز نهایی مورد نیاز برای تعیین رتبه شغل مدیریتی مربوط تعیین کرد:

جدول ۱۸. وزن سرمایه انسانی، بودجه و اعتبار، امکانات و سخت‌افزار و تخصص در رتبه شغل

وزن تأثیر	شاخص‌ها و سنجه‌ها	وزن تأثیر	اشراف مستقیم	اشراف غیرمستقیم
	کمیت افراد تحت مدیریت	۱۰	۱۰	۵
۴۰	سطح تخصص افراد تحت مدیریت	۱۵	۱۵	۷,۵
	کیفیت عملکرد نیروی انسانی تحت اختیار	۱۵	۱۵	۷,۵
۲۰	قدرت اعمال دخل و تصرف بالا	۲۰	۲۰	۱۰
	قدرت اعمال دخل و تصرف متوسط	۵	۵	۲,۵
	حجم و کمیت امکانات در اختیار	۵	۵	۲,۵
۱۰	سطح فناوری به کارگیری شده در امکانات در اختیار	۵	۵	۲,۵
	سطح تخصص بالا	۳۰	۳۰	۱۵
۳۰	سطح تخصص متوسط	۱۵	۱۵	۷,۵
	سطح تخصص پایین	۵	۵	۲,۵

چارچوب نهایی طبقه‌بندی و رتبه‌بندی مشاغل مدیریتی

همان‌طور که در الگوی ارائه شده مشخص شد، ۴ عامل در تعیین امتیازات لازم برای محاسبه وزن و رتبه مشاغل مدیریتی تأثیرگذار هستند:

- آن بخش از اداره کشور که پست و شغل مدیریتی در آن حوزه فعالیت می‌نماید.
- آن دستگاه اجرایی که پست و شغل مدیریتی در آن وجود دارد.
- آن واحد سازمانی در سازمان که پست و شغل مدیریتی در آن سازمان‌دهی شده است.
- نوع شغل مدیریتی به لحاظ ماهیتی که دارد.

هریک از عوامل فوق به‌طور مجزا از اهمیتی ویژه برخوردار هستند و سطوح و شقوق مختلفی دارند که باید وزن هر یک از آن‌ها در تعامل با یکدیگر و ضرب در یکدیگر، حکایت از وزن و ضریب اهمیت جایگاه مدیریتی مورد بررسی نماید. بر این اساس، وزن هر یک از

این ۴ عامل را با لحاظ میزان تأثیر آن‌ها در تعیین رتبه مشاغل و پست‌های مدیریتی کشور می‌توان به شرح جدول زیر مشاهده نمود:

جدول ۱۹. عوامل مؤثر بر رتبه مشاغل و پست‌های مدیریتی کشور

ضریب	سهم و وزن	تعریف
۲	۱۰ درصد	ضریب اهمیت و جایگاه بخشی که شغل مدیریتی در دستگاه فعال در آن بخش تعریف شده است
۴	۲۰ درصد	ضریب اهمیت و جایگاه دستگاهی که شغل مدیریتی در آن سازمان‌دهی شده است
۶	۳۰ درصد	ضریب اهمیت و جایگاه واحد سازمانی مستقر در دستگاه اجرایی که شغل مدیریتی در آن سازمان‌دهی شده است
۸	۴۰ درصد	ضریب اهمیت بر اساس تحلیل عوامل ماهیتی شغل مدیریتی فارغ از واحد سازمانی، دستگاه اجرایی و بخش اداره کشور

هر شغل و پست مدیریتی بر اساس امتیازی که ذیل هر یک از عوامل فوق‌الذکر به دست می‌آورد، مبتنی بر ضریب اهمیت مندرج در جدول بالا وزن خود را نسبت به دیگر مشاغل درک کرده و می‌توان در نسبت آن‌ها با یکدیگر رتبه مربوط به آن‌ها را مشخص نمود. نحوه امتیازدهی بر اساس هر یک از ۴ محور فوق‌الذکر را نیز می‌توان در جداول زیر مشاهده کرد:

اول) ضریب وزنی بخش‌های اداره کشور: سهم و وزن و ضریب قابل‌اعمال برای هر یک از بخش‌های اداره کشور که پیش‌از این مرور شد را می‌توان در جدول زیر مشاهده کرد. بخش لشگری از سایر بخش‌های اداره کشور دارای اهمیت بیشتری است. بخش کشوری نیز به همین شکل در رتبه بعدی قرار می‌گیرد. لیکن در مقایسه بروکرات‌ها و شرکت‌ها، شرکت‌ها از اهمیت بالاتری برخوردار هستند؛ اما همین شرکتی‌ها در بخش لشگری از وزن پایین‌تری برخوردار هستند. چراکه مأموریت‌های ذاتی بخش لشگری شرکت‌داری و فعالیت اقتصادی نیست. به همین شکل از آنجایی که نهادهای عمومی غیردولتی و نهادهای انقلابی دارای مأموریت‌های اقتصادی هستند، در بخش شرکتی وزن و سهم آن‌ها بالاتر از بخش کشوری لحاظ شده است.

جدول ۲۰. ضریب وزنی بخش‌های اداره کشور در طبقه‌بندی مشاغل مدیریتی

شرکت‌ها		دیوانی‌ها (بروکرات‌ها)		
ضریب	سهم و وزن	ضریب	سهم و وزن	
۱	۴۰ درصد	۲	۶۵ درصد	کشوری
۱	۱۰ درصد	۳	۳ درصد	لشگری
۲	۲۵ درصد	۱	۳۰ درصد	نهادهای عمومی غیردولتی
۲	۲۰ درصد	۱	۲ درصد	نهادهای انقلابی

بر همین اساس در دیوانی‌ها ارائه خدمت از وزن و ضریب کمتری و سیاست‌گذاری از ضریب بیشتری برخوردار است؛ و بالعکس در شرکت‌ها، اقتصادی بودن ضریب بیشتری در نسبت با ارائه خدمت دارد.

جدول ۲۱. وزن و ضریب بروکرات‌ها در بخش‌های اداره کشور

دیوانی‌ها (بروکرات‌ها)		
سیاست‌گذاران	خدمات‌دهنده‌ها	
۶	۲	کشوری
۷	۳	لشگری
۳	۱	نهادهای عمومی غیردولتی
۳	۱	نهادهای انقلابی

جدول ۲۲. وزن و ضریب شرکت‌ها در بخش‌های اداره کشور

شرکت‌ها		
اقتصادی‌ها	خدمات‌دهنده‌ها	
۳	۲	کشوری
۱	۱	لشگری
۵	۱	نهادهای عمومی غیردولتی
۵	۱	نهادهای انقلابی

ضرب تمامی حالات فوق در یکدیگر چارچوب زیر را شکل می‌دهد:

جدول ۲۳. جایگاه دیوانی‌ها و شرکت‌ها در بخش‌های اداره کشور

شرکت‌ها	دیوانی‌ها (بروکرات‌ها)			کشوری
	اقتصادی‌ها	خدمات‌دهنده‌ها	سیاست‌گذاران	
۳=۳*۱	۲=۲*۱	۱۲=۶*۲	۴=۲*۲	کشوری
۱=۱*۱	۱=۱*۱	۲۱=۷*۳	۹=۳*۳	لشگری
۱۰=۵*۲	۲=۱*۲	۳=۳*۱	۱=۱*۱	نهادهای عمومی غیردولتی
۱۰=۵*۲	۲=۱*۲	۳=۳*۱	۱=۱*۱	نهادهای انقلابی

بر این اساس بخش‌های مختلف اداره کشور به ترتیب اولویت بر اساس وزن‌های اختصاص یافته به شرح زیر قابل مشاهده هستند:

- ۱) سیاست‌گذاران دیوانی در بخش لشگری با ۲۱ امتیاز
- ۲) سیاست‌گذاران دیوانی در بخش کشوری با ۱۲ امتیاز
- ۳) شرکت‌های اقتصادی در بخش نهادهای عمومی غیردولتی با ۱۰ امتیاز
- ۴) شرکت‌های اقتصادی در بخش نهادهای انقلابی با ۱۰ امتیاز
- ۵) خدمات‌دهندگان دیوانی در بخش لشگری با ۹ امتیاز
- ۶) خدمات‌دهندگان دیوانی در بخش کشوری با ۴ امتیاز
- ۷) شرکت‌های اقتصادی در بخش دولتی با ۳ امتیاز
- ۸) سیاست‌گذاران دیوانی در بخش نهادهای عمومی غیردولتی با ۳ امتیاز
- ۹) سیاست‌گذاران دیوانی در بخش نهادهای انقلابی با ۳ امتیاز
- ۱۰) شرکت‌های خدمات‌دهنده در بخش دولتی با ۲ امتیاز
- ۱۱) شرکت‌های خدمات‌دهنده در بخش نهادهای عمومی غیردولتی با ۲ امتیاز
- ۱۲) شرکت‌های خدمات‌دهنده در بخش نهادهای انقلابی با ۲ امتیاز
- ۱۳) شرکت‌های اقتصادی در بخش لشگری، شرکت‌های خدمات‌دهنده در بخش لشگری، خدمات‌دهندگان دیوانی در بخش نهادهای عمومی غیردولتی و خدمات‌دهندگان دیوانی در بخش نهادهای انقلابی همگی با ۱ امتیاز در یک رتبه قرار دارند.

دوم) ضریب وزنی دستگاه‌های اجرایی کشور: با توجه به نوع اهمیت دستگاه‌های اجرایی کشور برای تحقق سبک زندگی اسلامی ایرانی و متناسب با اولویت لحاظ شده برای این دستگاه‌ها، ضریب زیر برای مشاغل و پست‌های مدیریتی موجود در این دستگاه‌ها قابل اعمال است:

جدول ۲۴. ضریب وزنی دستگاه‌های اجرایی کشور

ضریب	
۴	دستگاه‌ها و ساختارهای ارائه‌دهنده خدمات روبنایی
۲	دستگاه‌ها و ساختارهای ارائه‌دهنده خدمات زیربنایی
۲	راهبرندگان
۳	سیاست‌گذاران

سوم) ضریب وزنی واحدهای سازمانی: بر اساس الگوی امتیازی مشخص شده به ترتیب اولویت

و ضریب تأثیر، واحدهای سازمانی دستگاه‌های اجرایی به شرح زیر قابل طبقه‌بندی هستند:

- ۱) واحدهای سازمانی با اندازه خیلی بزرگ و عمق جغرافیایی شهر (۱۰۰)
- ۲) واحدهای سازمانی با اندازه خیلی بزرگ و عمق جغرافیایی بخش (۸۰)
- ۳) واحدهای سازمانی با اندازه بزرگ و عمق جغرافیایی شهر (۸۰)
- ۴) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت راهبری و هدایت قرارگاهی و اندازه متوسط (۷۲)
- ۵) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت سیاست‌گذاری و راهبردی و اندازه کوچک (۶۴)
- ۶) واحدهای سازمانی با اندازه بزرگ و عمق جغرافیایی بخش (۶۴)
- ۷) واحدهای سازمانی با اندازه متوسط و عمق جغرافیایی شهر (۶۰)
- ۸) واحدهای سازمانی با اندازه خیلی بزرگ و عمق جغرافیایی شهرستان (۶۰)
- ۹) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت راهبری و هدایت قرارگاهی و اندازه کوچک (۴۸)
- ۱۰) واحدهای سازمانی با اندازه متوسط و عمق جغرافیایی بخش (۴۸)
- ۱۱) واحدهای سازمانی با اندازه بزرگ و عمق جغرافیایی شهرستان (۴۸)
- ۱۲) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت اجرایی و اندازه خیلی بزرگ (۴۰)
- ۱۳) واحدهای سازمانی با اندازه کوچک و عمق جغرافیایی شهر (۴۰)
- ۱۴) واحدهای سازمانی با اندازه خیلی بزرگ و عمق جغرافیایی استان (۴۰)
- ۱۵) واحدهای سازمانی با اندازه متوسط و عمق جغرافیایی شهرستان (۳۶)
- ۱۶) واحدهای سازمانی با نوع سیاست‌گذاری و راهبردی و اندازه خیلی کوچک (۳۲)
- ۱۷) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت اعمال حاکمیتی و اندازه کوچک (۳۲)

- ۱۸) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت اجرایی و اندازه بزرگ (۳۲)
- ۱۹) واحدهای سازمانی با اندازه کوچک و عمق جغرافیایی بخش (۳۲)
- ۲۰) واحدهای سازمانی با اندازه بزرگ و عمق جغرافیایی استان (۳۲)
- ۲۱) واحدهای سازمانی با اندازه خیلی کوچک و عمق جغرافیایی روستا (۲۸)
- ۲۲) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت راهبری و هدایت قرارگاهی و اندازه خیلی کوچک (۲۴)
- ۲۳) واحدهای سازمانی با اندازه خیلی کوچک و عمق جغرافیایی دهستان (۲۴)
- ۲۴) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت اجرایی و اندازه متوسط (۲۴)
- ۲۵) واحدهای سازمانی با اندازه کوچک و عمق جغرافیایی شهرستان (۲۴)
- ۲۶) واحدهای سازمانی با اندازه متوسط و عمق جغرافیایی استان (۲۴)
- ۲۷) واحدهای سازمانی با اندازه خیلی کوچک و عمق جغرافیایی شهر (۲۰)
- ۲۸) واحدهای سازمانی با اندازه خیلی بزرگ و عمق جغرافیایی تهران (۲۰)
- ۲۹) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت راهبری و هدایت قرارگاهی و عمق جغرافیایی شهرستان (۱۸)
- ۳۰) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت اعمال حاکمیتی و اندازه خیلی کوچک (۱۶)
- ۳۱) واحدهای سازمانی با اندازه خیلی کوچک و عمق جغرافیایی بخش (۱۶)
- ۳۲) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت اجرایی و اندازه کوچک (۱۶)
- ۳۳) واحدهای سازمانی با اندازه کوچک و عمق جغرافیایی استان (۱۶)
- ۳۴) واحدهای سازمانی با اندازه بزرگ و عمق جغرافیایی تهران (۱۶)
- ۳۵) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت اجرایی و عمق جغرافیایی روستا (۱۴)
- ۳۶) واحدهای سازمانی با اندازه خیلی کوچک و عمق جغرافیایی شهرستان (۱۲)
- ۳۷) واحدهای سازمانی با اندازه متوسط و عمق جغرافیایی تهران (۱۲)
- ۳۸) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت اجرایی و عمق جغرافیایی دهستان (۱۲)
- ۳۹) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت اعمال حاکمیتی و عمق جغرافیایی شهرستان (۱۲)
- ۴۰) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت راهبری و هدایت قرارگاهی و عمق جغرافیایی استان (۱۲)

- (۴۱) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت اجرایی و عمق جغرافیایی شهر (۱۰)
 (۴۲) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت اجرایی و اندازه خیلی کوچک (۸)
 (۴۳) واحدهای سازمانی با اندازه خیلی کوچک و عمق جغرافیایی استان (۸)
 (۴۴) واحدهای سازمانی با اندازه کوچک و عمق جغرافیایی تهران (۸)
 (۴۵) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت اجرایی و عمق جغرافیایی بخش (۸)
 (۴۶) واحدهای سازمانی با نوع مأموریت سیاست‌گذاری و راهبردی و عمق جغرافیایی تهران (۸)

(۴۷) واحدهای سازمانی با اندازه خیلی کوچک و عمق جغرافیایی تهران (۴)

چهارم) ضریب وزنی مشاغل مدیریتی: متناسب با وزن تأثیر تعیین شده برای هر یک از شاخص‌ها و سنجه‌های تحلیل مشاغل مدیریتی، ضریب تأثیر این مؤلفه‌ها در تحلیل مشاغل مدیریتی به شرح زیر قابل محاسبه است:

جدول ۲۵. ضریب وزنی مشاغل مدیریتی

اشراف مستقیم		اشراف غیرمستقیم		شاخص‌ها و سنجه‌ها	
۱,۵	۲	زیاد			
۱	۱,۵	متوسط	کمیت افراد تحت مدیریت		
۱	۱	کم			
۲	۳	بالا	سطح تخصص افراد تحت مدیریت		سرمایه انسانی
۱	۲	متوسط			
۱	۱	کم			
۲	۴	مطلوب	کیفیت عملکرد نیروی انسانی تحت اختیار		
۱	۲	متوسط			
۱	۱	ضعیف			
۱	۲	قدرت اعمال دخل و تصرف بالا			بودجه و اعتبار
۱	۱	قدرت اعمال دخل و تصرف متوسط			
۳	۵	زیاد	حجم و کمیت امکانات در اختیار		امکانات و سخت‌افزار
۱	۳	متوسط			
۱	۱	کم			
۳	۵	فوق تخصصی	سطح فناوری به‌کارگیری شده در امکانات در اختیار		
۱	۳	تخصصی			
۱	۱	تخصص پایین			

شاخص‌ها و سنجه‌ها	اشراف مستقیم	اشراف غیرمستقیم
تخصصی یا غیرتخصصی بودن	۳	۲
سطح تخصص بالا	۲	۱
سطح تخصص متوسط	۱	۱
سطح تخصص پایین	۱	۱

می‌توان چارچوب کلی امتیازات رتبه‌بندی مشاغل مدیریتی را بر اساس الگوی ضرایب فوق برای چهار عنوان مدیرکل استان، مدیرکل ستاد وزارتخانه، رئیس اداره شهرستان و رئیس اداره ستادی در بخش‌های مختلف اداره کشور محاسبه و تفاوت‌های ایجادشده بین ایشان را در شرایطی که دیگر ویژگی‌های حاکم بر آن‌ها مشابه باشند، به شرح زیر مشاهده نمود:

مدیرکل امور مجامع شرکت‌ها و بانک‌های وزارت امور اقتصادی و دارایی در مقایسه با مدیرکل امور مالیاتی شرق شهر تهران و با مدیرکل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان تهران و مدیر مجتمع شبانه‌روزی آموزش و پرورش در یکی از استان‌های محروم کشور و عضو هیئت مدیره هولدینگ اقتصادی کوثر بنیاد و معاون سازمان جنگل‌ها و منابع طبیعی و مدیر بیمارستان امام خمینی تهران را در الگوی فوق قرار داده و حسب ضرایب تعریف شده تفاوت‌های بین ایشان را ترسیم نماییم. جدول زیر در این راستا قابل ملاحظه است:

جدول ۲۶. محاسبه ضرایب مربوط به تحلیل مؤلفه‌های شغل مدیریت

مدیرکل امور مجامع شرکت‌ها و بانک‌های وزارت امور اقتصادی و دارایی	مدیرکل امور مالیاتی شرق شهر تهران	مدیرکل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان تهران	مدیر مجتمع شبانه‌روزی آموزش و پرورش در یکی از استان‌های محروم کشور	عضو هیئت مدیره هولدینگ اقتصادی کوثر بنیاد	معاون سازمان جنگل‌ها و منابع طبیعی	مدیر بیمارستان امام خمینی تهران
زیاد	۱٫۵	۱٫۵	۱٫۵	۱٫۵	۱٫۵	۲
متوسط	۱٫۵	۱٫۵	۱	۱	۱	۲
کم	۱	۱	۱	۱	۱	۲
سطح تخصص بالا	۲	۲	۲	۲	۲	۳
افراد تحت مدیریت	۲	۲	۲	۲	۲	۲
کم	۲	۲	۲	۲	۲	۲
مطلوب	۴	۴	۴	۴	۴	۴
کیفیت عملکرد	۲	۲	۲	۲	۲	۲
نیروی انسانی	۲	۲	۲	۲	۲	۲
تحت اختیار	۲	۲	۲	۲	۲	۲
ضعیف	۲	۲	۲	۲	۲	۲
قدرت دخل و تصرف بالا	۲	۲	۲	۲	۲	۲
بودجه و اعتبار	۲	۲	۲	۲	۲	۲

مدیرکل امور میجامع شرکت‌ها و بانک‌های وزارت امور اقتصادی و دارایی	مدیرکل امور مالیاتی شرق شهر تهران	مدیرکل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان تهران	مدیر مجتمع شبانه‌روزی آموزش و پرورش در یکی از استان‌های محروم کشور	عضو هیئت‌مدیره هولدینگ اقتصادی کوثر بنیاد	معاون سازمان جنگل‌ها و منابع طبیعی	مدیر بیمارستان امام خمینی تهران
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
قدرت دخل و تصرف متوسط						
زیاد						
متوسط						
کم						
بالا						
متوسط						
پایین						
سطح تخصص بالا						
سطح تخصص متوسط						
سطح تخصص پایین						
۳	۱	۱	۲	۲	۲	۳
تخصصی / غیر تخصصی بودن مأموریت						
مجموع						
۲۲	۷۰۵	۹۰۵	۱۰	۱۰۰۵	۱۳۰۵	۱۱
مجموع با اعمال ضریب ۸						
۱۷۶	۶۰	۷۶	۸۰	۸۴	۱۰۸	۸۸
ضریب وزنی واحد سازمانی						
۸۰	۶۴	۲۴	۴۰	۷۲	۷۲	۶۴
۱۰	۲۴	۶۴	۱۶	۲۴	۲۴	۳۲
مجموع						
۹۰	۸۸	۸۸	۵۶	۹۶	۹۶	۹۶
مجموع با اعمال ضریب ۶						
۶۳۰	۵۲۸	۵۲۸	۳۳۶	۵۷۶	۵۷۶	۵۷۶
ضریب وزنی دستگاه‌های اجرایی						
۴	۲	۲	۴	۴	۲	۲
مجموع با اعمال ضریب ۴						
۱۶	۸	۸	۱۶	۱۶	۸	۸
ضریب وزنی بخش‌های اداره کشور						
۴	۴	۳	۴	۴	۴	۱۲
مجموع با اعمال ضریب ۲						
۸	۸	۶	۸	۸	۸	۲۴
مجموع						
۸۳۰	۶۰۴	۶۱۸	۴۴۰	۶۸۴	۷۰۰	۶۹۶

باید برای تمامی مشاغل مدیریتی کشور این چارچوب اجرا و سپس رتبه تمامی مشاغل و پست‌های مدیریتی تعیین و این مشاغل و پست‌ها در نسبت با یکدیگر سنجیده شده و ارزش‌گذاری شوند.

به‌عنوان یک نمونه عینی از دستگاه‌های اجرایی، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی یک وزارتخانه ترکیبی است که در آن سطوح و انواع مختلف مدیریت‌ها وجود دارند. بر این اساس دستیابی به الگویی که بتواند این سطوح مختلف را برای وزیر در مقام انتصاب و به‌کارگیری مدیران و جانمایی ایشان در سپهر مدیریتی وزارتخانه یاری نماید از اهمیت برخوردار است. در این وزارتخانه عناوین مدیریتی زیر را داریم:

وزیر	۱	وزیر	۲	فائهمقام وزیر	۳	معاون وزیر	۴
مشاور معاون وزیر	۵	مشاور وزیر	۶	رئیس سازمان مستقل	۷	معاون سازمان مستقل	۸
مدیرکل استانی سازمان مستقل	۹	مدیرکل ستادی سازمان مستقل	۱۰	معاون مدیرکل در سازمان مستقل	۱۱	رئیس گروه در سازمان مستقل	۱۲
رئیس هیئت‌مدیره صندوق	۱۳	رئیس هیئت‌مدیره صندوق	۱۴	رئیس اداره در سازمان مستقل	۱۵	معاون صندوق	۱۶
مشاور معاون صندوق	۱۷	عضو هیئت‌مدیره صندوق	۱۸	مدیرکل استانی صندوق	۱۹	مشاور معاون صندوق	۲۰
مدیرکل ستادی صندوق	۲۱	معاون مدیرکل در صندوق	۲۲	رئیس گروه در صندوق	۲۳	رئیس هیئت‌مدیره شرکت اصلی	۲۴
رئیس اداره در صندوق	۲۵	مدیرعامل شرکت اصلی	۲۶	معاون هیئت‌مدیره شرکت اصلی	۲۷	مشاور مدیرعامل شرکت اصلی	۲۸
عضو هیئت‌مدیره شرکت اصلی	۲۹	مدیرعامل شرکت اصلی	۳۰	رئیس هیئت‌مدیره شرکت اصلی	۳۱	مشاور مدیرعامل شرکت اصلی	۳۲
مدیر شرکت اصلی	۳۳	معاون هولدینگ	۳۴	رئیس هیئت‌مدیره هولدینگ	۳۵	مشاور مدیرعامل هولدینگ	۳۶
عضو هیئت‌مدیره هولدینگ	۳۷	معاون هولدینگ	۳۸	رئیس هیئت‌مدیره هولدینگ	۳۹	مشاور مدیرعامل هولدینگ	۴۰
مدیر هولدینگ	۴۱	مدیرعامل شرکت	۴۲	رئیس هیئت‌مدیره شرکت	۴۳	مشاور مدیرعامل شرکت	۴۴
عضو هیئت‌مدیره شرکت	۴۵	معاون شرکت	۴۶	رئیس هیئت‌مدیره شرکت	۴۷	مشاور مدیرعامل شرکت	۴۸
مدیر شرکت	۴۹	مدیرکل استانی	۵۰	معاون مدیرکل استانی	۵۱	رئیس مرکز	۵۲
مدیرکل ستادی	۵۳	معاون مدیرکل	۵۴	رئیس مرکز	۵۵	معاون شرکت	۵۶
رئیس گروه	۵۷	رئیس اداره	۵۸	معاون شرکت	۵۹	معاون شرکت	۶۰
مدیر شرکت	۶۱	رئیس اداره	۶۲	معاون شرکت	۶۳	معاون شرکت	۶۴

مشاهده می‌شود که این عناوین از نسبت و جایگاه‌های یکسانی برخوردار نیستند؛ هرچند عناوین آن‌ها در برخی موارد شبیه به یکدیگر است. طبعاً بین مدیرکل ستادی در ستاد وزارتخانه، با مدیرکل ستادی در ستاد سازمان مستقل و مدیرکل ستادی در ستاد صندوق، تفاوت وجود داشته و چه به لحاظ انتصاب و چه به لحاظ نحوه مشارکت دادن این لایه‌های

مدیریتی در تصمیم‌گیری‌ها برای این سطوح مختلف باید ضرایب اهمیت متفاوتی را اعمال کرد. از این رو تلاش شده تا در جدول زیر سطوح مربوط را در مقایسه با یکدیگر در سطوح ۱۱ گانه جانمایی کرد. هرچند برای طبقه‌بندی دقیق باید امتیازات مندرج در بخش‌های قبلی برای تمامی سطوح مدیریتی در این وزارتخانه محاسبه و اعمال شود؛ لیکن به جهت کاربردی بودن موضوع طبقه‌بندی مدیران، این تصویر می‌تواند به‌عنوان شمای کلی مورد انتظار از طبقه‌بندی بین شرکت‌ها و پروکرات‌ها اعمال هم‌ترازی کرده و متناسب با واقعیت میدان این هم‌ترازی‌ها را برای مدیران ارشد مشخص نماید.

۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	رتبه
										۱	وزیر
										۲	قائم‌مقام وزیر
								۳	۳	معاون وزیر	
										۴	رئیس مرکز مستقل
										۵	مدیرکل مستقل
										۶	مدیرکل استانی
										۷	مدیرکل ستادی
										۸	معاون مدیرکل
										۹	رئیس سازمان مستقل
										۱۰	رئیس هیئت‌مدیره سازمان

۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	ردیف
							عضو هیئت‌مد یره سازمان				۱۱
							معاون سازمان				۱۲
						مدیرکل استانی سازمان					۱۳
				مدیرکل ستادی سازمان							۱۴
							مدیرعامل شرکت‌ها ی اصلی				۱۵
						رئیس هیئت‌مد یره شرکت‌ها ی اصلی					۱۶
						عضو هیئت‌مد یره شرکت‌ها ی اصلی					۱۷
					معاون شرکت اصلی						۱۸
	مدیر ستادی شرکت اصلی										۱۹
						مدیرعامل هولدینگ					۲۰

۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	ردیف
					رئیس هیئت‌مدیره هولدینگ						۲۱
				عضو هیئت‌مدیره هولدینگ							۲۲
			معاون هولدینگ								۲۳
مدیر ستادی هولدینگ											۲۴
				مدیرعامل شرکت							۲۵
				رئیس هیئت‌مدیره شرکت							۲۶
			عضو هیئت‌مدیره شرکت								۲۷
			معاون شرکت								۲۸
مدیر شرکت											۲۹

بر اساس مقایسه‌های فوق‌الذکر می‌توان عناوین مندرج در جدول فوق را در لایه‌ها و سطوح مدیریتی زیر دسته‌بندی کرد:

لایه اول: مدیران راهبردی دولت

- (۱) معاونین ستادی وزیر؛
- (۲) مدیران عامل و رؤسای سازمان‌های مستقل؛

۳) رؤسای هیئت‌مدیره سازمان‌های مستقل؛

۴) مدیران عامل شرکت‌های اصلی زیرمجموعه سازمان‌های مستقل.

این لایه راهبردی‌ترین سطح مدیریتی وزارتخانه است که راهبری و جهت‌دهی کلی عملکرد وزارتخانه را بر عهده دارد. لذا می‌توان گفت حساس‌ترین لایه انتصابات وزارتخانه این لایه است.

لایه دوم: مدیران اصلی دولت

۱) مدیران کل و رؤسای مراکز مستقل زیر نظر وزیر؛

۲) مدیران کل استانی وزارتخانه؛

۳) اعضای هیئت‌مدیره سازمان‌های مستقل؛

۴) رؤسای هیئت‌مدیره‌های شرکت‌های اصلی زیرمجموعه سازمان‌های مستقل؛

۵) معاونین ستادی رؤسای سازمان‌های مستقل.

این لایه را بدنه اداره‌کننده وزارتخانه می‌توان نامید. لوکوموتیو حرکت وزارتخانه در انجام مأموریت‌های اصلی این بدنه است. این لایه اگر به‌خوبی حرکت کند، می‌تواند در دیگر لایه‌های ذیل خود نیز حرکت ایجاد کند. سکون و عدم کارآمدی این لایه نیز ناهماهنگی‌های بسیاری را در وزارتخانه ایجاد خواهد کرد. در الگوی راهبری مدیریتی وزارتخانه این لایه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

لایه سوم: مدیران ستادی دولت

۱) مدیران کل ستادی وزارتخانه؛

۲) مدیران کل استانی سازمان‌های مستقل؛

۳) اعضای هیئت‌مدیره سازمان‌های مستقل؛

۴) اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های اصلی زیرمجموعه سازمان‌های مستقل؛

۵) مدیران عامل هولدینگ‌های زیرمجموعه شرکت‌های اصلی.

نماینده و نشان‌دهنده جهت‌گیری تخصصی وزارتخانه در حوزه‌های مختلف اقتصادی و خدماتی این لایه هستند. لذا به‌کارگیری بدنه‌های تخصصی در حوزه‌های مختلف در این لایه حائز اهمیت است. این لایه علاوه بر تخصص باید دارای هم‌گرایی گفتمانی با لایه مدیران اصلی باشند. هرچه اتصال این لایه به لوکوموتیو حرکت وزارتخانه بیشتر باشد، احتمال سرعت گرفتن در انجام مأموریت نیز افزایش پیدا خواهد کرد.

لایه چهارم: مدیران اجرایی دولت

- (۱) معاونین مدیران کل استانی وزارتخانه؛
 - (۲) مدیران کل ستادی سازمان‌های مستقل؛
 - (۳) معاونین شرکت‌های اصلی زیرمجموعه سازمان‌های مستقل؛
 - (۴) رئیس هیئت‌مدیره هولدینگ‌های زیرمجموعه شرکت‌های اصلی.
- بدنه مدیریتی که اختیار عمل لازم برای اجرای تدابیر را دارند، در این لایه جای می‌گیرند. سلول‌های کارآمد که پیش‌ازاین از آن‌ها سخن گفته شد در این لایه قرار دارند. لذا تدبیر اجرایی که تحقق جهت‌گیری‌های اصلی تعیین شده را در وزارتخانه عینیت می‌بخشد در این لایه شکل می‌گیرند. این مدیران باید دارای هوشمندی بالا در تطبیق با حوادث و موقعیت‌های کسب‌وکار بوده و به‌موقع تصمیمات اجرایی لازم را اتخاذ نمایند.

لایه پنجم: مدیران عملیاتی دولت

- (۱) اعضای هیئت‌مدیره هولدینگ‌های زیرمجموعه شرکت‌های اصلی؛
 - (۲) مدیران عامل شرکت‌های زیرمجموعه هولدینگ‌ها؛
 - (۳) معاونین هولدینگ‌ها؛
 - (۴) رؤسای هیئت‌مدیره شرکت‌های زیرمجموعه هولدینگ‌ها.
- تصمیم‌سازی‌های میدانی برای مدیران اجرایی در این لایه انجام می‌شود. بدنه هماهنگ‌کنندگان نیروی انسانی متخصص نیز در این لایه سازمان‌دهی می‌شوند.

لایه ششم: مدیران پایه دولت

- (۱) مدیران ستادی شرکت‌های اصلی؛
 - (۲) اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های زیرمجموعه هولدینگ‌ها؛
 - (۳) مدیران ستادی هولدینگ‌ها؛
 - (۴) معاونین شرکت‌های زیرمجموعه هولدینگ‌ها؛
 - (۵) رؤسای ادارات و مدیران گروه‌های ذیل ادارات کل وزارتخانه؛
 - (۶) مدیران شرکت‌های زیرمجموعه هولدینگ‌ها.
- سازمان‌دهی نیروهای عملیاتی شرکت‌ها و بدنه اجرایی وزارتخانه از سوی این لایه مدیریتی انجام می‌شود. لذا نقش تعامل ایشان با نیروی انسانی موجود در وزارتخانه از اهمیتی

ویژه برخوردار است. اجراکنندگان دستور و همراه کنندگان نیروی انسانی در این لایه قرار می‌گیرند.

نتیجه‌گیری

در بخش‌های قبل گام‌های مشخصی برای طراحی ساختار طبقه‌بندی مشاغل مدیریتی دولت طی شد. در تقسیم‌بندی امورات اداره دولت مبنای آحاد مردم و سازوکار تأمین رزق و امرارمعاش ایشان قرار داده شد. گفته شد که حکومت واسطه اصلی رسیدن رزق به مردم است. بر همین مبنای، امورات حکومت نیز دسته‌بندی شد. بر اساس دسته‌بندی صورت گرفته حکومت به واسطه مجموعه‌ای از بخش‌های کشوری، لشگری، نهادهای عمومی و نهادهای انقلابی رزق موردنیاز مردم را تأمین می‌کند. در تقسیم‌بندی دستگاه‌های اجرایی مبنای سبک زندگی قرار دادیم. گفته شد مردم برای زندگی به خدمات روبنایی و زیربنایی نیاز دارند، که حکومت متولی تأمین این خدمات است. بر همین اساس دستگاه‌های اجرایی را به چهار دسته دستگاه‌های ارائه‌دهنده خدمات روبنایی، دستگاه‌های ارائه‌دهنده خدمات زیربنایی و دستگاه‌هایی که راهبری و سیاست‌گذاری برای دستگاه‌های ارائه‌دهنده خدمات را بر عهده دارند، تقسیم کردیم. همچنین گفته شد که دستگاه‌هایی که خدمات را به صورت مستقیم به مردم می‌رسانند، اهمیت بالاتری نسبت به سایر دستگاه‌ها برخوردارند. در تقسیم‌بندی واحدهای دستگاه‌ها مبنای اندازه دستگاه، نوع مأموریت و عمق جغرافیایی قرار داده شد. در نهایت در گام پایانی مشاغل مدیریتی بر اساس چهار مؤلفه کمیت و کیفیت سرمایه انسانی تحت مدیریت، میزان بودجه و اعتبار تحت اختیار، امکانات و سخت‌افزار مورد استفاده و تخصصی یا غیرتخصصی بودن مأموریت شغل امتیازبندی شد. زمانی که امتیازهای چهار مرحله قبل را برای هر شغل مدیریتی تعیین کنیم، می‌توان طبقه‌بندی مشاغل مدیریتی را داشته باشیم. طبق الگوی فوق، مدیران به شش سطح مدیریتی و ۱۱ طبقه قابل تقسیم است. در داخل طبقات رتبه‌های شغلی متفاوتی خواهیم داشت که اهمیت مشاغل یک طبقه را مشخص می‌کند.

نکته‌ای در دل مراحل مورداشاره نهفته است که قابل تأمل است. تقریباً در چهار مرحله‌ای که برای طبقه‌بندی و رتبه‌بندی مشاغل مدیریتی در نظر گرفته شده است، مردم و سبک زندگی آن‌ها در کانون توجه قرار دارند. بر اساس الگوی ارائه‌شده، مشاغل مدیریتی که در

تأمین نیاز زندگی مردم و سبک زندگی آن‌ها تأثیر بیشتری دارند، دارای امتیاز بالاتری خواهند بود.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی ندارند.

منابع

- عرب اسدی، حسین و مرادی، کیوان. (۱۴۰۴). طراحی دوره تربیت و آماده‌سازی کادر مدیریتی تراز دولت اسلامی (متد). پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۹(۳۳)، ۷-۴۵.
- علیزاده، ابراهیم، فلسفی نژاد، محمدرضا، دلاور، علی، فرخی، نورعلی و عباس پور، عباس. (۱۳۹۴). کاربرد نظریه تعمیم‌پذیری در پژوهش‌های مدیریت با تأکید بر تحلیل شغل. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۱(۲)، ۴۲-۶۳.
- عرب اسدی، حسین، و کشاورز، محسن. (۱۴۰۱). نظریه و نقشه راه دولت اسلامی. تهران: امتداد دانش.
- مجلس شورای اسلامی ایران. (۱۳۷۸). قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی ایران.
- مجلس شورای اسلامی ایران. (۱۳۸۶). قانون مدیریت خدمات کشوری. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی ایران.
- مجلس شورای اسلامی ایران. (۱۳۰۱). قانون استخدام کشوری. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی ایران.
- مجلس شورای اسلامی ایران. (۱۳۴۵). قانون استخدام کشوری. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی ایران.

References

- Ahmad, S., & Alqaarni, S. (2023). Job analysis in organizations: Transition from traditional to strategic. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), 1-18.
- Aliushyna, N., Baiko, O., Hromtseva, O., Kosmidailo, I., Lavrenchuk, O., Lyvyn, A., & Zhmur, N. (2021). *International practices of positions classification and grading in the civil service*. Center for Adaptation of the Civil Service to the Standards of the European Union.
- Alizadeh, E., Falsafinezhad, M., Delavar, A., Farrokhi, N. A., & Abbaspour, A. (2016). Using of generalizability theory in management research, with an emphasis on job analysis. *Research on Educational Leadership and Management*, 1(2), 43-62. [In Persian]

- Arab Asadi, H., & Keshavarz, M. (2022). *Theory and roadmap of the Islamic state*. Emtadeh Danesh Publication. [In Persian]
- Arab Asadi, H., & Moradi, K. (2025). Designing the education and preparation course for management staff at the level of the Islamic state. *Educational Leadership Research*, 9(33), 7–45. [In Persian]
- Australian Bureau of Statistics. (2021). *ANZSCO: Australian and New Zealand Standard Classification of Occupations*. <https://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/mf/1220.0>
- Government of Canada. (2021). *National Occupational Classification (NOC) 2021 Version 1.0*. <https://www.statcan.gc.ca/en/subjects/standard/noc/2021/indexV1>
- International Labour Organization. (2012). *International Standard Classification of Occupations: ISCO-08*. International Labour Office.
- Islamic Parliament of I.R. Iran. (1999). *Law on the coordinated system of employee payments*. Research Center of the Islamic Parliament of I.R. Iran. [In Persian]
- Islamic Parliament of I.R. Iran. (2007). *Civil service management law*. Research Center of the Islamic Parliament of I.R. Iran. [In Persian]
- Majlis Shura. (1922). *National employment law*. Research Center of the Islamic Parliament of I.R. Iran. [In Persian]
- Majlis Shura. (1966). *National employment law*. Research Center of the Islamic Parliament of I.R. Iran. [In Persian]
- Morgeson, F. P., Brannick, M. T., & Levine, E. L. (2020). *Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management* (3rd ed.). Sage Publications.
- National Administrative and Employment Affairs Organization. (1991). *Regulations for implementing the classification plan*. Research Center of the Islamic Consultative Assembly. [In Persian]
- Paulus, W., & Matthes, B. (2013). *The German Classification of Occupations 2010: Structure, coding and conversion table* (FDZ Methodenreport No. 08/2013). Research Data Center of the German Federal Employment Agency at the Institute for Employment Research.
- U.S. Department of Labor Bureau of Labor Statistics. (2018). *Standard Occupational Classification*. <https://www.bls.gov/soc/>