



کمیته مستقل مشترک نظارت و ارزیابی مبارزه با فساد اداری

## گزارش

# ارزیابی آسیب پذیری های پروسه استخدام از طریق

کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی در برابر فساد اداری



کابل

میزان 1392

مخففات

Capacity Building for Result	ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج	CBR
Human Resources Development Cluster	حلقه انکشاف منابع بشری	HRD Cluster
Independent Joint Anti-corruption Monitoring and Evaluation Committee	کمیته مستقل مشترک نظارت و ارزیابی مبارزه علیه فساد اداری	MEC
Management Information System	سیستم مدیریت معلومات	MIS
Independent Administrative Reforme and Civil Service Commission	کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی	IARCSC
Ministry of Higher Education	وزارت تحصیلات عالی	MoHE
United Nations Office on Drugs and Crime	دفتر ملل متحد علیه مواد مخدر و جرایم	UNODC
Pay and Grading	برنامه رتب و معاش	P&G
United States Agency for International Development	دفتر انکشافی بین المللی ایالات متحده امریکا	USAID
Vulnerability to Corruption Assessment	ارزیابی آسیب پذیری های معروض به فساد اداری	VCA
Vulnerability to Corruption Assessment Team	تیم ارزیابی آسیب پذیری های معروض به فساد اداری	VCA Team

## معرفی کمیته

کمیته مستقل مشترک نظارت و ارزیابی مبارزه علیه فساد اداری (MEC)، چنانچه از نام اش پیداست یک کمیته مستقل و مشترک افغانی/ بین المللی می باشد. کمیته بر اساس فرمان شماره 61 مورخ حوت 1388 هـ.ش مقام عالی ریاست جمهوری پس از آنکه در کنفرانس های متعدد بین المللی نیاز جدی برای مبارزه علیه فساد اداری و نظارت از تلاش ها در این مورد تعهد و تشخیص گردید؛ تأسیس شد. این کمیته متشکل از شش عضو متخصص و با شهرت نیک میباشد که سه تن از آنان داخلی و سه تن دیگر آنان خارجی میباشند. اعضای داخلی کمیته توسط مقام عالی ریاست جمهوری اسلامی افغانستان انتخاب شده و سه عضو خارجی آن توسط دفتر سازمان ملل متحد پیشنهاد، و به منظوری مقام عالی ریاست جمهوری اسلامی افغانستان معرفی شده اند. ریاست کمیته هر شش ماه طبق دستور العمل داخلی کمیته تغییر میکند که شش ماه بدوش یکی از اعضای داخلی و شش ماه دیگر بدوش یکی از اعضای بین المللی آن میباشد.

منظور از ایجاد کمیته مستقل مشترک نظارت و ارزیابی مبارزه با فساد اداری، نظارت دقیق و بی طرفانه از روند کار دولت افغانستان و جامعه بین المللی در امر مبارزه علیه فساد اداری میباشد. علاوه بر آن کمیته مؤظف است تا سفارشات و بنچمارک های را عنوانی ادارات ملی و بین المللی تجویز نموده و از تطبیق آن نظارت کند. هم چنان کمیته باید در هر شش ماه گزارش کاری اش را تهیه کرده و عنوانی جلالتمآب رئیس جمهور، شورای ملی، مردم افغانستان و جامعه بین المللی ارسال دارد. استقلالیت کمیته (MEC) بحیث یک اصل انکار ناپذیر توسط دولت افغانستان و جامعه بین المللی به رسمیت شناخته شده است که باعث میگردد تا این کمیته تمام امور محوله را به صورت شفاف و مستقلانه انجام دهد.

### • دار الإنشاء کمیته MEC

منظور از ایجاد دار الإنشاء کمیته در حقیقت فراهم آوری تسهیلات لازم برای کمیته میباشد، تا از فیصله های کمیته طبق لزوم دید نظارت نموده و امور تخنیکی را قبل از نشست کمیته مهیا سازد. دار الإنشاء کمیته، تحت ریاست رئیس دار الإنشاء، دارای ساختار مختصر تشکیلاتی است که مشتمل بر بخشهای: جلوگیری از فساد اداری، تطبیق قانون، حکومت داری و واحد VCA میباشد.

واحد های فوق الذکر هر کدام بصورت جداگانه دارای تیم کاری متشکل از متخصصین داخلی و بین المللی میباشند که در عرصه های مشخص کاری شان از یکسو از فیصله های کمیته در ادارات دولتی نظارت و از اجراء ادارات به کمیته گزارش میدهند، و از سوی دیگر هر کدام در ساحه کاری خویش تحقیقات علمی مینمایند تا در مجلس بعدی کمیته، مجموعه بنچمارک های را بگونه تحلیلی آماده و روند کار کمیته را در تهیه سفارشات و بنچمارکها تسهیل بخشند.

### • واحد VCA

یکی از ساحات کاری کمیته ارائه سفارشات و بنچمارک ها به ادارات غرض بهبود در پروسه های عرضه خدمات عامه میباشد، و این امر مستلزم تشخیص دقیق آسیب پذیری های عرضه خدمات عامه و سایر پروسه های کاری ادارات در برابر فساد اداری بود. بناءً، کمیته تصمیم به ایجاد واحد (VCA) یا واحد ارزیابی آسیب پذیری های معروض به فساد اداری گرفت، تا این واحد آسیبهای احتمالی پروسه های عرضه خدمات، و روند کار ادارات را شناسایی و سفارشات لازم را جهت بهبود روند کار و اتخاذ تدابیر پیشگیرانه به ادارات ارائه و از وقوع احتمالی فساد اداری جلوگیری نماید. بالاخره این واحد به حمایه مالی دفتر انکشافی بین المللی ایالات متحده امریکا USAID و همکاری تخنیکی نهاد امریکائی MSI در چوکات دار لانشای کمیته مستقل مشترک نظارت و ارزیابی مبارزه علیه فساد اداری ایجاد گردید.

## فهرست محتویات

### مخففات ب

ج	معرفی کمیته	1
ج	دار الإنشاء کمیته MEC	
ج	واحد VCA	
و	هدف ارزیابی VCA	
ز	1 خلاصه گزارش	1
ز	1.1 ارزیابی و تحلیل معلومات	
ح	1.2 یافته ها	
ح	1.3 فشرده آسیب پذیری های پروسه در برابر فساد اداری	
ح	1.4 فشرده سفارشات مطرح شده در گزارش	
1	2. مقدمه	1
1	2.1 ضرورت راه اندازی VCA در این پروسه	
2	2.2 ادارات دخیل در پروسه استخدام بست های اول و دوم کارمندان خدمات ملکی	
2	2.3 ساحات تحت ارزیابی (VCA)	
2	2.4 محدودیت های هیئت ارزیابی حین جمع آوری معلومات	
2	2.5 میتودولوژی ارزیابی آسیب پذیری های معروض به فساد اداری (VCA)	
3	2.5.1 روش جمع آوری معلومات	
3	2.5.2 روش وارد نمودن معلومات در گزارش	
3	2.5.3 روش تحلیل و ارزیابی معلومات	
4	2.5.4 روش تشخیص و شناسایی آسیب پذیری های معروض به فساد اداری	
4	2.5.5 روش ارائه سفارشات	
5	3. ارزیابی چارچوب حقوقی و اسناد تقنینی پروسه استخدام کارمندان خدمات ملکی	5
5	3.1 نظریات پاسخ دهنده گان پرسشنامه در رابطه به چارچوب حقوقی پروسه استخدام	
5	3.2 اسناد حقوقی و اداری پروسه استخدام کارمندان خدمات ملکی	
6	3.3 نارسای های چارچوب حقوقی پروسه استخدام	
7	3.4 فراهم آوری تصامیم شخصی در پروسه استخدام با توجه به نارسائیهای چارچوب حقوقی آن	
7	3.5 چگونگی تطبیق و رعایت چارچوب حقوقی پروسه	
9	3.6 موجودیت مؤیدات برای تطبیق اسناد حقوقی پروسه استخدام	
10	3.7 الزامیت تطبیقی چارچوب حقوقی پروسه	
11	3.8 آسیب پذیری های اسناد حقوقی پروسه استخدام در برابر فساد اداری	
11	3.9 سفارشات ارائه شده در این زمینه	
13	4. ساختار تشکیلاتی و منابع بشری پروسه استخدام کارمندان خدمات ملکی	13
13	4.1 انعکاس نظریات پاسخ دهندگان در بخش ساختار و منابع بشری پروسه استخدام	
13	4.2 ارزیابی ساختار از حیث تورم و اختصار تشکیلاتی	
13	4.3 دانش و تجربه کارمندان دخیل در پروسه	
14	4.4 نارسائی های احتمالی در لایحه وظایف شعبات و کارمندان شامل پروسه	

- 14 4.5. علاقمندی، صداقت و تعهد کارمندان/کمیشنران در اجرای کار پروسه
- 14 4.6. ارزیابی مناسبات کارمندان سطوح مختلف در محیط کاری
- 15 4.7. مسلکی بودن برخورد کارمندان/کمیشنران با کاندیدان
- 15 4.8. مصئونیت وظیفه ای کارمندان و کمیشنران پروسه استخدام
- 15 4.9. آسیب پذیری های ساختار تشکیلاتی و منابع بشری پروسه استخدام در برابر فساد
- 16 4.10. سفارشات ارائه شده در این زمینه
- 17 5. ارزیابی فعالیتهای حقیقی در پروسه استخدام کارمندان خدمات ملکی.....
- 17 5.1. مراحل و قدمه های تثبیت شده در پروسه استخدام کارمندان خدمات ملکی
- 18 5.2. نظریات پاسخ دهندگان پرسشنامه و سایر منابع دیگر در این زمینه
- 18 5.3. نفوذ غیر موجه و سوق نادرست مکلفیت ها
- 19 5.4. اخذ تحفه و آگاهی کارمندان/کمیشنران در رابطه به فساد اداری و برخوردهای غیر مسلکی
- 19 5.5. تضاد منافع در روند کار پروسه
- 19 5.6. مدیریت و کنترل از اجراءات کارمندان پروسه
- 20 5.7. تفاوت های سلیقه ای کمیشنران در نحوه نمره دهی و مصاحبه با کاندیدان
- 20 5.8. آسیب پذیری های شناسائی شده در فعالیت های حقیقی پروسه استخدام:
- 20 5.9. سفارشات در این زمینه
- 22 6. ارزیابی سیستم مدیریت اسناد و معلومات در پروسه استخدام.....
- 22 6.1. چگونگی وضعیت موجوده سیستم مدیریت اسناد و معلومات در این پروسه
- 22 6.2. محرمیت و مصئونیت اسناد و معلومات در پروسه
- 23 6.3. آسیب پذیری های سیستم مدیریت اسناد و معلومات پروسه در برابر فساد اداری
- 23 6.4. سفارشات ارائه شده در این عرصه
- 24 منابع: .....
- 1 ضمیمه (I).....

## هدف ارزیابی VCA

هدف از راه اندازی ارزیابی آسیب پذیری های معروض به فساد اداری (VCA) در پروسه استخدام، تشخیص و شناسائی اشکال مروج فساد، منابع، پیامدها، تخمین میزان آن و آسیب پذیری های پروسه در برابر فساد اداری و ارائه سفارشات لازم جهت بهبود روند کار این پروسه و وقایه ای آن از آسیب های احتمالی در برابر انواع فساد اداری میباشد.

## 1. خلاصه گزارش

پروژه استخدام بست های اول و دوم در کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی یکی از برنامه های مهم در جهت اصلاح عرصه خدمات عامه در کشور تلقی میگردد که بر مبنای آن کادرهای ورزیده کشور در ادارات مختلف براساس رقابت آزاد استخدام می شوند. باوجود فعالیت های گسترده این نهاد برای بهبود این روند، از چندی بدین سو شکایات شهروندان از عدم شفافیت کاری، حاکمیت روابط بر ضوابط، عدم رعایت شایسته سالاری و استخدام افراد از شیوه های که در آن امکانات فساد را نمیتوان نادیده گرفت یک سلسله نگرانی های را بر انگیزته بود. بطور مشخص، گزارشی که در اواخر سال 1391 از طرف دفتر ملل متحد علیه مواد مخدر و جرایم UNODC منتشر گردید، بیانگر همین مدعا است. این موضوع چنان جدی تلقی گردید که تعدادی از وکلای پارلمان خواهان انحلال این کمیسیون بدلیل عدم مؤثریت آن نیز گردیدند.

بناء، کمیته مستقل مشترک نظارت و ارزیابی مبارزه علیه فساد اداری، ارزیابی آسیب پذیری های این پروژه را روی دست گرفت. از آنجاییکه هدف این ارزیابی، تشخیص و شناسایی اشکال مروج فساد، منابع، پیامدها، تخمین میزان آن و آسیب پذیری های پروژه در برابر فساد اداری بوده، هیئت ارزیابی تلاش نموده تا با رعایت اصل بی طرفی، کاستی ها، فرصتها و آسیب پذیری های این پروژه را در برابر فساد اداری شناسایی نموده و بر اساس آن، سفارشات مشخصی را جهت بهبود روند کار پروژه عنوانی کمیسیون مذکور ارائه نماید.

هیئت ارزیابی، عرصه های: چارچوب حقوقی و اداری؛ ساختار تشکیلاتی و منابع بشری؛ فعالیتهای حقیقی و سیستم مدیریت اسناد و معلومات این پروژه را ارزیابی نموده است. بدلیل این که هدف ارزیابی VCA مشخص بوده، هیئت ارزیابی خود را ملزم به رعایت مجرد یک روش تحقیق نه دانسته، در صورت نیاز از همه یا برخی از روش های تحقیق جهت نیل به هدف استفاده نموده است. از آنجای که VCA وسیله شناخت کاستی های نهاد/ پروژه و آسیب پذیری های آن در برابر فساد میباشد و بصورت قطع نتایج بدست آمده از آن خوبی های اداره را نمیتواند تحت شعاع قرار دهد بناء، روش های راه اندازی VCA و استنتاج معلومات در آن از روش های تحقیق کلی و تحقیقات اجتماعی معمول متفاوت بوده و نتایج آن مبتنی بر ثبوت ایجابی یا سلبی نسبت حکمی بر مبنای دیدگاه یا نظریات اکثریت و اقلیت نبوده و نتایج بدست آمده از آن حکم قطعی برای ثبوت ایجابی یا سلبی تمامی فعالیتهای انجام شده در پروژه پنداشته نمیشود.

### 1.1. ارزیابی و تحلیل معلومات

ارزیابی نشان میدهند که کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی به منظور بهبود این روند فعالیتهای را از قبیل طرح قوانین، مقررات، طرز العمل های اداری و رهنمود ها؛ استخدام کارمندان از طریق پروژه رتب معاش؛ ارتقای ظرفیت کارمندان و تهیه لایحه وظایف برای کارمندان این پروژه انجام داده اند. اما این تلاش ها با توجه به فرصت های فساد اداری که تا اکنون در نهاد دولتی ریشه دوانده اند، نتوانسته اند تا ریشه های فساد را بصورت قطع از میان بردارند.

هیئت ارزیابی تلاش نموده است تا همه اسناد حقوقی و اداری فعال در پروژه را با همکاری مسئولین شعبات مؤلف در این عرصه جمع آوری، مطالعه و تحلیل نماید. آنچه منحصراً اسناد حقوقی در ارتباط به این پروژه از طرف کارمندان و مسئولین کمیسیون متذکره در اختیار هیئت ارزیابی قرار داده شده، عبارت از قانون کار، قانون کارکنان خدمات ملکی، قانون خدمات ملکی، مقرر تنظیم بستههای خدمات ملکی، طرز العمل تعیینات کارکنان خدمات ملکی، رهنمود اجرایی استخدام خدمات ملکی ولایات، طرز العمل نظارت از مراحل تعیینات کارکنان خدمات ملکی و طرز العمل رسیدگی به شکایات مامورین خدمات ملکی میباشد. علاوه برآن، ساختار تشکیلاتی، لایحه وظایف کارمندان دخیل در این پروژه و کاپی یک دوسیه نمونه ای که روند اجراءات عملی پروژه را از اول الی اخیر نشان میدهد نیز مشمول اسناد جمع آوری شده می باشند. به رغم دقتی که در رابطه به ثبوت ایجابی یا سلبی نسبت حکمی

در متغییرات این ارزیابی صورت گرفته، یافته های VCA هیچگاه حکم قطعی نداشته چون سایر اشکال و انواع تحقیق های علمی و کلی نسبت حکمی در متغییرات آن میتواند با گذشت زمان با بروز شواهد موثق تری تغییر کند.

## 1.2. یافته ها

آنچه در پاسخ به سوالات پرسشنامه از طرف کارمندان و مراجعین و سایر منابع معلوماتی به دست آمده بیانگر احتمال وجود برخی از انواع فساد اداری در پروسه استخدام است. کمیشنران و کارمندان اداره باوجود اینکه خود شان را مجزاء از تیم کاری اداره نمی دانستند نیز آسیب پذیری پروسه در وضعیت موجود را انکار نکرده به احتمال برخی از انواع فساد اداری را در پروسه بعید نمیدانند. رشوه ستانی، تعلل در وظیفه؛ تزویر اسناد؛ رعایت نکردن قواعد سلوکی اداره در برابر متقاضیان؛ دخیل ساختن ملاحظات قومی، سیاسی و منطقه ای و سوء استفاده از صلاحیت وظیفه ای از اشکال و انواع فساد اداری اند که وجود شان در پروسه رد نمیشود. علاوه برآن، فرار کادر های مسلکی از کمیسیون بدلائل مختلف و نا رضایتی کارمندان میان رتبه مسلکی از محیط کاری در کمیسیون؛ ضعف در رعایت و تطبیق اسناد تقنینی موجود در پروسه؛ احتمال دستبرد در روند استخدام، رد برخی از کاندیدان موفق از سوی مقامات وزارت ها و ولایات و محدودیت زمینه های ورود برخی از کادر های مسلکی در نهاد های دولتی نیز از پیامد های عمده اند که ناشی از آسیب پذیری های موجود در پروسه به نحوی در روند کار پروسه استخدام تبارز کرده اند. همچنان احتمال معروض بودن پروسه به فساد اداری از سوی تعدادی از کارمندان و کمیشنران دخیل در پروسه نیز رد نشده است، اما بدلیل محدودیت های که در عرصه جمع آوری معلومات وجود داشته هئیت ارزیابی نتوانسته تا میزان گستردگی فساد را در پروسه تخمین نماید. برخی از مواد موجود در چارچوب حقوقی پروسه، ظرفیت مسلکی برخی از کمیشنران و کارمندان، ساختار پراکنده تشکیلاتی، مداخله عناصر صاحب رسوخ در نظام و میکانیزم های اداری پروسه از جمله مواردی اند که از سوی مصاحبه دهندگان قسماً منابع فساد اداری شناسائی شده اند.

## 1.3. فشرده آسیب پذیری های پروسه در برابر فساد اداری

نتایج به دست آمده از ارزیابی نشان میدهد که ضعف چارچوب حقوقی پروسه منجمله نافذ نبودن قانون تشکیلات اساسی دولت و قانون اجراءات اداری؛ تورم در ساختار تشکیلاتی کمیسیون؛ پراگندگی صلاحیت ها و ادارات مسئول در پروسه؛ ظرفیت کم مسلکی برخی از کارمندان و کمیشنران پروسه؛ بیروکراسی طویل و پیچیده پروسه استخدام؛ ضعف در میکانیزم ارزیابی و بررسی سوابق کاندیدان؛ ضعف در میکانیزم نظارت از روند کار پروسه؛ ضعف در میکانیزم شفافیت روند شارت لیست و مصاحبه؛ پائین بودن سطح همکاری و هماهنگی نهاد ها با کمیسیون در پروسه؛ انعطاف پذیری مقامات کمیسیون در برابر مداخله اعضای بلند پایه دولتی در پروسه استخدام؛ نبود سیستم مدیریت اسناد و معلومات بصورت الکترونیک؛ از جمله آسیب پذیری های پروسه در برابر فساد میباشند.

## 1.4. فشرده سفارشات مطرح شده در گزارش

سفارشات ارائه شده در گزارش با توجه به آسیب پذیری های شناسائی شده در چهار عرصه تحت پوشش این ارزیابی، متمرکز بوده است. تصویب قانون تشکیلات اساسی دولت از سوی پارلمان؛ تهیه و تصویب قانون اجراءات اداری؛ بازنگری و تعدیل برخی مواد قانون کارکنان خدمات ملکی؛ بازنگری و تعدیل قانون خدمات ملکی در رابطه به مسئولیت و تأمین معیشت کمیشنران بعد از پایان یافتن دوره کاری ایشان؛ بازنگری پروسیجر کاری پروسه استخدام و تعدیل آن به یک میکانیزم ساده و عملی؛ توحید مراجع استخدام کننده در کمیسیون به یک مرجع واحد؛ ایجاد محکمه رسیدگی به منازعات اداری؛ بازنگری و تعدیل ساختار تشکیلاتی موجود در تناسب به حجم کار کمیسیون؛ طرح میکانیزم نظارتی شفاف برای نظارت از روند کار پروسه؛ طرح میکانیزم موثر تفاهم با مقامات نهاد های دولتی غرض هماهنگی بیشتر؛ طرح پالیسی جلوگیری از مداخله مقامات دولتی در پروسه استخدام؛ الکترونیک سازی سیستم مدیریت اسناد و معلومات؛ طرح میکانیزم عملی برای جلوگیری از احتمال دستبرد در نمرات؛ از جمله سفارشات اند که نظر به آسیب پذیری های شناسائی شده به مراجع مربوطه توام با تعیین زمان اجراء آنها، ارائه شده اند.



## 2. مقدمه

جنگ های سه دهه اخیر، نه تنها زیر ساخت های مهم اقتصادی- اجتماعی افغانستان را مضمحل و میلیون ها انسان این مرز و بوم را به کام مرگ کشانید، بل زیربنا های اداری کشور را به ویرانه مبدل نموده نهاد های خدمات عامه را جولانگاه سیاست های نادرست تنظیمی و قومی ساخت. فرار تحمیلی مغز های متفکر و کادر های اداری و علمی مجرب کشور به کشور های همسایه و دیگر نقاط جهان، فاصله گرفتن مامورین از محیط اداره برای بدست آوردن اعاشه خانواده شان و مداخله های بی موجب نظام های مختلف حاکم در امور اداره و تغییر ساختار و سیستم، همه دست با هم داده نظم نهاد های خدمات عامه کشور را مختل ساخت. تا جاییکه بعد از فروپاشی رژیم طالبان افغانستان بمثابة ای یک کشور کاملاً ویرانه در حالی تسلیم اداره موقت میگردد که حتی از داشتن ابتدایی ترین ابزار اداره نیز برخوردار نبود.

کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی به اساس فیصله کانفرانس بن به منظور ایجاد اصلاحات در نهاد های خدمات عامه تأسیس شد. کمیسیون مذکور تلاش کرد تا با طرح و تطبیق برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و دراز مدت در اداره عامه مخروبه افغانستان تغییراتی را رونما سازد. بنابراین، نظر به لزوم دید و ایجابات مقطع زمانی این کمیسیون گام بگام تلاش ورزید تا در عرصه های اصلاح ساختار اداره، استخدام به اساس شایستگی و ارتقای ظرفیت کارمندان اداره با طرح های متنوع تغییراتی رونما گردد. کمیسیون از بدو تأسیس تا اکنون برغم فراز و نشیب های که عاید حالش بود، بدون شک یک سلسله دستاوردهای در عرصه ماموریتش به اجراء گذاشته است. منجمه بازنگری و انکشاف ساختار های تشکیلاتی، آموزش هزاران مامور و آشنائی ایشان به مدیریت معاصر و ایجاد زمینه رقابتی در روند استخدام کارکنان خدمات ملکی با تدوین قوانین، مقررات و پالیسی ها را میتوان برشمرد.

برغم این همه تلاش های که از سوی کمیسیون تا اکنون در زمینه بهسازی وضعیت اداره عامه صورت گرفته است، این سکتور نیز چون سایر سکتور های دیگری حکومتی از گزند فساد اداری در امان نبوده و به چالش فساد اداری به نحوی دست و گریبان است.

### 2.1. ضرورت راه اندازی VCA در این پروسه

پروسه استخدام بست های اول و دوم کارمندان خدمات ملکی نه تنها به چالشها دست و گریبان است؛ بل فعالیتهای را که کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات ملکی در عرصه پیشرفت و انکشاف اداره عامه انجام داده تحت تأثیر قرار داده است. علاوه بر آن بستر استفاده جویی برخی از افراد سود جو، و فرصت طلب را برای سبوتاژ سازی این پروسه نیز هموار ساخته است. این امر باعث بلند شدن صدا های بخش اعظم متقاضیان پست های خدمات ملکی در کشور گردیده که گویا ایشان به انواع مفاسد اداری در پروسه استخدام مواجه بوده و حق شان بدلائل مختلف تلف میشود. به ادعای مصاحبه دهندگان، عده ای زیادی از داوطلبان واجد شرایط به دلایل مختلف منجمله، عشیره پرستی، سمت گرایی، تبعیض فکری، منفعت جوی های شخصی و حتی در برخی حالات واسطه گری ها؛ نمی توانند وارد اداره خدمات عامه گردیده مصدر خدمت به وطن شوند. حتی برخی از کارمندان بست های اول و دوم که از طریق بورد تعیینات کمیسیون طی مراحل و وارد سیستم شده اند نیز با تأیید این وضعیت، ماجرای ورود شان را داستانگونه مطرح نموده و به مثابه گذشتن از هفت خان رستم میخواندند.

ادعای وجود فساد در پروسه استخدام فقط میان داوطلبان و مستفیدین این پروسه باقی نمانده بل در سروی های فساد اداری توسط نهاد های بین المللی نیز بخود جایگاه برتری در میان فاسدترین ادارات را نیز گشوده است. برخی از اعضای شورای ملی افغانستان نیز از مدتها به این طرف بنابر دلایل مختلف منجمله گسترده شدن دامنه فساد اداری در این کمیسیون و عدم موثریت لازم آن در عرصه ماموریتش، از حکومت تقاضای الغای این کمیسیون را نموده اند.

روی این همه ملحوظات، کمیته مستقل مشترک نظارت و ارزیابی مبارزه علیه فساد اداری مصمم شد تا جهت تشخیص و شناسائی اشکال مروج، منابع، پیامدها، تخمین میزان آن و آسیب پذیری های این پروسه در برابر فساد

اداری، ارزیابی همه جانبه ای را طرح و راه اندازی نموده و بالاخره به کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی درین زمینه سفارشات را جهت بهسازی هرچه بیشتر پروسه ارائه نماید.

## 2.2. ادارات دخیل در پروسه استخدام بست های اول و دوم کارمندان خدمات ملکی

بورد مستقل تعیینات، بورد رسیدگی به شکایات و ریاست عمومی طرح و تطبیق برنامه های کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی و سایر ادارات خدمات عامه، اداراتی اند که بصورت مستقیم یا غیر مستقیم در پروسه استخدام کارمندان خدمات ملکی دخیل هستند. هیئت ارزیابی ریاست های مرتبط به پروسه استخدام را در کمیسیون بصورت کل و بالاخص بورد های تعیینات و رسیدگی به شکایات و برخی از وزارت ها و ریاست های مستقل را نیز بصورت نمونه ای تحت ارزیابی قرار داده است.

## 2.3. ساحات تحت ارزیابی (VCA)

هیئت مؤلف، پس از یک ارزیابی ابتدائی، طرح ارزیابی آسیب پذیری های پروسه استخدام بست های اول و دوم را در برابر فساد اداری آماده کرد که مشتمل بر ارزیابی چهار عرصه ذیل میباشد:

- چارچوب حقوقی و اداری پروسه؛
- ساختار و منابع بشری پروسه؛
- فعالیتهای حقیقی در پروسه؛
- سیستم مدیریت اسناد و معلومات پروسه.

## 2.4. محدودیت های هیئت ارزیابی حین جمع آوری معلومات

هیئت ارزیابی حین جمع آوری معلومات به یک سلسله چالش های از قبیل حساسیت برخی از کارمندان و کمیشنران پروسه در ارائه معلومات و اسناد، دسترسی به مقامات دخیل در پروسه، تلاش برای سبوتاژ سازی پروسه ارزیابی با رد یافته های راپور در جریان پیش نویس و محدودیت زمانی برای مطالعه و تحلیل کامل اسناد حقوقی پروسه، مواجه گردید که در کل زمینه دسترسی کامل به معلومات را برای دستیافتن به نتایج محدود ساخته بود. اما تلاش های هیئت ارزیابی بگونه خستگی نا پذیر جهت دستیافتن به معلومات لازم، توانست برخی از اسناد و مدارکی را که ضرورت مبرم برای پیشبرد این ارزیابی پنداشته میشدند جمع آوری نماید که کوشش های ایشان قابل ستایش است. مشت نمونه خروار یکی از چالش های که هیئت ارزیابی برای بدست آوردن اسناد مواجه شده بود، دست یافتن به یک قطعه تصویر از روند امتحانات حمایوی و یک قطعه تصویر از پروسه مصاحبه با کاندیدان بود که هیئت علاوه بر مکالمات تلفونی با کارمندان ریاست رسانه ها و آگاهی عامه بیشتر از یک هفته رفت و آمد نمود تا بتواند تصاویر متذکره را بدست آورد، اما در نتیجه، کارمندان این ریاست تصاویر را اسناد محرم خوانده و از شریک سازی آن با هیئت معذرت خواستند و بالاخره یکی از تصاویر مطلوب را هیئت ارزیابی از ریاست محترم طرح و تطبیق برنامه ها بدست آورد.

به رغم آن، هیئت ارزیابی از همکاری های برخی از شعبات منجمله ریاست دارالانشاء کمیسیون، بورد رسیدگی به شکایات، رئیس و کارشناسان ریاست اجراییه بورد تعیینات و برخی از کارمندان و کمیشنرانی که بصورت مستقل در راستای ارائه معلومات و اسناد لازم به هیئت بدون ملحوظات رسمی همکاری نموده اند اظهار سپاس و قدر دانی میکند.

## 2.5. میتودولوژی ارزیابی آسیب پذیری های معروض به فساد اداری (VCA)

ارزیابی آسیب پذیری های معروض به فساد اداری (VCA) وسیله شناسائی و تشخیص انواع و اشکال مروج فساد، منابع، پیامدها، تخمین میزان آن و آسیب پذیری های نهاد/پروسه در برابر فساد میباشد. هدف اصلی این ارزیابی کمک به نهاد/پروسه برای بهبود روند کار و ایجاد اصلاحات در پروسه/نهاد است. بناءً، نتایج بدست آمده از VCA، بهیچ وجه نمی تواند خوبی ها و فعالیت های قابل ستایش انجام شده در پروسه/نهاد را تحت شعاع قرار دهد.

روش های راه اندازی VCA و استنتاج معلومات در آن از روش های تحقیق کلی و تحقیقات اجتماعی معمول متفاوت بوده و نتایج آن مبتنی بر ثبوت ایجابی یا سلبی نسبت حکمی بر مبنای دیدگاه یا نظریات اکثریت و اقلیت نبوده و نتایج بدست آمده از آن حکم قطعی برای ثبوت ایجابی یا سلبی نسبت حکم بر تمامی فعالیتهای انجام شده در پروسه پنداشته نمیشود. روش استدلال و نتیجه گیری درین ارزیابی مبتنی بر روشهای استقرایی یا قیاسی که هر کدام بالنوبه با درجات مختلف معروض به خطاء در نتیجه هستند نبوده بل درین ارزیابی، روش علمی که دارای جنبه های مثبت هر دو روش متذکره است به کار برده شده است.

### 2.5.1. روش جمع آوری معلومات

بدلیل اینکه هدف مشخص هیئت ارزیابی شناسایی و تشخیص انواع و اشکال مروج فساد، منابع، پیامدها، تخمین میزان آن و آسیب پذیری های نهاد/پروسه در برابر فساد میباشد، بناءً، هیئت موظف خود را محدود به جمع آوری معلومات از یک منبع واحد ندانسته، تلاش ورزیده تا از منابع مختلف معلوماتی تاجای که مقدور بوده استفاده نموده و معلومات را گرد آوری نماید. مسلماً، محدودیت منابع معلوماتی زمینه رسیدن به هدف را که همانا شناسائی موارد متذکره اند نیز محدود تر ساخته و نتیجه گیری را که بصورت کل حکم قطعی پنداشته نمی شود بیشتر معروض به خطاء میسازد. روی این ملحوظ، برای اینکه هیئت ارزیابی بتواند از معلومات بدست آمده به نتایج نسبتاً موثق تری دست یابد میبایست منابع معلوماتی خویش را گسترده تر سازد. بنابراین، باوجود محدودیت های زمانی و دسترسی به معلومات هیئت ارزیابی تلاش نمود تا از منابع معلوماتی ذیل در روند جمع آوری معلومات استفاده نماید.

1. مطالعه عمومی گزارش های رسانه ای در رابطه به پروسه؛
2. مصاحبه و بحث های آزاد با مقامات و اشخاص دخیل و کلیدی پروسه؛
3. مطالعه و تحلیل اسناد حقوقی و اداری پروسه؛
4. مصاحبه های اختصاصی با کارمندان و مراجعه کنندگان این پروسه؛
5. برگزاری جلسات و مصاحبه های گروهی یا فوکس گروپ؛
6. مشاهدات یومیه اعضای تیم؛

### 2.5.2. روش وارد نمودن معلومات در گزارش

تلاش صورت گرفته تا به منظور جلوگیری از اطاله گزارش و تسهیل روند نتیجه گیری، معلومات بگونه وارد گزارش گردند که پروسه نتیجه گیری را سهل ساخته و از اطاله گزارش جلوگیری بعمل آید. بناءً، با استفاده از روش قیاس استثنائی و قیاس اقترانی قضایا (جملات) و شکل بندی مقدمات مثبت ایجابی یا سلبی در گزارش به گونه ای انعکاس داده شده اند که بصورت معمول حاوی نتایج میباشند که این روش در حقیقت توانسته است تا به گزارش زبان عامیانه بخشیده و به عام و خاص زمینه استفاده از گزارش را فراهم سازد.

### 2.5.3. روش تحلیل و ارزیابی معلومات

مجموع معلومات بدست آمده در پروسه ارزیابی (VCA) با در نظر داشت معیارهای شناخت آسیب پذیری های معروض به مصداق های فساد اداری، جمعآوری شده پس از مطالعه دقیق وارد گزارش گردیده و در صورت نیاز مورد تجزیه و تحلیل قرار داده شده اند. در نهایت امر انواع و اشکال مروج فساد، منابع، پیامدها، و موارد آسیب پذیر در برابر انواع مختلف فساد اداری را مبنی بر واقعیت های انعکاس یافته در معلومات شناسائی، و تذکر داده شده اند.

چون هدف ارزیابی آسیب پذیری های پروسه در برابر فساد اداری، بحث آماری و قضاوت مبتنی بر آرائ اکثریت و اقلیت نه بل تشخیص و شناسائی انواع و اشکال مروج فساد، پیامدها، تخمین میزان آن و آسیب پذیری های نهاد/پروسه در برابر فساد میباشد، بناءً، به مجرد که موضوع حین ارزیابی فقط یکی از منابع معلوماتی فوق الذکر بگونه موجه و منطقی که مبنی بر آن اشکال فساد، منابع، پیامد ها، تخمین میزان گستردگی آن و آسیب پذیری های پروسه در برابر فساد نمایان گردیده باشد در نتیجه گیری انعکاس یافته و نسبت حکمی به اساس آن میان دو طرف قضیه بصورت

ایجابی یا سلبی ثابت شده است. بنابراین، نتیجه گیری از تحلیل و ارزیابی معلومات درین ارزیابی مبتنی بر اصل "نتیجه تابع اخص ارزل" انعکاس یافته و ارقام پاسخ دهندگان، معلومات در رابطه به فعالیت‌های انجام شده در پروسه بصورت مثبت و سایر جنبه های ایجابی پروسه بصورتیکه شاید نهاد تحت ارزیابی انتظار آن را دارد معیار قرار داده نشده است. همچنان خاطر نشان باید کرد، در مواردی که معلومات جمع‌آوری شده بصورت مستقیم حاوی نتیجه بوده به منظور جلوگیری از اطاله از تحلیل و توضیح بیشتر خود داری شده است.

#### 2.5.4. روش تشخیص و شناسایی آسیب پذیری های معروض به فساد اداری

تشخیص آسیب پذیری های معروض به فساد اداری مبتنی بر مندرجات ماده 3 قانون مبارزه علیه فساد اداری میباشد. ماده سوم قانون مذکور موارد ذیل را فساد اداری تلقی نموده است: 1) رشوت، 2) اختلاس، 3) سرقت اسناد، 4) اتلاف غیر مجاز اوراق و اسناد رسمی، 5) تجاوز از حدود صلاحیت قانونی، 6) سوء استفاده از موقوف وظیفوی، 7) ممانعت در روند یا اخلاص تطبیق عدالت، 8) استفاده از امکانات دولتی و اوقات رسمی در امور شخصی، 9) امتناع و استتکاف از وظیفه بدون عذر قانونی، 10) کتمان حقیقت، 11) افزایش غیر قانونی دارائی، 12) تزویر اسناد، 13) انتحال وظیفه (و انمود ساختن صلاحیت یا اجراء و امتناع اموری که شخص به آن مؤظف نباشد)، 14) اخذ هر نوع تحفه به منظور اجراء یا امتناع از کار در امور مربوط، 15) تعلل در اجراء وظیفه محوله، 16) عدم رعایت قواعد سلوکی اداره مربوط، 17) دخیل ساختن ملاحظات قومی، منطقوی، مذهبی، حزبی، جنسیتی، و شخصی در اجراء امور محوله، 18) اجراء و یا امتناع سایر اعمال مندرج قانون مبارزه علیه فساد اداری.

با توجه به مجموع اسناد و مدارک بدست آمده در پروسه ارزیابی و با در نظر داشت معیارهای شناخت آسیب پذیریهای معروض به فساد اداری، انواع و اشکال مروج فساد، منابع، پیامدها، تخمین میزان آن و آسیب پذیری های نهاد/پروسه در برابر فساد طبق روش استدلال از طرف معلول به علت و عکس آن (علت به معلول) شناسائی گردیده، شماره وار با ارائه تفصیلات لازمه طرح و تذکر داده شده اند. علاوه تاً تذکر باید داد که یافته های این گزارش مبنی بر معلومات عمومی از منابع مختلف بوده و شکل تحقیق اتهامنامه را بر شخص معینی ندارد که با اسناد و شواهد کافی که بتواند کسی را متهم سازد استفاده شود. چون هدف این ارزیابی مشخص است، بناءً، کاربرد این راپور نیز فقط جنبه اصلاحی دارد که در مطابقت به هدف تعیین شده از آن استفاده میشود.

#### 2.5.5. روش ارائه سفارشات

معمولاً راه کارها بصورت طبیعی در از میان برداشتن آسیب پذیری های معروض به فساد اداری به شکل مفهوم مخالف آسیب های تشخیص شده، تبارز میکنند. اما در این گزارش، به مجرد معکوس کردن آسیب ها از منفی به مثبت و عکس آن (از مثبت به منفی) اکتفاء نشده با استفاده از معلومات بدست آمده از مصاحبه دهنده گان و سایر منابع معلوماتی، سفارشات مندرج این گزارش را با توجه به جنبه های تطبیقی آنها، حد صلاحیت نهاد مسئول و امکانات مادی و تخبیکی آن همراه با ضرب الاجل معیین ارائه شده اند.

### 3. ارزیابی چارچوب حقوقی و اسناد تقنینی پروسه استخدام کارمندان خدمات ملکی

چارچوب حقوقی یک پروسه در بردارنده تمامی اسناد حقوقی و اداری به شمول قانون، مقرر، فرمان تقنینی، مصوبات شورای وزیران، طرز العمل های تصویب شده مقام اداره و پالیسی های است که نهاد ها و ادارات مکلف به رعایت آن ها حین انجام کار میباشد.

موجودیت چارچوب حقوقی منظم و جوابگو در عرصه معین کاری میتواند به مثابه رهنمود خوب در جهت اجراء و عملی نمودن پروسه، کاربرد داشته باشد. علاوه برآن مهمترین روش وقایه و مانع فساد اداری نیز محسوب میگردد. بسا اوقات ضعف معمولی ناشی از یک ماده و حتی یک واژه در چارچوب حقوقی میتواند منجر به ابهامات و تناقضاتی شود که وجود فساد اداری را در روند کار نهادینه سازد. روی این ملحوظ قانون گذاران مسئولیت دارند تا ابعاد مختلف ایجابی، سلبی و مفهوم مخالف هر واژه، و در کل افاده مفاهیم هر ماده قانون و سایر عواقب خوب و بد آن را حین طرح قانون، مقرر، فرمان، طرز العمل و غیره ملحوظ داشته باشند.

حقوق دانان تلاش میورزند تا ابعاد مختلف مواد مطرح در اسناد حقوقی را حین طرح ماده ملحوظ داشته باشند؛ اما به مرور زمان، شرایط اداری، ابزار قابل استفاده در پروسه به منظور تحقق و تطبیق کامل الزامات چارچوب حقوقی، ظرفیت پایین و درک نا درست از اسناد حقوقی و عوامل دیگری داخلی و خارجی میتوانند دست به هم داده یک سند حقوقی را با وجود قوتی که دارد، متأثر و آسیب پذیر به فساد اداری سازند. چون اکثریت عوامل فوق الذکر که میتوانند در متأثر شدن و آسیب پذیری چارچوب حقوقی پروسه استخدام کارکنان خدمات ملکی متصور است؛ بناءً هیئت ارزیابی علاوه بر ارزیابی ابعاد دیگری این پروسه، چارچوب حقوقی آنرا نیز تحت ارزیابی قرار داده است.

#### 3.1. نظریات پاسخ دهنده گان پرسشنامه در رابطه به چارچوب حقوقی پروسه استخدام

در رابطه به چارچوب حقوقی و اداری این پروسه شش (6) سوال با هزینه (18) تن که مشتمل بر کارمندان بلند رتبه استخدام شده از طریق بورد تعیینات خدمات ملکی به وزارت ها، متقاضیان نا موفق، صاحب نظران عرصه خدمات ملکی و منابع بشری و کارمندان سطوح مختلف دخیل در پروسه هستند مطرح گردیده است. با بدست آوردن پاسخ آنها، تمامی ابعاد چارچوب حقوقی و اداری پروسه روشن شده است. علاوه برآن در تحلیل و ارزیابی بیشتر مسایل، از منابع دیگری معلوماتی مثل دیدگاه اشتراک کنندگان در میز گرد، مشاهدات هیئت ارزیابی از جریان کار عملی پروسه، مطالعه و تحلیل اسناد حقوقی و اداری بدست آمده درین عرصه استفاده شده است. تا بالاخره برخی انواع و اشکال مروج فساد، منابع، پیامدها و آسیب پذیری های پروسه شناسائی و با در نظر داشت آن سفارشات لازم نیز ارائه گردیده است.

#### 3.2. اسناد حقوقی و اداری پروسه استخدام کارمندان خدمات ملکی

هیئت ارزیابی در مرحله جمع آوری معلومات در رابطه به اسناد حقوقی و اداری موجود و فعال در پروسه استخدام کارمندان خدمات ملکی از مراجع مربوطه این پروسه با همکاری مسئولین شعبات مؤظف در این عرصه توانست به اسناد ذیل دست یابد.

- قانون کار
- قانون کارکنان خدمات ملکی
- قانون خدمات ملکی
- قانون مامورین دولت منتشره جریده رسمی 7 سال 1420 هـ. ق
- مقرر تنظیم بستیهای خدمات ملکی
- مقرر امور ذاتی کارکنان خدمات ملکی
- مقرر طرز سلوک مامورین خدمات ملکی
- طرز العمل تعیینات کارکنان خدمات ملکی

- رهنمود اجرایی برای استخدام خدمات ملکی ولایات
- طرز العمل نظارت از مراحل تعیینات کارکنان خدمات ملکی
- و طرز العمل رسیدگی به شکایات مامورین خدمات ملکی

از مجموع یافته های تحقیق می توان چنین نتیجه گرفت که اسناد تقنینی در پروسه استخدام بطور کافی وجود دارد. اما تعدد آن، مشکلات و خلاء های را در پروسه نیز بوجود آورده است.

### 3.3. نارسای های چارچوب حقوقی پروسه استخدام

در رابطه به این عنوان با هژده تن مصاحبه انجام شده است که منجمله هشت تن باورمند به وجود نارسائی ها در اسناد حقوقی پروسه بوده، نه تن باور داشتند که اسناد تقنینی در پروسه بقدر کافی مناسب وضع شده اند و یک تن در زمینه از ابراز نظر خود داری نموده است. اما آنچه از مطالعه و ارزیابی مستقیم هیئت ارزیابی و سایر منابع دیگر درین زمینه بدست آمده، نشان میدهد که در برخی مواد و مندرجات اسناد حقوقی و اداری پروسه نارسائی های وجود دارند که میتوانند منجر به برخی از اشکال و انواع معروف فساد اداری شوند.

مصاحبه دهندگان و برخی از صاحب نظران عرصه منابع بشری مشخصاً تعدیلات اخیر در ماده هشتم قانون کارکنان خدمات ملکی، روند یکسان سازی معیار های استخدام کارکنان خدمات ملکی را بدون ملحوظ داشتن طبیعت کاری هر ساحة کاری مثل (صحت و معارف)، عدم توضیحات لازم در رابطه به تجربه و تحصیل مرتبط به وظیفه و همچنان نادیده گرفتن امتیازات مادی برای اسناد تحصیلی را نمونه های از نارسائی های این قانون خوانده اند. علاوه بر آن روش ارزیابی، تبدیلی و انفکاک مامورین را در مقررۀ امور ذاتی کارکنان خدمات ملکی نیز ناقص، مبهم و معروض به فساد خوانده اند.

آنچه از خلال معلومات بدست آمده درین زمینه بر میآید نشان میدهد که همین اکنون در ارتباط به پروسه استخدام قانون، مقررۀ، طرز العمل، رهنمود و متحد المال ها موجود است که همه بصورت یکسان بالنوبه در این پروسه مرعی الاجراء هستند و در برخی موارد تکرار، ابهام، تناقض و یا عدم همخوانی معیار ها در آنها به ملاحظه میرسد. در ذیل برخی خلاء های که میتوانند باعث آسیب پذیری پروسه در برابر فساد شوند رابه صورت فشرده طور نمونه به ارزیابی گرفته شده است:

1. ارزیابی نشان میدهد که در چهارچوب حقوقی نظام موجوده، قانون ویژه ی تشکیلات اساسی دولت که مبنی بر آن قانون کارکنان خدمات ملکی و مقررات در این زمینه تهیه گردد؛ وجود ندارد. نبود این قانون در نظام موجوده یکی از چالشهای عرصه اصلاحات بوده که بدون داشتن مبنای حقوقی اساسی، به روش های سلیقه ای دست به ایجاد واحدهای غیر ضروری، لغو برخی از واحد های مهم و در بسیاری موارد ارتقای واحد ها، بست، رتبه و معاش زدند. متخصصین و کارشناسان باور دارند که هرگونه اصلاحات در نبود چنین یک قانونی که ساختار و تشکیلات اساسی دولت را تعریف نموده نهادینه میسازد، از موثریت و مثمریت لازم برخوردار بوده نمیتواند.

2. عدم تفکیک حوزه های کاری ادارات و وزارت ها نیز از خلاء ها و نواقص دیگری در عرصه اسناد تقنینی اند که مصاحبه دهندگان به آن اشاره کرده اند. به باور آنها، کمیسیون اصلاحات اداری با استفاده از قوانین و مقررات موجوده افراد و کارمندان مشابه ای را در وزارت های استخدام می کنند که تخصص و حوزه کاری شان کاملاً از هم متفاوت اند. مثلاً، در ریاست تدارکات وزارت انرژی و آب کسی را استخدام می کند که در وزارت معارف و یا در وزارت ترانسپورت و خارجه استخدام می کند که این امر، عرصه خدمات عامه کشور را به سوی غیر مسلکی شدن سوق می دهد. از این جهت، همچنانیکه در گذشته تذکر رفت، ایجاب می کند که همه پوست ها، تخصصی شوند.

3. به ملاحظه میرسد که در چهارچوب حقوقی پروسه استخدام به ویژه در قانون کارکنان خدمات ملکی، به درجه تحصیلی به ویژه ماستری و دکتورا حقوق و امتیازات ویژه در نظر گرفته نشده است. در نظر نه گرفتن درجه تحصیل در معاش و عدم توجه به امتیازات درجات تحصیلی به نحوی علاقمندی تحصیل کرده ها را به داخل شدن در نظام کاهش داده و از سوی دیگر باعث افزایش مامورین و کارمندان با درجه تحصیلی پائین در عرصه خدمات عامه شده است. به همین ملحوظ، دیده میشود که روند اصلاحات و برنامه های که تا حال از طرف کمیسیون

اصلاحات اداری روی دست گرفته شده از مؤثریت و کیفیت چندانی برخوردار نبوده و در کاهش فساد و ارتقای ظرفیت وزارت ها و ادارات کدام نقش موثری نداشته است.

4. سرنوشت کمیشنران بعد از ختم دوره خدمت موردی است که ایجاب میکرد قانون خدمات ملکی درین زمینه راه کاری را به منظور مصئونیت ایشان پیش بینی میکرد که اکنون چنین ماده ای در قانون مذکور به ملاحظه نمیرسد. بناءً، این امر میتواند احتمال آسیب پذیری را در روند استخدام در قبال داشته باشد. از سوی دیگر میکانیزم استخدام کمیشنران اگرچه در عمل از شفافیت نسبی برخوردار است اما در رابطه به قانون مند بودن آن طوریکه ابهام مرفوع گردد در قانون خدمات ملکی انعکاس داده نشده است. بناءً، ایجاب میکند که در تعدیلات بعدی به این امر پرداخته شود.

### 3.4. فراهم آوری تصامیم شخصی در پروسه استخدام با توجه به نا رسانیهای چارچوب حقوقی آن

در رابطه به این عنوان با هژده تن مصاحبه انجام شده است که منجمله هشت تن باورمند به احتمال وجود زمینه تصامیم شخصی ناشی از نارسائی ها در اسناد حقوقی پروسه بوده، هشت تن باور داشتند که اسناد تقنینی در پروسه بقدر کافی مناسب وضع شده اند و زمینه برای تصامیم شخصی در پروسه وجود ندارد و دو تن در زمینه از ابراز نظر خود داری نموده اند. اما آنچه از مطالعه و ارزیابی مستقیم هیئت ارزیابی و سایر منابع دیگر درین زمینه بدست آمده نشان میدهد که در برخی مواد بدلیل نارسائی های اسناد حقوقی پروسه مسئولین به اتخاذ تصامیم شخصی دست میزنند که این امر میتواند پروسه را معروض به فساد سازد.

منظور از تصامیم گیری شخصی در عنوان فوق این است که در بعضی موارد به دلیل خلاء ها و یا نقایص که در قانون، مقرر، لایحه و دیگر اسناد تقنینی پروسه وجود دارد، مسئولان ناگزیر می شوند که بدون روشنایی و وضاحت آن به میل و اراده خودشان تصامیم بگیرند. و یا هم عمداً، بدون در نظر داشت مفاد و موارد قانون اجراء نمایند. معلومات بدست آمده از خلال این ارزیابی نشان میدهد که اسناد تقنینی این پروسه در بعضی موارد به دلیل ابهام و نارسائی های موجوده زمینه را برای تصامیم گیری شخصی مساعد می سازند. این تصامیم گیری شخصی بیشتر در مورد چگونگی سوق مامور خدمات ملکی به تقاعد، انفکاک، تبدیلی و در قسمت تعیین بست ها به ملاحظه میرسد.

به هر حال، اگر از جزییات موضوع صرف نظر نمایم می توان گفت که اسناد تقنینی این پروسه در بعضی موارد به دلایل مختلف زمینه را برای تصامیم گیری های شخصی مساعد می سازند. علاوه بر آن، هرگاه مسئولین و کارمندان دخیل در این پروسه عمداً به تصامیم گیری شخصی اقدام نمایند؛ میتوانند اسناد را مطابق قانون ترتیب نمایند و تا اکنون میکانیزمی که بتواند قطعاً مانع این امر گردد به ملاحظه نمیرسد.

### 3.5. چگونگی تطبیق و رعایت چارچوب حقوقی پروسه

در رابطه به این عنوان با هژده تن مصاحبه انجام شده است که منجمله هشت تن باورمند به تطبیق منظم اسناد حقوقی پروسه بوده، نه تن باور داشتند که اسناد تقنینی در پروسه طوری که لازم است بصورت یکسان عملی نمیشوند و یک تن در زمینه از ابراز نظر خود داری نموده است. اما آنچه از مطالعه و ارزیابی مستقیم هیئت ارزیابی و سایر منابع دیگر درین زمینه بدست آمده نشان میدهد که در برخی موارد بدلیل نارسائی های اسناد حقوقی پروسه، مداخلات و اعمال نفوذ از سوی برخی عناصر زورمند دولتی و یا بدلیل عدم صلاحیت لازم در زمینه، مسئولین نمیتوانند آنچهانی که لازم است اسناد تقنینی پروسه را عملی نمایند

چنانچه در سطور پیشین نیز تذکر رفت، مشکل اساسی در پروسه استخدام تطبیق نشدن اسناد تقنینی این پروسه می باشد. به باور آگاهان عرصه خدمات عامه و متخصصین منابع بشری، هرگاه شرایط و مواردی را که اسناد تقنینی این پروسه به رغم کم و کاستی های که دارند، از سوی مسئولین موظف در پروسه استخدام تطبیق و عملی می شد، تا حد زیادی میتوانست پروسه را شفافتر سازد. به اساس ادعای مصاحبه دهندگان، برخی از موارد که در اسناد تقنینی این پروسه پیش بینی شده اما عملی نمی شوند در جدول ذیل انعکاس یافته اند:

تخطی های کمیسیون از عملی شدن قوانین و مقررات در پروسه استخدام	مواد اسناد تقنینی
---	-------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• در کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات ملکی در عین پوست و بست معاش و امتیازات متفاوتی را اخذ می نمایند.</li> <li>• از نظر مصاحبه دهندگان، کسیکه واسطه داشته است برایش معاش سوپر اسکیل در نظر گرفته شده اما کسیکه واسطه نداشته باشد اصلاً مستحق پنداشته نمیشود و یا هم با کمترین امتیاز به قناعتش پرداخته میشود.</li> <li>• در برنامه ظرفیت سازی مبتنی بر نتایج در عین پست مثلاً ریاست منابع بشری بست دوم به یک شخص پنجاه هزار افغانی معاش تعیین شده و در عین موقف به کسی دیگری دوصد هزار افغانی معاش تعیین شده است.</li> <li>• تعدد معاشات در ادارات باوجود تأکید مقام عالی ریاست جمهوری برای از میان برداشتن آنها در کمیسیون و سایر ادارات دولتی ادامه دارد.</li> </ul>	<p><b>فقره یک ماده هشتم، قانون کار:</b></p> <p>کارکنان در جمهوری اسلامی افغانستان دارای حق مساوی کار با مزد مساوی می باشند. حق کار بامزد و دفاع از حق کار توسط اسناد تقنینی تنظیم می گردد.</p> <p><b>فقره پنج ماده پنجاه و نهم قانون کار:</b></p> <p>تبعیض در پرداخت مزد جواز ندارد</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• به اساس اظهارات اکثر کارمندان کمیسیون اصلاحات اداری به ویژه ریاست طرح و مدیریت برنامه ها اکثر اوقات بیش از سه ساعت حد اوسط از ایشان بدون رضایت شان کار اجباری گرفته میشود و به ایشان مزد پرداخته نمیشود. به همین ترتیب در اکثریت وزارت ها و ادارات دولتی این قانون شکنی من حیث نوعی از پرکاری تلقی گردیده و ترویج شده است و قربانیان آن بیشتر کارمندان قراردادی هستند.</li> <li>• در عین حال در برخی از واحد ها افرادی مستحق اضافه کاری شناخته شده اند که مستحق آن نیستند.</li> </ul>	<p><b>فقره اول ماده سی و هفتم قانون کار:</b></p> <p>کاری که کارکن خارج از وقت رسمی بنا بر ضرورت تجویز اداره انجام می دهد، اضافه کاری محسوب گردیده و در حالات ذیل به موافقه کارکن و اداره مربوط مجاز میباشد.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• موارد متذکره درین ماده، در اکثریت ادارات دولتی کشور و حتی در خود کمیسیون اصلاحات اداری مشاهده می گردد. مانند، عدم پابندی به وظیفه و برخورد نامناسب کارمندان با مراجعین به یک فرهنگ و قاعده مبدل شده است. و کسانی که مرتکب چنین تخطی ها می شوند، تاکنون تادیب نشده اند. معمولاً با سوء استفاده ازین ماده مقامات در صورت مخالف بودن شان با برخی مامورین ایشان را به تخطی اندک مبنی بر همین ماده تبدیل، منفک یا تنزیل میدهند.</li> </ul>	<p><b>فقره یک ماده سی ام، قانون کارکنان خدمات ملکی:</b></p> <p>مامور و کارکن قرار دادی با رعایت احکام مندرج مواد (95 الی 101) قانون کار در موارد ذیل بار اول توصیه، بار دوم اخطار، بار سوم کسر مزد الی پنج روز، بار چهارم با تبدیلی به وظیفه مشابه تادیب می شود:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. عدم پابندی به وظیفه.</li> <li>2. برخورد نامناسب با مراجعین</li> <li>3. عدم دقت در اجرای اوامر قانونی و وظایف محوله</li> <li>4. تخطی از لایحه وظیفه، 5. تعلل و تاخیر در اجرای وظایف و اوامر قانونی</li> <li>6. عدم دقت در نگهداشت، نظافت دفتر و لوازم</li> <li>7. عدم رعایت انضباط کار</li> <li>8. بهانه جویی به مقصد گریز از وظیفه، 9. سایر موارد مشابه مندرج مقرر طرز سلوک مامورین خدمات ملکی.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تا اکنون در برخی ادارات کسانی هستند که در موقف ریاست کار میکنند اما دارای سند لیسانس نمیباشند؛</li> </ul>	<p><b>جزء اول فقره دوم ماده هشتم قانون کارکنان خدمات ملکی:</b></p> <p>داشتن سند تحصیلی حد اقل لیسانس</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ادامه کار ریاست با سرپرست و وارد شدن سرپرست در رقابت به مثابه آموزش یک فرد بصورت استثنائی در رابطه به</li> </ul>	<p><b>فقره الف، ماده دوم طرز العمل تعیینات کارکنان خدمات ملکی:</b></p>



<p>پروسه امتحان است که دیگران تجربه آن را در عمل ندارند.</p>	<p>1. تمام بست های خالی که از طریق رقابت آزاد احراز میگردند، باید اعلان گردد.</p>
<p>• اما، یافته های این تحقیق نشان میدهد که پروسه توزیع فورم نیز آسیب پذیر بوده و مطابق این ماده توزیع نمی گردد. انها می گویند، که مسولین کمیسیون برای خیلی ها فورمه درخواستی را توزیع نمی کنند و بهانه می نمایند که تمام شده است.</p>	<p><b>در فقره (ب) ماده چهارم این طرز العمل:</b> 1. فورمه درخواستی باید به تمامی متقاضیان بدون جانبداری و با حفظ بیطرفی کامل توزیع گردد.</p>
<p>• مواردی وجود دارد که باوجود بیشتر از پنج نفر بودن کاندیدان برخلاف این ماده امتحان حمایتی برگزار نگردیده است.</p>	<p><b>جزء (د) فقره پنجم ماده پنجم طرز العمل:</b> الف: در صورتی که کاندیدان واجد شرایط شارت لست از مرکز و ولایات بیشتر از پنج نفر باشند، تابع امتحان حمایتی میگردند....</p>
<p>• فضای مصاحبه ها حسب آنچه کاندیدان بیان نموده اند کاملاً بسته بوده و با کاندیدان در جریان مصاحبه برخورد مساویانه صورت نمیگیرد.</p> <p>• سوالات معمولاً کلیشه ای و واژه نامه اصلاحات اداری مطرح میگردد و جوابات هم قبلاً به عبارت مشخص درج کلید میباشند. شخص به هیچ وجه نمیتواند دانش و مهارتهای خود را در پاسخ به سوالات ایشان انعکاس دهد. از سوی دیگر مجال بحث در جریان مصاحبه وجود ندارد و سوالات تعقیبی که روشن کننده دیدگاه مصاحبه دهنده است نیز مطرح نمیگردد.</p> <p>• معمولاً بنابر کمی وقت و تراکم مراجعین فرصت ابراز نظر به کاندید داده نمیشود.</p>	<p><b>فقره ششم، جزء (ر) طرز العمل:</b> الف: برای تمام کاندیدان فضای باور و اعتماد ایجاد نموده و همچنان برای تمامی آنها حین مصاحبه برخورد نیک و مساویانه صورت گیرد. ب: باید سوالات مطابق با معیارهای انتخاب که مجموع توانایی های مسلکی، تجارب مفید، سازنده و شایستگی بهتر کاندیدان را برای انجام وظیفه بست ثابت کرده بتواند، برای تمامی آنها یکسان ترتیب و با ایشان مطرح گردد. و: رئیس کمیته انتخاب باید برای کاندیدان فرصت دهد تا نکات مورد علاقه خویش را توضیح و یا اینکه در اخیر مصاحبه در یک زمان مشخص سوالات خویش را مطرح نماید.</p>
<p>• تلاش برای ناکام سازی پروسه به منظور وارد کردن اشخاص مورد نظر فاصله نمرات را میان اعضای کمیته انتخاب بحدی رسانیده است که حتی منجر به سبوتاژ پروسه شده است. مثلاً در یک سوال باوجود موجودیت کلید سوالات یک عضو کمیته به کاندید دو نمره داده و عضو دیگر از ده 9 نمره داده است. در برخی موارد حتی پروسه باطل نیز شده است.</p>	<p><b>فقره ششم، جزء (ز) طرز العمل:</b> ب: در صورتی که بین نمرات اعطاء شده تفاوت وجود داشت، رئیس کمیته باید سعی نماید تا نمره عمومی را بر اساس شواهد دست داشته حاصل نماید. در صورتی که موافقه بالایی یک نمره عمومی نیز ممکن نباشد، تصمیم رئیس کمیته فیصله نهایی می باشد.</p>

به هر حال، اگر از ذکر جزئیات بیشتر در این مورد صرف نظر نمایم، مندرجات جدول فوق صرفاً نمونه های بوده اند که مصاحبه دهندگان بصورت معمول از آنها مشت نمونه خروار یاد میگردند. علاوه بر آن به قول مصاحبه دهندگان موارد و مواد متعددی دیگری نیز در مواد اسناد تقنینی پروسه وجود دارند که صرفاً روی ورق باقی مانده اند و کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی که مکلفیت اساسی اش نیز می باشد بنابر دلایل مختلف، آن ها را تطبیق و عملی نه کرده است.

### 3.6. موجودیت مؤیدات برای تطبیق اسناد حقوقی پروسه استخدام

در رابطه به این عنوان با هژده تن مصاحبه انجام شده است که منجمله سیزده تن باورمند وجود مؤیدات در اسناد حقوقی پروسه بوده، چهار تن باور داشتند که در برخی موارد نقایصی در مؤیدات اسناد تقنینی در پروسه استخدام وجود دارد. و یک تن در زمینه ابراز نظر خود داری نموده است. اما آنچه از مطالعه و ارزیابی مستقیم هیئت ارزیابی و سایر منابع دیگر درین زمینه بدست آمده نشان میدهد که در برخی موارد منجمله پیگیری تخطی های

کمیشنران در صورت بروز بی عدالتی یا حق تلفی در پروسه نقایصی وجود دارد که ایجاب میکند موادی درین عرصه در اسناد تقنینی ایزاد شوند.

پیش بینی مجازات در قوانین و دیگر اسناد تقنینی یکی از مواردی است که چگونگی تطبیق و عملی شدن آن را الزامی میسازد. اینکه، اسناد تقنینی پروسه استخدام برای مسئولان و یا کارمندان که آنرا نقض می نمایند و یا به صورت منظم عملی نمی کنند، مؤیداتی را پیش بینی کرده است؟ پرسشی است که علاوه بر مطالعه و تحقیق روی میز با اکثریت مصاحبه دهندگان مطرح گردیده است. نگرانی مصاحبه دهندگان درین زمینه تطبیق نشدن مؤیدات است.

بصورت کل یافته های ارزیابی نشان میدهد که چهارچوب حقوقی پروسه استخدام تابع قانون کار و قانون کارکنان خدمات ملکی می باشد که در این قوانین شرایط خاصی در این مورد پیش بینی شده است. بطور نمونه، در ماده نود و پنجم قانون کار چنین پیش بینی شده است: "کارکن در برابر تخلفات از انضباط کار، حسب احوال قرار ذیل تادیب می گردد: 1. توصیه؛ 2. اخطار؛ 3. کسر معاش؛ 4. تبدیلی؛ 5. فسخ قرار داد کار." همچنان در ماده نود و ششم این قانون، به وزارت ها و ادارات چنین مکلفیت داده شده است: "مسئول اداره مکلف است، حین تطبیق مؤیدات تادیبی، شدت و خفت تخلف، احوال تخلف، و وضع کارکن حین ارتکاب تخلف، سابقه کار و سلوک کارکن را در نظر بگیرد."

علاوه برآن، تمامی کارمندان دولت چه در سطوح پایین و چه در سطوح بالا هرگاه مرتکب جرمی گردد و یا قوانین، مقررات و دیگر اسناد تقنینی اداره را که مکلف به رعایت و تطبیق آن می باشد؛ عملی نکند، مطابق قانون جزای کشور مورد مجازات قرار می گیرد. بنابراین، از مجموعه یافته های این ارزیابی و مطالعه اسناد تقنینی این پروسه می توان چنین استنتاج نمود که مجازات و مکافات برای کارمندان پیش بینی شده است. هرگاه، مواردی که در اسناد تقنینی بخصوص در قانون کار به صورت منظم رعایت و عملی گردد، مشکل و آسیب پذیری در این قسمت باقی نخواهد ماند.

مسئله دیگری که مشخصاً در رابطه به تخطی های کمیشنران در پروسه استخدام است عدم موجودیت مؤیدات جزایی به کمیشنران در صورت تخطی از قانون یا ثابت شدن بی عدالتی در پروسه است. به اساس ادعای مورد رسیدگی به شکایات، ایشان موارد زیادی قضایا را برخلاف فیصله های مورد تعیینات بررسی نموده و اشخاصی را که از دید ایشان مستحق بوده اند و حق شان از طریق مورد تعیینات داده نشده بود برنده پست ها ساخته اند. این امر بیانگر جدیت مسئله بوده و میتواند مایه نگرانی کاندیدان بوده باشد. اما برای رسیدگی به این قضایا تا اکنون هیچ نوع باز پرس از کمیشنران مورد تعیینات صورت نگرفته است.

### 3.7. الزامیت تطبیقی چارچوب حقوقی پروسه

در رابطه به این عنوان با هژده تن مصاحبه انجام شده است که منجمه هشت تن باورمند به الزامیت تطبیقی اسناد حقوقی پروسه بوده، شش تن باور داشتند که در برخی موارد علی رغم الزامیت قانون خلاف کاری های صریح نیز وجود دارند که مرتکبین آنها نه فقط مجازات نمیشوند بل مانع تطبیق قانون میگرددند و چهار تن در زمینه از ابراز نظر خود داری نموده است. اما آنچه از مطالعه و ارزیابی مستقیم هیئت ارزیابی و سایر منابع دیگر درین زمینه بدست آمده نشان میدهد که در برخی موارد منجمه معرفی کاندیدان موفق ادارات برخلاف فیصله کمیسیون و احکام رئیس جمهور از پذیرفتن و معرفی کاندید موفق سر پیچی کرده اند.

باوجود اینکه الزامیت تطبیقی یک امر پذیرفته شده در قانون یا هم جزء لاینفک قانون محسوب میگردد؛ اما عوامل مختلف منجمه عام شدن فرهنگ قانون شکنی و معافیت باعث شده تا چارچوب حقوقی پروسه به گونه ای که لازم است عملی نگردد. بگونه مثال معیار در استخدام، رقابت است. اما مقامات زورمند فوق قانون، پست ها را به تعیین سرپرست به صورت غیر قانونی تعیین بست میکنند و فشار میآورند تا اشخاص و افراد مورد نظرشان در پست ها از طریق پروسه مورد تعیینات و سایر مراجع ذیربط استخدام شوند. یا در صورت برنده شدن اشخاص دیگر به ایشان فرصت کار را ندهند. به اساس یافته های هیئت ارزیابی مواردی وجود دارد که شخص از طرف کمیسیون اصلاحات اداری/ مورد تعیینات استخدام شده است اما والی ولایت یا وزیر آنرا رد کرده و شخص را نه پذیرفته است؛ متقابلاً کدام مرجعی که بتواند فیصله مورد را در رابطه به استخدام شخص اتخاذ نموده است الزامی سازد وجود ندارد.

### 3.8. آسیب پذیری های اسناد حقوقی پروسه استخدام در برابر فساد اداری

نتایج ارزیابی نشان میدهد که در رابطه به پروسه استخدام حدود بیشتر از ده سند مرعی الاجراء به شمول قوانین، مقررات، طرز العمل ها، متحد المالها و سایر رهنمودها وجود دارد. آسیب پذیری های که در این سند تقنینی بعد از مطالعه و تحلیل، پاسخ مصاحبه دهندگان پرسشنامه، مشاهدات عینی روند تطبیق این اسناد و سایر منابع معلوماتی شناسایی شده اند قرار ذیل میباشد:

✓ نبود قانون تشکیلات اساسی برای دولت و قانون اجراءات اداری که میتواند پایه اصلی و اساس چهارچوب حقوقی در این پروسه و سایر بخش های اصلاحات در نهاد های خدمات عامه و سایر بخش های دولت باشد به نحوی از موثریت و مثریت لازم کار اصلاحات و روند استخدام کاسته است.

✓ چارچوب حقوقی پروسه به شمول قوانین، مقررات و طرز العمل ها در موارد مختلف از سوی کمیسیون و دیگر نهاد های دولتی نقض شده است که تفصیل آن در لست فوق ارائه شده است. بدون شک سهل انگاری ها در روند تطبیق اسناد تقنینی میتواند پیامدهای خطرناکی را در قبال داشته باشد و زمینه ترویج فساد و قانون شکنی را نیز مساعد سازد.

✓ باوجود اینکه چارچوب حقوقی پروسه برای تخطی ها مؤیدات تأدیبی و حتی در برخی موارد مؤیدات جزایی را پیشبینی کرده که در صورت عملی شدن آن میتواند مانع تخلفات و تخطی ها در روند کار پروسه گردد. اما مصلحت ها تا حال مانع تطبیق این مؤیدات بصورت مثبت و مؤثر شده و بر عکس برخی از مقامات از این مواد سوء استفاده کرده کارمندان را وادار به بلی گویی، مصلحت گری و تخطی از قانون میسازند.

✓ تخطی ها از قانون منحصر به کمیسیون اصلاحات اداری نبوده و در برخی موارد فراتر از کمیسیون در وزارت ها و مقامات ولایات نیز به مشاهده میرسد. باوجود اینکه بسا اوقات شخص از طریق پروسه رقابتی برنده پست میگردد. اما بدلیل عدم موافقت مقام وزارت یا ولایت نمیتواند پست را احراز کند و در چنین مواردی نقش کمیسیون در دفاع از حقوق چنین افراد کم رنگ بوده است.

✓ در قانون کارکنان خدمات ملکی مواردی وجود دارد که میتواند پروسه را معروض به فساد اداری سازد که ذیلاً نگاشته شده اند:

أ. عمومیت سند لسانس در سایر بست ها و عدم توضیح عرصه های خدمات ملکی که مستلزم تخصص ویژه هستند در مواد این قوانین به ویژه قانون کارکنان خدمات ملکی زمینه تخصصی شدن پست های خدمات ملکی را بگونه که توقع میروود محدود ساخته و به چالش کشانیده است.

ب. عدم انعکاس حقوق و امتیازات مادی برای دارندگان اسناد تحصیلی فوق لیسانس و دکتورا، باعث کم علاقه شدن کارمندان تحصیل کرده خصوصاً در سطح ماستری و دکتورا گردیده و زمینه ورود ایشان را در نظام محدود کرده است.

✓ نه پرداختن به سرنوشت کمیشنران بعد از ختم دوره ای کاری ایشان به منظور مصئونیت و تأمین معیشت شان یکی از نارسائی های قانون خدمات ملکی است که میتواند به نحوی زمینه آسیب پذیری کمیشنران را به فساد اداری مساعد سازد.

### 3.9. سفارشات ارائه شده در این زمینه

أ. قانون تشکیلات اساسی دولت جمهوری اسلامی افغانستان غرض تصویب به شورای ملی کشور فرستاده شده است. بناءً، توقع میروود که شورای ملی جمهوری اسلامی افغانستان روند تصویب این قانون را در اولویت های کاری خویش قرار دهد؛ تا با توشیح آن برخی اصلاحات منوط به وجود این قانون روی دست گرفته شود.

- اداره/ شعبه مسئول اجراء: شورای ملی جمهوری اسلامی افغانستان
- ضرب الاجل: شش ماه بعد از صدور این گزارش

ب. کمیسیون محترم اصلاحات اداری در هماهنگی با وزارت عدلیه و سایر ارگانهای ذیربط باید در تعدیل اخیر قانون کارکنان خدمات ملکی مسئله تحصیل مرتبط به وظیفه و حقوق و امتیازات سند تحصیلی ایزاد نمایند.

- اداره/ شعبه مسئول اجراء: کمیسیون اصلاحات اداری، وزارت عدلیه و اداره امور و دارالانشای شورای وزیران جمهوری اسلامی افغانستان
- ضرب الاجل: سه ماه بعد از صدور این گزارش

ج. کمیسیون اصلاحات اداری در هماهنگی با وزارت عدلیه و سایر ارگانهای ذیربط باید قانون اجراء اداری دولت جمهوری اسلامی افغانستان را تسوید و طی مراحل نماید.

- اداره/ شعبه مسئول اجراء: کمیسیون اصلاحات اداری، وزارت عدلیه و اداره امور و دارالانشای شورای وزیران جمهوری اسلامی افغانستان
- ضرب الاجل: سه ماه بعد از صدور این گزارش

د. کمیسیون اصلاحات اداری منجیت مسئول نظارت از روند تطبیق قانون کارکنان خدمات ملکی، قانون خدمات ملکی و سایر اسناد تقنینی پروسه استخدام باید با راه اندازی تفتیش و ارزیابی در رابطه به تطبیق اسناد تقنینی پروسه، افرادی را که از مندرجات اسناد تقنینی درین پروسه تخلف می ورزند شناسائی نموده مطابق حجم تخلفات با ایشان برخورد اصولی نموده و در صورت لزوم به ارگانهای عدلی و قضایی کشور معرفی نماید

- اداره/ شعبه مسئول اجراء: کمیسیون مستقل اصلاحات اداری
- ضرب الاجل: سه ماه بعد از صدور این گزارش

ه. کمیسیون محترم مستقل اصلاحات اداری باید به منظور مصئونیت بیشتر پروسه استخدام در تعدیل بعدی قانون خدمات ملکی ماده ای را به افزایش که بر مبنای آن مصئونیت و تأمین معیشت کمیشنران بعد از ختم دوره کاری شان تضمین گردد. همچنان به منظور شفافیت بیشتر روند استخدام کمیشنران باید در قانون خدمات ملکی میکانیزم استخدام کمیشنران روشن گردد.

- اداره/ شعبه مسئول اجراء: کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و وزارت عدلیه
- ضرب الاجل: شش ماه بعد از صدور این گزارش

#### 4. ساختار تشکیلاتی و منابع بشری پروسه استخدام کارمندان خدمات ملکی

ساختار تشکیلاتی و منابع بشری یک نهاد از مهمترین بخش آن بادا شدن ابزار و تجهیزات لازم، مهارت ها، امکانات مادی و معنوی، صداقت، تعهد و علاقمندی بر اجرای فعالیتهای پلان شده، به منظور نیل به اهداف تعیین شده سازمان و رعایت چارچوب حقوقی و دستور العمل کاری طراحی شده محسوب میگردد. کارآیی و مؤثریت ساختار تشکیلاتی و منابع بشری مبتنی بر فلسفه وجودی سازمان، منوط بر وجود زیرساختهای چون منابع بشری سالم، متعهد، ماهر و مبتکر، چارچوب حقوقی معیاری، حمایه سیاسی قوی، استراتژی و پالیسی مدون، ابزار و محیط کاری درست، لایحه وظایف متناسب بر ساحه کاری، برنامه، رهبری و مدیریت سالم آن، میباشد.

##### 4.1. انعکاس نظریات پاسخ دهندگان در بخش ساختار و منابع بشری پروسه استخدام

این بخش نیز یکی از ساحات مهمی است که برای تشخیص آسیب پذیریهای آن در برابر فساد اداری هفت سوال با هجده نفر به شمول کارمندان سطوح مختلف، متقاضیان ناموفق، صاحب نظران عرصه خدمات ملکی و منابع بشری مطرح گردیده است. پاسخ های بدست آمده از سوالات، مشاهدات هیئت ارزیابی از جریان فعالیتهای حقیقی پروسه و همچنان سایر اسناد و مدارک دیگری کتبی موجود در پروسه، میتواند بعد از تحلیل و ارزیابی دقیق هیئت ارزیابی را به هدف تعیین شده میباشد، برسانند.

##### 4.2. ارزیابی ساختار از حیث تورم و اختصار تشکیلاتی

در رابطه به این عنوان با هژده تن مصاحبه انجام شده است که منجمله شش تن باورمند به توازن ساختار تشکیلاتی کمیسیون بوده، هشت تن باور داشتند که در برخی شعبات علی رغم تورم کارمند به بی کاری مخفی نیز مواجه هستند و چهار تن در زمینه از ابراز نظر خود داری نموده است. معلومات بدست آمده از منابع مختلف درین ارزیابی نشان میدهد که ساختار تشکیلاتی کمیسیون اصلاحات اداری بیشتر ازینکه به ساختار یک کمیسیون تطابق داشته باشد، از لحاظ ساختاری شبیه یک وزارت است. ریاست کمیسیون بصورت مستقیم هشت واحد گزارش گیری دارد که عبارت از بُورد های مستقل، و ریاست های عمومی در چوکات کمیسیون میباشد. عدم تفکیک وظایف ریاست های این کمیسیون و ایجاد شعبات اضافی باعث تداخل وظیفوی و سوء تفاهم میان این ریاست ها شده است.

در پروسه استخدام علاوه بر بُورد تعیینات کمیسیون اصلاحات اداری، ریاست عمومی طرح و تطبیق برنامه ها، بُورد رسیدگی به شکایات این کمیسیون، ریاست های منابع بشری وزارت ها و ادارات مستقل و در پست های اول و دوم معینان وزارت خانه ها در پروسه استخدام دخیل هستند. برغم ادعای رؤسای شعبات کمیسیون مبنی بر اختصار تشکیلاتی و کمبود پرسونل، برعکس در سایر شعبات کمیسیون اصلاحات اداری تورم تشکیلاتی به ملاحظه میرسد. اما آنچه از مطالعه و ارزیابی مستقیم هیئت ارزیابی و سایر منابع دیگر درین زمینه بدست آمده نشان میدهد که در برخی شعبات تورم تشکیلاتی و بی کاری مخفی به ملاحظه میرسد و در برخی ریاست ها حتی کارمندان باید بیشتر از دو ساعت یومیه بدون مزد و پاداش وظیفه اجرا نمایند.

##### 4.3. دانش و تجربه کارمندان دخیل در پروسه

در رابطه به این عنوان با هژده تن مصاحبه انجام شده است که منجمله ده تن باورمند به متوازن بودن سطح دانش و تجربه کارمندان دخیل در پروسه بوده، چهار تن باور داشتند که کارمندان قسماً در برخی مسایل تخنیکی به آموزش های بیشتری نیاز دارند و چهار تن در زمینه از ابراز نظر خود داری نموده است. معلومات بدست آمده درین زمینه از سایر منابع نشان میدهد که سطح دانش و تجربه کارمندان این اداره نسبت به بیشتر ادارات بهتر است. کارمندان میتوانند مسؤلیت های شان را اگر خواسته باشند بصورت درست انجام دهند. کمیشنران کمیسیون اصلاحات اداری در سطوح مختلف دانش و تجربه قرار دارند. تعدادی از ایشان در پوهنتون های دولتی و شخصی نیز تدریس میکنند. و از دید مصاحبه دهندگان، و اشتراک کنندگان میزگرد مورخ 17 اپریل 2013 عده ای از کمیشنران این کمیسیون واجد شایستگی لازم در موقف کمیشنری نیستند. به عقیده آنها، این امر یکی از موجبات کم رنگ شدن پروسه و زیر سوال بودن آن نیز شده است.

#### 4.4. نارسانی های احتمالی در لایحه وظایف شعبات و کارمندان شامل پروسه

در رابطه به این عنوان با هژده تن مصاحبه انجام شده است که منجمله شانزده تن باورمند به متوازن بودن لایحه وظایف کارمندان در شعبات بوده، یک تن باور داشت که در برخی شعبات ماده اخیر لایحه وظایف میتواند باعث سوی استفاده آمرین از کارمندان گردد، و یک تن از ابراز نظر در زمینه خود داری نموده است. همچنان ارزیابی که در رابطه به لایحه وظایف شعبات و کارمندان صورت گرفته بیانگر موثریت لایحه وظایف ایشان است. معلومات بدست آمده از ارزیابی مستقیم لایحه وظایف کارمندان نشان میدهد که بصورت کل لایحه وظایف کارمندان مناسب طرح شده اما با وجود آن، تداخل وظیفوی میان ریاست های اجرائیه مورد تعیینات، ریاست عمومی طرح و مدیریت برنامه ها و ریاست عمومی دارالانشاء کمیسیون و شعبات داخلی ریاست اجرائیه مورد تعیینات قسمیکه در فوق تذکر رفت، به ملاحظه میرسد.

#### 4.5. علاقمندی، صداقت و تعهد کارمندان/کمیشنران در اجرای کار پروسه

در رابطه به این عنوان با هژده تن مصاحبه انجام شده است که منجمله ده تن باورمند به علاقمندی، صداقت و تعهد کارمندان پروسه نسبت وظایف شان بوده، هفت تن باور داشتند که در برخی شعبات بنابر دلایل مختلف منجمله تبعیض در پرداخت حقوق و امتیازات به ویژه معاش سوپر سکیل به وظایف شان چندان علاقمند نیستند، و یک تن از ابراز نظر در زمینه خود داری نموده است. به اساس معلومات بدست آمده از ارزیابی، مسئله علاقمندی، صداقت و تعهد کارمندان و کمیشنران را نمیتوان در یک سطح ارزیابی نمود.

#### 4.6. ارزیابی مناسبات کارمندان سطوح مختلف در محیط کاری

در رابطه به طرز سلوک و روابط مسلکی کارمندان سطوح مختلف با یک دیگر هیئت ارزیابی یک چک لست ویژه را ضمیمه پرسشنامه نموده بود که نتایج یافته های آن طبق پاسخ مصاحبه دهندگان در جدول ذیل انعکاس داده شده است.

ملاحظات	نمره (3-1)			روابط اداری کارمندان و مدیران اداره	نمبره
	3	2	1		
1=ضعیف				باور و اعتماد مدیران به کارمندان زیر دست	1
2=متوسط				اظهار نظر کارمندان در امور وظیفه ای با رئیس	2
3=عالی				مشوره باکارمندان زیر دست و استفاده از افکار آنها	3
				تشویق و ترغیب کارمندان توسط آمرین	4
				سهمگیری کامندان با احساس خودی در کار اداره	5
				علاقمندی کارمندان به کار دسته جمعی	6
				رابطه آمرین با سطوح میان رتبه و متوسط	7
				رابطه کارمندان (بصورت صعودی) با آمرین	8
				آگاهی رؤساء و آمرین از مشکلات زیر دستان شان	9
				ابتکار عمل کارمندان پائین رتبه در امور وظیفوی	10
				سهمگیری کارمندان میان رتبه و پایین رتبه در تعیین هدف و پلانگزاری های عمومی اداره	11
				باور مندی کارمندان به اهداف و برنامه های اداره	12
<p><b>یادداشت:</b> این درجه بندی توسط سیزده تن از کارمندان سطوح مختلف کمیسیون به شمول رؤساء عمومی و کارشناسان صورت گرفته است که اوسط نمرات ایشان در سه کتگوری انعکاس یافته است.</p>					

به ملاحظه جدول فوق میتوان گفت که سطح رعایت اصول روابط داخلی میان کارمندان کمیسیون به اساس یافته های این ارزیابی در سطح متوسط قرار دارد، اما علت نا رضایتی کارمندان و فرار برخی ایشان ازین اداره را میتوان در نقش کم ایشان در تعیین اهداف و برنامه های اداره، عدم تشویق و عدم رسیدگی به مشکلات ایشان ارزیابی نمود.

#### 4.7. مسلکی بودن برخورد کارمندان/کمیشنران با کاندیدان

در رابطه به این عنوان با هژده تن مصاحبه انجام شده است که منجمله چهارده تن باورمند به برخورد مسلکی کارمندان در پروسه بوده، سه تن باور داشتند که کارمندان برخی شعبات آنچنانی که لازم است در پروسه برخورد مسلکی نشان نمیدهند، و یک تن از ابراز نظر در زمینه خود داری نموده است. معلومات بدست آمده از خلال مصاحبه با تعدادی از متقاضیان که کامیاب شده اند و فعلا کارمندان برحال هستند و برخی ها که برنده پست نشده اند نشان میدهد که برخی از کمیشنران کمیسیون به صورتی که ایجاب میکند از خود در برابر متقاضیان برخورد مسلکی و اخلاقی نشان نمیدهند. به اساس گفته های مصاحبه دهندگان زمینه مباحثه قبل از سپری شدن مصاحبه بسیار دشوار بوده و خطر ساز میباشد. ایشان میتوانند با استفاده از موقف وظیفه ای شان متقاضیان را تهدید به ناکام کردن کنند که چنین هم شده است. اما به ادعای کمیشنران برخی از متقاضیانی نیز هستند که کمیشنران را تهدید میکنند.

#### 4.8. مصونیت وظیفه ای کارمندان و کمیشنران پروسه استخدام

در رابطه به این عنوان با هژده تن مصاحبه انجام شده است که منجمله هفت تن باورمند اند که مطابق قانون مصونیت وظیفه ای برای کارمندان و کمیشنران وجود دارد، هفت تن باور داشتند که کمیشنران برای سال های متمادی درین پروسه هستند و از لحاظ مصونیت وظیفه ای کدام مشکلی ندارند اما کارمندان همیشه در اضطراب بوده و باوجود موجودیت مصونیت وظیفه ای ایشان مطابق قانون خطر برکناری ایشان از سوی آمرین متصور است و چهار تن از ابراز نظر در زمینه خود داری نموده اند. معلومات بدست آمده از سایر منابع نشان میدهد که برخی از کارمندان کمیسیون بنابر دلایل مختلف ترک وظیفه نموده و بیرون از چارچوب حکومت در مؤسسات کار میکنند و به گفته ایشان محیط کاری کمیسیون خسته کن و دلگیر بوده و ساخت و ساز های گروهی در داخل کمیسیون شکل گرفته اند که زمینه کار را بصورت عادی و بیطرفانه دشوار ساخته است. اما در رابطه به کمیشنران، به اساس ادعای برخی از کمیشنران تداوم کارشان حتی از آغاز تأسیس کمیسیون الی اکنون به درازا کشیده است. آنچه مایه نگرانی کمیشنران است مسئله مصونیت و تأمین معیشت ایشان بعد از ختم دوره کاری شان میباشد که برخی از مصاحبه دهندگان صاحب نظر، درین زمینه خواهان رفع نگرانی ایشان بعد از ختم دوره کاری گردیده و انعکاس آنرا در قانون خدمات ملکی موجب رفع احتمال آسیب پذیری کمیشنران به فساد میخوانند.

#### 4.9. آسیب پذیری های ساختار تشکیلاتی و منابع بشری پروسه استخدام در برابر فساد

نتایج ارزیابی نشان میدهد که در پروسه استخدام سه بخش اصلاحات اداری علاوه بر وزارت ها و ادارات مستقل دخیل هستند که عبارت از مورد تعیینات، ریاست مستقل طرح و مدیریت برنامه ها و مورد رسیدگی به شکایات کمیسیون می باشند.

- ✓ تعدد مراجع گزارش دهی به ریاست کمیسیون باعث شده تا نوعی از پراگندگی در روند کار به وجود آید و هماهنگی لازم میان شعبات را متاثر سازد. علاوه بر آن، رسیدگی مستقیم رئیس کمیسیون به هشت بخش کار واقعا دشوار بوده و به روند مدیریت و کنترل لازم صدمه وارد کرده است.
- ✓ تعدد شعبات کمیسیون اصلاحات اداری در پروسه استخدام باعث تداخل وظیفه ای میان این بخشها شده و پروسه را از یکسو بیروکراتیک ساخته و از سوی دیگر به کندی مواجه ساخته است.
- ✓ به ملاحظه میرسد که روند معرفی کارمندان در کمیسیون و سایر نهاد های دولتی به برنامه های ارتقای ظرفیت چه در داخل کشور یا خارج کشور بصورت طی مراحل میگردد که احتمال تبعیض و روابط شخصی در آن رد نمیگردد و بنحوی زمینه فساد اداری را در پروسه میتواند مساعد سازد.
- ✓ ارزیابی نشان میدهد که دلایل نارضایتی کارمندان سطوح مختلف از وضعیت و محیط کاری موجوده و فرار کادر های مسلکی کمیسیون ازین نهاد روی دلایل ذیل میتواند بوده باشد:

أ. بی اعتنایی برخی از مدیران نسبت به آراء و نظریات کارمندان و نقش کم آن ها در طرح و تدوین اهداف و برنامه های کمیسیون؛

- ب. عدم موجودیت زمینه های تشویق و ترغیب کارمندان از سوی مقامات کمیسیون؛
- ج. تبعیض در پرداخت حقوق و امتیازات به ویژه معاش سوپر سکیل؛
- د. و نا آگاهی مسئولین از مشکلات کارمندان و عدم رسیدگی به مشکلات آنها که بسا اوقات بدون درک مشکل ایشان مسئولین بر ایشان اعمال فشار میکنند.

#### 4.10. سفارشات ارائه شده در این زمینه

أ. کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات ملکی باید ساختار موجوده تشکیلاتی خویش را بازنگری جدی نموده مراجع گزارش گیری مقام ریاست کمیسیون را از هشت مرجع به سه الی چهار مرجع کاهش دهد.

- اداره/ شعبه مسئول اجراء: کمیسیون مستقل اصلاحات اداری
- ضرب الاجل: شش ماه بعد از صدور این گزارش

ب. کمیسیون اصلاحات اداری باید برخی از شعباتی را که باعث تداخل وظیفه ای میان ریاست های اصلی کمیسیون گردیده اند از ساختار خویش حذف نموده در ریاست های مشابه ادغام نماید.

- اداره/ شعبه مسئول اجراء: کمیسیون مستقل اصلاحات اداری
- ضرب الاجل: شش ماه بعد از صدور این گزارش

ج. کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی باید میکانیسم عملی را جهت تأمین عدالت در معرفی به بورس ها و برنامه های آموزشی داخل خدمت به ویژه در خارج از کشور تهیه نموده مقررات و طرز العمل های تصویب شده درین زمینه را مرعی الاجراء قرار دهد.

- اداره/ شعبه مسئول اجراء: کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی
- ضرب الاجل: دوامدار

د. کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی باید با راه اندازی یک ارزیابی خودی در رابطه به وضعیت موجوده کمیسیون، علل نارضایتی کارمندان را شناسائی نموده، و در محیط کاری و طرز برخورد آمرین با کارمندان تغییرات مقتضی را ایجاد نماید.

- اداره/ شعبه مسئول اجراء: کمیسیون مستقل اصلاحات اداری
- ضرب الاجل: سه ماه بعد از صدور این گزارش



## 5. ارزیابی فعالیت‌های حقیقی در پروسه استخدام کارمندان خدمات ملکی

منظور از اجراات حقیقی جریان عملی پروسه استخدام کارمندان خدمات ملکی بیان آغاز و پایان پروسه استخدام مبتنی بر رعایت معیارهای مطروحه در چارچوب حقوقی میباشد. تا انواع و اشکال مروج ، منابع، پیامدها، تخمین میزان فساد اداری و آسیب پذیری های معروض به فساد که مانع تأمین عدالت درین پروسه میگرددند شناسائی شوند و سفارشات لازم جهت بهبود و فعال سازی واقعی این روند به نحو موثر و مثمر با توجه به وضعیت موجوده ظرفیت مادی و تخنیکی کمیسیون اصلاحات اداری ارائه گردد.

قبل ازینکه به نظریات پاسخ دهندگان در این رابطه پرداخته شود، در ذیل مراحل و قدمه های اجراات حقیقی این پروسه را که بصورت مستند در نتیجه مطالعه و ارزیابی معلومات جمع آوری شده از مصاحبه های اختصاصی با کمیشنران، مسئولین شعبات و کارشناسان، تثبیت شده اند به ارزیابی میگیریم:

### 5.1. مراحل و قدمه های تثبیت شده درپروسه استخدام کارمندان خدمات ملکی

مراحل و قدمه های پروسه استخدام کارمندان خدمات ملکی که در ذیل مشخص گردیده اند. شامل تمامی فعالیت ها و اقدامات حقیقی اند که بالفعل و عملا در پروسه استخدام کارمندان خدمات ملکی مرعی الاجراء است.

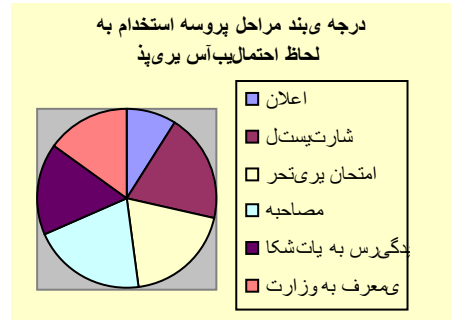
آنچه در این پروسه انعکاس یافته مبتنی بر معلومات بدست آمده از مصاحبه های اختصاصی است که بصورت جداگانه با کارشناسان و مقامات مورد تعیینات، مورد رسیدگی به شکایات و ریاست عمومی طرح و مدیریت برنامه در کمیسیون اصلاحات اداری انجام شده است. علاوه برآن درین زمینه یک دوسیه نمونه ای که اجراات پروسه از آغاز الی ختم در آن بالفعل انعکاس یافته بصورت منظم مستند سازی شده و در پروسه منحصیث منبع معلوماتی موثق بکار برده شده است. بهرحال آنچه در جدول انعکاس یافته عاری از هرگونه اغراق و مبالغه میباشد.

تعداد قدمه های هر مرحله	مراحل	شماره
11	آمادگی در سطح وزارت یا نهاد مربوطه	1
7	پیشنهاد به مورد تعیینات کمیسیون اصلاحات اداری و درج آن در پلان کاری مورد	2
6	اعلان	3
4	جمع آوری درخواستی های متقاضیان	4
7	تثبیت داوطلبان واجد شرایط برای شمولیت در رقابت (شارت لیست)	5
28	رسیدگی به شکایات متقاضیان حذف شده از شارت لیست	6
17	برگزاری امتحان حمایوی (در صورت که کاندیدان واجد شرایط بیشتر از 5 تن باشند)	7
28	رسیدگی به شکایات متقاضیان حذف شده امتحان حمایوی (تحریری)	8
14	برگزاری مصاحبه با کاندادان شارت لیست شده بعد از مرحله امتحان حمایوی (تحریری)	9
28	رسیدگی به شکایات متقاضیان ناموفق در مصاحبه	10
14	منظوری ریاست کمیسیون اصلاحات اداری و مذاکرات اداره با برنده پست در رابطه به معاش	11
7	معرفی رسمی برنده به بخش مربوطه و احراز پست توسط شخص	12

یاد داشت: جدول مکمل مراحل و قدمه های مستند سازی شده را میتوانیذ در ضمیمه (1) دریافت نمایند.

## نتیجه گیری مراحل و قدمه های مندرج جدول فوق

قابل ذکر است که این پروسه طبق معیارهای طرز العمل موجوده ای پروسه استخدام در کمیسیون است. اما چالش اصلی درین است که برغم طولانی بودن پروسه مبنی بر فلسفه بیروکراسی برای شفافیت، هر مرحله آن تا هنوز به



آسیب پذیری های چون اعمال نفوذ غیر موجه از سوی مقام های دولتی معروض است. در پروسه امتحانات حمایتی از روش کود نمبر بجای نام در پارچه استفاده میشود تا نام شخص معلوم نشود. اما سوالات کلیشه ای که نمیتوان با استفاده از آنها شخصیت مصاحبه دهنده را بگونه که لازم است ارزیابی کرد صورت میگیرد و داوطلب ملزم به پاسخی است که طبق عبارت کلید سوالات ارائه شده باشد. بقول برخی از مصاحبه دهندگان، اگر شخص از این هفت خان رستم گذشت به هیولای دیگری نیز باید مواجه شود که حقوق و امتیازاتش واقعا طبق

معیارهای مطرح برایش داده میشود یا بخاطر اینکه شخص مجبور به ترک وظیفه گردد پائین ترین معاش را نیز منحیث یک حربه و ترفند به او پیشکش میکنند. و اگر این هفت خان رستم را موفقانه سپری کرد با وجود اینکه استخدام میشود؛ اما مسئولین ادارات الی رسیدن فرصت ارزیابی در کمین او میباشند تا بتوانند با استفاده از ارزیابی یا شخص را منقاد خود سازند و مجبور به معامله و مدارا کنند یا هم بنام بیکاره و ناکارآمد با ضعیف ارزیابی نمودن آن فرصت موجود را از اختیارش بگیرند.

در جدول زیر آسیب پذیر ترین مراحل پروسه استخدام را به اساس آمار بدست آمده از ارزیابی مشاهده مینمایید.

شماره	مراحل پروسه	درجه آسیب پذیری (6-1) (1= شدید ، 6= ضعیف)	ملاحظات
1	اعلان و جمع آوری درخواستی متقاضیان	5.1	مراحل پروسه به لحاظ آسیب
2	شارت لیست	2	پذیری مطابق آراء انعکاس یافته
3	برگزاری امتحان حمایتی (تحریری)	2.3	در پرسشنامه درجه بندی شده است.
4	مصاحبه	1.6	
5	رسیدگی به شکایات	3.3	
6	معرفی رسمی برنده	4.3	
نوع آسیب احتمالی در مراحل فوق: پرداخت رشوه، واسطه و اعمال نفوذ، خویش خوری و جعل و تزویر در اسناد پیش بینی شده است.			

### 5.2. نظریات پاسخ دهندگان پرسشنامه و سایر منابع دیگر در این زمینه

علاوه بر مستند سازی پروسه استخدام کارمندان خدمات ملکی با استفاده از معلومات بدست آمده از یک دوسیه کامل طی مراحل شده، هیئت ارزیابی از منابع دیگری معلوماتی چون مصاحبه های اختصاصی با کمیشنران، متخصصین عرصه منابع بشری و خدمات ملکی، دیدار های ویژه با مسئولین شعبات مختلف کمیسیون و همچنان راه اندازی مصاحبه با مراجعین و مشاهدات عینی روند کار کارمندان مسئول در پروسه استخدام کارمندان خدمات ملکی نیز استفاده نموده اند. که در ادامه به تحلیل و ارزیابی گرفته خواهد شد.

### 5.3. نفوذ غیر موجه و سوق نادرست مکلفیت ها

در رابطه به این عنوان با هژده تن مصاحبه انجام شده است که همه پاسخ دهندگان به شمول کارمندان و کمیشنران موجودیت نفوذ غیر موجه را در پروسه بخاطر سوق نادرست مکلفیت ها تأیید نموده اند. معلومات بدست آمده از مصاحبه ها نشان میدهد که در تمامی مراحل پروسه استخدام، از مرحله توزیع فورم، و شارٹ لیست الی مرحله مصاحبه، مداخلات غیر موجه بیرونی وجود داشته که توسط مقامات وزارتخانه ها و در برخی موارد وکلای شورای ملی همه بالنوبه تلاش میکنند تا در پروسه اعمال نفوذ کنند. برغم ادعای کمیشنران و اعضای اجرائیه ای بورد تعیینات

نسبت به مقاومت شان در برابر مداخلات بیرونی و اعمال نفوذ غیر موجه در برخی موارد انعطاف پذیری های از طرف کمیشنران نیز وجود داشته که بالاخره شخص مورد نظر عناصر مداخله گر موفق به احراز پست شده است. صحبتی هیئت ارزیابی با برخی از وکلای پارلمان داشته و تعدادی از مصاحبه دهندگان نیز به این باورند نشان میدهد که علت مداخلات به ویژه نفوذ غیر موجه وکلای پارلمان عدم اطمینان ایشان نسبت به شفافیت پروسه است که آنها میخواهند تا حد اقل از حق مسلم موکلین شان دفاع کنند.

#### 5.4. اخذ تحفه و آگاهی کارمندان/ کمیشنران در رابطه به فساد اداری و برخوردهای غیر اخلاقی و غیر مسلکی

در رابطه به این عنوان با هژده تن مصاحبه انجام شده است که منجمله هفت تن باورمند اند که برخی از کارمندان و کمیشنران در پروسه به نحوی کاندیدان را مجبور به پرداخت رشوه میکنند، پنج تن مسئله پرداخت رشوه از سوی کاندیدان و قبول نمودن تحفه را توسط کارمندان و کمیشنران قطعاً رد نمودند و شش تن از ابراز نظر در زمینه خود داری نموده اند. بهر حال، به اساس ادعای برخی از داوطلبان، برخی کمیشنران از کاندیدان در صورت ایجاد رابطه پول نقد مطالبه میکنند؛ و روی همین دلیل، در برخی بست ها افراد و اشخاص واجد شرایط به طوریکه لازم است معرفی نمیشوند. اما در رابطه به آگاهی کارمندان این کمیسیون در باره فساد اداری و برخورد های غیر اخلاقی و غیر مسلکی از طرف کمیسیون به ایشان در ضمن کورس های تخصصی به گونه فرعی در حد آگاهی این مسایل مطرح شده اند. مشاهدات نشان میدهد که برخی از کارمندان این کمیسیون به آگاهی های بیشتر نیاز دارند.

یکی از مهمترین مسئله ای که در خلال این ارزیابی به ملاحظه رسید و این امر منحصر به کارمندان کمیسیون اصلاحات اداری نیست، وجود روحیه کار شکنی، آزار اذیت بی موجب مراجعین از سوی کارمندان دفاتر دولتی است. البته دلیل روشن آن علاوه بر طمع و توقع رشوه ستانی حسب معلومات بدست آمده عدم درک مسئولیت، ناآگاهی از فلسفه ماموریت و درک و برداشت نادرست از متن قانون میتواند بوده باشد. طور مثال، هیئت ارزیابی از شعبه فوتو ژورنالیزم ریاست اطلاعات و ارتباطات عامه کمیسیون تقاضای یک قطعه تصویر را نمود تا در این راپور از آن استفاده شود؛ بالاخره باوجود یک هفته رفت و آمد و تماس های تلفونی به بهانه های مختلف و بدلیل اینکه تصاویر پروسه جزء اسناد محرم اداره است و نمیتواند بدون امر به دیگران شریک سازند، جواب رد داده شد. پس این امر، میتواند بیانگر ثبوت عدم موجودیت روحیه همکاری و برخورد غیر مسلکی کارمندان این اداره در مقابل مراجعین بوده باشد.

#### 5.5. تضاد منافع در روند کار پروسه

در رابطه به این عنوان با هژده تن مصاحبه انجام شده است که منجمله هفت تن وجود اشکال مختلف تضاد منافع را تأیید کردند، شش تن تضاد منافع را در پروسه بصورت مستقیم رد کرده و پنج تن از ابراز نظر در زمینه خود داری نموده اند. معلومات بدست آمده از سایر منابع نشان میدهد که تضاد منافع در روند کار کمیشنران به گونه واضح که مستند بوده باشد به ملاحظه نمیرسد

#### 5.6. مدیریت و کنترل از اجراءات کارمندان پروسه

در رابطه به این عنوان با هژده تن مصاحبه انجام شده است که منجمله نه تن باورمند اند که کنترل از اجراءات کارمندان بحد کافی وجود دارد، هشت تن باور داشتند که کمیشنران برای سال های متمادی درین پروسه هستند و از لحاظ مصئونیت وظیفه ای کدام مشکلی ندارند اما کارمندان همیشه در اضطراب بوده و باوجود موجودیت مصئونیت وظیفه ای ایشان مطابق قانون خطر برکناری ایشان از سوی آمرین مصور است و یک تن از ابراز نظر در زمینه خود داری نموده است. معلومات بدست آمده از منابع مختلف نشان میدهد که مدیریت و کنترل داخلی بالای کارمندان کمیسیون مبنی بر معیارهای گزارش دهی ماهوار و مشاهده و نظارت مستقیم از روند اجرای کار کارمندان تا حدی مناسب است. اما ساختار موجود کمیسیون به نحوی سیستم کنترل را بر سایر بخش ها برای سطح رهبری دشوار ساخته است. به منظور فایق آمدن به این مشکل، سفارش اول بخش ساختار و منابع بشری مبنی بر بازنگری ساختار عملی شود.

### 5.7. تفاوت های سلیقه ای کمیشنران در نحوه نمره دهی و مصاحبه با کاندیدان

در رابطه به این عنوان با هژده تن مصاحبه انجام شده است که منجمله دوازده تن باورمند اند که اعضای هیئت مصاحبه که معمولاً دو تن ایشان از کمیشنران اند و بقیه نماینده های ادارات مختلف اند در نحوه نمره دهی توافق نظر ندارند و نمرات را مبنی بر طرز دید و تحلیل شان از پاسخ کاندیدان ارزش گذاری میکنند، چهار تن وجود تفاوت های سلیقه ای را در پروسه بدلیل داشتن کلید سوالات رد کردند و دو تن از ابراز نظر در زمینه خود داری نموده اند. معلومات بدست آمده از سایر منابع معلوماتی نشان میدهد که در نحوه نمره دهی اعضای هیئت مصاحبه تفاوت های سلیقه ای به پیمانیه زیادی وجود دارد. طرح سوالات بگونه کلیشه ای، تهیه کلید سوالات، تعیین زمان بسیار محدود باعث شده تا اعضای کمیته استخدام در برابر مصاحبه دهنده برخورد سلیقه ای کنند. این تفاوت های سلیقه ای به اندازه ای است که فوق العاده در تعیین سرنوشت کاندیدان اثر گذار است. طور مثال باوجود داشتن کلید سوالات در عین سوالی که ده نمره دارد یک عضو کمیته از ده نمره به کاندید نه نمره داده است و یکی دیگری از اعضای کمیته در عین سوال از ده نمره به عین کاندید دو نمره داده است. و شاهد دیگری وجود تفاوت های سلیقه ای کمیشنران فیصله خورد رسیدگی به شکایات است که به اساس ادعای این خورد حدود دو صد مورد قضایای بوده که بر خلاف اجراءات خورد تعیینات فیصله شده اند.

### 5.8. آسیب پذیری های شناسایی شده در فعالیت های حقیقی پروسه استخدام:

ارزیابی نشان میدهد که در اجراءات حقیقی پروسه استخدام بصورت مشخص طویل و پیچیده بودن مراحل و قدمه های کاری، نفوذ غیر موجه، اتخاذ تصمیم پیشبینی نشده در اسناد حقوقی پروسه، برخورد های سلیقه ای در نمره دهی، و احتمال رشوه ستانی از جمله مواردی اند که میتوانند پروسه را آسیب پذیر به فساد سازند. در ذیل برخی از آسیب پذیری های بخش فعالیت های حقیقی پروسه به اساس معلومات بدست آمده از منابع مختلف این ارزیابی انعکاس یافته اند:

✓ بیروکراسی موجوده در پروسه بدلیل طویل و پیچیده بودن آن نه تنها زمانگیر است بلکه باعث کندی روند کار و کاهش موثریت و مثریت پروسه نیز گردیده است.

✓ ارزیابی نشان میدهد که در شش مرحله کاری پروسه استخدام احتمال آسیب پذیری وجود دارد و این شش مرحله میتوانند در معرض آسیب های مثل رشوه، اعمال نفوذ غیر موجه، خویش خوری و جعل و تزویر اسناد به منظور دست یافتن به استخدام کاندیدان مورد نظر اشخاص استفاده جو بوده باشند.

✓ ارزیابی نشان میدهد که روش موجوده ای برگزاری مصاحبه در پروسه استخدام از معیار های علمی و شفافیت لازم برخوردار نبوده و اعضای کمیته مصاحبه به ویژه نمایندگان ادارات/ وزارتها، در برابر کاندیدان برخورد سلیقه ای می نمایند که این امر موجب حق تلفی و عدم رعایت اصل شایسته سالاری گردیده بسا اوقات منجر به سبوتاژ سازی پروسه نیز گردیده است.

✓ تهیه سوالات به گونه ای غیر علمی و سلیقه ای که نمیتواند منجر به ارزیابی درست ابعاد شخصیت مصاحبه دهنده گردد نیز به اساس ادعای مصاحبه دهندگان در پروسه به ملاحظه میرسد که میتواند باعث ارزیابی غیر واقعی گردد که این امر میتواند پروسه را به بی عدالتی سوق دهد.

✓ نتایج ارزیابی نشان میدهد که وجود روحیه ای کار شکنی، آزار و اذیت بی موجب مراجعین از سوی نه تنها کارمندان کمیسیون مستقل اصلاحات اداری بل کارمندان سایر ارگان های دولتی سبب نارضایتی مردم از دولت شده است.

✓ نفوذ غیر موجه یا مداخله در پروسه استخدام از سوی برخی وزارت ها که در بعض حالات منجر به سبوتاژ سازی پروسه گردیده است نیز از آسیب پذیر های پروسه در برابر فساد اداری محسوب میگردد.

### 5.9. سفارشات در این زمینه

أ. کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی باید پروسه موجوده را که زمانگیر و پیچیده است ارزیابی نموده، موارد غیر ضروری آنرا حذف نماید.

- اداره/ شعبه مسئول اجراء: کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی
  - ضرب الاجل: شش ماه بعد از صدور این گزارش
- ب. کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی باید به منظور جلوگیری از آسیب های احتمالی در شش مرحله پروسه استخدام که در متن گزارش طی یک جدول ویژه انعکاس یافته یک میکانیزم شفاف را وضع نموده و از موثریت آن در پروسه استخدام حصول اطمینان نماید.
- اداره/ شعبه مسئول اجراء: کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی
  - ضرب الاجل: سه ماه بعد صدور این گزارش
- ج. اعضای رهبری کمیسیون اصلاحات اداری باید با راه اندازی یک ارزیابی ویژه توسط ریاست تفتیش داخلی خویش کمیشنران و کارمندان را که گمان میرود در پروسه استخدام تعصب و تبعیض را روا میدارند و به اخذ رشوه و خویش خوری دست میزنند شناسائی نموده و در برابر ایشان برخورد قانونی نماید.
- اداره/ شعبه مسئول اجراء: کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی
  - ضرب الاجل: سه ماه بعد صدور این گزارش
- د. کمیسیون مستقل اصلاحات اداری باید به منظور جلوگیری از برخورد سلیقه ای اعضای کمیته مصاحبه به ویژه نمایندگان ادارات و وزارت ها میکانیزم شفاف را طرح نموده و در جهت عملی شدن آن اقدامات عملی نماید. تا از برخورد های سلیقه ای جریان مصاحبه که باعث بی عدالتی در روند استخدام و سبوتاژ سازی پروسه میگردد جلوگیری بعمل آید.
- اداره/ شعبه مسئول اجراء: کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی
  - ضرب الاجل: سه ماه بعد صدور این گزارش
- ه. کمیشنران بورد تعیینات کمیسیون اصلاحات اداری باید به منظور بهبود روند مصاحبه نحوه ترتیب سوالات را بگونه ای در نظر گیرد که اعضای کمیته مصاحبه از خلال پاسخ مصاحبه دهنده بخوبی قادر به شناخت کامل شخصیت و شایستگی کاندیدان شوند.
- اداره/ شعبه مسئول اجراء: کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی
  - ضرب الاجل: سه ماه بعد صدور این گزارش
- و. کمیسیون اصلاحات اداری باید نه فقط به کارمندان این کمیسیون بل از طریق انستیتیوت خدمات ملکی، طرز سلوک کارمندان خدمات ملکی را که شامل ایجاد انگیزه فراهم آوری تسهیل به مراجعین و درک درست از فلسفه ماموریت است، ضمن سایر مضامین درسی انستیتیوت درج نصاب درسی نموده و حصول اطمینان نماید که آموزگاران انستیتیوت، این حس کارمندان را به احساس هم دردی، ایجاد سهولت و رهنمایی و پرداختن به قناعت مراجعین مبدل نمایند.
- اداره/ شعبه مسئول اجراء: کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی
  - ضرب الاجل: سه ماه بعد صدور این گزارش

## 6. ارزیابی سیستم مدیریت اسناد و معلومات در پروسه استخدام

این چهارمین ساحه ای است که در پروسه استخدام کارمندان خدمات ملکی تحت ارزیابی قرار گرفته است. وضعیت سیستم مدیریت اسناد و معلومات اداره در چگونگی کارکرد و عرضه خدمات آن نقش اساسی دارد. بدون شک، هرگاه آرشیف و سیستم ترتیب و تنظیم اسناد و مدارک یک اداره به صورت عنعنوی، کهنه و کلاسیک بوده باشد، در بخش عرضه خدمات اثرات منفی را به جای خواهد گذاشت. برعکس آن، وجود یک سیستم مدیریت اسناد و معلومات مدرن و منظم در تمامی بخش های یک اداره بخصوص در قسمت ارایه و عرضه خدمات در تسریع روند کار و پاسخگویی کارمند در زمان کم نقش کلیدی دارد.

هدف از به ارزیابی گرفتن این ساحه در پروسه استخدام کارمندان خدمات ملکی، تشخیص چالش های موجود در این عرصه است که میتواند منجر به آسیب پذیریهایی معروض به فساد اداری شوند. برای روشن شدن آسیب پذیری ها و اینکه چگونه میتواند این امر منجر به فساد اداری در پروسه شود، هیئت ارزیابی علاوه بر ملحوظ داشتن معلومات بدست آمده از سایر منابع معلوماتی، سوالاتی را با جمعی از مصاحبه دهندگان مطرح نموده است.

### 6.1. چگونگی وضعیت موجوده سیستم مدیریت اسناد و معلومات در این پروسه

در رابطه به این عنوان با هژده تن مصاحبه انجام شده است که منجمله یک تن سیستم موجوده مدیریت اسناد و معلومات را قناعت بخش نه خوانده، یازده تن باور داشتند که سیستم موجوده منظم بوده و شش تن از ابراز نظر در زمینه خود داری نموده اند. اما معلومات بدست آمده از سایر منابع گواه نبود سیستم الکترونیک برای پروسس و نگهداری منظم اسناد و معلومات میباشد. همچنان این کمیسیون تا حال قادر به تهیه یک سیستم مدیریتی اسناد و معلومات بین الوزارتی در بخش منابع بشری بصورت الکترونیک نشده است. بسیاری وزارت ها و ادارات مستقل به صورت پراکنده از سیستم های موقت الکترونیکی غیر معیاری استفاده مینمایند و در انتظار ایجاد سیستم الکترونیکی جامع و استندرد از سوی این کمیسیون هستند. می بایست کمیسیون از لحاظ ارتباط وظیفه ای یک سیستم ملی و فراگیر را در بخش منابع بشری سال ها قبل ایجاد میکرد؛ اما بنابر دلایل نا معلوم، تاحال موفق به ایجاد چنین سیستمی نشده است.

ارزیابی نشان میدهد، باوجودی اینکه سیستم دوسیه سازی و نگهداری اسناد در کمیسیون نسبتا بهبود یافته، اما وضعیت موجوده سیستم مدیریت اسناد و معلومات به ویژه در پروسه استخدام در حال حاضر آسیب پذیر بوده و نمیتواند مانع جعل و تزویر و همچنان تغییر در نمرات شود.

### 6.2. محریمیت و مصنویت اسناد و معلومات در پروسه

در رابطه به این عنوان با هژده تن مصاحبه انجام شده است که منجمله هفت تن باورمند به محریمیت و مصنویت اسناد بوده، یک تن باور داشت که برخی از اوراق حین جمع آوری و آماده سازی در مرحله شارت لیست مفقود یا در جای گذاشته میشود که در زمان مورد نیاز بدست نیاید و این امر منجر به عدم شارت لیست متقاضی پست میگردد و ده تن از ابراز نظر در زمینه خود داری نموده اند. معلومات بدست آمده از سایر منابع به ویژه مشاهده مستقیم هیئت ارزیابی نشان میدهد که در بیشتر وزارت ها و ارگانهای مستقل حکومتی اسناد و معلومات کارمندان بنابر دلایل مختلف منجمله نبود یک سیستم معیاری برای دوسیه سازی و نگهداری آنها یا مفقود گردیده اند و یاهم در جای تنظیم و جایجا شده اند که به آسانی پیدا نمیشوند. این امر باعث شده تا هزاران کارمند خدمات ملکی باوجود تکمیل میعاد خدمت و سایر معیارها به تقاعد سوق داده نشوند و همچنان ترفیعات شان اجراء نگردد. ازین رو، ایجاد چنین سیستمی در شرایط موجوده نظام خدمات ملکی یک ضرورت تلقی میگردد.

علاوه برآن، اسناد مؤقت پروسه استخدام که در دوران اند نیز به خطر مفقود شدن و دستبرد مواجه اند که بسا اوقات در جریان این پروسه به مجرد فقدان یک سند مطلوب، باوجودیکه کاندید آنرا تسلیم اداره نموده؛ باعث میگردد که از

اشتراک در رقابت باز ماند. بصورت مشخص مثلاً در صورت نبود اسناد تحصیلی، اداره مورد تعیینات کاندید را نمیتواند شارت لست کند و وقتیکه کاندید به مورد مراجعه میکند، روشن میگردد که اسناد را کاندید تسلیم ریاست اجراییه مورد کرده اما در جریان تسلیمی اسناد کاندید به کمیته شارت لست کننده اسناد تحصیلی آن از دوسیه اش مفقود گردیده است.

### 6.3. آسیب پذیری های سیستم مدیریت اسناد و معلومات پروسه در برابر فساد اداری

- ✓ نتایج بدست آمده از این ارزیابی نشان میدهد که وضعیت موجوده سیستم مدیریت اسناد و معلومات در پروسه بنابر نداشتن یک میکانیسم مصئون و الکترونیک میتواند در معرض آسیب پذیری قرار داشته باشد.
- ✓ نتایج ارزیابی نشان میدهد که ایجاد یک سیستم الکترونیک مدیریت اسناد و معلومات در بخش منابع بشری یا (HR-MIS) در سطح سایر ارگانهای دولتی از مکلفیت های کمیسیون بوده و تاحال این کمیسیون قادر به ایجاد آن نگردیده است.

### 6.4. سفارشات ارائه شده در این عرصه

ا. کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی باید جهت مصئونیت هرچه بیشتر اسناد و معلومات و همچنان برای وقایه اسناد پروسه از احتمال معروض شدن به دستبرد و جعل و تزویر میکانیسم مدیریت الکترونیکی اسناد و معلومات را ایجاد نموده و اطمینان حاصل نماید که اسناد از احتمال مفقود شدن، دستبرد، تغیر و جعل و تزویر مصئون هستند.

- اداره/ شعبه مسنول اجراء: کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی
- ضرب الاجل: سه ماه بعد از صدور این گزارش

ب. کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی باید در هماهنگی با وزارت مخابرات و تکنالوژی معلوماتی سیستم الکترونیک مدیریت اسناد و معلومات در بخش منابع بشری یا (HR-MIS) در سطح سایر ارگانهای دولتی را ایجاد نموده و همه نظام منابع بشری ادارات را تحت پوشش این سیستم در آورد. تا امور مربوط به عرصه مدیریت منابع بشری از طریق آن با مصئونیت کامل طی مراحل و تعقیب گردد.

- اداره/ شعبه مسنول اجراء: کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی در هماهنگی با وزارت مخابرات و تکنالوژی معلوماتی
- ضرب الاجل: یک سال بعد صدور این گزارش

## منابع:

- قانون کار
- قانون کارکنان خدمات ملکی
- قانون خدمات ملکی
- مقرره تنظیم بستهای خدمات ملکی
- مقرره طرز سلوک مامورین خدمات ملکی
- طرز العمل تعیینات کارکنان خدمات ملکی
- رهنمود اجرائیوی استخدام خدمات ملکی ولایات
- طرز العمل نظارت از مراحل تعیینات کارکنان خدمات ملکی
- و طرز العمل رسیدگی به شکایات مامورین خدمات ملکی
- یک دوسیه کامل نمونه ای که جریان کار پروسه را از آغاز تاختم در بر گرفته است.
- مصاحبه های اختصاصی با مقامات و کمیشنران کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی
- مصاحبه با کارشناسان، مدیران و رؤسای مرتبط به پروسه استخدام در کمیسیون مستقل اصلاحات اداری
- مصاحبه با رؤسای منابع بشری برخی از وزارت ها و ارگانهای مستقل
- مصاحبه با متقاضیان موفق و نا موفق در پروسه استخدام
- مصاحبه با متحصین منابع بشری فعال در جامعه مدنی
- میزگرد اختصاصی به اشتراک متخصصین منابع بشری، رؤسای منابع بشری، کارمندان دخیل در پروسه و کاندیدان موفق و غیر موفق پروسه استخدام، مورخ 17 اپریل 2013 م.
- وبسایت کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی [www.iarcsc.gov.af](http://www.iarcsc.gov.af)
- وبسایت ریاست عمومی طرح و مدیریت برنامه ها [www.afghanexperts.gov.af](http://www.afghanexperts.gov.af)



پروسیجر کاری پروسه استخدام در کمیسیون مستقل اصلاحات اداری		
مبنی	این پروسه مبتنی بر توضیح شفوی مدیران سطوح مختلف دخیل در پروسه، ارزیابی طرز العمل مرعی الاجراء در پروسه و یک دوسیه نمونه ی مکمل طی مراحل شده، تهیه و ترتیب گردیده است.	
هدف	تشخیص موارد احتمالی آسیب پذیری پروسه استخدام کارمندان خدمات ملکی از فساد اداری و ارائه سفارش غرض بهبود پروسه	
شماره	مراحل و قدمه ها	مرجع مسئول اجراء پروسه
<b>مرحله اول: آمادگی در سطح وزارت یا نهاد مربوطه</b>		
1	ارزیابی ضرورت ایجاد پست	شعبه مربوطه
2	تعیین بست و جایگاه پست در ساختار تشکیلاتی	شعبه مربوطه و ریاست منابع بشری اداره
3	تصویب و توافق مقام وزارت	مقام وزارت
4	پیشنهاد به کمیسیون برای ایجاد پست	ریاست منابع بشری وزارت/اداره مربوطه
5	تهیه لایحه وظایف و شرایط پست	ریاست منابع بشری وزارت/اداره مربوطه و ریاست اصلاح اداره عامه /کمیسیون
6	توافق کمیسیون به ایجاد پست و لایحه وظایف آن	کمیسیون اصلاحات اداری
7	ارسال پروپوزل به اداره امور غرض تصویب رئیس جمهور طی پیشنهاد	اداره مربوطه
8	تصویب و امضای رئیس جمهور در پیشنهاد	رئیس جمهور
9	درج حکم رئیس جمهور در کتاب ثبت احکام و ارسال منظوری رئیس جمهور به وزارت/ اداره مربوطه	ریاست اداره امور و دار الانشای شورای وزیران
10	پیشنهاد به وزارت مالیه به منظور درج آن در بودجه	ریاست مالی و اداری وزارت/اداره مربوطه
11	تصویب وزارت مالیه و درج آن در بودجه ملی	وزارت مالیه
<b>مرحله دوم: پیشنهاد به برد تعیینات کمیسیون اصلاحات اداری و درج آن در پلان کاری برد</b>		
12	تهیه مکتوب پیشنهادی به کمیسیون اصلاحات اداری	ریاست منابع بشری وزارت/ اداره مربوطه
13	امضای مقام وزارت در مکتوب	مقام وزارت/ اداره
14	ثبت و راجستر مکتوب در کتاب صادره	آمریت اسناد و ارتباط وزارت/اداره مربوطه
15	ارسال مکتوب به کمیسیون اصلاحات اداری	آمریت اسناد و ارتباط وزارت/اداره مربوطه
16	ثبت و راجستر مکتوب در کتاب وارده کمیسیون	آمریت اسناد و ارتباط کمیسیون
17	ملاحظه شد رئیس عمومی برد تعیینات کمیسیون و ارجاع آن به کمیته تنظیم امور	رئیس برد تعیینات
18	تسلیمی کمیته تنظیم امور و ارزیابی جزئیات مکتوب و ضمانت آن	کمیته مربوطه برد تعیینات کمیسیون
<b>مرحله سوم: مرحله اعلان</b>		
19	ارسال یاد داشت رسمی کمیته مربوطه ضم مکتوب و لایحه وظایف پست به امریت احصائیه برد	کمیته تنظیم امور برد تعیینات کمیسیون
20	ثبت معلومات پست طبق لایحه وظایف در فورم اسناد کنترل تقرر به منظور اعلان	آمریت احصائیه برد تعیینات خدمات ملکی
21	ارسال اعلان به رسانه های کتبی، برقی و صوتی و تصویری غرض نشر	آمریت احصائیه
22	نشر اعلان در رسانه های متذکره	رسانه ها
23	قطع صفحه اعلان (کتینگ) و حفظ نمونه آن	آمریت احصائیه/ برد تعیینات
24	ارسال اسناد به امریت بررسی اسناد	آمریت احصائیه
<b>مرحله چهارم: جمع آوری درخواستی های متقاضیان</b>		
25	توزیع فورم های درخواستی به متقاضیان	آمریت بررسی اسناد
26	تسلیمی فورم های درخواستی متقاضیان	آمریت بررسی اسناد
27	دوسیه سازی و ترتیب مجموع درخواستی ها و ارسال به کمیته تنظیم امور طی جدول متقاضیان	آمریت بررسی اسناد

28	ارزیابی اسناد و پیشنهاد کتبی به ریاست بورد غرض تعیین هیئت شارت لست	کمیته تنظیم امور
<b>مرحله پنجم: تثبیت داوطلبان واجد شرایط برای شمولیت در رقابت (شارت لیست)</b>		
31	تعیین هیئت شارت لست توسط رئیس بورد و ارسال به کمیته تنظیم امور	رئیس بورد تعیینات
32	اخبار به هیئت موظف در رابطه به هدایت رئیس بورد	کمیته تنظیم امور
33	اطلاع هیئت موظف شارت لست کننده به اداره مربوطه غرض معرفی نماینده برای شارت لست	هیئت شارت لست کننده
34	معرفی نماینده از طرف وزارت/اداره مربوطه برای اشتراک در جلسه شارت لست	وزارت/اداره مربوطه
35	برگزاری جلسه و ارزیابی درخواستی ها و سوانح داوطلبان و درج معلومات آنها در فورم ثبت کاندیدان در شارت لیست	هیئت شارت لست کننده ( کمیشنر و کارشناس
36	امضای اعضای هیئت شارت لست کننده در فورم	هیئت موظف شارت لست
37	اخبار به داوطلبان بصورت عموم از ایجاد فرصت شکایت به ایشان در صورت عدم قناعت به تصمیم هیئت شارت لست کننده	کمیته مربوطه
<b>مرحله ششم: رسیدگی به شکایات متقاضیان حذف شده از شارت لیست</b>		
38	مراجعه ای متقاضیان به بورد رسیدگی به شکایات و درج شکایت نامه در فورم ویژه شکایات و تسلیمی آن همزمان به امریت تحلیل و بررسی بورد	متقاضی
39	تقدیم شکایت به ریاست بورد غرض اجراء بعدی	کارشناسان امریت تحلیل و بررسی
40	ملاحظه شد کمشنر بورد غرض ثبت و راجستر و طی مراحل شکایت	کمشنر/ رئیس بورد رسیدگی به شکایات
41	ارجاع امریت تحلیل به امریت اداری غرض ثبت و راجستر شکایت	امر تحلیل و بررسی
42	ثبت و راجستر شکایات داوطلبان	امریت اداری
43	مطالعه و بررسی شکایت توسط کارشناسان امریت تحلیل و بررسی بورد رسیدگی به شکایات	کارشناسان امریت تحلیل و بررسی
44	تهیه مکتوب مطالبه اسناد شاکی از بورد تعیینات توسط کارشناسان امریت تحلیل و بررسی	کارشناسان امریت تحلیل و بررسی
45	امضای امر تحلیل و بررسی در مینوت مکتوب	کارشناسان
46	امضای مکتوب توسط رئیس بورد	رئیس بورد
47	ثبت و راجستر مکتوب در کتاب صادره مکتوب و ارسال به بورد تعیینات	امریت اسناد و ارتباط بورد رسیدگی به شکایات
48	ثبت و راجستر مکتوب در کتاب وارده بورد تعیینات و تقدیم به رئیس بورد	امریت اسناد و ارتباط بورد تعیینات
49	ارجاع رئیس بورد به کمیته مربوطه غرض ارسال اسناد مطالبه شده به بورد رسیدگی به شکایات	رئیس بورد تعیینات
50	تهیه و ارسال اسناد ضم مکتوب رسمی به بورد شکایات	کمیته مربوطه
51	ثبت و راجستر مکتوب در کتاب وارده بورد رسیدگی به شکایات و تقدیم به رئیس بورد	امریت اداری
52	ملاحظه شد و ارجاع اسناد به امریت تحلیل و بررسی	رئیس بورد رسیدگی به شکایات
53	مطالعه و بررسی اسناد توسط کارشناسان و تهیه گزارش ارزیابی به اعضای بورد.	کارشناسان بورد رسیدگی به شکایات
54	ملاحظه شد و تایید امر تحلیل و بررسی	امر تحلیل و بررسی
55	برگزاری نشست تصمیمگیری بورد	کمیشنران بورد رسیدگی به شکایات
56	تهیه مصوبه مجلس	کارشناسان امریت تحلیل و بررسی
57	تأیید مصوبه و امضای اعضای بورد	کمیشنران بورد رسیدگی به شکایات

58	ثبت و درج مصوبه در کتاب راجستر مصوبات	آمریت اداری
59	تهیه مکتوب رسمی به منظور اخبار خورد تعیینات از مصوبه خورد رسیدگی به شکایات	کارشناسان آمریت تحلیل و بررسی
60	امضای تاییدی آمر تحلیل و بررسی در مینوت مکتوب	آمر تحلیل و بررسی خورد شکایات
61	امضای مکتوب توسط رئیس خورد	رئیس خورد رسیدگی به شکایات
62	ثبت راجستر مکتوب در کتاب صادره و ارسال آن به خورد تعیینات ضم فیصله نامه خورد غرض اجراء بعدی	آمریت اداری خورد تعیینات
63	ثبت و راجستر مکتوب در کتاب وارده و تقدیم آن به رئیس خورد تعیینات	آمریت اداری خورد تعیینات
64	ملاحظه و ارجاع مکتوب به هیئت موظف شارت لیست غرض عمل فیصله خورد شکایات	رئیس خورد تعیینات
65	نهایی سازی شارت لیست با در نظر داشت فیصله خورد شکایات	هیئت موظف برای شارت لیست
<b>مرحله هفتم: برگزاری امتحان حمایتی (در صورت که کاندیدان واجد شرایط بیشتر از 5 تن باشند)</b>		
66	پیشنهاد کمیته از تصمیم برگزاری امتحان حمایتی شارت لیست شده ها به رئیس خورد تعیینات	کمیته تعیینات
67	تعیین هیئت امتحان حمایتی توسط رئیس خورد و ارجاع آن به کمیته تنظیم امور	رئیس خورد تعیینات
68	دعوت کاندیدان شارت لیست شده به امتحان حمایتی	کمیته تعیینات
69	تهیه دعوت نامه طی مکتوب رسمی به وزارت/ اداره مربوطه به امضای رئیس خورد/ رئیس اجرائیه خورد	رئیس اجرائیه خورد
70	ثبت مکتوب در کتاب صادره و ارسال دعوت نامه به هیئت ممتحن از وزارتها/ ادارات و کمیسیون	وزارت/ اداره مربوطه
71	تعیین زمان برگزاری امتحان به توافق اعضای هیئت ممتحن از کمیسیون و وزارتها/ ادارات	کمیته تعیینات
72	گردهم آیی اعضای هیئت ممتحن و داوطلبان در محل برگزاری امتحان	کمیته تعیینات
73	تهیه پرسشنامه (سوالات) بصورت آنی در محل برگزاری امتحانات با تصویب اعضای هیئت ممتحن	کمیته تعیینات
74	چاپ و توزیع سوالنامه به داوطلبان	کمیته تعیینات
75	ارائه پاسخ به سوالات توسط داوطلبان و نظارت از روند پاسخ امتحان توسط هیئت ممتحن	مقاضیان و کمیته تعیینات
76	جمع آوری اوراق جواب سوالات و اجرای کتینگ نامهای داوطلبان از روی پاسخنامه	کمیته تعیینات
77	مهر و لاک پاسخنامه ها در پاکت های خاص	کمیته تعیینات
78	ارزیابی پاسخنامه ها و نمره دهی توسط هیئت ممتحن طی نشست جداگانه	کمیته تعیینات (هیئت موظف)
79	تطبیق کود نمبر پاسخنامه ها و ضمیه نمودن پارچه کتینگ نام داوطلب در پارچه	کمیته تعیینات
80	توحید نمرات	کمیته تعیینات
81	امضای هیئت ممتحن در فورم توحیدی نمرات	کمیته تعیینات
82	اطلاع نتایج امتحان به داوطلبان و باز نمودن زمینه شکایات در صورت عدم قناعت به نمره	کمیته تعیینات
<b>مرحله هشتم: رسیدگی به شکایات متقاضیان حذف شده امتحان حمایتی (تحریری)</b>		
83	مراجعه ای متقاضیان به خورد رسیدگی به شکایات و درج شکایت نامه در فورم ویژه شکایات و تسلیمی آن همزمان به آمریت تحلیل و بررسی خورد	مقاضی
84	تقدیم شکایت به ریاست خورد غرض اجراء بعدی	کارشناسان آمریت تحلیل و بررسی
85	ملاحظه شد کمشنر خورد غرض ثبت و راجستر و طی	کمشنر/ رئیس خورد رسیدگی به شکایات

	مراحل شکایت	
86	ارجاع امریت تحلیل به امریت اداری غرض ثبت و راجستر شکایت	امر تحلیل و بررسی
87	ثبت و راجستر شکایات داوطلبان	امریت اداری
88	مطالعه و بررسی شکایت توسط کارشناسان امریت تحلیل و بررسی مورد رسیدگی به شکایات	کارشناسان امریت تحلیل و بررسی
89	تهیه مکتوب مطالبه اسناد شاکی از مورد تعیینات توسط کارشناسان امریت تحلیل و بررسی	کارشناسان امریت تحلیل و بررسی
90	امضای امر تحلیل و بررسی در مینوت مکتوب	کارشناسان
91	امضای مکتوب توسط رئیس مورد	رئیس مورد
92	ثبت و راجستر مکتوب در کتاب صادره مکتوب و ارسال به مورد تعیینات	امریت اسناد و ارتباط مورد رسیدگی به شکایات
93	ثبت و راجستر مکتوب در کتاب وارده مورد تعیینات و تقدیم به رئیس مورد	امریت اسناد و ارتباط مورد تعیینات
94	ارجاع رئیس مورد به کمیته مربوطه غرض ارسال اسناد مطالبه شده به مورد رسیدگی به شکایات	رئیس مورد تعیینات
95	تهیه و ارسال اسناد ضم مکتوب رسمی به مورد شکایات	کمیته مربوطه
96	ثبت و راجستر مکتوب در کتاب وارده مورد رسیدگی به شکایات و تقدیم به رئیس مورد	امریت اداری
97	ملاحظه شد و ارجاع اسناد به امریت تحلیل و بررسی	رئیس مورد رسیدگی به شکایات
98	مطالعه و بررسی اسناد توسط کارشناسان و تهیه گزارش ارزیابی به اعضای مورد.	کارشناسان مورد رسیدگی به شکایات
99	ملاحظه شد و تایید امر تحلیل و بررسی	امر تحلیل و بررسی
100	برگزاری نشست تصمیمگیری مورد	کمیشنران مورد رسیدگی به شکایات
101	تهیه مصوبه مجلس	کارشناسان امریت تحلیل و بررسی
102	تأیید مصوبه و امضای اعضای مورد	کمیشنران مورد رسیدگی به شکایات
103	ثبت و درج مصوبه در کتاب راجستر مصوبات	امریت اداری
104	تهیه مکتوب رسمی به منظور اخبار مورد تعیینات از مصوبه مورد رسیدگی به شکایات	کارشناسان امریت تحلیل و بررسی
105	امضای تاییدی امر تحلیل و بررسی در مینوت مکتوب	امر تحلیل و بررسی مورد شکایات
106	امضای مکتوب توسط رئیس مورد	رئیس مورد رسیدگی به شکایات
107	ثبت راجستر مکتوب در کتاب صادره و ارسال آن به مورد تعیینات ضم فیصله نامه مورد غرض اجراء بعدی	امریت اداری مورد رسیدگی به شکایات
108	ثبت و راجستر مکتوب در کتاب وارده و تقدیم آن به رئیس مورد تعیینات	امریت اداری مورد تعیینات
109	ملاحظه و ارجاع مکتوب به هیئت موظف شارت لیست غرض تمویل فیصله مورد شکایات	رئیس مورد تعیینات
110	نهایی سازی شارت لیست بانظر داشت فیصله مورد شکایات	هیئت موظف برای شارت لیست
<b>مرحله نهم: برگزاری مصاحبه با کاندیدان شارت لیست شده بعد از مرحله امتحان حمایتی (تحریری)</b>		
111	پیشنهاد کمیته از تصمیم برگزاری مصاحبه به رئیس مورد تعیینات	کمیته تعیینات
112	تعیین هیئت مصاحبه توسط رئیس و ارجاع آن به کمیته تنظیم امور	رئیس مورد تعیینات
113	اخبار کمیته تنظیم امور به کمیته تعیینات برای مصاحبه	کمیته تنظیم امور
114	ارسال دعوت کاندیدان شارت لیست شده بعد از مرحله امتحان حمایتی	کمیته تعیینات
115	تهیه دعوت نامه طی مکتوب رسمی به وزارت/ اداره مربوطه به امضای رئیس مورد/ رئیس اجرائیه مورد	رئیس اجرائیه مورد تعیینات
116	ثبت مکتوب در کتاب صادره و ارسال دعوت نامه به	امریت اداری

	هیئت ممتحن از وزارت‌ها/ ادارات و کمیسیون	
117	تعیین زمان برگزاری مصاحبه به توافق اعضای هیئت ممتحن از کمیسیون و وزارت‌ها/ ادارات	کمیته تعیینات
118	گرد هم آبی اعضای هیئت مصاحبه کننده و داوطلبان در محل برگزاری مصاحبه	کمیته تعیینات
119	تهیه پرسشنامه (سوالات) به صورت آنی در محل برگزاری مصاحبه ها با تصویب اعضای هیئت ممتحن	اعضای هیئت موظف
120	برگزاری مصاحبه های اختصاصی با کاندیدان بصورت جداگانه و هم زمان تهیه رویداد مصاحبه و امضای کاندید در اخیر رویداد	اعضای هیئت موظف
121	ترتیب اسناد مصاحبه و توحید نمرات در فورم توحید نتایج امضای هیئت مصاحبه کننده در اخیر فورم	کمیته تعیینات
122	ابلاغ نتایج پروسه استخدام به ریاست بورد غرض تصمیم گیری و نهائی سازی	کمیته تعیینات
123	تایید رئیس بورد از اجراءات هیئت	رئیس بورد تعیینات
124	اطلاع نتایج امتحان به داوطلبان و باز نمودن زمینه شکایات در صورت عدم قناعت به نمره	کمیته مربوطه بورد تعیینات
<b>مرحله دهم: رسیدگی به شکایات متقاضیان ناموفق در مصاحبه</b>		
125	مراجعه ای متقاضیان به بورد رسیدگی به شکایات و درج شکایت نامه در فورم ویژه شکایات و تسلیمی آن همزمان به امریت تحلیل و بررسی بورد	متقاضی
126	تقدیم شکایت به ریاست بورد غرض اجراءات بعدی	کارشناسان امریت تحلیل و بررسی
127	ملاحظه شد کمشنر بورد غرض ثبت و راجستر و طی مراحل شکایت	کمشنر/ رئیس بورد رسیدگی به شکایات
128	ارجاع امریت تحلیل به امریت اداری غرض ثبت و راجستر شکایت	امر تحلیل و بررسی
129	ثبت و راجستر شکایات داوطلبان	امریت اداری
130	مطالعه و بررسی شکایت توسط کارشناسان امریت تحلیل و بررسی بورد رسیدگی به شکایات	کارشناسان امریت تحلیل و بررسی
131	تهیه مکتوب مطالبه اسناد شاکی از بورد تعیینات توسط کارشناسان امریت تحلیل و بررسی	کارشناسان امریت تحلیل و بررسی
132	امضای امر تحلیل و بررسی در مینوت مکتوب	کارشناسان
133	امضای مکتوب توسط رئیس بورد	رئیس بورد
134	ثبت و راجستر مکتوب در کتاب صادره مکتوب و ارسال به بورد تعیینات	امریت اسناد و ارتباط بورد رسیدگی به شکایات
135	ثبت و راجستر مکتوب در کتاب وارده بورد تعیینات و تقدیم به رئیس بورد	امریت اسناد و ارتباط بورد تعیینات
136	ارجاع رئیس بورد به کمیته مربوطه غرض ارسال اسناد مطالبه شده به بورد رسیدگی به شکایات	رئیس بورد تعیینات
137	تهیه و ارسال اسناد ضم مکتوب رسمی به بورد شکایات	کمیته مربوطه
138	ثبت و راجستر مکتوب در کتاب وارده بورد رسیدگی به شکایات و تقدیم به رئیس بورد	امریت اداری
139	ملاحظه شد و ارجاع اسناد به امریت تحلیل و بررسی	رئیس بورد رسیدگی به شکایات
140	مطالعه و بررسی اسناد توسط کارشناسان و تهیه گزارش ارزیابی به اعضای بورد.	کارشناسان بورد رسیدگی به شکایات
141	ملاحظه شد و تایید امر تحلیل و بررسی	امر تحلیل و بررسی
142	برگزاری نشست تصمیم گیری بورد	کمیشنران بورد رسیدگی به شکایات
143	تهیه مصوبه مجلس	کارشناسان امریت تحلیل و بررسی
144	تایید مصوبه و امضای اعضای بورد	کمیشنران بورد رسیدگی به شکایات

145	ثبت و درج مصوبه در کتاب راجستر مصوبات	امریت اداری
146	تهیه مکتوب رسمی به منظور اخبار خورد تعیینات از مصوبه خورد رسیدگی به شکایات	کارشناسان امریت تحلیل و بررسی
147	امضای تاییدی امر تحلیل و بررسی در مینوت مکتوب	امر تحلیل و بررسی خورد شکایات
148	امضای مکتوب توسط رئیس خورد	رئیس خورد رسیدگی به شکایات
149	ثبت راجستر مکتوب در کتاب صادره و ارسال آن به خورد تعیینات ضم فیصله نامه خورد غرض اجراء بعدی	امریت اداری خورد تعیینات
150	ثبت و راجستر مکتوب در کتاب وارده و تقدیم آن به رئیس خورد تعیینات	امریت اداری خورد تعیینات
151	ملاحظه و ارجاع مکتوب به هیئت موظف مصاحبه غرض عمل فیصله خورد شکایات	رئیس خورد تعیینات
152	نهایی سازی نتایج با در نظر داشت فیصله خورد شکایات	هیئت موظف برای شارت لیست
<b>مرحله یازدهم: منظوری ریاست کمیسیون اصلاحات اداری و مذاکرات اداره با برنده پست در رابطه به معاش</b>		
153	تهیه و تقدیم یادداشت رسمی به ریاست خورد تعیینات در باره برنده پست	کمیته دوم انتخاب
154	تایید و اجازه طی مراحل بعدی پروسه به ریاست اجرائیه	شعبه مربوطه
155	ارسال آفر به کاندید موفق در رابطه به امتیازات پست	شعبه مربوطه
156	تأیید یا رد آفر توسط برنده پست ادامه مذاکره با کاندید موفق	متقاضی پست
157	نهایی سازی و حصول اطمینان از اینکه برنده پست را احراز خواهد کرد	شعبه مربوطه
158	تهیه پیشنهاد منظوری استخدام کاندید برنده عنوانی ریاست جمهوری	ریاست اجرائیه خورد/ ریاست مدیریت برنامه ها
159	امضای رئیس کمیسیون	رئیس کمیسیون
160	ثبت مکتوب پیشنهادی در کتاب صادره و ارسال آن به مقام ریاست جمهوری	دار الانشاء کمیسیون
161	ثبت پیشنهاد در کتاب وارده اداره امور	اداره امور و دار الانشای شورای وزیران
162	تهیه متن منظوری مقام ریاست جمهوری	اداره امور و دار الانشای شورای وزیران
163	امضای مقام ریاست جمهوری	رئیس جمهور
164	ارجاع رئیس اداره امور به ریاست اسناد و ارتباط غرض ثبت حکم	اداره امور و دار الانشای شورای وزیران
165	ثبت حکم مقام در کتاب احکام ریاست جمهوری	اداره امور و دار الانشای شورای وزیران
166	ارسال حکم مقام ریاست جمهوری به کمیسیون	اداره امور و دار الانشای شورای وزیران
<b>مرحله دوازدهم: معرفی رسمی برنده به بخش مربوطه و احراز پست توسط شخص</b>		
167	ثبت و راجستر حکم در کتاب وارده کمیسیون	امریت اداری/ ریاست اجرائیه خورد
168	تهیه مکتوب تقرری توسط ریاست اجرائیه خورد	امریت اداری ریاست اجرائیه
169	امضای رئیس اجرائیه در مینوت مکتوب	رئیس اجرائیه خورد
170	امضای رئیس خورد تعیینات	رئیس خورد تعیینات
171	ثبت مکتوب تقرری در کتاب صادره کمیسیون و ارسال آن به وزارت/ اداره مربوطه	امریت اداری/ ریاست اجرائیه خورد
172	معرفی رسمی برنده به ریاست یا بخش مربوطه	وزارت/ اداره مربوطه
173	احراز پست	متقاضی برنده
<b>بسته شدن پروسه استخدام</b>		