

سند راهبردی

معاونت توسعه مدیریت و منابع

مقدمه:

با تغییر و تحولات محیطی در حوزه های گوناگون سیاسی، تکنولوژی، اقتصادی و ... ، مدیران سازمان های خصوصی و دولتی در قرن بیست و یکم با چالش های نوین در عرصه داخلی و خارجی خود روبرو شده اند، این تغییرات شتابان در عرصه های تکنولوژی ما را وارد عصر اطلاعات و دانایی کرده است، عصری که به فاصله کوتاهی حجم عظیمی از دانش تولید می گردد، و جهان را تبدیل به دهکده ای کوچک کرده است که در آن، همه از فکر و تولید یکدیگر بلافاصله مطلع می شوند. در چنین جهانی متحول و شتابان، تنها سازمانی قادر به تداوم و بقای خود است که با نیروی انسانی با کیفیت و دانا قادر به پیش بینی تغییرات و قابلیت انعطاف پذیری و چابکی باشد. لازمه تحقق این غایت ها، تدوین استراتژی منابع انسانی، و برنامه ریزی استراتژیک و آینده نگر بودن است، چون نادیده گرفتن این موارد، زمینه رسیدن به اهداف و مأموریت اصلی سازمان و استفاده بهینه از منابع میسر نمی شود. با تدوین و درک صحیح استراتژی و انتخاب رویکرد متناسب با شرایط است که می توان منابع سازمان را تجهیز، و تلاشها برای نیل به اهداف و رسالت بلند مدت سازمان را همسو نمود.

برنامه ریزی و تدوین استراتژی های مناسب به جهت استفاده بهینه و مناسب از این منبع ارزشمند و مهم در سازمان به نحوی که به نفع فرد و سازمان باشد از اهمیت خاصی برخوردار است همچنانکه در کشورهای توسعه یافته (نظیر ژاپن، امریکا، ...) و یا حتی در حال توسعه (نظیر مالزی، سنگاپور، ...) با تفکر سیستمی و با دید استراتژیک، استراتژی های مناسب در حوزه منابع انسانی را تدوین و به اجرا گذاشته اند به نحوی که توانسته اند به به قابلیت های نوینی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی خود دست یابند و همچنانکه پیداست که با استفاده از مکانیزم و راهبرد توسعه منابع انسانی و به تبع آن توسعه اداری، به پیشرفتهای مهمی در زمینه توسعه اقتصادی و سیاسی نائل شده اند.

از این رو اتخاذ دیدگاه استراتژیک در رابطه مسائل مرتبط با نیروی انسانی در قالب سندهای راهبردی برای هر سازمان به عنوان یک ضرورت مطرح است ، با واقف بودن به این مهم ، معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت

راه و شهرسازی برآن شد تا سند راهبردی در آن حوزه را با توجه به چشم انداز و رسالت وزرات متبوع و هماهنگ با اسناد بالادستی، و بر اساس معیارها و ضوابط علمی مربوطه، به صورت هماهنگ و با استفاده از نظرات کارشناسان خبره، مدیران و سایر افراد صاحب نظر در کمیته های تخصصی تدوین کند، به صورتی که این دانش در کل وزارت راه و شهرسازی نهادینه شود، تا امکان تحقق اهداف مورد نظر فراهم و مبنای کار سالیانه قرار گیرد.

این سند بر اساس باور به اینکه بقای دستگاههای دولتی، خواستن (هدف گرایی)، دانستن (خردگرایی و دانش گرایی) و توانستن (عمل گرایی و نتیجه گرایی) است و با شناخت دقیق (SWOT) {قوت ها (Strengths)، ضعفها (Weaknesses)، فرصت ها (Opportunities) و تهدیدها (Treats)} در حوزه و زیرسیستم منابع انسانی تنظیم شده است. لازم به ذکر است، این سند راهبردی برنامه ای منعطف و پویاست به نحویکه به صورت دوره ای قابلیت بازنگری و به روز شدن را دارد.

الزامات و ضرورت ها:

برابر با سند چشم انداز ایران ۱۴۰۴، جمهوری اسلامی ایران کشوری توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در میان کشورهای منطقه خواهد بود.

به منظور تحقق چشم انداز فوق، ایران می بایست کشوری برخوردار از دانش پیشرفته و توانا در تولید علم و فناوری متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی باشد.

وزارت راه و شهرسازی به منظور ایجاد ارتباط و همسوئی میان مأموریت، اهداف، استراتژی ها، سیاست ها،

برنامه ها و اقدامات منابع انسانی با چشم انداز ۲۰ ساله کشور و پر کردن خلاء تکیه گاه برای برنامه ریزی های

بلند مدت در حوزه های مرتبط با منابع انسانی " طرح تدوین سند راهبردی توسعه مدیریت و منابع "

را تعریف و عملیاتی نمود.

مراحل مدیریت استراتژیک:

مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چند گانه است که سازمان را قادر

می سازد به هدف های بلندمدت دست یابد. فرآیند مدیریت استراتژیک دارای سه مرحله است:

۱- تدوین استراتژی

عبارت است از تبیین مأموریت و شناسایی عوامل محیطی خارجی و داخلی سازمان، تعیین اهداف بلند

مدت، انتخاب استراتژی های خاص جهت ادامه فعالیت ها که به سازمان امکان می دهد تا به شیوه خلاق و نوآور

و با ابتکار عمل، فعالیت هایش را تنظیم کند که بتواند با اعمال نفوذ، آینده خود را تحت کنترل درآورد.

۲- اجرای استراتژی

اجرای استراتژی ها ایجاب می کند که سازمان هدف های سالانه در نظر بگیرد، سیاست ها را تعیین کند، در

کارکنان ایجاد انگیزه نماید و منابع را به گونه ای تخصیص دهد که استراتژی های تدوین شده به اجرا در آید.

۳- ارزیابی استراتژی

پس از اجرای استراتژی، نتیجه اقدامات به عمل آمده مورد ارزیابی قرار می گیرد.

سوالات استراتژیک منابع انسانی:

- چشم انداز وزارت راه و شهرسازی چیست؟
- استراتژی های جدید آن کدامند و چگونه تدوین می گردند و استراتژی توسعه منابع انسانی وزارت راه و شهرسازی چه رابطه ای با استراتژی های صنعت حمل و نقل و مسکن در امروز و آینده دارد؟

- در صورتی که تجدید نظر در اهداف و استراتژی ها گریزناپذیر باشد ، با چه روش هایی می توان از فاصله وضع موجود تا وضع مطلوب ، در قالب تدوین استراتژی های جدید کم کنیم و راهبردهای مؤثر منابع انسانی وزارت راه و شهرسازی چه ویژگی هایی دارد ؟
- با توجه به رقابت های بین المللی ، برای نیل به اهداف جدید سازمانی ، چگونه می توان به ترکیب مناسب سرمایه انسانی در وزارت راه و شهرسازی دست یافت ؟
- با چه روش هایی در بازار کار موجود می توان با استعداد ترین سرمایه انسانی را بکار گرفت ؟
- آیا ترکیب نیروی انسانی شاغل در وزارت راه و شهرسازی مناسب است ؟
- آیا تغییر در ترکیب نیروی انسانی یک چالش در محیط وزارت راه و شهرسازی می باشد ؟
- آیا روش های برنامه ریزی منابع انسانی از جامعیت و افق بلند مدت برخوردار است ؟
- آیا با توجه به شدت گرفتن تحولات محیطی و تغییر انتظارات ذینفعان استراتژیک وزارت راه و شهرسازی و فشار آنها ، تغییر در اهداف و مأموریت ها ، تجدیدنظر در استراتژی ها ، تغییر در رویه های اجرایی و نحوه تأمین ، جذب ، بکارگیری و نگهداری منابع انسانی ضروری است ؟

پاسخ به سؤالات مطروحه در چارچوب ذیل تصویر گردید :

۱- کجا هستیم ؟	۲- کجا می خواهیم باشیم ؟	۳- چگونه می خواهیم حرکت کنیم ؟	۴- چه زمانی برای نیل به اهداف در اختیار داریم ؟	۵- چه امکاناتی برای نیل به اهداف در اختیار داریم ؟
۱-۱- تحلیل محیطی	۱-۲- تدوین چشم انداز	۱-۳- تدوین مأموریت و استراتژی ها	۱-۴- تعریف اهداف کیفی و کمی	۱-۵- منابع ، شرایط ، الزامات ، ابتکارات و برنامه ها

اهداف راهبردی:

- هماهنگی و همسوئی اقدامات مدیریت منابع انسانی وزارت راه و شهرسازی با چشم انداز بیست ساله کشور، برنامه های پنج ساله توسعه ملی، طرح ها و برنامه های کشوری و داخلی
- ایجاد انسجام و یکپارچگی در اقدامات مدیریت منابع انسانی
- پیشگیری از اجرای برنامه های تکراری و نامتجانس با اهداف کلان وزارت راه و شهرسازی
- افزایش قابلیت سنجش تحقق اهداف در چارچوب سند توسعه مدیریت و منابع انسانی وزارت راه و شهرسازی

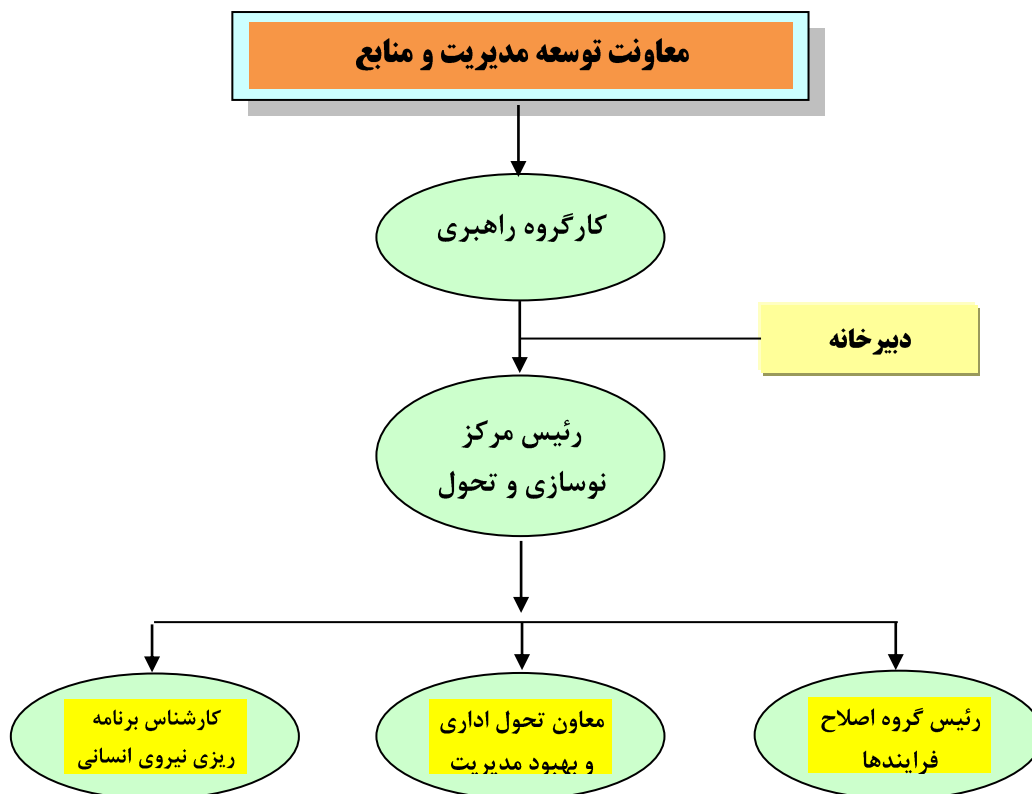
لازمه رسیدن به اهداف راهبردی:

- تدوین چشم انداز توسعه منابع انسانی وزارت راه و شهرسازی
- تدوین مأموریت حوزه توسعه منابع انسانی وزارت راه و شهرسازی
- تدوین اهداف کلان توسعه منابع انسانی وزارت راه و شهرسازی
- تدوین استراتژی های توسعه منابع انسانی وزارت راه و شهرسازی
- تدوین سیاست های حوزه توسعه منابع انسانی وزارت راه و شهرسازی
- تدوین اهداف کمی و کیفی در حوزه منابع انسانی وزارت راه و شهرسازی
- تدوین برنامه های حوزه منابع انسانی وزارت راه و شهرسازی

قلمرو مطالعات طرح:

قلمرو مطالعات طرح در سطح ستاد و ادارات کل راه و شهرسازی استان ها می باشد.

سازمان طرح:

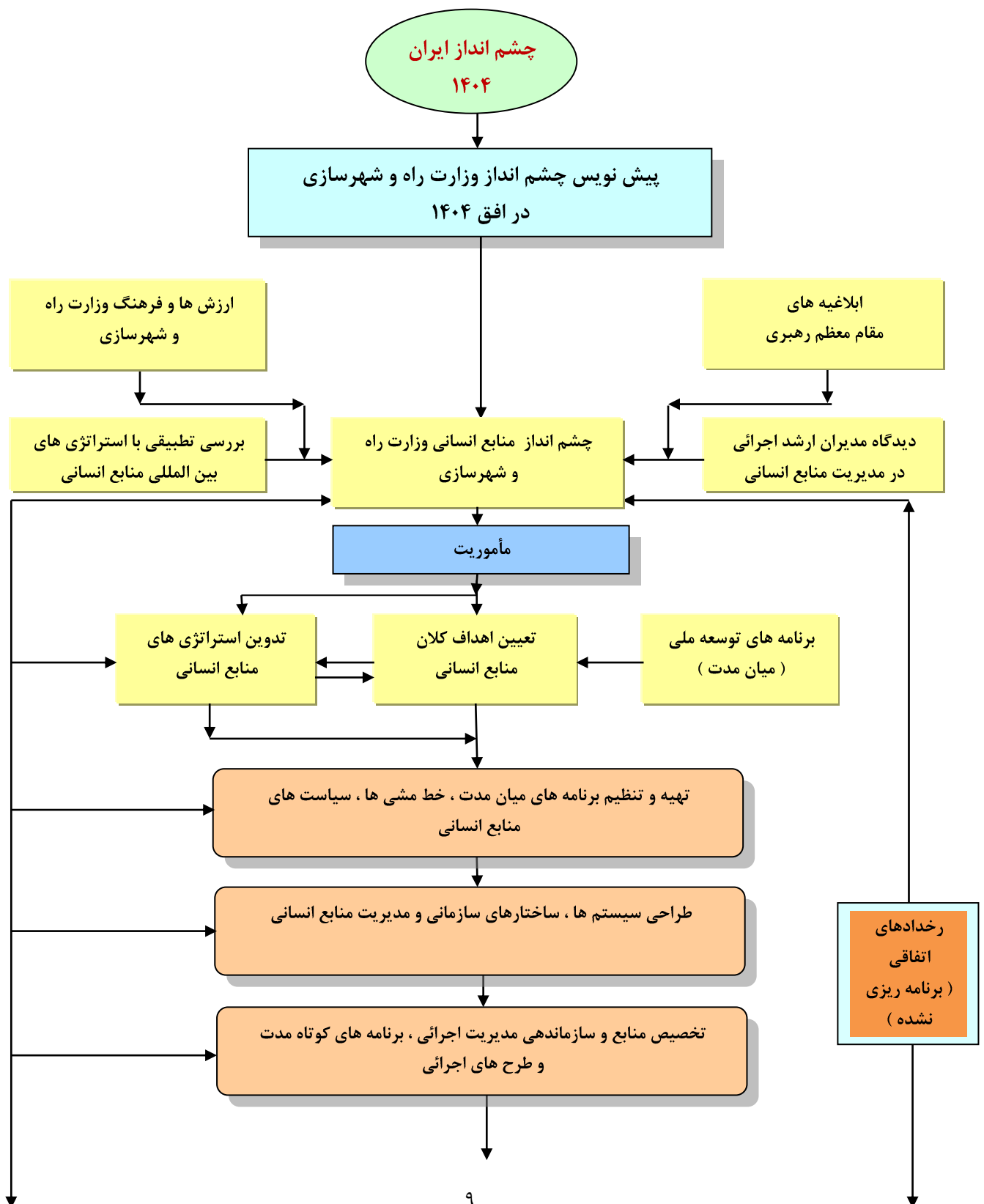


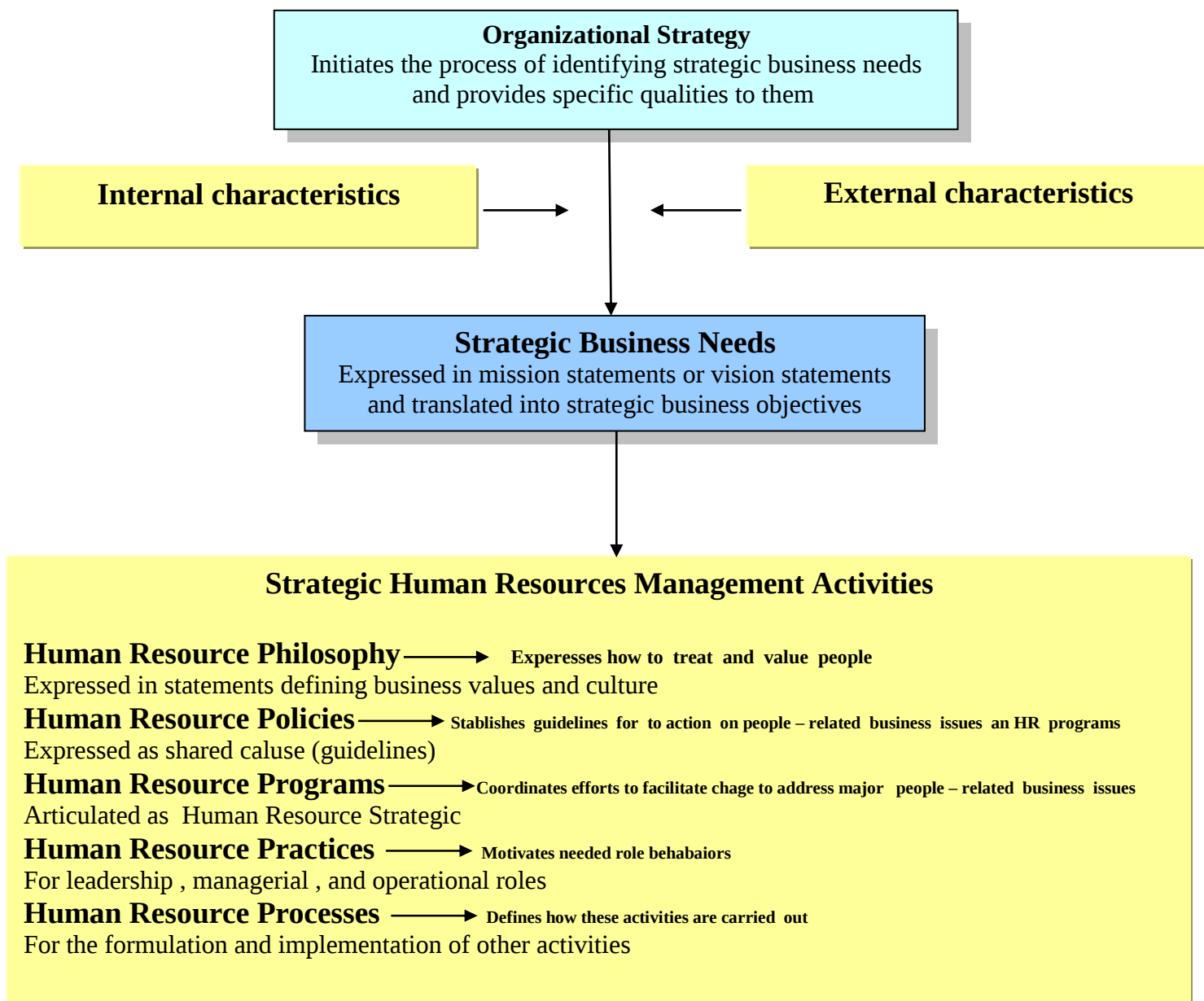
مدل عملیاتی طرح :

مدل عملیاتی طرح :



مدل مفهومی :





- در این قسمت بر مبنای مدل OP شولر و جکسون وضعیت منابع انسانی وزارت راه و شهرسازی از منظر پنج بعد " فلسفه ، سیاست ها ، برنامه ها ، بهترین تجارب و فرایندهای منابع انسانی در سطح وزارت مورد بررسی قرار گرفته و برای این منظور ساختار سازمانی ، نظام های مختلف منابع انسانی نظیر جبران خدمات ، آموزش ، جذب و استخدام ، ارزیابی عملکرد ، انتصاب و

ارتقاء ، طبقه بندی مشاغل ، کار راه های شغلی ، خدمات رفاهی ، آمار و اطلاعات منابع انسانی
نظیر ترکیب نیروی انسانی ، آمار جذب ممتازان و ... تجزیه و تحلیل گردیده است .

واژه ها و اصطلاحات :

الف- رسالت: فلسفه وجودی سازمان است که همان هدف غایی مؤسسان آن است.

ب - بیانیه مأموریت: جمله یا عبارتی است که بدان وسیله یک سازمان را از سایر سازمانهای مشابه متمایز می نماید و بیان کننده علت وجودی سازمان است. در بیانیه مأموریت پرسش " ما به چه کاری مشغول هستیم ؟" مطرح می شود . مأموریت سازمان نموداری است که مسیر آینده سازمان را مشخص می نماید. مأموریت

سازمان، مبنای اولویت ها، استراتژی ها، برنامه ها و وظایف کاری است

ج - فرصت ها و تهدیدات محیطی: مقصود از فرصت ها و تهدیدات خارجی رویدادها و روندهای اقتصادی و اجتماعی ، فرهنگی ، محیط سیاسی، قانونی، دولتی ، فن آوری و رقابتی است که می توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند . فرصت ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان است .

د - نقاط قوت و ضعف داخلی: نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیتهای قابل کنترل سازمان قرار می گیرند که سازمان آنها را به شیوه ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می دهد.

ج - اهداف بلند مدت: عبارت است از نتیجه های خاصی که سازمان در تأمین مأموریت خود به دست می آورد.

ه - استراتژی ها: استراتژی ها ابزارهایی هستند که سازمان می تواند بدان وسیله به اهداف بلند مدت خود دست یابد.

و- اهداف سالانه: اهداف کوتاه مدت هستند که برای رسیدن به اهداف بلند مدت سازمان و استراتژی ها تدوین می شود .

ز- سیاست ها: سیاست ابزاری است که بوسیله آن می توان به اهداف سالانه دست یافت .

چشم انداز معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت راه و شهرسازی:

معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت راه و شهرسازی در راستای اهداف، سیاستها و وظایف وزارت راه و شهرسازی، چشم انداز بیست ساله کشور، برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، سیاست های کلی نظام اداری و ده برنامه تحول اداری، با استفاده از تئوریهای نوین مدیریتی و علمی، تکنولوژیهای نوین، با ایجاد علاقه به محیط کار از طریق طراحی محیطی صمیمی و شاداب برای فعالیت ها و خدمات سازمانی و در پرتو جذب، آموزش، بهسازی، نگهداری نیروهای متخصص و نخبه، باتجربه، متعهد، با ایمان و کوشا، افزایش توانمندی مستمر آنها، تلاش خواهد کرد که:

۱- شایسته سالاری و شایسته گزینی به فرهنگ سازمانی تبدیل شود.

۲- تشکیلات و ساختار سازمانی متناسب با تئوریهای علمی و مقتضیات روز و سایر عوامل تنظیم نماید.

۳- مطابق با ضوابط و مقررات تحولات اساسی در امور مالی، اداری و خدماتی ایجاد نماید.

۴- فرهنگ تئوری های نوین رهبری و مدیریت، رفتار شهروندی سازمانی، سرمایه اجتماعی و عاطفی را در

وزارت راه و ترابری نهادینه نماید.

۵- در راستای سیاست های دولت الکترونیکی با استفاده از تکنولوژی های نوین، خدمات اداری و مالی را به

صورت الکترونیکی ارائه دهد.

۶- فرهنگ مدیریت مشارکتی، تصمیم گیری گروهی، تفکر سیستمی، کار تیمی را در وزارت راه و شهرسازی به

صورت عام و در حوزه معاونت توسعه مدیریت و منابع به صورت خاص نهادینه نماید.

۷- جهت ارتقای بهره وری به سیستم مدیریت بهبود کیفیت خدمات، توانمندسازی کارکنان، مدیریت کایزن و

بهبود مستمر اقدام نماید.

۸- با بکارگیری تئوری مدیریت مبتنی بر دانش، اجرای پنج فرمان سازمانهای یادگیرنده، در تمامی امور

مربوطه، توسعه یافته باشد.

۹- کارکنان به طور مستمر توانایی های خود را افزون نمایند تا به نتایجی که مدنظر است دست یابند و اندیشه

های جمعی و گروهی ترویج یابد و چگونگی آموختن را با هم بیاموزند، اهداف فردی و سازمانی تلفیق

شود.

آرمان معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت راه و شهرسازی:

معاونت توسعه مدیریت و منابع بعنوان یکی از حوزه های وزارت راه و شهرسازی حوزه ای است دوراندیش و

پویا در عرصه توسعه مدیریت و منابع با جذب و نگهداری نیرو های متخصص، خلاق، متعهد، بالنده و با

مدیریت عالی در زمینه های اداری، نوسازی، پشتیبانی و مالی.

مأموریت و رسالت معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت راه و شهرسازی:

معاونت توسعه مدیریت و منابع به عنوان یکی از معاونت های وزارت راه و شهرسازی، به منظور حمایت و

پشتیبانی از مأموریت ها و اهداف اصلی وزارت راه و شهرسازی؛ جذب، نگهداری، بهسازی و کاربرد نیروی

انسانی متخصص و نخبه؛ استفاده بهینه از منابع و پتانسیل موجود؛ ایجاد تحول در اموراداری، مالی و پشتیبانی؛

ارائه خدمات مطلوب و ایجاد جو مناسب سازمانی و انگیزه کافی در کارکنان تشکیل گردیده است.

معاونت توسعه مدیریت و منابع با تکیه بر منابع انسانی موجود به عنوان ارزشمندترین دارایی و سرمایه

سازمانی، تمام تلاش خود را در تشخیص و تأمین با کیفیت نیازهای ارباب رجوع و کارکنان بکار خواهد

گرفت، تا از این رهگذر ضمن رعایت قوانین و مقررات اداری و استخدامی و سیاست های کلی نظام اداری،

موجبات ارتقاء و رضایت مندی ارباب رجوع و کارکنان خود را فراهم نماید، و اهداف توسعه و بهبود مدیریت

و منابع به طور مستمر و همه جانبه و همچنین افزایش کیفیت خدمات و انجام وظایف محوله را از طریق بکارگیری تکنولوژی روز و روشهای نوین مدیریتی و با تکیه بر دانش و تعهد کارکنان فرهیخته و متخصص، دنبال کند.

بنابراین، مأموریت اصلی معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت راه و ترابری به شرح زیر می باشد:

- حوزه سازمانی ما از چند اداره کل (مرکز نوسازی و تحول اداری، اداره کل امور مالی و ذیحسابی، اداره کل امور کارکنان، اداره کل خدمات اداری و پشتیبانی و هیأت مرکزی گزینش) تشکیل شده است، که سازمان دهی، حمایت، هدایت و پشتیبانی از خدمات اداری و مالی را برعهده دارد. به باور ما کامیابی در تحقق اهداف و وظایف محوله در گرو رعایت شایسته سالاری و توانمند سازی مدیران و کارکنان و همچنین همکاری و تعامل با سایر واحدهای زیرمجموعه وزارت راه شهرسازی می باشد.

- ما سعی خواهیم کرد با انجام درست کار و انجام کارهای درست، و انجام وظایف عملیاتی مدیریت منابع انسانی (جذب، استخدام، نگهداری، بهسازی، کاربرد) به نحو احسن به اهداف و وظایف وزارت راه و شهرسازی و رفع نیازها و توقعات جامعه برسیم.

- ما در راستای ارتقاء بهره وری و کاهش هزینه ها، به گونه ای عمل می کنیم، که توانایی انجام کار بیشتر با امکانات و منابع محدود و در دسترس میسر شود.

- ما همواره تلاش خواهیم نمود تا با ارائه خدمات با کیفیت، کیفیت زندگی کاری، اخلاق در محیط و اجتماع، مسئولیت اجتماعی و کیفیت اجتماعی را بهبود بخشیده و به حل مشکلات جامعه کمک نمائیم.

- ما حوزه سازمانی موفق و نوآوری هستیم که، در ارائه خدمات اداری، مالی و پشتیبانی و تحول اداری با رعایت ضوابط و مقررات توانسته ایم رضایت خاطر ارباب رجوع، کارکنان، حوزه های سازمانی و سایر ذینفعان را تأمین نمائیم.

- ما حوزه سازمانی هستیم که در قالب تیم های کار سازماندهی می شویم، در حالیکه برای یکدیگر احترام متقابل قائل هستیم، در جوی آکنده از دوستی و صمیمیت کار می کنیم و از نظر اجتماعی احساس مسئولیت می کنیم و برای بهبود خدمت رسانی در وزارت راه و شهرسازی در زمینه های مختلف از هیچ کوششی فرو گذاری نمی کنیم.

- ما محیط کاری خلق خواهیم کرد که موجب انگیزه کارکنان شود و شرایطی را بوجود می آوریم که آنها بتوانند رشد نمایند و با فراهم نمودن زمینه تحقیق و توسعه و با استفاده از تمام استعداد و توان خود بهترین کارها را انجام دهند.

- می کوشیم با توجه به تعهدی که در قبال سایر بخشهای وزارت راه و شهرسازی داریم، بهره وری نیروی انسانی و منابع را پیوسته افزایش دهیم تا با کارآیی مناسب در بلند مدت، بهترین در خدمت دهی باشیم.

- ما همواره تمام تلاش خود را در استفاده از فن آوری های جدید، روشهای علمی، مدل ها و تئوریهای مدیریتی بکار خواهیم گرفت تا خدماتی با کیفیت ارائه نمائیم و همچنین با تکیه بر کارکنان متخصص، با تجربه و متعهد و معتقد به رفتار شهروندی سازمانی در برابر شرایط متحول محیطی منعطف باشیم، و در قبال اهداف و مسئولیت های وزارت راه و شهرسازی عملکردی مطلوب داشته باشیم.

- ما برای رسیدن به اهداف و وظایف وزارت راه و شهرسازی سعی خواهیم نمود که محیط و بازار کار را تجزیه و تحلیل نمائیم و شرایطی را فراهم نمائیم که بتوانیم افراد متخصص و نخبه را جذب و نگهداری کنیم.

- ما با تمامی وجود، بر برنامه های آموزشی برای آماده سازی کارکنان و داشتن بهترین استعدادها و ارتقاء وزارت راه و شهرسازی تأکید کرده و از آن حمایت می کنیم و آموزش کارکنان به جهت به روز نمودن اطلاعات آنان و ارائه صحیح خدمت به ارباب رجوع و هم چنین استفاده مفید از امکانات و اموال وزارت راه و شهرسازی با استفاده بهینه از اختیارات و قدرت سازمانی در برنامه کاری خود قرار داده ایم.

- بهبود دایم فرایندها و روش های ارائه خدمت، از مأموریت های اصلی ما است.

- برای تحقق اهداف اجتماعی وزارت راه و شهرسازی، همواره به تحقیقات و پژوهش اهمیت داده و مدافع آن خواهیم بود، زیرا مشارکت اجتماعی را تعهدی با اهمیت و به عنوان یک هدف ارزشمند می‌شناسیم.

- ما اعتقاد داریم هر کس که توانایی بیشتر برای ترسیم آینده مطلوب و توسعه پایدار دارد، سازمان متعلق به او است، و از حضور او جهت فعالیت در سازمان استفاده می‌کنیم.

- سازمان محیطی را برای کارکنان ایجاد می‌کند که روحیه همکاری، صداقت و صمیمیت و صراحت را تشویق

کنیم، زیرا کلیه کارکنان اعتقاد دارند، منابع در اختیار سازمان باید با کارآمدی بیشتر در راستای تحقق هدف های اجتماعی مصرف گردند.

- ما برنامه مالی مطلوبی خواهیم داشت تا از منابع موجود، استفاده بهینه به عمل آوریم و بهره‌وری سازمان را افزایش دهیم، همچنین ما نظام های کنترلی ایجاد خواهیم نمود تا انحرافات احتمالی در جهت رسیدن به اهداف را پیش از وقوع برای اقدامات اصلاحی مثبت، نمایان سازند.

- نسبت به انگیزش و ارتقاء سطح رفاه منابع انسانی به عنوان ارزشمندترین دارایی سازمان، توجه ویژه داریم و نسبت به کار مشارکتی، یادگیری فردی و سازمانی و بهره‌مندی از تحصیلات و تجارب همکاران احساس مسئولیت می‌کنیم.

ارزش ها و باورهای اخلاقی معاونت توسعه مدیریت و منابع:

معاونت توسعه مدیریت و منابع برای ایفای رسالت و مأموریت خود، ارزش ها و باور های اخلاقی را سر لوحه و اساس کار خود قرار داده که تبلور آن ها در منش و کردار کارکنان، شرطی ضروری برای رسیدن به اهداف مورد نظر است. از طرفی معاونت توسعه مدیریت و منابع در راستای جلب رضایت ارباب رجوع و انجام بهینه وظایف سازمانی به منظور رشد و توسعه، خود را مقید به رعایت موازین اخلاقی زیر می‌داند و با عنایت به اصل مشارکت جمعی، تمامی کارکنان خود را در این امر سهیم دانسته و خود را با اسلوب های

تعریف شده در منشور اخلاقی هماهنگ خواهند نمود. این منشور مثل قانون برای ما بوده و برای حرکت در مسیر، هم سو و هم ساز با اهداف وزارت راه و شهرسازی از آن پیروی خواهیم نمود. بنا براین ما کارکنان معاونت توسعه مدیریت و منابع معتقدیم که:

۱. آراستگی و وقت شناسی در انجام امور به ویژه در برخورد با ارباب رجوع، آیین حوزه سازمانی ما است.

۲. ادب، نزاکت و خوش رویی در برخورد با ارباب رجوع و همکاران، منش حوزه سازمانی ما است.

۳. صداقت در گفتار و کردار، ویژگی حوزه سازمانی ما است و وجدان در انجام امور جاری و کارهای

محول، راهنمای حوزه سازمانی ما است.

۴. حوزه سازمانی ما حرمت انسانی را در برخورد با ارباب رجوع و همکاران، پاس می دارد.

۵. صداقت، امانت داری، تقوی و حفظ کرامت انسانی را سرلوحه تمامی فعالیت هایمان قرار داده ایم و

رعایت استانداردها، قوانین و مقررات را یک ارزش پایدار می دانیم.

۶. به طور مستمر به نقد و بررسی عملکرد خویش پرداخته، درصدد بهبود عملکرد خویش هستیم و برای افکار

نو، ایده های خلاق و راه حل های مبتکرانه، ارزش بالایی قائل هستیم.

۷. جلب اعتماد ارباب رجوع با ارائه اطلاعات صحیح، داشتن سرعت و دقت در انجام امور محوله، ارزش

قائل شدن برای وقت مراجعین و ارائه خدمت بدون تبعیض، از وظایف ما است.

۸. استفاده از پیشنهادات و انتقادات ارباب رجوع جهت بهینه سازی روند انجام کار و وفای به عهد و داشتن

صبر در ارائه خدمت، از روش های ما است.

اصول و ارزش های حاکم بر منابع انسانی در وزارت راه و شهرسازی

• دین داری و ارزش محوری

اعتقاد به مبانی دین مبین اسلام، وفاداری و تعهد به ارزشهای انقلاب اسلامی و رعایت اخلاق و مسئولیت حرفه ای در عمل و گفتار، توسعه و بسط فرهنگ ایثار، فداکاری و توانایی تعمیق ارزشهای ناب اسلامی در فرهنگ سازمانی.

• شایسته سالاری

جذب، انتخاب، ارتقای شغلی و اعطای پاداش بر مبنای عملکرد، شایستگی و سایر شاخص های فردی و شغلی به عنوان عامل انگیزشی کارکنان.

• قانون محوری

التزام به قانون اساسی و سایر قوانین بالادستی و رعایت ضوابط مربوطه، رعایت و اجرای صحیح آئین نامه ها و بخشنامه ها در کلیه مراحل جذب، نگهداشت و ارتقای منابع انسانی.

• محرومیت زدایی و عدالت محوری

اولویت دادن به مناطق محروم و کمتر توسعه یافته و ایجاد فرصت های برابر در جذب، به کارگیری و تخصیص منابع مادی و انسانی، توجه به تفاوت های فردی و پرهیز از تبعیض و نابرابری در کلیه مراحل جذب، نگهداشت و ارتقاء، و خروج منابع انسانی.

• گزینش برتر و سلامت محوری

جذب استعداد های برتر و نیرو های نخبه و توانمند در زمینه وظایف تخصصی و اختصاصی سازمان، و به کارگیری منابع انسانی با استفاده تئوری های علوم رفتاری (روانشناسی فردی، روانشناسی اجتماعی، و مدیریت رفتاری سازمانی فردی و جمعی)، و استفاده و به کارگیری منابع انسانی برخوردار از سلامت جسمی و روحی.

• تخصص محوری و شایسته گزینی

توجه به شایستگی، صلاحیت های حرفه ای و تخصصی، ضوابط و شرایط عمومی و اختصاصی در تأمین و به کارگیری منابع انسانی، برخورداری از داوطلبان استخدامی با مدرک تحصیلی دانشگاهی (کارشناسی به بالا).

• تمرکززادی و انعطاف پذیری

تفویض اختیار لازم به واحدهای استانی در جذب، ساماندهی، بهسازی و به کارگیری منابع انسانی با توجه به عوامل و ویژگی های محلی و منطقه ای، و انعطاف پذیری در برنامه ها و فعالیت های منابع انسانی بر اساس نیازها، شرایط، ویژگی ها و اختیارات آنان.

• مسئولیت مداری و مشارکت محوری

جلب مشارکت علمی و عملی منابع انسانی در امور سازمانی، مشارکت جویی و مشارکت پذیری در نظام مدیریت منابع انسانی (یعنی در جذب و استخدام، نگهداشت، آموزش و بهسازی و کاربرد منابع انسانی) مبنی بر خواسته ها، نیازها، انتظارات، و علایق مخاطبان، ایجاد تناسب و ارتباط منطقی بین مسئولیت ها، اختیارات و وظایف افراد مبتنی بر نظام پاداش در ارزیابی ها و برخورداری آنان از حقوق، مزایا و پاداش. و توسعه و تقویت اصول تعهد و وجدان کاری و تلاش در جهت القای فرهنگ پاسخگویی و مسئولیت پذیری در نظام حاکم بر منابع انسانی و شفاف سازی جریان اطلاعات در سازمان.

• صیانت از کرامت انسانی و حق محوری

توجه به شأن، منزلت و کرامت انسانی، صیانت از حقوق شرعی، قانونی، اجتماعی و انسانی آنان.

• دانش مداری و بینش افزایشی

دانش افزایشی مستمر فردی و تدوین روشها و نظام ها بر پایه علم و فناوری در راستای تغییر و توسعه در سازمان. ارتقای مستمر سطح علمی، اخلاقیات و صلاحیت های حرفه ای، توانمندسازی نیروها و زمینه سازی برای افزایش بینش و آگاهی های آنان.

• کارآمدی و ماندگاری

جذب، بکارگیری، نگهداشت و ارتقای منابع انسانی بر اساس توانمندیها، مهارت و خلاقیت در انجام صحیح وظایف و مأموریت ها، برای همان کاری که استخدام می شوند و افزایش ها مشوق ها و انگیزه های مادی و معنوی برای اثبات مدیریت و ماندگاری نیروها در سازمان.

• خطرپذیری و تحول گرایی

اتخاذ تصمیم منطقی و اجرای آن با قاطعیت و شجاعت و پیش بینی موانع و مشکلات ناشی از آن، مقاومت های غیرمنطقی نیروها در برابر ایجاد تحول در نظام و انجام تغییرات در آن، حمایت و پشتیبانی عملی از مدیران و کارشناسان در اتخاذ تصمیم های تحول آفرین.

• اطمینان بخشی و اعتمادسازی

ایجاد زمینه و فضای همدلی، صداقت و نشاط، امانت داری، رازداری، اطمینان بخشی، اعتمادسازی، همگرایی نیروها و واحدهای مختلف سازمان برای ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب و تجلی این هنجار در غالب ارزشهای انسانی و سازمانی.

• توازن بخشی و رقابت پذیری

شناخت توانایی های فردی و صفات ویژگی های شخصی افراد و ایجاد توازن بین توانمندی ها و وظایف محوله، رقابت سالم و سازنده در حسن انجام وظایف که تضمین کننده بهره وری افراد و سازمان است.

در این بخش از سند راهبردی، پس از مصاحبه با کارشناسان و مدیران وزارت راه و شهرسازی و با استفاده از مدل تجزیه و تحلیل 'SWOT، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (قوت ها و ضعف ها)، و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها) حوزه معاونت توسعه مدیریت و منابع ارائه و به تناسب این دو ماتریس، استراتژی های مطلوب معاونت توسعه مدیریت و منابع تدوین خواهد شد.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

ردیف	عوامل داخلی (قوت ها) (S)	ضریب	رتبه	نمره جذابیت
۱	تمرکززدایی از طریق واگذاری فعالیتهای قابل تخصیص و امور مربوط به کارکنان به ادارات کل راه و ترابری استانها	۱٪	۲	۲٪
۲	تلاش جهت ارتقاء سطح پاسخگویی و مسئولیت اجتماعی و رعایت اصول اخلاقی و همچنین رویکرد مشتری مداری و طرح تکریم ارباب رجوع	۱٪	۲	۲٪
۳	برخورداری از کارکنان و مشاوران با تجربه، متخصص، با تحصیلات عالی و متعهد و وجود جوی صمیمی میان کارکنان و مدیران	۲٪	۳	۶٪
۴	اعزام کارکنان و مدیران به دوره های آموزشی و سیمناهای تخصصی بر اساس نیاز سنجی آموزشی در راستای توانمند سازی و افزایش و تخصصی شدن دوره های آموزش و همچنین تخصیص ۱٪ بودجه به امر آموزش	۲٪	۳	۶٪
۵	توجه جدی معاونت توسعه مدیریت و منابع به نوسازی و تحول در زمینه های اداری، مالی و خدماتی	۲٪	۳	۶٪
۶	استفاده از نرم افزارها و تکنولوژیها و فناوری پیشرفته در امور کارکنان، ذیحسابی، آمار و اطلاعات سیستم اطلاعاتی مدیریت در سازمان	۲٪	۳	۶٪
۷	ایجاد امکان ارتقاء کمی و کیفی از اتوماسیون اداری جهت صرفه جویی در وقت و هزینه و دسترسی کارکنان به سیستم اینترنتی	۲٪	۳	۶٪
۸	اهتمام به تغییر و اصلاح در ساختار سازمانی، روشها، فرایندهای انجام کار	۲٪	۴	۸٪
۹	اهتمام به تغییر در فرآیند بودجه ریزی سنتی به عملیاتی	۱٪	۴	۴٪
۱۰	اجرای سیاست های اجرایی طرح تکریم ارباب رجوع با تعیین بازرسین ویژه وزیر	۲٪	۳	۶٪
۱۱	برخورداری از سیستم طبقه بندی مشاغل و تدوین شرح فعالیت ها و وظایف تعیین شده برای کارکنان و متناسب بودن آن با شرح وظایف ذکر شده در ساختار سازمان	۲٪	۳	۶٪
۱۲	تلاش در جهت سازماندهی فرایند جذب و نگهداری نیروی انسانی متخصص، تحصیل کرده و با درجه بالای خلاقیت و متناسب با مشاغل تخصصی	۱٪	۲	۲٪

۱ - SWOT - از اولین حرف کلمات Treats (تهدیدها)، Opportunities (فرصت ها)، Weaknesses (ضعفها) و Strengths (قوت ها) تشکیل شده است.

ردیف	عوامل داخلی (قوت ها) (S)	ضریب	رتبه	نمره جذابیت
۱۳	برنامه ریزی لازم جهت تأمین سلامت جسمانی، روحی و روانی با ایجاد مراکز مشاوره، کلینیک تخصصی، سالن ورزشی و تلاش جهت ایجاد اداره سلامت و توجه به مشکلات موردی کارکنان از طریق فرآیند مددکاری	۱٪	۴	۴٪
۱۴	مسئولیت پذیری مدیران و کارکنان و نتیجه گرایی در مدیران	۲٪	۳	۶٪
۱۵	تلاش جدی جهت اصلاح الگوی مصرف و صرفه جویی و پرهیز از هزینه های غیرضروری	۲٪	۳	۶٪
۱۶	ارائه انواع طرحهای تشویقی به لحاظ ایجاد انگیزه و تعهد کاری در کارکنان	۰۰۵٪	۲	۱٪
۱۷	تهیه کالا و لوازم درخواستی با کیفیت بالا و ارزیابی تأمین کنندگان	۰۰۵٪	۲	۱٪
۱۸	واگذاری امور خدماتی، پشتیبانی و رفاهی به بخش خصوصی	۲٪	۴	۸٪
۱۹	پرداخت به موقع حقوق و مزایا و مطالبات کارکنان	۲٪	۴	۸٪
۲۰	اقدام درجهت گسترش انگیزه کارکنان در امور فرهنگی، ورزشی و اجتماعی	۰۰۵٪	۴	۲٪
۲۱	صدور به موقع انواع حکم کارگزینی کارکنان	۰۰۵٪	۱	۱٪
۲۲	بهبود مستمر روش نگهداشت حفاظت از اموال دولتی	۲٪	۳	۶٪
۲۳	کوتاه تر شدن زمان فرآیند گزینش کارکنان	۱٪	۳	۳٪

ردیف	عوامل داخلی (ضعف ها) (W)	ضریب	رتبه	نمره جذابیت
۱	فقدان تدوین و نهادینه شدن برنامه ریزی استراتژیک در معاونت توسعه مدیریت و منابع	۲٪	۳	۶٪
۲	عدم اجرای صحیح مکانیزم ارزشیابی عملکرد فردی و سازمانی و ارائه بازخور عملکرد و نتایج حاصل از آن به کارکنان	۲٪	۳	۶٪
۳	پایین بودن میزان اعتبارات جاری و سطح حقوق و مزایا نسبت به سایر وزارتخانه ها و هزینه های زندگی، فقدان مکانیزمهای کارآمد انگیزشی، و عدم مکانیزم صحیح تشویق و تنبیه کارکنان	۴٪	۳	۱۲٪
۴	توزیع نامناسب خدمات و امکانات رفاهی در سطوح مختلف سازمانی	۳٪	۲	۶٪
۵	عدم استفاده از مکانیزم های علمی و منطقی در تعیین نیازهای آموزشی سازمان، عدم وجود ارتباط منطقی دوره های آموزشی با ضعف کارکنان و مشاغل مورد تصدی، کم توجهی به کیفیت و ارزیابی اثربخشی برنامه های آموزشی، و کاهش انگیزه کارکنان برای شرکت در دوره های آموزشی، عدم شرکت مدیران در دوره های آموزشی و سیمناها به علت مشغله کاری زیاد	۳٪	۳	۹٪
۶	فقدان سیستم بررسی، مطالعه و سنجش بهره وری و کیفیت زندگی کاری کارکنان	۳٪	۲	۶٪
۷	فقدان نظام مدیریت مشارکتی و انگیزش کارکنان برای مشارکت در تصمیم گیری و مشکلات اداری و کارهای تیمی	۴٪	۳	۱۲٪
۸	فقدان سیستم شناسایی صلاحیت ها، شایستگی ها و تواناییهای کارکنان برای استفاده به موقع از آنها	۳٪	۳	۹٪

ردیف	عوامل داخلی (ضعف ها) (W)	ضریب	رتبه	نمره جذابیت
۹	ابهام در نقش های واگذار شده به کارکنان و وجود تعارض و استرس ناشی از آن	٪۲	۲	٪۴
۱۰	عدم پیاده سازی و استقرار مناسب چارت سازمانی با بکارگیری نیروهای کارآمد و عدم انطباق و انعطاف پذیری ساختار سازمانی با توجه به شرایط و مقتضیات روز و اهداف سازمان	٪۳	۳	٪۹
۱۱	عدم آشنایی کارکنان با سیاستهای اجرایی برنامه های تحول اداری	٪۲	۳	٪۶
۱۲	پایین بودن انگیزه کارشناسان برای تحول در نظام اداری	٪۳	۳	٪۹
۱۳	عدم انطباق کمی و کیفی مجوزهای استخدامی با نیازهای سازمان	٪۲	۳	٪۶
۱۴	عدم اجرای صحیح مسیر ارتقاء شغلی (نردبان شغلی) دوره خدمتی کارکنان	٪۲	۳	٪۶
۱۵	فقدان توان رقابت با بخش خصوصی در جذب نیروهای نخبه	٪۲	۳	٪۶
۱۶	فقدان ضابطه مناسب و مشخص در زمینه تعیین قیمت واقعی خدمات کارکنان	٪۱	۳	٪۳
۱۷	عدم توجه به ضعف فعالیت های تحقیقاتی، مدیریتی و توسعه نیروی انسانی	٪۳	۳	٪۹
۱۸	عدم آشنایی کارشناسان و مدیران با تئوریهای نوین مدیریت و عدم وجود سیستم های متعالی مدیریت	٪۲	۴	٪۴
۱۹	عدم تطبیق بودجه مصوب با برنامه	٪۲	۳	٪۶
۲۰	عدم وجود جوی مناسب روحی و روانی در بین کارکنان	٪۳	۲	٪۶
۲۱	عدم وجود مکانیزم جامعه پذیری مناسب کارکنان تازه وارد به وزارتخانه و بالا بودن تبعات منفی ناشی از آن	٪۲	۳	٪۶
۲۲	عدم آشنایی کارکنان با حقوق، انضباط، قوانین و مقررات اداری و شفاف نبودن دستر العمل ها و مقررات	٪۱	۲	٪۲
۲۳	عدم توجه به تئوریهای علوم رفتاری در جذب و استخدام کارکنان	٪۲	۳	٪۶
۲۴	نفوذ گروههای غیر رسمی در تصمیم گیری های رسمی	٪۲	۳	٪۶
۲۵	عدم ثبات مدیریتی و کوتاه بودن عمر مدیریت	٪۳	۳	٪۹
۲۶	عدم وجود مکانیزم مناسب جهت انتقال دانش و تجربه بین مدیران و کارکنان در سطوح مختلف سازمان	٪۱	۳	٪۳
۲۷	عدم وجود سیستم جامع آماری یکپارچه و ارائه خدمات به صورت الکترونیکی	٪۲	۳	٪۶
۲۸	عدم برنامه ریزی در راستای تعدیل نیروی انسانی و خروج نیروهای مجرب بدون وجود پیش بینی و تربیت جایگزین	٪۱	۴	٪۴
۲۹	بخشی نگری واحدهای زیرمجموعه حوزه معاونت توسعه مدیریت و منابع	٪۳	۲	٪۶
جمع		۱		۲/۹۴

* با توجه میانگین بدست آمده از تجزیه و تحلیل عوامل داخلی (قوت ها و ضعف ها) می توان نتیجه گرفت که

معاونت توسعه مدیریت و منابع در استفاده از قوتها خوب عمل نموده است که لازم است با استفاده از توانمندیهای

داخلی، نقاط ضعف به نقاط قوت تبدیل نماید.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

ردیف	عوامل خارجی (فرصت ها) (O)	ضریب	رتبه	نمره جذابیت
۱	عزم جدی دولت در خصوص تحول در نظام اداری ، سرمایه اجتماعی و رسیدگی به امور و مشکلات مرتبط با کارکنان	۵٪	۳	۱۵٪
۲	نگرش به تحول و اصلاح امور به عنوان یکی از زیرساختهای فرهنگ اسلامی	۶٪	۴	۲۴٪
۳	پیشرفت روز افزون فن آوری ، تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات در زمینه های مختلف و و سهولت استفاده از آن	۵٪	۳	۱۵٪
۴	دسترسی فزاینده ، سریع و آسان به دانش و اطلاعات مرتبط به شغل مورد تصدی و انجام وظایف	۲٪	۳	۶٪
۵	افزایش نرخ مشارکت مردم در امور و واکنش و ارائه بازخورنسبت به فعالیت های سازمان ها	۲٪	۲	۴٪
۶	وجود شرکت های غیر دولتی قوی در زمینه فعالیتهای اداری و مالی و خدمات مشاوره ای مدیریتی	۲٪	۳	۶٪
۷	وجود قوانین و مقررات حمایتی از فعالیت های سازمان ، وجود قانون کار و تأمین اجتماعی، قانون برنامه توسعه کشور و بودجه های سالانه	۴٪	۲	۸٪
۸	تأکید اسلام برخوشی شستن شناسی و خودکنترلی به عنوان یک ارزش در جامعه	۵٪	۴	۲۰٪
۹	عزم جدی دولت به عدالت محوری و بازنگری در نقش خود در راستای قانون اساسی ، اهداف و سیاست های اجرایی چشم انداز ۲۰ ساله کشور	۳٪	۳	۹٪
۱۰	فراهم شدن زمینه لازم برای تبعیت تشکیلات داخلی دستگاههای دولتی از ضوابط علمی و تجربی معتبر و نوین	۳٪	۳	۹٪
۱۱	توجه دولت در جهت تمرکز زدایی و کاهش تعدد مراجع تصمیم گیری و توسعه سرمایه گذاری بخش خصوصی در رابطه با اصل ۴۴ قانون اساسی	۲٪	۳	۶٪
۱۲	تصویب طرحهای لازم برای ارتقاء بهره وری در وزارتخانه های دولتی	۱٪	۴	۴٪
۱۳	افزایش تعداد دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی برای تربیت نیروهای متخصص در زمینه های مختلف و وجود نیرو های تحصیل کرده در بازار کار	۳٪	۴	۱۲٪
۱۴	توسعه زیر ساخت ها و امکان توسعه خدمات الکترونیکی	۳٪	۲	۶٪

ردیف	عوامل خارجی (تهدیدها) (T)	ضریب	رتبه	نمره جذابیت
۱	عدم هماهنگی افزایش و رشد سازمانها با تغییرات سریع تکنولوژیکی و محیطی و ناتوانی نسبی در بکارگیری روشها و تکنیک های روز آمد در مدیریت منابع انسانی	۲٪	۳	۶٪
۲	تغییرات پی در پی در برنامه ها، قوانین و مقررات، ابهام ناشی از آن همراه با سردرگمی سازمانها	۵٪	۴	۲۰٪
۳	پایین بودن سطح بهره وری کارکنان و سازمانها	۴٪	۳	۱۲٪
۴	عدم تمایل نخبگان و نیروهای متخصص برای اشتغال در سازمانهای دولتی به علت پایین بودن حقوق و مزایا	۴٪	۴	۱۶٪
۵	عدم آمادگی و توانایی بخش خصوصی برای پذیرش فعالیتهای کلیدی	۱٪	۳	۳٪
۶	فقدان سازو کار مناسب برای نظارت و بهره برداری از بخش خصوصی	۱٪	۳	۳٪
۷	عدم توجه به امر تحقیق، توسعه و مسائل علمی و پژوهشی و نهادینه نشدن فرهنگ پژوهشی، علمی، تحقیق و آینده نگری درسازمانهای دولتی	۲٪	۳	۶٪
۸	کم توجهی به سیاستهای و برنامه های نوسازی و تحول اداری و تلقی نمودن آن به عنوان یک مسأله استراتژیک در سطح کشور	۲٪	۱	۲٪
۹	وجود فرهنگ رابطه مداری و عدم توجه به قوانین و مقررات، ضابطه و شایسته سالاری در سطح کلان کشور	۳٪	۲	۶٪
۱۰	تقلیدی بودن نظام اداری کشور و عدم تطابق آن با فرهنگ اسلامی - ایرانی	۳٪	۱	۳٪
۱۱	وجود روحیه مدرک گرایی در مردم و دانشگاههاو عدم توجه به یادگیری و کیفیت سیستم آموزشی کشور	۲٪	۳	۶٪
۱۲	تبعیت بروکراسی اداری از مسائل و نظام سیاسی، دخالت دادن سیاست در تصمیم گیری های مربوط به انتصابات و جابجایی مدیران	۲٪	۲	۴٪
۱۳	رشد جمعیت جوان کشور و به تبع آن افزایش تعداد فارغ التحصیلان دانشگاهی در پی آن کمبود ظرفیت اشتغال برای تمامی آنان	۲٪	۴	۸٪
۱۴	فقدان نظارت جامع و پیوسته، شناخت نیازها و برنامه ریزی جهت پیگیری اولویت های آموزشی و پژوهشی	۲٪	۴	۸٪
۱۵	فقدان رویکرد اثربخش در تصمیم گیری و عدم توجه مدیران عالی به پاسخ گویی در مقابل مردم	۲٪	۲	۴٪
۱۶	تمرکزگرایی و عدم توزیع مناسب و عادلانه منابع و امکانات محدود در سطح کشور	۲٪	۲	۴٪
۱۷	افزایش سطح عمومی قیمت ها(تورم) و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان	۴٪	۴	۱۶٪
۱۸	فقدان دسترسی اکثریت مردم به فناوری های دیجیتالی به تبع آن عدم بهره مندی از خدمات قابل ارائه به صورت الکترونیکی	۳٪	۳	۹٪
۱۹	وجود فرهنگ تقدیرگرایی در سطح جامعه و تأثیر آن بر کاهش خلاقیت ونوآوری در سازمانهای دولتی	۲٪	۲	۴٪
۲۰	عدم بروزرسانی قوانین گزینشی	۱٪	۲	۲٪
۲۱	وجود فرهنگ فردگرایی، اجتناب از عدم اطمینان، فاصله قدرت زیاد در سطح جامعه	۲٪	۴	۸٪
۲۲	تغییرات پی در پی مدیران عالی و به تبع آن عدم مسئولیت پذیری اجتماعی سازمانها	۳٪	۳	۹٪
جمع		۱		۲/۸۴

* با توجه به میانگین بدست آمده از تجزیه و تحلیل عوامل خارجی (تهدیدها و فرصتها) می توان نتیجه گرفت که معاونت توسعه مدیریت و منابع عوامل محیطی را به خوبی شناسایی نموده است، که لازم است با استفاده از فرصتهای محیطی، تهدیدها را به فرصت تبدیل نماید.

ماتریس SWOT

ضعفها (W)	قوتها (S)	عوامل داخلی عوامل خارجی
۱- فقدان تدوین و نهادینه شدن برنامه ریزی استراتژیک در معاونت توسعه مدیریت و منابع ۲- عدم اجرای صحیح مکانیزم ارزشیابی عملکرد فردی و سازمانی و و ارائه بازخور عملکرد و نتایج حاصل از آن به کارکنان ۳- توزیع نامناسب خدمات و امکانات رفاهی در سطوح مختلف سازمانی ۴- پایین بودن میزان اعتبارات جاری و سطح حقوق و مزایا نسبت به سایر وزارتخانه ها و هزینه های زندگی، فقدان مکانیزمهای کارآمد انگیزشی، و عدم مکانیزم صحیح تشویق و تنبیه کارکنان ۵- عدم استفاده از مکانیزم های علمی و منطقی در تعیین نیازهای آموزشی سازمان ، عدم وجود ارتباط منطقی دوره های آموزشی با ضعف کارکنان و مشاغل مورد تصدی ، کم توجهی به کیفیت و ارزیابی اثربخشی برنامه های آموزشی، و کاهش انگیزه کارکنان برای شرکت در دوره های آموزشی، عدم شرکت مدیران در دوره های آموزشی و سیمناها به علت مشغله کاری زیاد ۶- فقدان سیستم بررسی، مطالعه و سنجش بهره وری و کیفیت زندگی کاری کارکنان ۷- فقدان نظام مدیریت مشارکتی و انگیزش کارکنان برای مشارکت در تصمیم گیری و مشکلات اداری و کارهای تیمی ۸- فقدان سیستم شناسایی صلاحیت ها، شایستگی ها و تواناییهای کارکنان برای استفاده به موقع از آنها ۹- ابهام در نقش های واگذار شده به کارکنان و وجود تعارض و استرس ناشی از آن ۱۰- عدم پیاده سازی و استقرار مناسب چارت سازمانی با بکارگیری نیروهای کارآمد و عدم انطباق و انعطاف پذیری ساختار سازمانی با توجه به شرایط و مقتضیات روز و اهداف سازمان ۱۱- عدم آشنایی کارکنان با سیاستهای اجرایی برنامه های تحول اداری ۱۲- پایین بودن انگیزه کارشناسان برای تحول در نظام اداری ۱۳- عدم انطباق کمی و کیفی مجوزهای استخدامی با نیازهای سازمان ۱۴- عدم اجرای صحیح مسیر ارتقاء شغلی (نردبان شغلی) دوره خدمتی کارکنان ۱۵- فقدان توان رقابت با بخش خصوصی در جذب نیروهای نخبه ۱۶- فقدان ضابطه مناسب و مشخص در زمینه تعیین قیمت واقعی خدمات کارکنان ۱۷- عدم توجه به ضعف فعالیت های تحقیقاتی، مدیریتی و	۱- تمرکززدایی از طریق واگذاری فعالیتهای قابل تخصیص و امور مربوط به کارکنان به ادارات کل راه و ترابری استانها ۲- تلاش جهت ارتقاء سطح پاسخگویی و مسئولیت اجتماعی و رعایت اصول اخلاقی و همچنین رویکرد مشتری مداری و طرح تکریم ارباب رجوع ۳- برخورداری از کارکنان و مشاوران با تجربه، متخصص ، با تحصیلات عالی و متعدد ۴- اعزام کارکنان و مدیران به دوره های آموزشی و سیمناهای تخصصی بر اساس نیاز سنجی آموزشی در راستای توانمند سازی و افزایش و تخصیص شدن دوره های آموزش و همچنین تخصیص ۱٪ بودجه به امر آموزش ۵- توجه جدی معاونت توسعه مدیریت و منابع به نوسازی و تحول در زمینه های اداری ، مالی و خدماتی ۶- استفاده از نرم افزارها و تکنولوژیها و فناوری پیشرفته در امور کارکنان ، دیجسای ، آمار و اطلاعات سیستم اطلاعاتی مدیریت در سازمان ۷- ایجاد امکان ارتقاء کمی و کیفی از اتوماسیون اداری جهت صرفه جویی در وقت و هزینه و و دسترسی کارکنان به سیستم اینترنتی ۸- اهتمام به تغییر و اصلاح در ساختار سازمانی ، روشها، فرایندهای انجام کار ۹- اهتمام به تغییر در فرآیند بودجه ریزی سنتی به عملیاتی ۱۰- اجرای سیاست های اجرایی طرح تکریم ارباب رجوع با تعیین بازرسین ویژه وزیر ۱۱- برخورداری از سیستم طبقه بندی مشاغل و تدوین شرح فعالیت ها و وظایف تعیین شده برای کارکنان و متناسب بودن آن با شرح وظایف ذکر شده در ساختار سازمان ۱۲- تلاش در جهت سازماندهی فرایند جذب و نگهداری نیروی انسانی متخصص ، تحصیل کرده و با درجه بالای خلاقیت و متناسب با مشاغل تخصصی ۱۳- برنامه ریزی لازم جهت تأمین سلامت جسمانی، روحی و روانی با ایجاد مراکز مشاوره، کلینیک تخصصی، سالن ورزشی و تلاش جهت ایجاد اداره سلامت و توجه به مشکلات موردی کارکنان از طریق فرآیند مددکاری ۱۴- مسئولیت پذیری مدیران و کارکنان و نتیجه گرایی در مدیران ۱۵- تلاش جدی جهت اصلاح الگوی مصرف و صرفه جویی و پرهیز از هزینه های غیرضروری	

توسعه نیروی انسانی ۱۸- عدم آشنایی کارشناسان و مدیران با تئوریهای نوین مدیریت و عدم وجود سیستم های متعالی مدیریت ۱۹- عدم تطبیق بودجه مصوب با برنامه ۲۰- عدم وجود جوی مناسب روحی و روانی در بین کارکنان ۲۱- عدم وجود مکانیزم جامعه پذیری مناسب کارکنان تازه وارد به وزارتخانه و بالا بودن تبعات منفی ناشی از آن ۲۲- عدم آشنایی کارکنان با حقوق ، انضباط ، قوانین و مقررات اداری و عدم شفافیت قوانین و دستورالعمل ها ۲۳- عدم توجه به تئوریهای علوم رفتاری در جذب و استخدام کارکنان ۲۴- نفوذ گروههای غیر رسمی در تصمیم گیری های رسمی ۲۵- عدم ثبات مدیریتی و کوتاه بودن عمر مدیریت ۲۶- عدم وجود مکانیزم مناسب جهت انتقال دانش و تجربه بین مدیران و کارکنان در سطوح مختلف سازمانی ۲۷- عدم وجود سیستم جامع آماری یکپارچه و ارائه خدمات به صورت الکترونیکی ۲۸- عدم برنامه ریزی در راستای تعدیل نیروی انسانی و خروج نیروهای مجرب بدون وجود پیش بینی و تربیت جایگزین ۲۹- بخشی نگری واحدهای زیرمجموعه حوزه معاونت توسعه مدیریت و منابع	۱۶- ارائه انواع طرحهای تشویقی به لحاظ ایجاد انگیزه و تعهد کاری در کارکنان ۱۷- تهیه کالا و لوازم درخواستی با کیفیت بالا و ارزیابی تأمین کنندگان ۱۸- واگذاری امور خدماتی ، پشتیبانی و رفاهی به بخش خصوصی ۱۹- پرداخت به موقع حقوق و مزایا و مطالبات کارکنان ۲۰- اقدام درجهت گسترش انگیزه کارکنان در امور فرهنگی ، ورزشی و اجتماعی ۲۱- صدور به موقع انواع حکم کارگزینی کارکنان ۲۲- بهبود مستمر روش نگهداشت حفاظت از اموال دولتی ۲۳- کوتاه تر شدن زمان فرآیند گزینش کارکنان	
استراتژیهای (OW)	استراتژیهای(OS)	فرصتها (O)
استراتژی هایی که برای از بین بردن نقاط ضعف، با بهره برداری از فرصتها تدوین شده اند: - ارتقاء کیفیت وظایف عملیاتی مدیریت منابع انسانی - توانمند سازی مدیران و ارتقاء دانش مدیریتی آنها - توسعه و بهسازی منابع انسانی - مدیریت نمودن گروههای غیررسمی - پیاده سازی مدیریت عملکرد - بهبود و بهسازی نظام یکپارچه آموزش - مشارکتی نمودن تصمیم گیری و انجام امور - نهادینه نمودن فرهنگ تحول در زمینه های مختلف کاری - استقرار سیستم های متعالی و نوین علم مدیریت - افزایش بهره وری با توسعه سازمان به	استراتژی هایی که بر اساس استفاده از نقاط قوت ، برای بهره برداری از فرصتها تدوین شده اند: - توسعه یادگیری سازمانی با رویکرد یاددهنده گی و مدیریت دانش - ایجاد تحول در امور اداری ، خدماتی و مالی - بهینه سازی و منسجم نمودن زیر ساخت های نرم افزاری قابل اجرا، رفع نقاط ضعف این سیستم ها و توسعه سیستم های اطلاعاتی - حمایت از سمینار ها، کارگاه های آموزشی و طرح های پژوهشی	۱- عزم جدی دولت در خصوص تحول در نظام اداری ، سرمایه اجتماعی و رسیدگی به امور و مشکلات مرتبط با کارکنان ۲- تکرش به تحول و اصلاح امور به عنوان یکی از زیرساختهای فرهنگ اسلامی ۳- پیشرفت روز افزون فن آوری ، تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات در زمینه های مختلف و سهولت استفاده از آن ۴- دسترسی فزاینده ، سریع و آسان به دانش و اطلاعات مرتبط به شغل مورد تصدی و انجام وظایف ۵- افزایش نرخ مشارکت مردم در امور و واکنش و ارائه بازخورنسبت به فعالیت های سازمان ها ۶- وجود شرکت های غیر دولتی قوی در زمینه فعالیتهای اداری و مالی و خدمات مشاوره ای مدیریتی

صورت الکترونیکی - تعدیل نیروی انسانی غیر ماهر - تشکیل کمیته بینچمارک از سازمان های موفق در امر نوسازی و تحول اداری		۷- وجود قوانین و مقررات حمایتی از فعالیت های سازمان ، وجود قانون کار و تأمین اجتماعی، قانون برنامه توسعه کشور و بودجه های سالانه ۸- تأکید اسلام برخوشی شناسی و خود کنترلی به عنوان یک ارزش در جامعه ۹- عزم جدی دولت به عدالت محوری و بازنگری در نقش خود در راستای قانون اساسی ، اهداف و سیاست های اجرایی چشم انداز ۲۰ ساله کشور ۱۰- فراهم شدن زمینه لازم برای تبعیت تشکیلات داخلی دستگاه های دولتی از ضوابط علمی و تجربی معتبر و نوین ۱۱- توجه دولت در جهت تمرکز زدایی و کاهش تعدد مراجع تصمیم گیری و توسعه سرمایه گذاری بخش خصوصی در رابطه با اصل ۴۴ قانون اساسی ۱۲- تصویب طرح های لازم برای ارتقاء بهره وری در وزارتخانه های دولتی ۱۳- افزایش تعداد دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی برای تربیت نیروهای متخصص در زمینه های مختلف و وجود نیرو های تحصیل کرده در بازار کار ۱۴- توسعه زیر ساخت ها و امکان توسعه خدمات الکترونیکی
استراتژی های (TW)	استراتژی های (TS)	تهدیدها (T)
استراتژی هایی که برای از بین بردن نقاط ضعف ، به منظور مبارزه با تهدیدات، تدوین شده اند: - ایجاد زمینه شایسته گزینی و جذب نیرو های متخصص و نخبه - تقویت فرهنگ تفکر استراتژیک با پیاده سازی مؤثر مدل های نظیر: SWOT, BSC, ... - اجتناب از تعارض و استرس غیر کارکردی - بررسی مداوم رضایت شغلی کارکنان و کشف استعدادها به منظور تقویت ساختار دانش سازمان - بررسی کیفیت و کمیت خدمات به منظور تعیین قیمت واقعی و ارزش گذاری خدمات - نهادینه نمودن تفکر سیستمی - اصلاح و متناسب سازی ساختار سازمانی	استراتژی هایی که با استفاده از نقاط قوت به منظور مبارزه با تهدیدات تدوین شده اند: - اصلاح و متناسب سازی سیستم پرداخت حقوق و مزایا - ایجاد مکانیزم منطقی جهت نظارت و ارزیابی منظم فعالیت شرکت های غیر دولتی و طرف قرارداد - ارتقاء سطح بهره وری منابع انسانی و سازمانی	۱- عدم هماهنگی افزایش و رشد سازمانها با تغییرات سریع تکنولوژیکی و محیطی و ناتوانی نسبی در بکارگیری روشها و تکنیک های روز آمد در مدیریت منابع انسانی ۲- تغییرات پی در پی در برنامه ها، قوانین و مقررات، ابهام ناشی از آن همراه با سردرگمی سازمانها ۳- پایین بودن سطح بهره وری کارکنان و سازمانها ۴- عدم تمایل نخبگان و نیروهای متخصص برای اشتغال در سازمانهای دولتی به علت پایین بودن حقوق و مزایا ۵- عدم آمادگی و توانایی بخش خصوصی برای پذیرش فعالیتهای کلیدی ۶- فقدان سازو کار مناسب برای نظارت و بهره برداری از بخش خصوصی

با عصر اطلاعات و دانایی - ایجاد زمینه ثبات مدیریتی - حمایت از تحقیق ، پژوهش و توسعه و خلاقیت و نوآوری		۷- عدم توجه به امر تحقیق، توسعه و مسائل علمی و پژوهشی و نهادینه نشدن فرهنگ پژوهشی و علمی و تحقیق و آینده نگری در سازمانهای دولتی ۸- کم توجهی به سیاستهای و برنامه های نوسازی و تحول اداری و تلقی نمودن آن به عنوان یک مسأله استراتژیک در سطح کشور ۹- وجود فرهنگ رابطه مداری و عدم توجه به قوانین و مقررات، ضابطه و شایسته سالاری در سطح کلان کشور ۱۰- تقلیدی بودن نظام اداری کشور و عدم تطابق آن با فرهنگ اسلامی - ایرانی ۱۱- وجود روحیه مدرک گرایی در مردم و دانشگاهها و عدم توجه به یادگیری و کیفیت سیستم آموزشی کشور ۱۲- تبعیت بروکراسی اداری از مسائل و نظام سیاسی، دخالت دادن سیاست در تصمیم گیری های مربوط به انتصابات و جابجایی مدیران ۱۳- رشد جمعیت جوان کشور و به تبع آن افزایش تعداد فارغ التحصیلان دانشگاهی در پی آن کمبود ظرفیت اشتغال برای تمامی آنان ۱۴- فقدان نظارت جامع و پیوسته ، شناخت نیازها و برنامه ریزی جهت پیگیری اولویت های آموزشی و پژوهشی ۱۵- فقدان رویکرد اثربخش در تصمیم گیری و عدم توجه مدیران عالی به پاسخ گویی در مقابل مردم ۱۶- تمرکز گرایی و عدم توزیع مناسب و عادلانه منابع و امکانات محدود در سطح کشور ۱۷- افزایش سطح عمومی قیمت ها(تورم) و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان ۱۸- فقدان دسترسی اکثریت مردم به فناوری های دیجیتالی به تبع آن عدم بهره مندی از خدمات قابل ارائه به صورت الکترونیکی ۱۹- وجود فرهنگ تقدیر گرایی در سطح جامعه و تأثیر آن بر کاهش خلاقیت و نوآوری در سازمانهای دولتی ۲۰- عدم بروزرسانی قوانین گزینشی ۲۱- وجود فرهنگ فرد گرایی ، اجتناب از عدم اطمینان ، فاصله قدرت زیاد در سطح جامعه ۲۲- تغییرات پی در پی مدیران عالی و
---	--	---

		به تبع آن عدم مسئولیت پذیری اجتماعی سازمانها
--	--	---

استراتژی های OS

- ۱- توسعه یادگیری سازمانی با رویکرد یاددهنده گی و مدیریت دانش
- ۲- ایجاد تحول در امور اداری ، خدماتی و مالی
- ۳- بهینه سازی و منسجم نمودن زیر ساخت های نرم افزاری قابل اجرا، رفع نقاط ضعف این سیستم ها و توسعه سیستم های اطلاعاتی
- ۴- حمایت از سمینار ها، کارگاه های آموزشی و طرح های پژوهشی

استراتژی های OW

- ۱- ارتقاء سطح کیفیت وظایف عملیاتی مدیریت منابع انسانی
- ۲- توانمند سازی مدیران و ارتقاء دانش مدیریتی آنها
- ۳- توسعه و بهسازی منابع انسانی
- ۴- مدیریت نمودن گروههای غیررسمی
- ۵- پیاده سازی مدیریت عملکرد
- ۶- بهبود و بهسازی نظام یکپارچه آموزش
- ۷- مشارکتی نمودن تصمیم گیری و انجام امور
- ۸- نهادینه نمودن فرهنگ تحول در زمینه های مختلف کاری
- ۹- استقرار سیستم های متعالی و نوین علم مدیریت
- ۱۰- افزایش بهره وری با توسعه سازمان به صورت الکترونیکی
- ۱۱- تعدیل نیروی انسانی غیر ماهر
- ۱۲- تشکیل کمیته بینچمارک از سازمان های موفق در امر نوسازی و تحول اداری

استراتژی های TS

- ۱- اصلاح و متناسب سازی سیستم پرداخت حقوق و مزایا
- ۲- ایجاد مکانیزم منطقی جهت نظارت و ارزیابی منظم فعالیت شرکت های غیر دولتی و طرف قرارداد
- ۳- ارتقاء سطح بهره وری منابع انسانی و سازمانی

استراتژی های TW

- ۱- ایجاد زمینه شایسته گزینی و جذب نیرو های متخصص و نخبه
- ۲- تقویت فرهنگ تفکر استراتژیک
- ۳- اجتناب از تعارض و استرس غیرکارکردی
- ۴- بررسی مداوم رضایت شغلی کارکنان و کشف استعدادها به منظور تقویت ساختار دانش سازمان
- ۵- بررسی کیفیت و کمیت خدمات به منظور تعیین قیمت واقعی و ارزش گذاری خدمات
- ۶- نهادینه نمودن تفکر سیستمی
- ۷- اصلاح و متناسب سازی ساختار سازمانی با عصر اطلاعات و دانایی
- ۸- ایجاد زمینه ثبات مدیریتی
- ۹- حمایت از تحقیق ، پژوهش و توسعه و خلاقیت و نوآوری

استراتژی های OS

عنوان استراتژی: توسعه یادگیری سازمانی با رویکرد یاددهنده گی و مدیریت دانش

ردیف	برنامه / سیاست	مدت زمان انجام					منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)	ضریب اهمیت از ۱۰۰
		سال ۸۹	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳		
۱	استقرار سیستم مدیریت دانش با ارتقاء سطح اعتماد و سرمایه اجتماعی و با هدف نشر، ترویج و انتقال دانش کاری و سازمانی در بین کلیه سطوح سازمانی							
۲	ایجاد بانک اطلاعاتی از تجارب و دانش کاری کارکنان و مدیران							
۳	ایجاد انگیزش در کارکنان جهت شرکت در دوره های آموزشی با هدف ارتقاء سطح مهارت و یادگیری آنها							
۴	تشویق و تنبیه کارکنان به لحاظ عملکرد کاری و تقویت رفتار مثبت و حذف رفتار نامطلوب							
۵	انجام طرح پژوهشی "بررسی موانع و چالشهای یاد دهنده گی و مدیریت دانش در وزارت راه ترابری"							
۶								
۷								
۸								

عنوان استراتژی: تحول در امور اداری، خدماتی و مالی

ردیف	برنامه / سیاست	مدت زمان انجام					منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)	ضریب اهمیت از ۱۰۰
		سال ۸۹	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳		
۱	اصلاح و متناسب سازی ساختار سازمانی							
۲	اصلاح، مستند سازی و بهبود فرایندها و روش های انجام کار							
۳	اهتمام به الکترو نیکی نمودن انجام خدمات د ر بخش اداری، مالی و خدماتی							
۴	بهره گیری و استفاده از نرم افزار های پیشرفته و تخصصی انجام امور							
۵	اهتمام به توسعه IT، شبکه فناوری اطلاعات							
۶	اهتمام به توسعه و ارتقاء سطح اتوماسیون اداری و سیستم های paperless							
۷	بررسی و آسیب شناسی نتایج حاصل از اجرایی سیاست های اجرایی برنامه های تحول اداری							
۸	اهتمام به تمرکز زدایی و واگذاری امور به بخش غیر دولتی							
۹	منسجم نمودن زیر ساخت های نرم افزار با اصلاح و رفع نقاط ضعف							
۱۰	ایجاد، ارتقاء و توسعه سیستم های اطلاعاتی نیروی انسانی، اموال، مالی و ...							
۱۱								
۱۲								
۱۳								

عنوان استراتژی: حمایت از سمینارها، کارگاههای آموزشی و طرح های پژوهشی

ردیف	برنامه / سیاست	مدت زمان انجام					منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)	ضریب اهمیت از ۱۰۰
		سال ۸۹	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳		
۱	برگزار حداقل ۵ سیسمنار و کارگاههای آموزشی در رابطه با مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی							
۲	اعزام کارکنان و مدیران به سمینارها و کارگاههای آموزشی تخصصی و مرتبط خارج از موارد برنامه ریزی شده							
۳	حمایت مالی و سازمانی از انجام طرح های پژوهشی و مدیریت کاربردی در زمینه مسایل و چالشهای مدیریت منابع انسانی توسط کارشناسان وزارت متبوع یا شرکت های مشاوره ای							
۴	برگزاری همایش ها و سمینارها در بخش های مختلف در خصوص موضوعاتی از قبیل: نقش بودجه ریزی عملیاتی در بهره وری، سیاست های کلی نظام اداری کشور، تحول اداری و ساختار سازمانی، IT ...							
۵	حمایت مالی از انجام طرح های پژوهشی و ایجاد محیط کار مناسب جهت تقویت روحیه پژوهشی و خلاقیت							
۶								
۷								
۸								

استراتژی های

OW

عنوان استراتژی: ارتقاء سطح کیفیت وظایف مدیریت منابع انسانی

ردیف	برنامه / سیاست	مدت زمان انجام					منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)	ضریب اهمیت از ۱۰۰
		سال ۸۹	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳		
۱	اهتمام به استخدام، جذب و نگهداری کارکنان نخبه و متخصص جهت کسب اهداف سازمان							
۲	اجرای طرح جامعه پذیری کارکنان بعد از استخدام افراد جدیدالورود							
۳	استفاده و اجرای مطلوب ترین شیوه های جبران خدمت جهت ارتقاء سطح انگیزه، تعهد کاری و رضایت شغلی کارکنان							
۴	اهتمام به مشخص نمودن برنامه های پرورشی، آموزشی و پیشرفت شغلی کارکنان							
۵	اهتمام به طراحی و تنظیم سیستم روابط کاری کارکنان با استفاده از رویکردهای مبتنی بر اعتماد و تفاهم متقابل کاری، و نیز تعیین استراتژی رفع تعارض و ...							
۶	اعمال نظارت دقیق تر بر استخدام در قالب قوانین و مقررات مربوطه							
۷	اهتمام به تعریف، تجزیه و تحلیل و طبقه بندی مشاغل جهت مشخص نمودن شرح شغل و شرایط احراز							
۸	اجرای طرح جامع و برنامه ریزی نیروی انسانی (پیش بینی عرضه و تقاضای نیروی انسانی) جهت تأمین نیروی انسانی مورد نیاز							
۹	طراحی سیستم ارزیابی عملکرد بر مبنای روش های جدید و علمی و پیاده سازی سیستم مدیریت عملکرد							
۱۰	طراحی سیستم حقوق و مزایا و پاداش بر مبنای عملکرد جهت ارتقاء سطح انگیزش کارکنان							
۱۱	تشکیل کمیته رسیدگی به خواسته ها و شکایات کارکنان و ارباب رجوع							
۱۲	طراحی سیستم بهداشت و ایمنی روانی و جسمانی با استفاده از روش های علمی و اصولی							
۱۳	اهتمام به آشنا سازی بیشتر کارکنان با تخلفات اداری و قوانین							

							و مقررات اداری در راستای طراحی سیستم انضباطی	
							اهتمام به الکترونیکی نمودن امور و خدمات مرتبط به رفاهیات، بیمه و بازنشستگی کارکنان	۱۴
ردیف	برنامه / سیاست	مدت زمان انجام					منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)	ضریب اهمیت از ۱۰۰
		سال ۸۹	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳		
	اهتمام به ارتقاء سطح کیفیت امور خدماتی، رفاهی، ورزشی و ...							
	مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری سازمانی							
	بهبود کیفیت زندگی کاری و ایجاد ارتباط منطقی بین زندگی کاری و خانوادگی							
	ارتقاء سطح مسئولیت اجتماعی و اخلاقی سازمان							
	ارتقاء سطح بهره وری فردی و سازمانی با استفاده از مکانیزم های : شناخت و توجیه شغل، ارائه بازخورد مثبت و منفی عملکرد کاری به کارکنان، حمایت سازمانی از کارکنان، اجرای طرح های توسعه، غنی سازی و گردش شغلی و							

عنوان استراتژی: توانمند سازی مدیران و ارتقاء دانش مدیریتی

ردیف	برنامه / سیاست	مدت زمان انجام					منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)	ضریب اهمیت از ۱۰۰
		سال ۸۹	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳		
۱	برگزاری دوره های آموزشی مرتبط با اصول مدیریت، رفتار سازمانی و منابع انسانی جهت ارتقاء سطح مهارت های فنی، انسانی و ادراکی مدیران							
۲	اعزام مدیران به سمینار ها، همایش ها و دوره های آموزشی بهبود مدیریت با هدف آشنا سازی مدیران با دانش، تئوری ها و رویکردهای نوین مدیریتی و ارتقاء سطح دانش مدیریتی							
۳	انعقاد قرارداد با شرکت های غیر دولتی به لحاظ استفاده از تخصص و راهنماییهای مشاورین آنها در عرصه خدمات مدیریتی							
۴	استقرار سیستم نرم افزار الکترونیکی بانک اطلاعاتی تجارب مدیران جهت استفاده و مراجعه در مواقع خاص و ضروری							
۵	ارتقاء سطح سرمایه اجتماعی، عاطفی و معنوی در بین کارکنان و مدیران با هدف برقراری ارتباط نزدیک بین آنها و ارتقاء سطح اعتماد متقابل و مدیریت نمودن دانش							
۶								
۷								
۸								

عنوان استراتژی: توسعه و بهسازی منابع انسانی

ردیف	برنامه / سیاست	مدت زمان انجام					منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)	ضریب اهمیت از ۱۰۰
		سال ۸۹	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳		
۱	بهبود حقوق و مزایا با هدف ارتقاء سطح رضایت شغلی و مسئولیت پذیری نیروی انسانی							
۲	نهادینه نمودن ارزش و اخلاقیات سازمانی در کلیه فعالیت های سازمان							
۳	برقراری شرایط مناسب جهت ایجاد روحیه و التزام عملی به رعایت اصل شایسته سالاری و جانشین پروری							
۴	برون سپاری فعالیت ها و خدمات اداری ، مالی و پشتیبانی							
۵	استقرار نظام ارزشیابی کارکنان							
۶	طراحی مسیر پیشرفت شغلی کارکنان							
۷	گزینش و جذب نیروی انسانی متخصص ، نخبه و متعهد							
۸	شناسایی فرآیندهای اصلی سازمان مبتنی بر مأموریت ها و استراتژی ها با ایجاد انعطاف پذیری در ساختار سازمانی مبتنی بر دانش روز							
۹								
۱۰								
۱۱								

عنوان استراتژی: مدیریت نمودن گروه های غیر رسمی

ردیف	برنامه / سیاست	مدت زمان انجام					منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)	ضریب اهمیت از ۱۰۰
		سال ۸۹	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳		
۱	اهتمام به تلقی نمودن گروه های غیر رسمی به عنوان عامل بهره وری سازمان							
۲	ارائه اطلاعات کافی و به موقع به کارکنان به منظور کاهش شایعات							
۳	شناسایی عملکردهای مطلوب گروه های غیر رسمی							
۴	استفاده از سیستم مدیریت مشارکتی و تفویض اختیار به کارکنان							
۵	استفاده از نظرات، عقاید و گرایشات گروه های غیر رسمی به عنوان بازخوردی از اقدامات و عملکرد مدیریتی							
۶	مشغول نمودن گروه های غیررسمی به انجام وظایف سازمانی با استفاده از مدیریت زمان و تقسیم کار برای ۸ ساعت حضور آنها در محل کار							
۷								
۸								
۹								

عنوان استراتژی: پیاده سازی سیستم مدیریت عملکرد

ردیف	برنامه / سیاست	مدت زمان انجام					منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)	ضریب اهمیت از ۱۰۰
		سال ۸۹	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳		
۱	اهتمام به بازنگری در شاخص های اختصاصی و عمومی ارزیابی عملکرد							
۲	بررسی و انتخاب مدل مناسب ارزشیابی عملکرد رفتاری و کاری کارکنان							
۳	تلاش برای تأمین نیازها و انتظارات کارکنان و ارباب رجوع							
۴	توسعه و پرورش کارکنان با اعزام آنان به دوره های آموزشی، همایش ها و سمینارهای تخصصی							
۵	خلق و ایجاد جوی مناسب برای تعامل مناسب و مبتنی بر احترام و اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان							
۶	اهتمام به ارزش گذاری به شخصیت و خدمات کارکنان							
۷	ارائه بازخور فردی و سازمانی به کارکنان جهت توسعه فردی و سازمانی							
۸								
۹								
۱۰								

عنوان استراتژی : بهبود و بهسازی نظام یکپارچه آموزش

ردیف	برنامه / سیاست	مدت زمان انجام					منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)	ضریب اهمیت از ۱۰۰
		سال ۸۹	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳		
۱	طراحی و تدوین نظام یکپارچه و جامع آموزشی							
۲	تهیه برنامه استراتژیک آموزشی							
۳	طراحی نظام انگیزشی متناسب با دوره های آموزشی							
۴	تأمین بودجه ، منابع مالی و تکنولوژی آموزش							
۵								
۶								
۷								

عنوان استراتژی: مشارکتی نمودن تصمیم گیری و انجام امور

ردیف	برنامه / سیاست	مدت زمان انجام					منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)	ضریب اهمیت از ۱۰۰
		سال ۸۹	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳		
۱	استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات							
۲	نهادینه نمودن فرهنگ مشارکت و انجام کار بصورت گروهی در بین کارکنان							
۳	ایجاد زمینه و بستر مناسب جهت تشویق کارکنان برای انجام امور به صورت گروهی و مشارکت در تصمیم گیری سازمانی							
۴								
۵								
۶								

عنوان استراتژی : نهادینه نمودن فرهنگ تحول در زمینه های مختلف کاری

ردیف	برنامه / سیاست	مدت زمان انجام					منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)	ضریب اهمیت از ۱۰۰
		سال ۸۹	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳		
۱	آشنا سازی مدیران و کارکنان با اهداف و سیاست های اجرائی برنامه های تحول اداری							
۲	بررسی و آسیب شناسی اقدامات انجام شده در راستای تحول اداری							
۳	تهیه نشریه تحول با ارایه دیدگاهها ، برنامه ها و اقدامات در زمینه تحول با معرفی دستاوردها							
۴								
۵								
۶								

عنوان استراتژی : استقرار سیستم های متعالی و نوین علم مدیریت

ردیف	برنامه / سیاست	مدت زمان انجام					منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)	ضریب اهمیت از ۱۰۰
		سال ۸۹	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳		
۱	استقرار سیستم مدیریت بهبود کیفیت بر اساس استاندارد ISO 9001:2008							
۲	استقرار سیستم پذیرش و بررسی پیشنهادات							
۳	استقرار سیستم مدیریت دانش							
۴	استقرار و حرکت در راستای یادگیرنده نمودن سازمان							
۵	استقرار سیستم ۵س (خانه داری سازمانی)							
	استقرار سیستم مدیریت عملکرد							
۶	اصلاح و بازنگری فرایندها و روشهای انجام کار							
۷	تخصیص و تأمین اعتبار لازم برای استقرار سیستم های متعالی مدیریتی							
۸								
۹								
۱۰								

عنوان استراتژی: افزایش بهره‌وری با توسعه سازمان به صورت الکترونیکی

ردیف	برنامه / سیاست	مدت زمان انجام					منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)	ضریب اهمیت از ۱۰۰
		سال ۸۹	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳		
۱	شناسایی فعالیت‌های و وظایف قابل انجام از طریق وسایل الکترونیکی							
۲	تقویت زیرساختها سخت افزاری و نرم افزاری							
۳	اهتمام به گسترش خدمات اطلاعاتی، ارتباطی و تراکنشی به صورت الکترونیکی							
۴	اجرای طرح سازمان مجازی و سیاست‌های طرح دورکاری							
۵	توسعه سطح شبکه و فناوری اطلاعات، اتوماسیون اداری و سیستم paperless							
۶	ایجاد و راه‌اندازی بستر مخابراتی MPLS و ویدئو کنفرانس در سطح ملی							
۷	نظارت بر اجرا و همکاری در پیاده‌سازی پورتال وزارت متبوع و تدوین گزارش‌های منظم							
۸	تهیه و تدوین معیارها و شاخص‌های بهره‌وری در وزارت راه و ترابری							
۹	به‌روز نگهداری اطلاعات آماری پرسنلی از طریق استقرار سیستم آماری مشترک بین ستاد و واحدهای استانی							
۱۰	انجام اموراداری (کارکنان و بازنشستگان)، اطلاعاتی، مالی، نقلیه، انبار و اموال با استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی و پیشرفته							
۱۱								
۱۲								
۱۳								

عنوان استراتژی: تعدیل نیروی انسانی غیر ماهر

ردیف	برنامه / سیاست	مدت زمان انجام					منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)	ضریب اهمیت از ۱۰۰
		سال ۸۹	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳		
۱	بازخرید نمودن کارکنان غیر ماهر به لحاظ کاستن از حجم و بدنه دولت							
۲	اجرای طرح بازنشستگی پیش از موعد در موعد کارکنان غیر ماهر							
۳	اعطای تسهیلات مالی و معنوی به کارکنان غیر ماهر به لحاظ تشویق آنها برای استفاده از طرح های بازخریدی یا بازنشستگی پیش از موعد							
۴	ارائه طرح پیشنهادی اصلاح نظام بازنشستگی برای کارکنان غیر ماهر به معاونت محترم توسعه مدیریت و منابع ریاست جمهوری							
۵	آسیب شناسی اجرای طرح های بازخریدی و بازنشستگی پیش از موعد کارکنان							
۶								
۷								
۸								

عنوان استراتژی : تشکیل کمیته الگو گیری از سازمان های موفق در امر نوسازی و تحول اداری

ردیف	برنامه / سیاست	مدت زمان انجام					منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)	ضریب اهمیت از ۱۰۰
		سال ۸۹	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳		
۱	تشکیل کمیته الگو برداری از طرح های و فعالیت های موفق سایر دستگاه های اجرایی در زمینه اموراداری، مالی، خدمات و تحول اداری							
۲	شناسایی سازمانها و وزارتخانه های موفق در امر نوسازی و تحول اداری همراه با طرح ها و فعالیتهای موفق و موثر آنها							
۳	برقرای ارتباط منطقی و تعامل کمیسیون ، کمیته ها و کارگروه های تخصصی در امر تحول اداری با عناوین مشابه در سایر دستگاههای اجرایی جهت استفاده از تجربیات و دستاوردهای همدیگر							
۴	مطالعه و بررسی سازمان های موفق (داخلی و خارجی) در امر تحول در نظام اداری							
۵								
۶								
۷								

استراتژی های TS

عنوان استراتژی: اصلاح و متناسب سازی سیستم پرداخت حقوق و مزایا

ردیف	برنامه / سیاست	مدت زمان انجام					منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)	ضریب اهمیت از ۱۰۰
		سال ۸۹	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳		
۱	پرداخت حقوق و مزایا متناسب با رعایت تئوری برابری و عدالت توزیعی با تورم، قدرت خرید و شاخص های هزینه های زندگی							
۲	رعایت عدالت در پرداخت جبران خدمات و سایر مزایای جانبی با در نظر گرفتن معیارهای عملکرد، شایستگی، کارایی، سطح تحصیلات، ارشدیت و... و با هدف ارتقاء سطح انگیزش، تعهد کاری و سازمانی، کسب اهداف سازمانی و همچنین توانمند سازی کارکنان							
۳	اهتمام به اجرای سیاست "حقوق مساوی برای کار مشابه" با استفاده از نظام طبقه بندی مشاغل							
۴	انعطاف پذیری در پرداخت حقوق و مزایا و متناسب سازی آن با نیازها و انتظارات کارکنان							
۵								
۶								
۷								

عنوان استراتژی: ایجاد مکانیزم منطقی جهت نظارت و ارزیابی منظم فعالیت های شرکت های غیر دولتی و طرف قرارداد

ردیف	برنامه / سیاست	مدت زمان انجام					منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)	ضریب اهمیت از ۱۰۰
		سال ۸۹	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳		
۱	استقرار نظام مدیریت و ارزیابی تأمین کنندگان خدمات							
۲	اهتمام به تدوین معیارها و استانداردهای عملکرد و نیز طراحی فرم های مخصوص ارزیابی تأمین کنندگان خدمات و انجام ارزیابی بر اساس آنها							
۳	تشکیل کمیته ارزیابی تأمین کنندگان خدمات جهت تعیین صلاحیت ، رتبه بندی و انتخاب مناسب ترین آنها برای ارائه خدمات مشاوره ای و مدیریتی							
۴	تهیه و تدوین فرآیند و دستورالعمل اجرایی خرید و ارزیابی تأمین کنندگان و خدمات آنها							
۵								
۶								
۷								

عنوان استراتژی: ارتقاء سطح بهره وری منابع انسانی و سازمانی

ردیف	برنامه / سیاست	مدت زمان انجام					منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)	ضریب اهمیت از ۱۰۰
		سال ۸۹	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳		
۱	طراحی مسیر پیشرفت شغلی کارکنان							
۲	بهبود فرهنگ سازمانی							
۳	شناسایی کارکنان مستعد، توانمند و دانشی							
۴	طراحی نظام برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی							
۵	طراحی نظام جامع استراتژیک آموزش و اعزام کارکنان به دوره های آموزشی و سیمینارهای تخصصی							
۶	بهینه سازی نظام ارزشیابی عملکرد و پاداش							
۷	ایجاد محیط کار با نشاط و ارتقاء سطح علاقه به محیط کار							
۸	شناخت شغل و توجیه مشاغل							
۹	مشارکت دادن کارکنان در فرآیند انجام امور و تصمیم گیری							
۱۰	ایجاد زمینه به کارگیری توانایی، استعداد و مهارت کارکنان							
۱۱	تهیه و تدوین معیار های بهره وری در وزارت راه و ترابری و بررسی و ارائه راهکار های لازم و منطبق با قوانین و مقررات							
۱۲	ارتقاء سطح کیفیت زندگی کاری							
۱۳	استفاده از نرم افزارهای پیشرفته تخصصی برای انجام کار و الکترونیکی نمودن خدمات قابل ارائه							
۱۴	حمایت از تحقیق و پژوهش و ایجاد زمینه خلاقیت و نوآوری							
۱۵	بررسی و شناسایی موانع و چالش های بهره وری در وزارت راه و ترابری							
۱۶	اهتمام به توانمند سازی کارکنان از طریق اجرای طرحهای: گردش، توسعه، غنی سازی شغلی و معنادار نمودن مشاغل							
۱۷								
۱۸								
۱۹								

استراتژی های

TW

عنوان استراتژی : ایجاد زمینه شایسته گزینی و جذب نیروهای متخصص و نخبه

ردیف	برنامه / سیاست	مدت زمان انجام					منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)	ضریب اهمیت از ۱۰۰
		سال ۸۹	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳		
۱	اهتمام به رعایت اصل شایسته سالاری و شایسته گزینی در کلیه سطوح سازمانی							
۲	بهره گیری از تئوریهای علوم رفتاری در جذب و استخدام کارکنان							
۳	شناسایی، پرورش، انتخاب و نگهداری نیروهای نخبه و متخصص در راستای اهداف و وظایف اصلی وزارت راه و ترابری و به استناد ماده ۵۱ قانون مدیریت خدمات کشوری							
۴	انجام مراحل تجزیه و تحلیل برای هریک از مشاغل (تغییر در شرایط احراز و شرح شغل)							
۵	رعایت ضوابط و مقررات و دستورالعمل های مرتبط با انتخاب، انتصاب و ارتقاء مدیران و کارکنان و مطابق با طرح طبقه بندی مشاغل							
۶	اجتناب از تعصبات شخصی و اعمال نظرات و سلايق شخصی در فرایند جذب، استخدام، انتصاب و ارتقاء کارکنان							
۷	مطابقت دادن شغل با شرایط شاغل و بهره گیری از توان و تجربیات هر فرد در شغل متناسب با ویژگیهای شخصی آن							
۸	تدوین دستورالعمل جذب و استخدام کارکنان							
۹								
۱۰								
۱۱								

عنوان استراتژی: تقویت فرهنگ و تفکر استراتژیک

ردیف	برنامه / سیاست	مدت زمان انجام					منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)	ضریب اهمیت از ۱۰۰
		سال ۸۹	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳		
۱	پیاده سازی موثر مدل‌های مدیریتی نظیر: BSC, EFQM, ...							
۲	تدوین برنامه ریزی استراتژیک حوزه معاونت توسعه مدیریت و منابع براساس تجزیه و تحلیل محیطی با همکاری کلیه کارکنان حوزه معاونت توسعه مدیریت منابع							
۳	توسعه و ترویج آینده نگری در واحدهای تحت نظارت معاونت توسعه مدیریت و منابع							
۴	بهبود نظام برنامه ریزی و سیاست گذاری در معاونت توسعه مدیریت و منابع با رعایت چشم انداز بیست ساله کشور و قانون مدیریت خدمات کشوری							
۵	همکاری و هماهنگی با سایر واحدهای وزارت راه و ترابری در امر برنامه ریزی استراتژیک و سیاست گذاری							
۶	هدایت استراتژیک تصمیمات و برنامه های متخذه در سطوح مختلف اجرایی با استقرار نظام های برنامه ریزی و نظارت صحیح بر برنامه ها							
۷	شناسایی وقایع احتمالی در آینده و شکل دادن آن بر طبق خواست ها، علائق و امکانات خود							
۸	توجیه و آشنا نمودن کارکنان با اهمیت و ضرورت مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک							
۹								
۱۰								
۱۱								

عنوان استراتژی: اجتناب از تعارض و استرس غیر کارکردی

ردیف	برنامه / سیاست	مدت زمان انجام					منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)	ضریب اهمیت از ۱۰۰
		سال ۸۹	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳		
۱	برگزاری دوره های آموزشی در زمینه مباحث علوم رفتاری به صورت نظری و کارگاهی							
۲	ترویج فرهنگ و سبک همکاری در بین کارکنان و مدیران							
۳	شناسایی، کاهش، اصلاح و جلوگیری از زمینه های ایجاد تعارض و فشارهای روانی غیر کارکردی							
۴	اعمال مدیریت تنوع و تفاوت ها و ایجاد روابط دوستی و هماهنگی بین کارکنان							
۵	اهتمام به کاهش و ابستگی غیر کارکردی و موازی کاری بین واحدهای تحت نظارت معاونت توسعه مدیریت و منابع							
۶	بهبود سیستم ارتباطات و تشویق روابط کاری صمیمانه و مبتنی بر دوستی و اعتماد متقابل							
۷	توجیه، شفاف سازی و اطلاع رسانی صحیح و بموقع به کارکنان در رابطه بخشنامه ها، قوانین و مقررات و...							
۸	پرهیز از انسجام و تشریک مساعی غیر کارکردی و مضر اعضای یک گروه و جلوگیری از گروه اندیشی							
۹	ایجاد و توسعه نگرش مثبت در کارکنان نسبت به سازمان و همکاران							
۱۰	تعریف و مرزبندی دقیق روابط مدیران و کارکنان							
۱۱	اهتمام به اجرای طرح های انگیزشی شغلی و کاهش یکنواختی در کار							
۱۲	اهتمام به حمایت مادی و معنوی از کارکنان							
۱۳	توسعه امکانات ورزشی و تفریحی برای کارکنان							
۱۴	کاهش سطح توقعات و انتظارات بیش از حد و همچنین کاهش مسئولیت پذیری از کارکنان							
۱۵	اهتمام به جامعه پذیر نمودن افراد بعد از استخدام یا ورود به وزارت راه و ترابری							
۱۶	تعریف و کاهش ابهام در نقش و مشخص نمودن انتظارات از پذیرنده نقش							
۱۷	سپردن کار و نقش به افراد براساس توانایی، تجربه، روحیه، مهارت و آنها							
۱۸	نشان دادن علاقه به کارکنان و تقدیر از عملکرد برجسته آنها							

ردیف	برنامه / سیاست	مدت زمان انجام					منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)	ضریب اهمیت از ۱۰۰
		سال ۸۹	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳		
۱۹	اصلاح ساختار اجتماعی و فیزیکی وزارت راه و ترابری							
۲۰	اهتمام به کاهش و خنثی سازی عوامل فراسازمانی بر کارکرد کارکنان							
۲۱	تقویت و ارتقاء سطح عزت نفس، خودکارآمدی و اعتماد به نفس							
۲۲								
۲۳								
۲۴								

عنوان استراتژی: بررسی کیفیت و کمیت خدمات به منظور تعیین قیمت واقعی و ارزش گذاری خدمات

ردیف	برنامه / سیاست	مدت زمان انجام					منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)	ضریب اهمیت از ۱۰۰
		سال ۸۹	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳		
۱	شناسایی معیارهای کیفی و کمی به منظور تعیین قیمت و ارزش واقعی خدمات کارکنان							
۲	بهره گیری از شاخص های بهره وری فردی و سازمانی و تجزیه و تحلیل آن در سازمان							
۳	رتبه بندی و اولویت بندی وظایف و مشاغل تخصصی بر حسب عوامل کلیدی مشاغل							
۴	استاندارد سازی، تجزیه و تحلیل و طراحی مجدد مشاغل و همچنین طبقه بندی مشاغل							
۵	شناسایی وظایف و مشاغل کلیدی و موثر بر کسب اهداف سازمان							
۶	تفکیک وظایف حاکمیتی و تصدیگری با تعیین شاخص ها و امتیازات مربوطه							
۷	تعیین دقیق زمان سنجی و حرکت سنجی مشاغل							
۸								
۹								
۱۰								

عنوان استراتژی: بررسی مداوم رضایت شغلی کارکنان و کشف استعدادها به‌منظور تقویت ساختار دانش سازمان

ردیف	برنامه / سیاست	مدت زمان انجام					منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)	ضریب اهمیت از ۱۰۰
		سال ۸۹	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳		
۱	اهتمام به ارتقاء سطح رضایت شغلی کارکنان با استفاده از روش و اصول تعریف شده							
۲	بررسی و اجرای مدل های انگیزشی							
۳	طراحی نظام سنجش رضایت کارکنان							
۴	بهبود رفع نارسایی های نظام حقوق و دستمزد و مزایای جانبی							
۵	بهینه سازی روابط در وزارت راه و ترابری							
۶	بهبودی نظام آموزشی							
۷	شناسایی کارکنان دانش مدارو خلاق							
۸	شناسایی فرآیندها و حوزه های دانش پرور							
۹	نشر و ترویج دانش کاری و سازمانی در قالب مقالات، گزارش، اینترنت، مجلات و....							
۱۰								
۱۱								
۱۲								

عنوان استراتژی : نهادینه نمودن تفکر سیستمی

ردیف	برنامه / سیاست	مدت زمان انجام					منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)	ضریب اهمیت از ۱۰۰
		سال ۸۹	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳		
۱	ایجاد سیستم های یکپارچه و اطلاعاتی							
۲	اهتمام به تبدیل شدن تفکر سیستمیک به یک طرز تفکر و توجه به عوامل محیطی موثر بر بهره وری							
۳	شناسایی ارتباط بین اجزاء گوناگون در زندگی روز مره و یکپارچه پنداشتن پدیده ها از عناصر متشکله آن							
۴	کل نگر بودن و اجتناب از بخش نگری و فردگرایی							
۵	ایجاد احساس تعلق بلند مدت به سازمان							
۶	اهتمام به پرهیز از ساده انگاری و پیش گرفتن راه حلهای ساده به جای راه حلهای قطعی با در نظر گرفتن تمام جوانب مسایل							
۷	پرهیز از اتخاذ رویکرد اسنادی و مقصر قلمداد کردن عوامل محیطی در شکست های سازمان و پذیرش تدریجی و امس با مشکلات							
۸	افزایش ارتباط کاری و سازمانی بین واحدها							
۹	تلاش جهت پیاده سازی فرهنگ کارگروهی و تیمی							
۱۰	تلاش جهت یادگیرنده نمودن سازمان							
۱۱	اهمیت قایل شدن برای اهداف و وظایف اصلی حوزه معاونت توسعه مدیریت و منابع با هدف پرهیز از بخشی نگری							
۱۲								
۱۳								
۱۴								

عنوان استراتژی: اصلاح و متناسب سازی ساختار سازمانی با عصر اطلاعات و دانایی

ردیف	برنامه / سیاست	مدت زمان انجام					منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)	ضریب اهمیت از ۱۰۰
		سال ۸۹	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳		
۱	توسعه مدیریت منابع از طریق تفویض اختیار و تمرکز زدایی							
۲	اصلاح ساختار و تشکیلات ستاد، سازمانها و شرکت های تابعه، و ادارات کل راه و ترابری استان ها							
۳	بررسی و پژوهش در مورد تشکیل اتاق فکر							
۴	تهیه، تصویب و تنظیم نمودار سازمانی و تشکیلات تفصیلی وزارت راه و ترابری و مجموعه تحت نظارت							
۵	پیاده سازی ساختار سازمانی دانش محور و فرایند گرا و تمرکز بر تیم های خودگردان							
۶	پیاده سازی ساختار سازمانی در راستای سازمان یادگیرنده							
۷	پیاده سازی ساختار سازمانی ارگانیکی، ماتریس و....							
۸	کاهش تعداد سطوح مدیریت (میانی)							
۹	تلاش جهت مجازی نمودن سازمان و اجرای طرح دور کاری							
۱۰	حذف ساختار وظیفه ای، کنترل سلسله مراتبی و تخصص گرایی							
۱۱								
۱۲								
۱۳								

عنوان استراتژی: ایجاد زمینه ثبات مدیریتی

ردیف	برنامه / سیاست	مدت زمان انجام					منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)	ضریب اهمیت از ۱۰۰
		سال ۸۹	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳		
۱	اهتمام به اجرای سیاست های اجرایی برنامه اصلاح نظام مدیریتی کشور							
۲	اهتمام به جلوگیری از جریان های سیاسی بر عزل و نصب مدیران							
۳	ایجاد تناسب بین اختیار و مسئولیت مدیران							
۴	تدوین دستورالعمل اجرایی انتخاب ، انتصاب و ارتقاء مدیران بر اساس ضوابط و مقررات مربوطه							
۵								
۶								
۷								

عنوان استراتژی: حمایت از تحقیق، پژوهش، توسعه، خلاقیت و نوآوری

ردیف	برنامه / سیاست	مدت زمان انجام					منابع مالی مورد نیاز (میلیون ریال)	ضریب اهمیت از ۱۰۰
		سال ۸۹	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳		
۱	حمایت و پشتیبانی مالی و معنوی از محققان برای انجام طرح های پژوهشی و تحقیقاتی							
۲	حمایت و ایجاد تسهیلات برای افراد محقق، خلاق و نوآور							
۳	ایجاد واحد تحقیق و توسعه در معاونت توسعه مدیریت و منابع							
۴	بکارگیری تکنیک های خلاقیت (طوفان مغزی و...)							
۵	اصلاح ساختار سازمانی از مکانیکی (مانع خلاقیت) به ارگانیکی (زمینه ساز خلاقیت)							
۶	اهتمام به جذب و استخدام افراد محقق و خلاق							
۷	به کار گیری نتایج حاصله از تحقیقات، طرح های پژوهشی و ایده های خلاقانه در تصمیم گیری های مدیریتی							
۸	پرهیز از شیفتهگی تخصصی و اطمینان کامل از کارآیی روش ها موجود							
۹	استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات و تشویق کارکنان برای ارائه پیشنهادات سازنده							
۱۰	برقراری تعامل و ارتباط سازنده با مراکز دانشگاهی و آموزش عالی							
۱۱	تلاش جهت در کنار هم قرار دادن افراد محافظه کار و سنتی با افراد خلاق و محقق							
۱۲								
۱۳								
۱۴								