



« از همه‌ی سازندگی‌ها بالاتر، سازندگی و آموزش انسانی است؛ یعنی سازندگی انسان‌ها، سازمان‌های انسانی و تشکیلات بشری. برای یک کشور، نیروی انسانی همه چیز است. ما اگر نیروی انسانی نداشته باشیم، هیچ چیزی نداریم.»

مقام معظم رهبری (مدظله العالی)





«تحول در جامعه از آموزش شروع می‌شود. باید بین کسی که می‌داند، می‌فهمد، می‌تواند و انگیزه دارد، با کسی که هیچ‌کدام از این‌ها را ندارد، یک تفاوتی باشد، اگر نه نتیجه همین می‌شود که کشور از نخبگان خالی می‌شود. عدم آموزش مهارت‌های اساسی پنج‌گانه انجام کار تیمی، حل مسئله، برقراری ارتباطات، ساختارسازی و قدرت مدیریت، ضعف اساسی نظام تعلیم و تربیت در سطوح مختلف در کشور است.»

دکتر مسعود پزشکیان؛ رئیس جمهور



مأموریت اصلی مرکز آموزش مدیریت دولتی توانمندسازی، توسعه مدیران و کارکنان دستگاه‌های اجرایی در سراسر کشور و همچنین انجام فعالیت‌های پژوهشی و معتبر متناسب با نیازهای بخش‌های مختلف سازمان و کشور برای تصمیم‌سازی مدیران و ترویج علم مدیریت دولتی است.

دکتر علاءالدین رفیع‌زاده؛ معاون رئیس جمهور و رئیس سازمان اداری و استخدامی کشور

فهرست مطالب

مقدمه.....	۵
بخش اول: جهت گیری کلی سند راهبردی مرکز آموزش مدیریت دولتی	
• برنامه ریزی راهبردی، ضرورت ها و خروجی های مورد انتظار.....	۷
• فرآیند تدوین سند راهبردی.....	۱۰
• مأموریت.....	۱۱
• بیانیه مأموریت.....	۱۲
• ارزش های محوری.....	۱۳
• تعریف کلیدواژه ها.....	۱۴
• چشم انداز.....	۱۵
بخش دوم: راهبردها، اجرا و کنترل	
• راهبردها.....	۱۶
• راهبردهای آموزشی.....	۲۰
• راهبردهای پژوهشی.....	۲۴
• راهبردهای توسعه ای- نهادی.....	۲۶
• مستندات قانونی راهبردها مرکز.....	۳۳
• اقدامات آتی برای نظارت بر اجرای سند راهبردی مرکز.....	۳۴

در دنیای امروز هر گونه حرکت و فعالیت سازمانی باید در قالب یک برنامه‌ریزی قوی و هدف‌گذاری صریح و بر اساس مسیری مشخص برای رسیدن به مقصد مورد نظر باشد. برنامه‌ریزی و تعیین راهبرد از الزامات مدیریت موفق در دنیای کنونی است؛ دنیایی که شتاب تغییرات، پیچیدگی مسائل و گسستگی روندها مشخصه بارز آن است. در این شرایط نقش مدیریت از راهبری یک قطار در حال حرکت بر ریلی ثابت به هدایت یک کشتی عظیم در دریای متلاطم و طوفانی و پر خطر مبدل شده است. شناسایی عوامل محیطی اثرگذار و تا حدودی برآورد پیش‌بینی آنها برای اجرای تصمیمات درست و کم‌ریسک، نیازمند نگاه راهبردی و کلان با افق زمانی بلندمدت به مسائل و محتاج مهارت‌های متعدد و فراتر در عصر کنونی است. مدیران هوشمند از صبح تا شام در حال رصد وقایع و اتفاقات پیرامونی و تعیین موقعیت واقعی از سازمان خود در مقابل رقبا سرسخت هستند تا بتوانند تصمیمات بهنگام و مطلوب‌تری را برای راهبری و پیشبرد مجموعه تحت امر خود اتخاذ کنند. از این رو برنامه راهبردی و از آن مهم‌تر تفکر راهبردی، لازمه مدیریت در عصر کنونی و جهان پر از نااطمینانی‌های این قرن است تا بتواند خلق ارزش را در مجموعه تحت کنترل به بهترین شکل ممکن محقق سازد.

از طرف دیگر براساس سند چشم‌انداز بیست ساله، مهمترین برنامه جمهوری اسلامی ایران برای توسعه تا سال ۱۴۰۴ دستیابی به جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه آسیای جنوب غربی با تاکید بر جنبش نرم‌افزاری و تولید علم، رشد پرشتاب و مستمر اقتصادی، ارتقای نسبی سطح درآمد سرانه و دستیابی به اشتغال کامل بوده است. لازمه پیشرفت کشور، وجود سازمان‌های پیش‌رو و پیش‌برنده است و این سازمان‌ها نیز جز در سایه نیروی انسانی رشدیافته محقق نمی‌شوند. آموزش‌های سازمانی که منتج به بازسازی و نوسازی سریع دانش، اطلاعات و مهارت‌های کارکنان سازمان شود، از جمله عوامل مهم و مؤثر در توسعه سازمان‌ها است. این مهم در بخش عمومی و دولتی که سازمانها و دستگاه‌های اجرایی در آن مأموریت ارتقای ارزش عمومی را دارند دو چندان ادراک می‌شود. اهمیت آموزش و توانمندسازی مدیران و کارکنان دولت زمانی آشکار می‌شود که به این حقیقت توجه شود که تحقق پیشرفت مستلزم پرورش نیروی انسانی با کفایت و با اصالت می‌باشد، زیرا توسعه کشور و به تبع آن نظام اداری، بدون مدیران و کارکنان رشد یافته غیرممکن است.

مرکز آموزش مدیریت دولتی به عنوان یک نهاد حاکمیتی در حوزه آموزش و تربیت کارکنان و مدیران دستگاههای اجرایی کشور است که با هدف شناخت محیط داخلی و خارجی و اتخاذ تصمیمات براساس مؤلفه‌های اثرگذار و صحیح و کاهش خطریذیری تصمیمات و همچنین برای تحقق اهداف برنامه‌ها و تکالیف تعیین شده بر مبنای اسناد بالادستی و دستیابی به چشم‌انداز ترسیم شده خود در چارچوب مأموریت و ارزش‌های سازمانی و با آسیب شناسی وضع موجود و نظرخواهی از کارشناسان متخصص و متعهد درونی و بیرونی و الگو برداری از نمونه‌های موفق داخلی و خارجی و در یک کار



فشرده و منسجم اقدام به تهیه سند راهبردی و برنامه‌های عملیاتی در یک افق چهار ساله نموده است. این سند، شامل: تعریف چشم‌انداز و مأموریت‌ها بر مبنای توانمندی‌ها، فرصت‌ها و ادراک تهدیدها و نقاط ضعف و با توجه به شایستگی‌های محوری مرکز آموزش مدیریت دولتی در کشور و همچنین شناسایی عناصر پیرامونی در حوزه‌های اقتصادی و فناوری، اجتماعی و فرهنگی، سیاسی و قانونی منطبق با شرایط بین‌المللی، منطقه‌ای و داخلی کشور و تمامی اسناد بالادستی تنظیم گردیده است. هدف اصلی آن بسیج منابع و امکانات در مسیر احیای جایگاه این مرکز به عنوان یک نهاد پیشگام و مرجع اصلی در حوزه‌های مدیریت عمومی در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی، برنامه ریزی و هدفگذاری مناسب برای تربیت، پرورش و توسعه و ارزیابی مدیران و کارکنان بخش دولتی و عمومی در راستای استفاده شایسته و صحیح از سرمایه‌های انسانی کشور و ایجاد یک نظام مدیریتی پویا، پاسخگو و کارآمد در دستگاه‌های اجرایی است. آنچه محور کلیدی در این سند تلقی شده است، نگاه حاکم بر سرمایه انسانی مرکز و بهره‌گیری از دانش و تخصص و سوابق ارزشمند همه افرادی است که به نوعی دغدغه این مرکز را در ذهن داشته و جهت بهره‌گیری از خرد جمعی و تعامل اثربخش با دانشگاه‌ها، نهادها و موسسات آموزشی و پژوهشی ملی و بین‌المللی تلاش می‌کنند. بر این اساس استفاده از توانمندی‌ها و ظرفیت‌های این افراد در اجرای مأموریت‌های محوله و ورود به عرصه‌های مزیت‌دار و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و استفاده از ظرفیت‌های مراکز استانی و بهبود و ارتقای فرهنگ سازمانی مرکز از جهت‌گیری‌های اساسی در سند راهبردی پیش‌رو می‌باشد.

امید است با عنایت الهی و همت، همدلی و همراهی روزافزون همه همکاران ارجمند بتوانیم در فضایی سالم و بانشاط، مفاد سند راهبردی مرکز آموزش مدیریت دولتی کشور و برنامه عملیاتی مبتنی بر آن را اجرایی نموده و ضمن ارتقای جایگاه این مرکز در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی، در جهت رشد و توانمندسازی کارکنان و مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور گام مؤثری برداریم. ذکر این نکته نیز مهم است که این سند می‌تواند مشابه تمام اسناد راهبردی مشابه باید پویا بوده و مورد ارزیابی مستمر قرار گیرد. در این صورت با بروزرسانی، ضمن سازگاری با محیط بیرون می‌تواند از ظرفیت‌های خلق شده در جهت هم‌افزایی، رشد و بهبود مستمر کارکردهای مرکز نیز بهره‌مند گردد.

در پایان بر خود لازم می‌دانم از ریاست محترم سازمان اداری و استخدامی کشور که با ارایه رهنمودهای بسیار دقیق و شفاف، چارچوب‌های کلی کار را مشخص نمودند و از تمامی معاونین و مدیران مرکز که طی جلسات متعدد اطلاعات مناسبی در راستای آسیب‌شناسی وضع موجود و ترسیم وضعیت مطلوب ارایه دادند و همچنین از همه همکاران عزیز در حوزه‌های ستادی و اجرایی که همواره در جهت اعتلای نام مرکز آموزش مدیریت دولتی کشور تلاش می‌نمایند، تقدیر و تشکر نمایم.

فرشته امین
ریس مرکز آموزش مدیریت دولتی

■ بخش اول: جهت گیری کلی سند راهبردی مرکز آموزش مدیریت دولتی

در بخش اول سند راهبردی، پس از تشریح ضرورت‌ها و خروجی‌های مورد انتظار، فرآیند تدوین سند مأموریت و ارزش‌های محوری و چشم‌انداز ارایه می‌گردد.

✓ - برنامه‌ریزی راهبردی، ضرورت‌ها و خروجی‌های مورد انتظار

- برنامه‌ریزی به معنی اخذ تصمیماتی در زمان حال برای دستیابی به اهدافی در زمان آینده و تعیین مراحل اجرایی و ساز و کارهای لازم برای حصول نتایج است. سازمان‌ها به دلایل زیر به برنامه‌ریزی راهبردی نیاز دارند:
- اطمینان از دستیابی به اهداف در زمان مشخص و فراهم کردن زمینه پایش و ارزیابی عملکرد سازمان و افراد.
 - **هماهنگی میان اقدامات در طول زمان** گاهی تحقق یک هدف نیازمند اقداماتی است که به یکدیگر وابسته‌اند و براساس روابط پیش‌نیازی در برهه‌های زمانی مختلف انجام می‌شوند. هماهنگی میان این اقدامات در طول زمان برای دستیابی به هدف مورد نظر، ضروری است.
 - **هماهنگی میان اقدامات در کل سازمان** معمولاً برای تحقق یک هدف، بخش‌های مختلفی از هر مجموعه مشارکت دارند و هر یک اقدامات خاصی را انجام می‌دهند. هماهنگی میان این بخش‌ها از اهمیت بالایی برای دستیابی به هدف از پیش تعیین شده برخوردار است.

تحقق سند راهبردی نیازمند تعیین اهداف جزئی تر، تدوین برنامه‌های عملیاتی و تخصیص منابع و بودجه‌ریزی است. بطور کلی تدوین سند راهبردی نیازمند انجام اقدامات ذیل است:

- تهیه فهرستی از چالش‌های اساسی و ترسیم تصویری از جهت‌گیری‌های کلان و راهبردی مرکز؛
- تعیین راهبردهای مرکز و شاخص‌های اندازه‌گیری؛
- تنظیم برنامه‌های عملیاتی برای تحقق اهداف و راهبردها و مرتفع کردن چالش‌های اساسی مرکز؛
- تعیین متولیان و مسئولان هر بخش از برنامه‌های عملیاتی؛
- برآورد بودجه مورد نیاز برای اجرایی کردن برنامه‌های عملیاتی و تخصیص منابع به برنامه‌ها.

علاوه بر موارد بالا، پیاده‌سازی برنامه‌ها در عمل نیازمند وجود نظام‌های مدیریتی است که باید در مرکز ایجاد یا تقویت شوند. برخی از مهم‌ترین این نظام‌ها عبارتند از:

- نظام مدیریت جامع و یکپارچه اطلاعات؛
- نظام پایش و ارزیابی عملکرد افراد، تیم‌ها، بخش‌ها و کل مرکز در راستای تحقق اهداف راهبردی؛
- نظام بازخورد و اصلاح سند راهبردی
- نظام مدیریت مالی و بودجه‌ریزی مرکز؛
- نظام حاکمیتی مرکز که شامل نقش و وزن معاونت‌ها و گروه‌ها در تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و کنترل و نیز میزان پاسخگویی هر یک در قبال برنامه‌ها و نتایج است.

مرکز آموزش مدیریت دولتی به منظور تربیت مدیران و آموزش فنون نظام اداری به کارمندان دولت همگام با برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و همچنین برنامه اصلاح نظام اداری، در اجرای تبصره ۳ ماده ۴۴ قانون استخدام کشوری در تیرماه ۱۳۴۸ کار خود را آغاز کرد. پس از جنگ تحمیلی که موضوع آموزش کارکنان و مدیران به عنوان یکی از موثرترین راهکارهای ارتقای دانش نیروی انسانی سازمان‌های دولتی و غیردولتی جایگاه ویژه‌ای یافت، مرکز آموزش مدیریت دولتی با آماده‌سازی زیرساخت‌های لازم، برنامه‌هایی حول سه محور فرهنگ سازی، تخصص‌گرایی و بومی‌سازی مدیریت، طراحی و اجرا نمود.

آموزش‌های ارائه شده در ادوار مختلف مرکز شامل: آموزش‌های شغلی کوتاه مدت مدیران و کارکنان، دوره‌های توجیهی بدو انتصاب و حین خدمت سطوح مختلف مدیران و کارکنان و برخی آموزش‌های عمومی بود. تأسیس مراکز استانی، انتشار مجله‌های مدیریت امروز

و مدیریت دولتی، برگزاری سمینارهای مدیریت در زمینه‌های قانون استخدام کشوری، تشکیلات، طبقه‌بندی مشاغل، سیستم‌ها و روش‌های انجام کار و تئوری‌های مدیریت، اعزام اساتید جهت تکمیل تحصیلات عالیه دکتری به خارج از کشور، اعزام مدیران و کارشناسان آموزش به کشورهای توسعه‌یافته جهت طی دوره مربیگری و تولید محتوای آموزشی در حوزه نظام اداری، برخی از مهمترین اقدامات مرکز طی قریب به پنجاه و پنج سال فعالیت است. دو مرحله ادغام سازمان اداری و استخدامی کشور و سازمان برنامه و بودجه کشور و به تبع آن ادغام مرکز آموزش مدیریت دولتی با موسسه پژوهش در برنامه‌ریزی و تفکیک مجدد این دو از یکدیگر و در نهایت ایجاد سه نهاد آموزشی مجزا تحت عنوان: مرکز آموزش مدیریت دولتی، موسسه عالی



آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی و مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری و ایجاد مراکز آموزش و پژوهش توسعه و آینده‌نگری استانی، تبعات حکمرانی نهاد آموزش در نظام اداری است. نهادهای موازی ایجاد شده با تعریف و انجام مأموریت‌های یکسان و فلسفه‌های فکری تأسیسی متفاوت، باعث اجرای اقدامات و برنامه‌های موازی و مشابه برای مخاطبین معدود و مشترک، منشأ اثرگذاری ضعیف و شعاع پیرامونی محدود، ناترازی و بی‌عدالتی در توزیع خدمات آموزشی و پرورش نامناسب مهارت‌های کارکنان شده است. از این رو مرکز آموزش مدیریت دولتی به عنوان نقطه کانونی پرورش مدیران در نظام اداری نیازمند بازآفرینی و احیا می‌باشد. تلاشی که در گذشته نیز انجام شده، اما امید است تلاش فعلی ضمن بهره‌مندی از تجربیات گذشته با رویکرد و الگویی متفاوت باعث تغییر در چرخه حیات سازمانی این نهاد کلیدی شود؛ چراکه در شرایط کنونی نظام اداری، موضوع آموزش را می‌توان به مثابه نقطه اهرمی دانست که با داشتن رویکرد مسئله محور به توانمندسازی نیروی انسانی، ارتقای بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی و به تبع آن تحول در نظام اداری را انتظار داشت. از این رو مرکز آموزش مدیریت دولتی می‌تواند به عنوان پشتیبان و حامی سیاست‌های تحولی سازمان اداری و استخدامی کشور، تسهیلگر و تسریع‌کننده تغییرات و تحولات در بطن نظام اداری کشور باشد. اما در حال حاضر این مرکز با چالش‌های اساسی روبروست و مقابله با آنها نیازمند تعیین مسیر حرکت و پیش‌برد امور در قالب تدوین یک **سند راهبردی** جدید و تلاش جمعی و هماهنگ تمام بخش‌ها و زیرمجموعه‌های آن و به صورت ویژه همکاری سازمان اداری و استخدامی کشور و احیای مراکز استانی آن است.

فرآیند تدوین سند راهبردی مرکز

در گام اول تدوین سند راهبردی مرکز آموزش مدیریت دولتی جهت اخذ اطلاعات کامل و دقیق و با توجه به ماهیت فعالیت‌های مرکز، موارد ذیل به صورت کامل بررسی شد:

مطالعه اسناد بالادستی

در این مطالعه، اسنادی همچون سند چشم‌انداز کشور، بیانیه گام دوم انقلاب، سیاست‌های کلی نظام اداری، قانون برنامه‌های توسعه کشور، سیاست‌های اصل ۴۴، قانون مدیریت خدمات کشوری، سیاست‌های ابلاغی اقتصاد مقاومتی، سیاست‌های کلی نظام در بخش‌های مختلف، سند آمایش سرزمین، برنامه‌های راهبردی سازمان اداری و استخدامی کشور مورد مطالعه و بهره‌برداری قرار گرفته است.

مطالعه تطبیقی

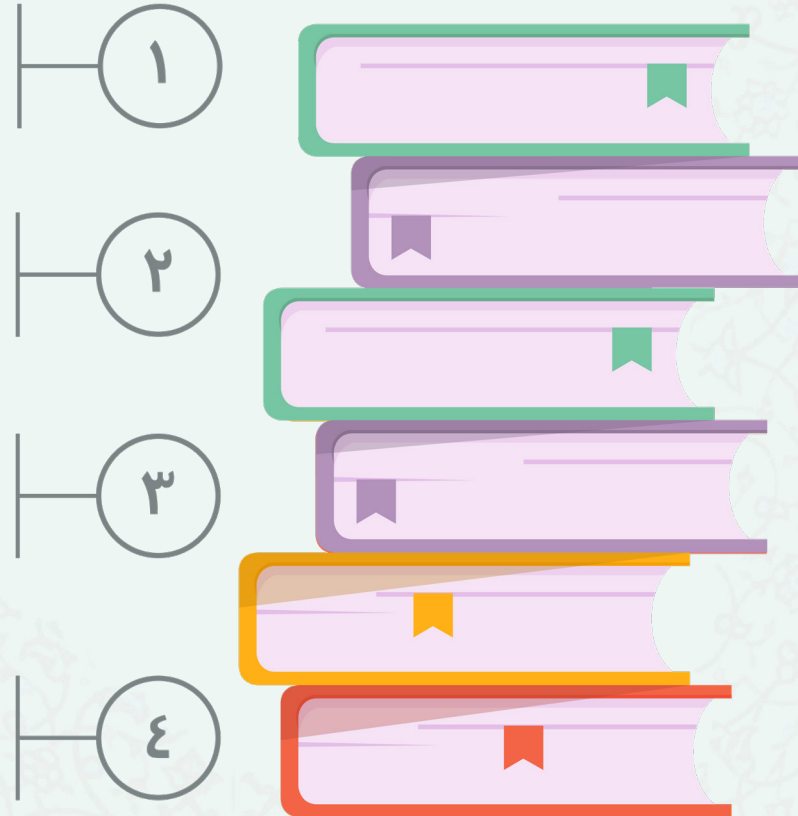
در بخش مطالعات تطبیقی، برنامه‌ها و سند‌های راهبردی مراکز مشابه در داخل و خارج از کشور، رقبا و سایر شرکت‌های مشابه و پیشرو، مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته است.

مطالعه میدانی

با توجه به فعالیت عمده مرکز در حوزه‌های آموزش و ارزیابی مدیران و کارکنان دستگاه‌های اجرایی در طول سنوات گذشته، تمامی گزارش‌ها و اقدامات مرکز در این حوزه‌ها و نظرات گروه‌های ذینفع داخلی و خارجی آن به طور کامل مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است.

مطالعه کانونی

در این بخش دیدگاه خبرگان شامل: مدیران، صاحب‌نظران، بازنشستگان و کارشناسان مختلف در ارتباط با مأموریت مرکز و اقدامات آن در گذشته و حال در راستای شناسایی صحیح انتظارات ذینفعان مورد بررسی قرار گرفته است.





مأموریت مرکز

مأموریت یا فلسفه وجودی، علت پیدایش یا ادامه حیات سازمان را بیان می‌کند. به همین دلیل اصلی‌ترین رکن برنامه راهبردی به شمار می‌رود. مأموریت مرکز آموزش مدیریت دولتی عبارت‌است از:



«آموزش و توسعه موثر و کارآمد کارکنان و مدیران دستگاه‌های اجرایی سراسر کشور و انجام پژوهش‌های کاربردی در راستای تولید دانش و اسناد پشتیبان برنامه‌های اصلاح نظام اداری و تصمیم‌سازی برای مدیران سازمان اداری استخدامی کشور و دستگاه‌های اجرایی و ارائه خدمات پژوهشی و مشاوره‌ای برای حل مسائل و مشکلات حوزه‌های مدیریت امور عمومی و نظام اداری کشور»





بیانه مأموریت مرکز

بیانیه مأموریت مرکز آموزش مدیریت دولتی بر اساس بررسی اسناد بالادستی و بررسی خواست‌ها، الزامات و نیازهای ذی‌نفعان و مصاحبه با افراد کلیدی و پیشکسوتان و نیز بررسی در شورای مرکز به شرح ذیل تدوین شده است:



مرکز آموزش مدیریت دولتی در سال ۱۳۴۸ تاسیس و با هدف گسترش مرزهای دانش اداره عمومی و آموزش و پژوهش موثر و کارآمد متناسب با نیازهای جامعه در حوزه‌های علوم اداری و مدیریت، افزایش سرمایه اجتماعی و نیز تعاملات در عرصه ملی و بین‌المللی جهت رشد و توسعه کشور آغاز به کار نموده و با بهره‌گیری از ظرفیت‌های مناسب آموزشی و پژوهشی و مدرسان حرفه‌ای و فناوری‌های نوین در راستای رسالت خود به استعدادیابی، سنجش و ارزیابی شایستگی‌ها، تربیت، آموزش و توانمندسازی مدیران دولت و بخش عمومی و آموزش و توانمندسازی کارکنان نظام اداری از یک سو، و تولید دانش و نرم افزار اداره نظام اداری از سوی دیگر اقدام می‌نماید. همچنین با توجه به وجود چالش‌های مختلف در حوزه مدیریت ساختارهای اداری، با بکارگیری ظرفیت اعضای هیأت علمی خود و مشارکت دانشگاه‌ها، مراکز و ساختارهای پژوهشی و آموزشی دستگاه‌های اجرایی، اساتید و پژوهشگران برجسته و خبرگان نظام اداری، به بررسی و ارائه خدمات پژوهشی و مشاوره‌ای برای حل مسائل و مشکلات حوزه‌های مدیریت امور عمومی و نظام اداری و آماده‌سازی اسناد پشتیبان و محتوای مناسب در این حوزه‌ها برای تصمیم‌سازی مدیران سازمان اداری و استخدامی کشور و دستگاه‌های اجرایی کشور می‌پردازد. از دیگر سو به عنوان مرکز تخصصی ارائه خدمات مشاوره‌ای مدیریت و زمامداری، بازوی این سازمان در حوزه آموزش، پرورش و ارزیابی مدیران و کارکنان دولت و انجام پژوهش‌های کاربردی ناظر بر حل مسائل زمامداری دستگاه‌های اجرایی در سراسر کشور نقش‌آفرینی می‌کند.

ارزش‌های محوری مرکز

به شهرت و اعتبار علمی مرکز آسیب می‌رساند، پرهیز شود. برای ارزش‌های محوری از واژه “تیین” استفاده شده است؛ زیرا این ارزش‌ها ریشه در گذشته سازمان دارند و به یکباره خلق نمی‌شوند. ارزش‌های محوری مرکز آموزش مدیریت دولتی کشور منبعث از نظام ارزشی مرکز است که اعضا نسبت به آن باور عمیق دارند و نماد فرهنگ سازمانی مرکز محسوب می‌شود. این ارزش‌ها از مصاحبه با مدیران و کارکنان باسابقه و تحلیل محتوای اسناد و مدارک تاریخی و گذشته مرکز استخراج شده و به شرح ذیل است:

ارزش‌های محوری/بنیادی، اصول مبنایی حاکم بر تمام فعالیت‌های یک سازمان هستند که مبنای اتخاذ تصمیمات مهم و نیز انجام اقدامات لازم برای تحقق این تصمیمات، قرار می‌گیرند. این اصول که ریشه در باورهای عمیق دارند، همچون خطوط راهنما در یک سازمان عمل می‌کنند. بنابراین، تصمیمات یا اقدامات راهبردی نباید در تضاد یا تناقض با ارزش‌های محوری قرار گیرند. به عنوان مثال، در شرایطی که اعتبار علمی مرکز یک ارزش بنیادی محسوب می‌شود، در مسیر حرکت به سوی آینده مطلوب، لازم است از انجام هرگونه اقدامی که

مادر مرکز آموزش مدیریت دولتی، عمیقاً به ارزش‌های محوری باور داریم و پایبندیم



تعریف کلیدواژه‌ها

۱- کاربردی و اثربخش بودن ناظر به زیست‌بوم نظام اداری کشور:

تلاش برای ارائه محتواها و الگوهای تربیتی و آموزشی و انجام پژوهش‌های کاربردی که متناسب با واقعیت‌های میدانی و اقتضائات بومی محیط‌زیست مدیریتی کشور بوده و در حل مسائل آنها کارآمد باشد.

۲- همراستایی با منافع ملی و همسویی با برنامه‌های پیشرفت کشور:

انجام اقدامات و اجرای برنامه‌هایی همسو با منافع ملی و مفاد برنامه‌های پیشرفت و تحول در کشور.

۳- همبستگی درون‌سازمانی و هم‌افزایی:

حفظ و تقویت روحیه همکاری، مشارکت، همبستگی و تعهد در تمامی اعضای خانواده مرکز (استادان، دانشجویان، کارکنان و مدیران).

۴- نظم و انضباط:

دارا بودن ضابطه‌مندی در تمامی فعالیت‌های مالی و غیرمالی، برنامه‌ها و اقدامات مرکز و حفظ و ارتقای آن.



۷- استقلال علمی:

استقلال علمی و حرفه‌ای مرکز به معنای توانایی آن در انجام فعالیت‌های پژوهشی و آموزشی خود بدون وابستگی یا تأثیر منفی از نهادهای دیگر است و از ظرفیت و قدرت آن برای نوآوری و پیشرفت در زمینه‌های علمی، آموزشی و پژوهشی حمایت می‌کند. این استقلال علاوه بر افزایش اعتبار علمی، باعث جذب بیشتر پژوهشگران و نخبگان می‌شود و در نهایت به بهبود کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی مرکز کمک می‌نماید.

۸- اثربخشی اجتماعی:

اهتمام به مفید بودن برای جامعه از طریق تربیت مدیران توانمند برای معرفی به دستگاه‌های اجرایی کشور و ارائه آموزش‌های کیفی در تراز جهانی و انجام پژوهش‌های اصیل و کارآمد در جهت پیشبرد علم، رفاه اجتماعی و ارتقاء شرایط زندگی جامعه انسانی در چارچوب مأموریت‌های مرکز.

۹- شایسته‌سالاری و پایبندی به اخلاق حرفه‌ای و خرد جمعی:

بکارگیری، انتصاب و ارتقای افراد مرتبط با تحصیلات، تجربه کاری و عملکرد آنها و رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای از جمله مسئولیت‌پذیری، پاسخگو بودن در برابر جامعه و ذی‌نفعان، پایبندی به تعهدات، پرهیز از رفتارهای تبعیض‌آمیز، قانون‌مداری و رعایت ارزش‌های اخلاق اسلامی به ویژه خردورزی، احترام به کرامت انسانی، احترام به علم و عالم، عدالت محوری، صداقت و امانت‌داری، ادب و حسن خلق و استفاده از تجارب و دانش خبرگان و صاحب‌نظران در تصمیم‌سازی و برنامه‌ریزی در مرکز و دارا بودن استقلال علمی و تضمین، رعایت و پیگیری حقوق مالکیت فکری و معنوی پدیدآورندگان.

۱۰- اعتبار و کیفیت علمی:

اعتبار و کیفیت علمی مرکز آموزش مدیریت دولتی به طور مستقیم بر توانایی آن در تربیت مدیران کارآمد و مؤثر تأثیر دارد. این مرکز باید به‌طور مداوم در زمینه‌های آموزشی و پژوهشی توسعه یابد تا بتواند با تغییرات و چالش‌های جدید در حوزه مدیریت دولتی هماهنگ باشد. کیفیت علمی به سطح و استانداردهای آموزشی و پژوهشی مرکز اشاره دارد و اعتبار علمی مرکز به معنای شناسایی و تأیید آن توسط نهادهای دانشگاه‌ها و مراکز علمی، نهادهای بالادستی، دستگاه‌های اجرایی و سایر مراجع مرتبط است.

۱۱- قانون‌مداری و پاسخگویی در برابر ذینفعان:

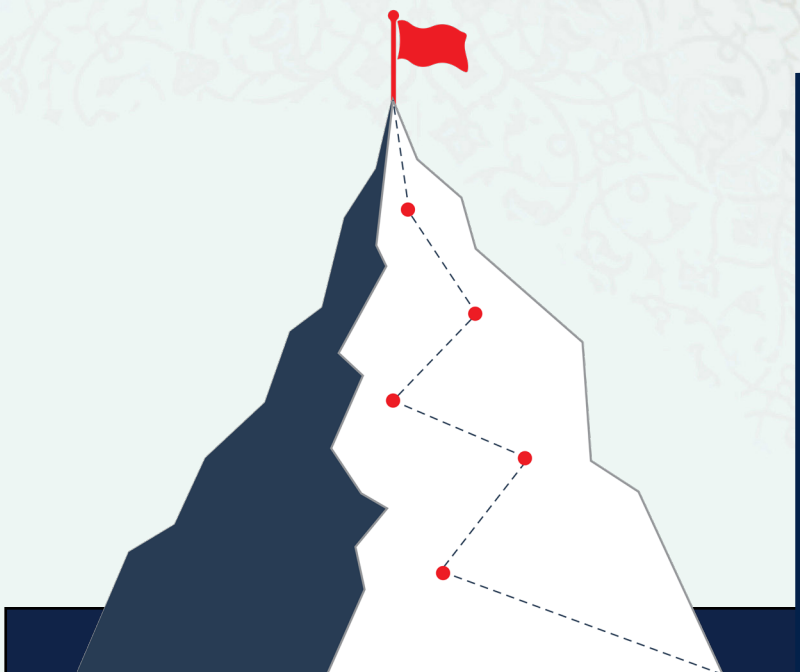
مفهوم قانون‌مداری و پاسخگویی در مرکز آموزش مدیریت دولتی به طور مستقیم به نحوه تعامل این مرکز با ذینفعان و الزامات قانونی و اخلاقی آن اشاره دارد. این مفاهیم برای حفظ اعتبار و اعتماد عمومی از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. قانون‌مداری به معنای رعایت قوانین، مقررات و اصول اخلاقی در عملکرد مرکز است و پاسخگویی به معنای مسئولیت‌پذیری آن در قبال عملکرد خود و تأثیر آن بر ذینفعان می‌باشد.

۱۲- درمانگری و حل مسائل از نظام اداری با استفاده از ظرفیت‌های اعضای هیات علمی و گروه‌های پژوهشی مرکز و خبرگان اداری و مدیریتی کشور

تعیین جهت‌گیری‌های تمامی برنامه‌ها و اقدامات به سمت حل مسائل نظام اداری و ارائه راهکارهای درمانگر برای برون رفت از مشکلات موجود در نظام اداری با استفاده حداکثری از ظرفیت‌های اعضای هیئت علمی و گروه‌های پژوهشی مرکز و خبرگان اداری و مدیریتی کشور.

چشم انداز مرکز آموزش مدیریت دولتی

در چارچوب خطوط راهنما و بر مبنای مأموریت و ارزش‌های محوری مرکز، چشم‌اندازهای مختلف و مسیرهای متفاوتی برای تعالی آن وجود دارند؛ اما انتخاب چشم‌انداز نهایی و تصویر مطلوب آینده باید بر اساس ویژگی‌های خاص مرکز شامل قوت‌ها و ضعف‌ها و شایستگی‌های محوری و نیز شرایط حاکم بر محیط آن، شامل فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی صورت گیرد. به همین دلیل این چشم‌انداز منحصربفرد و غیرقابل تقلید است. با توجه به موارد بیان شده و انجام گردآوری اطلاعات مورد نیاز، چشم‌انداز مرکز آموزش مدیریت دولتی به صورت ذیل تدوین شده است:



مرکز آموزش مدیریت دولتی مرجع پیشرو و تخصصی در آموزش و تربیت مدیران و کارکنان نظام اداری در سطح ملی با تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی است



■ بخش دوم: راهبردها، اجرا و کنترل

دومین بخش **سند راهبردی** مرکز آموزش مدیریت دولتی، راهبردهای مرکز در یک افق ۴ ساله، اقدامات و برنامه‌های عملیاتی و اقدامات آتی برای نظارت بر روند اجرا را شامل می‌شود. جهت گیری کلان معمولاً با الفاظ و عباراتی کلی بیان می‌شود که برقراری ارتباط افراد و گروه‌ها در لایه‌های زیرین با آن دشوار است. لذا لازم است به اهداف قابل سنجش و راهبردها ترجمه شود. از مجموعه اهداف و راهبردهای مرکز و روابط میان آنها تحت عنوان “نقشه استراتژی” یاد می‌شود. نقشه استراتژی، حاصل بحث و تبادل نظر با خبرگان و مدیران آشنا با مأموریت‌ها و تکالیف و ساختار مرکز در جلسات متعدد است. در این نقشه، بر اساس مأموریت و تصویر

مطلوب آینده مرکز، سه لایه پیامدها، ذی‌نفعان، فرایندها و زیرساخت‌ها مشخص شده است. نقشه استراتژی نشان می‌دهد که چه خروجی‌هایی برای کسب رضایت ذی‌نفعان اصلی باید حاصل شود؛ چه فرایندهایی برای ایجاد این خروجی‌ها باید در نظر گرفته شوند؛ و در نهایت چه زیرساخت‌هایی برای اجرای چنین فرایندهایی مورد نیازند. از طرف دیگر مشخص می‌کند که رضایت ذی‌نفعان چه پیامدهای مثبتی را برای مرکز در پی خواهد داشت. در ادامه شرح مختصری از راهبردها به تفکیک سه لایه پیامدها، ذی‌نفعان، فرایندها و زیرساخت‌ها و اقدامات و فعالیت‌های ذیل آنها ارائه می‌شود:



الف) لایه پیامدها

نقشه استراتژی مرکز شامل ۶ راهبرد در لایه پیامدها است که در صورت تحقق آنها به هدف غایی "احیای جایگاه مرکز آموزش مدیریت دولتی به عنوان یک مرکز آموزشی و پژوهشی پیشگام، الگوساز و مرجع در حوزه‌های مدیریت عمومی در سطح ملی با تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی" دست خواهیم یافت. این اهداف شامل موارد ذیل می‌باشد:

مرجعیت مرکز در حوزه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای در دستگاه‌های اجرایی کشور

سرآمدی مرکز در حوزه مأموریت‌های محوله در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی

رشد و تعالی مرکز و سرآمدی آن در حوزه‌های مختلف آموزش و پژوهش و اثربخشی اجتماعی

تصمیم‌سازی در ارتقای نظام اداری و مدیریت عمومی و دولتی

خوداتکایی و استقلال مرکز از نظر مالی و بودجه‌ای

استقلال علمی و حرفه‌ای



ب) لایه ذی نفعان

در لایه ذی نفعان، راهبردهایی به تفکیک پنج دسته ذی نفع کلیدی به شرح زیر تعریف شده‌اند:

۲ سازمان اداری و استخدامی کشور:

* ایفای نقش در اجرای سیاست‌های سازمان در * تولید دانش و پژوهش‌های کاربردی برای رفع حوزه‌های پژوهش، آموزش و ارزیابی مدیران و چالش‌های پیش روی سازمان کارکنان * افکارسنجی از تصمیمات مدیران سازمان * مشارکت در تصمیم‌سازی مدیران سازمان * ارایه خدمات مشاوره مدیریتی

۱ دستگاه‌های اجرایی کشور:

* آموزش و تربیت مدیران اثربخش و حرفه‌ای در * تولید دانش و انجام پژوهش‌های کاربردی دستگاه‌های اجرایی کشور * نظارت بر روند برگزاری کانون‌های ارزیابی اجرایی کشور * نظارت و ارزیابی عملکرد آموزشی دستگاه‌های اجرایی کشور

۴ نهادهای سیاست‌گذار و جامعه عمومی:

* مشارکت در حل مسائل اساسی کشور * انجام پژوهش‌های کاربردی در راستای حل * الگوسازی در حوزه مدیریت عمومی در سطح مسائل زمامداری و سیاست‌گذاری در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی * افکارسنجی * ایفای نقش موثر در حل مسائل و مشکلات * ارایه خدمات مشاوره مدیریتی حوزه‌های مدیریت امور عمومی و نظام اداری

۳ نظام اداری کشور:

* تربیت متخصصین، مدیران و کارکنان تراز اول * تولید و گسترش دانش عملی و پژوهش‌های کاربردی در راستای پشتیبانی از تصمیمات مدیریت در نظام اداری کشور * مشارکت در اصلاح و تحول نظام اداری کشور * ارایه خدمات مشاوره مدیریتی

۵ سایر سازمان‌ها و نهادهای علمی و اجرایی:

* هم‌افزایی در تولید دانش بومی مدیریت * ارایه خدمات آموزشی، پژوهشی و مشاوره‌ای، برگزاری کانون ارزیابی و... در راستای درآمذزایی مرکز و توسعه همکاری‌های مشترک در حوزه‌های مرتبط با مأموریت‌های مرکز * کسب اعتبار عمومی * استفاده از ظرفیت‌های پژوهشی، دانشی و اجرایی و تجارب سازمان‌ها در حوزه‌های مرتبط با مأموریت‌های مرکز * ایجاد پایگاه اطلاعات مدیران حرفه‌ای کشور * مشارکت با دانشگاه‌ها و نهادهای علمی و پژوهشی در راستای پرورش دانشجویان نخبه برای ورود به نظام اداری کشور * ارایه خدمات مشاوره مدیریتی



ج) لایه فرآیندها و زیرساخت‌ها

در لایه فرایندها، راهبردهای مرکز در حوزه ماموریت‌های اصلی؛ آموزش، پژوهش و توسعه ای-نهادی تشریح شده‌اند:

توسعه‌ای-نهادی

پژوهشی

آموزشی

راهبردهای آموزشی

۱

توسعه حرفه‌ای مدیران و
کارکنان و ارتقاء مستمر سطح
علمی و مهارت‌های آنان در
راستای ایجاد نظام مدیریتی
پویا در دستگاه‌های اجرایی
کشور

۲

نظارت و ارزیابی عملکرد
آموزشی دستگاه‌های
اجرایی کشور

۳

بهره‌گیری از
فناوری‌های نوین در
فرآیند یادگیری

۴

ارتقاء اثربخشی کانون‌های
ارزیابی و توسعه

توسعه حرفه‌ای مدیران و کارکنان و ارتقاء مستمر سطح علمی و مهارت‌های آنان در راستای ایجاد نظام مدیریتی پویا در دستگاه‌های اجرایی کشور

ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی در راستای بهینه‌سازی دوره‌ها

- بازنگری و به‌روزرسانی دستورالعمل ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی
- طراحی ابزارهای ارزیابی
- ارزیابی برنامه‌های آموزشی و گردآوری داده‌ها
- تحلیل داده‌های گردآوری شده، تدوین گزارش‌های تحلیلی و اعمال بازخورد

تعیین استاندارد فناوری‌ها و ابزارهای نوین آموزش و توسعه مدیران و کارکنان دستگاه‌های اجرایی

- تدوین نظام‌نامه استاندارد شده برای مدیریت سامانه‌های آموزش الکترونیکی
- تدوین نظام‌نامه استاندارد شده برای طراحی و تولید محتوای الکترونیکی
- تدوین نظام‌نامه استاندارد شده برای مهارت مدرسان در آموزش الکترونیکی
- تدوین نظام‌نامه استاندارد شده برای کاربرد ابزارهای هوشمندسازی و سایر تکنولوژی‌های نوین در فرایندهای آموزشی

طراحی و اجرای دوره‌های تربیت مدیران جوان متعهد و متخصص کارآمد برای تأمین نیاز دستگاه‌های اجرایی

- نیازسنجی آموزشی (با مشارکت معاونت سرمایه انسانی سازمان اداری و استخدامی کشور)
- تدوین محتوا و منابع آموزشی لازم (با مشارکت معاونت سرمایه انسانی سازمان اداری و استخدامی کشور)
- برنامه‌ریزی و تدوین تقویم اجرایی برنامه آموزشی (با مشارکت معاونت سرمایه انسانی سازمان اداری و استخدامی کشور)
- اجرای برنامه‌ها

راه اندازی تلوزیون اینترنتی مرکز

- برآورد الزامات فنی، ساختاری و هزینه‌ای
- راه‌اندازی اولیه
- اعلام نیازهای تکمیلی و تأمین اعتبار
- آماده‌سازی محتوا و برنامه‌ریزی اجرا

برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های برنامه آماده‌سازی متولیان اصلاح نظام اداری

- طراحی آموزشی برنامه آماده‌سازی متولیان دستگاه‌های اجرایی
- تدوین محتوا و منابع آموزشی لازم
- برنامه‌ریزی و تدوین تقویم اجرایی برنامه آموزشی
- اجرای برنامه آموزشی

نیازسنجی و طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی و توسعه شایستگی مدیران

- نیازسنجی آموزشی (با مشارکت معاونت سرمایه انسانی سازمان اداری و استخدامی کشور)
- تدوین محتوا و منابع آموزشی لازم (با مشارکت معاونت سرمایه انسانی سازمان اداری و استخدامی کشور)
- برنامه‌ریزی و تدوین تقویم اجرایی برنامه آموزشی (با مشارکت معاونت سرمایه انسانی سازمان اداری و استخدامی کشور)
- اجرای برنامه آموزشی

شناسایی خلاءهای دانشی، مهارتی و نگرشی کارکنان و مدیران دستگاه‌های اجرایی و ارائه آموزش‌های مربوط به ایشان

- نیازسنجی آموزشی (با مشارکت معاونت سرمایه انسانی سازمان اداری و استخدامی کشور)
- تدوین محتوا و منابع آموزشی لازم (با مشارکت معاونت سرمایه انسانی سازمان اداری و استخدامی کشور)
- برنامه‌ریزی و تدوین تقویم اجرایی برنامه آموزشی (با مشارکت معاونت سرمایه انسانی سازمان اداری و استخدامی کشور)
- اجرای برنامه آموزشی

طراحی و اجرای دوره‌های حرفه‌ای DBA

- مطالعه تطبیقی دوره‌های مشابه
- تدوین استراتژی محتوا و منابع آموزشی لازم
- برنامه‌ریزی و تدوین تقویم اجرایی برنامه آموزشی
- اجرای دوره‌ها

بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در فرآیند یادگیری

شناسایی فناوری‌های نوین موثر در حوزه آموزش

- مطالعه و بررسی فناوری‌های نوین آموزشی
- بررسی سوابق موجود و الگو برداری از نمونه‌های موفق
- برگزاری جلسات کارشناسی جهت الویت‌بندی و بومی‌سازی نیازها

طراح و پیاده‌سازی فناوری‌های منتخب

- تهیه RFP
- برگزاری مناقصه
- انعقاد قرارداد و تأمین اعتبار
- اجرای قرارداد و نظارت بر آن
- مستندسازی

نظارت و ارزیابی عملکرد آموزشی دستگاه‌های اجرایی کشور

استقرار سامانه نظارت و ارزیابی دوره‌های آموزشی دستگاه‌های
اجرایی

- مشارکت، استقرار سامانه و ورود اطلاعات مورد نیاز
- تنظیم و ابلاغ دستورالعمل اجرایی نظارت و ارزیابی
- ارزیابی عملکرد آموزشی دستگاه‌های اجرایی و تأیید صدور گواهینامه‌ها

اعتبارسنجی مؤسسات و مراکز آموزشی متقاضی
برگزاری دوره‌ها در دستگاه‌های اجرایی

- بازنگری و به‌روزرسانی شیوه‌نامه و فرآیند اعتبارسنجی
- طراحی و استقرار زیرسامانه الکترونیکی اعتبارسنجی
- ارزیابی و رتبه‌بندی مؤسسات و مراکز متقاضی
- نظارت بر عملکرد مؤسسات و مراکز

برگزاری رویداد سالانه ارزیابی تعالی آموزشی در دستگاه‌های
اجرایی و انتخاب دستگاه برتر، مدرس برتر و دوره برتر

- مطالعه و تدوین شاخص‌های ارزیابی و رتبه‌بندی واحدهای آموزشی دستگاه‌های
اجرایی، مدرسان و ...
- احصاء اطلاعات تحلیلی ارزیابی عملکرد و اثربخشی آموزشی
- برنامه‌ریزی و تدوین تقویم اجرایی رویداد
- اجرای رویداد

ارتقاء اثربخشی کانون‌های ارزیابی و توسعه

طراحی و اجرای کانون‌های توسعه مدیران و دوره‌های تربیت ارزیاب

- طراحی کانون‌های توسعه مدیران
- احصاء اطلاعات ذی‌نفعان متقاضی برگزاری کانون و تربیت ارزیاب
- برنامه‌ریزی و تدوین تقویم اجرایی برگزاری کانون و تربیت ارزیاب
- ثبت نتایج و ارائه گزارش کانون و تربیت ارزیاب به دستگاه‌های اجرایی ذی‌نفع
- صدور گواهینامه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای و تربیت ارزیاب

آسیب‌شناسی و بازنگری فرایند اجرایی کانون‌های ارزیابی و دوره‌های تربیت ارزیاب

- استانداردسازی روش و ابزارهای برگزاری کانون‌های ارزیابی
- مطالعه و تدوین استانداردهای دوره‌های تربیت ارزیاب
- استانداردسازی روش و فرایند برگزاری دوره‌های تربیت ارزیاب

برگزاری رویداد سالانه ارزیابی و رتبه‌بندی کانون‌ها و انتخاب مدیر کانون و کانون برتر

- مطالعه و تدوین شاخص‌های ارزیابی و رتبه‌بندی کانون‌ها و مدیران کانون‌ها
- احصاء اطلاعات تحلیلی ارزیابی عملکرد کانون‌ها
- برنامه‌ریزی و تدوین تقویم اجرایی رویداد
- اجرای رویداد

طراحی و اجرای سامانه نظارت بر کانون‌ها

- تهیه RFP و نیازمندی‌های سامانه
- برگزاری مناقصه
- انعقاد قرارداد و تأمین اعتبار
- استقرار سامانه
- پایش و کنترل برخط عملکرد کانون‌های ارزیابی
- ارائه گزارشات آماری و تحلیلی ادواری و موردی

راهبرد پژوهشی

۱

تولید و نشر دانش کاربردی مرتبط با اصلاح و تعالی نظام اداری و مدیریتی

تولید و نشر دانش کاربردی مرتبط با اصلاح و تعالی نظام اداری و مدیریتی

گسترش تعاملات علمی و پژوهشی با دانشگاهها و نهادهای تخصصی ملی و بین المللی

- تدوین و تصویب نظام نامه تعاملات علمی و پژوهشی
- شناسایی نهادهای علمی همسو
- انعقاد تفاهم نامه
- اجرای تفاهم نامه
- مستندسازی

تدوین طرح ایجاد مرکز افکار سنجی نظام اداری و مدیریتی و اجرای آزمایشی

- تهیه RFP
- برگزاری مناقصه
- انعقاد قرارداد و تامین اعتبار
- اجرای آزمایشی قرارداد و نظارت بر آن
- مستندسازی

تدوین طرح ایجاد مرکز خدمات مشاوره اداری و مدیریتی و اجرای آزمایشی

- تهیه RFP
- برگزاری مناقصه
- انعقاد قرارداد و تامین اعتبار
- اجرای آزمایشی قرارداد و نظارت بر آن
- مستندسازی

تدوین و انتشار منابع علمی و پژوهشی

- تدوین و تصویب نظام نامه تدوین و نشر منابع علمی و پژوهشی
- گردآوری نیازها
- تصویب نیازها
- انعقاد قرارداد
- اجرای قرارداد و نظارت بر آن
- آماده سازی محتوا
- نشر
- بازاریابی و فروش

راه اندازی میزهای پژوهشی مرتبط با نظام اداری و مدیریتی و اجرای آزمایشی

- تدوین و تصویب نظام نامه راه اندازی میزهای پژوهشی
- تمهید مقدمات
- فعالیت میزهای پژوهشی
- مستندسازی

شناسایی و مستندسازی دانش و تجارب مدیران

- تدوین و تصویب نظام نامه
- شناسایی و تصویب دانش و تجارب برتر و افراد دارای صلاحیت
- انعقاد قرارداد
- اجرای قرارداد و نظارت بر آن
- مستندسازی

شناسایی نیازهای پژوهشی مرتبط با نظام اداری و مدیریتی و حوزه آموزش و ارزیابی مرکز

- تدوین و تصویب نظام نامه نیاز سنجی پژوهشی
- گردآوری نیازها
- تصویب نیازها
- انعقاد قرارداد
- اجرای قرارداد و نظارت بر آن
- مستندسازی

برگزاری نشست ها و رویدادهای علمی

- تدوین و تصویب نظام نامه نشست ها و رویدادهای علمی
- تصویب عناوین
- آماده سازی مقدمات
- اجرا
- مستندسازی

۱ راهبردهای توسعه‌ای - نهادی

سامانه نظارت و
ارزیابی آموزش
کارکنان دولت

نوسازی و بازطراحی
ساختار و تشکیلات

توانمندسازی
نیروی انسانی مرکز

بهسازی و تجهیز فضای
اداری و آموزشی به
منظور ارتقای بهره‌وری
نیروی انسانی

ارتقای فرهنگ
سازمانی و مدیریت
سبز در راستای اصلاح
نظام اداری

طراحی و توسعه بانک
اطلاعات مدیران

احیای مراکز استانی

نوسازی و بازطراحی ساختار و تشکیلات

بازطراحی ساختار و تشکیلات بر مبنای اهداف وظایف مرکز

- شناسایی اهداف، مأموریتها و راهبردهای مرکز
- شناسایی وظایف مشابه و موازی
- بررسی وظایف دفاتر و مدیریت های تخصصی با توجه به اهداف و مأموریتها

پیاده سازی ساختار نهایی

- طراحی و اصلاح نهایی ساختار
- اصلاح پستها و مشاغل تخصصی و عمومی
- استقرار ساختار و تشکیلات جدید
- تدوین شناسنامه های شغلی

سامانه نظارت و ارزیابی آموزش کارکنان دولت

راه اندازی و استقرار سامانه نظارت و ارزیابی آموزش کارکنان دولت

- بررسی و تایید فنی طرح توجیهی سامانه نظارت و ارزیابی آموزش کارکنان دولت
- ارسال فراخوان به شرکت های پیمانکار و برگزار ای جلسات کارشناسی جهت بررسی دمو شرکتها
- انتخاب شرکت مورد نظر، عقد قرارداد و تامین اعتبار
- استقرار و بهره برداری از سامانه

توانمندسازی نیروی انسانی مرکز

آموزش و توانمندسازی مدیران و کارکنان مرکز

- شناسایی دوره های مورد نیاز کارکنان مرکز
- برگزاری دوره های آموزشی کارکنان مرکز

ساماندهی نیروهای موجود مرکز

- شناسایی نیروهای مورد نیاز با توجه به ساختار جدید و برنامه راهبردی
- جابجایی نیروهای متخصص بین واحدهای مرکز با توجه به تخصص و توانایی نیرو

جذب نیروی انسانی مورد نیاز

- برآورد نیروهای مورد نیاز جهت جذب و استخدام
- انجام اقدامات مورد نیاز به منظور جذب نیروی انسانی از طریق (آزمون، قراردادی و غیره)
- انجام اقدامات مورد نیاز جهت استخدام نیروهای جدیدالورود به مرکز

ارتقای فرهنگ سازمانی و مدیریت سبز در راستای اصلاح نظام اداری

آسیب شناسی وضع موجود فرهنگ سازمانی

- تشکیل کمیته ارتقاء فرهنگ سازمانی مرکز (متشکل از صاحب نظران و خبرگان مرکز)
- مطالعه و بررسی فرهنگ سازمانی حاکم بر مرکز

تدوین برنامه های راهبردی بهبود فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی-ایرانی

- شناسایی و تعیین شاخص های عمومی ارتقاء فرهنگ سازمانی مرکز
- شناسایی و تعیین شاخص های اختصاصی ارتقاء فرهنگ سازمانی مرکز

تعیین راهبردهای عملیاتی جهت حرکت به سمت سازمان یادگیرنده

- تهیه و الویت بندی راهبردهای قابل اجرا در مرکز
- انجام اقدامات مورد نیاز جهت اجرایی نمودن راهبردهای تعیین شده

احیای مراکز استانی

گسترش تعاملات آموزشی با مراکز استانی

- احصای نیازهای آموزشی
- برنامه ریزی برای اجرا
- نظارت بر عملکرد آموزشی مراکز آموزش و پژوهش های توسعه و آینده نگری استان ها
- برگزاری کانون ارزیابی و توسعه شایستگی مدیران مراکز استانی
- مشارکت در برگزاری دوره های تربیت مدرس، کانون ارزیابی و توسعه شایستگی استان ها

گسترش تعاملات پژوهشی با مراکز استانی با محوریت حل چالش های استان

- اجرای رویدادهای علمی تخصصی مشترک مورد نیاز استان ها
- همکاری در انجام فعالیت های پژوهشی مشترک مورد نیاز استان ها
- ارائه خدمات مشاوره ای مدیریتی به استان ها

گسترش تعاملات اجرایی با مراکز استانی

- برگزاری نشست های هم اندیشی در راستای توسعه فعالیت های آموزشی و پژوهشی در استان ها
- بازدیدهای دوره ای استانی

طراحی و توسعه بانک اطلاعات مدیران

تهیه و تنظیم طرح توجیهی پروژه بانک اطلاعات مدیران کشور (RFP)

- نیازسنجی
- برگزاری جلسات کارشناسی
- تهیه طرح توجیهی پروژه (RFP)

راه اندازی و استقرار سیستم مکانیزه بانک اطلاعات مدیران کشور

- ارزیابی طرح های توجیهی
- ارسال فراخوان به شرکت های پیمانکار و برگزاری جلسات کارشناسی جهت بررسی دمو شرکت ها
- انتخاب شرکت مورد نظر و عقد قرارداد
- استقرار و بهره برداری از سامانه

طراحی، ایجاد و راه اندازی مخزن استادهای مدیریتی

- تهیه و تنظیم طرح توجیهی
- بررسی، پالایش و شناسایی مدیران مستعد
- ارائه گزارشهای متنوع از اطلاعات مدیران نظام اداری

پالایش و رتبه بندی مدیران نظام اداری

- گردآوری و تحلیل اطلاعات مدیران
- احصاء و تدوین شاخص های رتبه بندی
- تدوین کد رتبه بندی (کد مدیریتی) برای مدیران

بهسازی و تجهیز فضای اداری و آموزشی به منظور ارتقای بهره وری نیروی انسانی

بررسی و شناسایی نیازهای مرکز

- تشکیل کمیته بهسازی و تجهیز مرکز
- بررسی و شناسایی وضع موجود ساختمان های مرکز و تعیین وضع مطلوب محیط کاری
- الویت بندی پروژه های قابل اجرا و برآورد هزینه های اجرایی

تهیه و تجهیز فضای اداری و آموزشی با توجه به موارد با الویت بالا

- اقدام به خرید و تهیه اقلام و لوازم مورد نیاز
- تجهیز فضای اداری و آموزشی با توجه به الویت های مرکز



به طور کلی راهبردهای مربوط به فرایندهای پشتیبانی و توانمندسازها که به عنوان راهبردهای توسعه‌ای - نهادی معرفی شدند، به شرح زیر در لایه زیرساخت‌ها به تفکیک تعریف می‌گردند:



← سرمایه انسانی

ارتقای دانش و مهارت‌های مدیران مرکز

ارتقای دانش و مهارت‌های کارکنان مرکز

جذب و پرورش پژوهشگر و نیروی انسانی متخصص در حوزه‌های مختلف برای تقویت بخش اجرایی و گروه‌های علمی و پژوهشی مرکز

ارتقای دانش و مهارت‌های اعضای هیأت علمی مرکز

اجرای برنامه جانشین‌پروری مدیران در مرکز

تدوین برنامه مسیر ارتقای شغلی اعضای هیأت علمی و غیر علمی مرکز



سرمایه‌های اطلاعاتی و فناوری

امکان‌سنجی و بکارگیری فناوری‌های نوین
در حوزه آموزش و ارزیابی مدیران و کارکنان

توسعه زیرساخت‌های فناوری

طراحی و توسعه سامانه‌های مدیریت دانش مرکز

بروز رسانی و توسعه سیستم مدیریت
یکپارچه اطلاعات مرکز

راه‌اندازی سیستم جامع آموزش و
ارزیابی در مرکز

طراحی و توسعه پایگاه اطلاعات مدیران

توسعه و تجهیز استودیوی مرکز

بروز رسانی سایت‌های مرکز

توسعه و بروز رسانی شبکه کارمند

توسعه سیستم‌های تدوین چندرسانه‌ای



← سرمایه‌های سازمانی

توسعه و تقویت حوزه مالی – اداری و درآمدزایی مرکز	طراحی بسته‌های رفاهی و معیشتی
اصلاح ساز و کارهای تصمیم‌گیری و بهبود نظام حاکمیتی مرکز	طراحی نظام نظارت بر روند اجرای سند راهبردی و ارزیابی عملکرد واحدها
هدفمندسازی پرداخت‌های انگیزشی مبتنی بر مشارکت در دستیابی به اهداف راهبردی مرکز	طراحی نظام تسهیل‌گر و تسریع‌کننده جذب، ترفیع و تبدیل وضعیت اعضای هیئت علمی
تدوین فرایند جذب پژوهشگران و کارکنان دانشی	بازنگری فرایند جذب، بکارگیری و ارتقای شغلی و بازنشستگی کارکنان دانشی، فنی و اداری
استاندارسازی فرایندهای ارائه خدمت و فرم‌ها و قراردادهای مرکز	بازطراحی ساختار و تشکیلات سازمانی



امکانات کالبدی <

ایجاد محیط کاری و آموزشی با نشاط و
برانگیزاننده در مرکز

توسعه فضای فیزیکی مرکز

بهبود فرایندها و مکانیزمهای نگهداری و
تعمیرات تأسیسات و ساختمانها

توسعه و بهبود امکانات و تجهیزات مرکز

توسعه زیرساختهای مورد نیاز مرکز

بهینه سازی مصرف انرژی، حفاظت از
محیط زیست و ارتقای سطح ایمنی در طراحی،
ساخت و نگهداری ساختمانها و تأسیسات مرکز

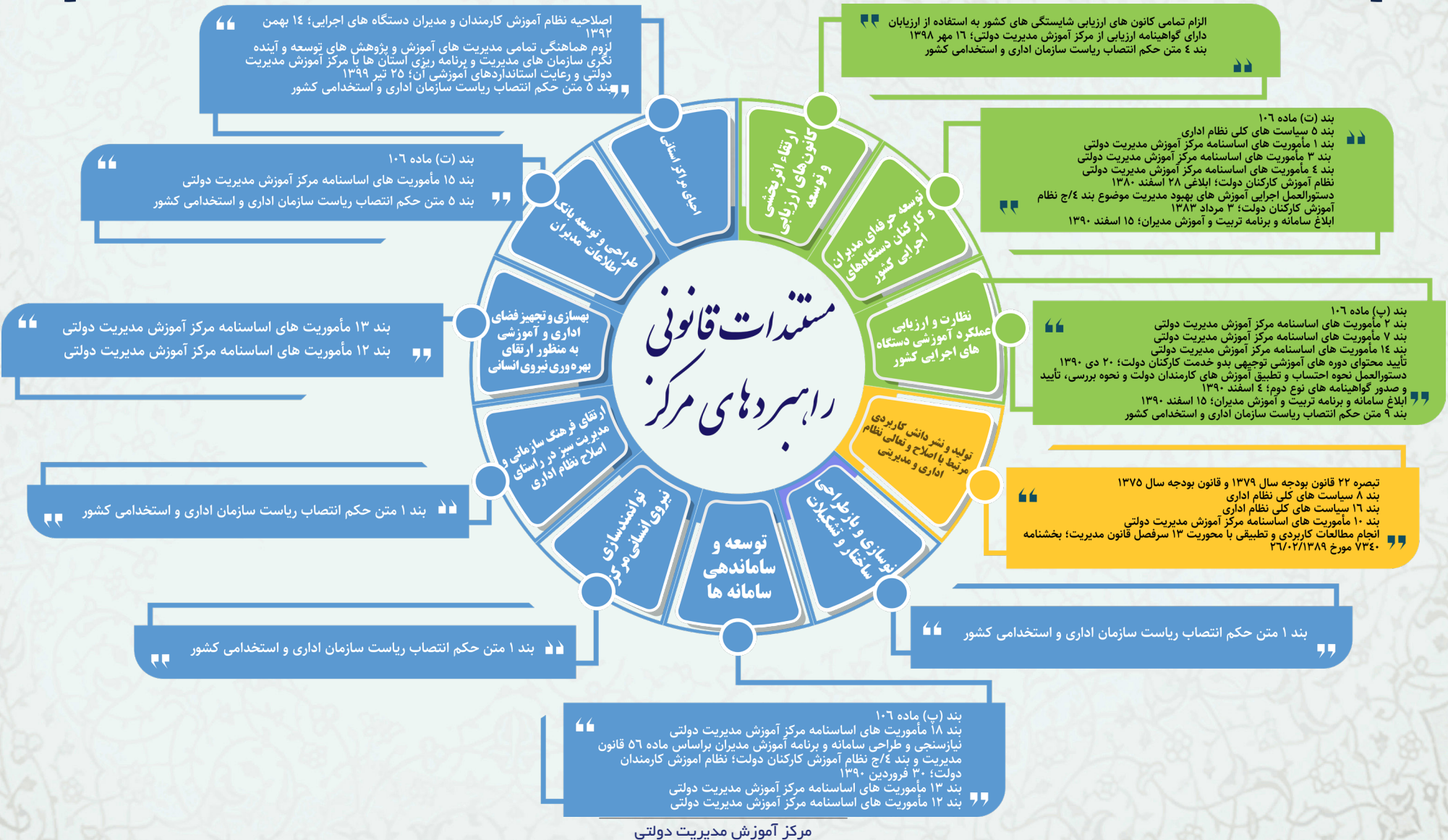
بازسازی ساختمانهای در اختیار مرکز

توسعه امکانات رفاهی (رستوران، باشگاه و ...)

بازپس گیری اموال و ساختمانهای مرکز

مستندات قانونی راهبردهای مرکز:

در فرایند تدوین سند راهبردی، اسناد بالادستی و مستندات قانونی؛ شامل سیاست‌های کلی نظام اداری، قانون برنامه هفتم پیشرفت کشور، اساسنامه مرکز، آیین‌نامه‌ها و مقررات ابلاغی دولت و سازمان اداری استخدامی کشور و حکم انتصاب ریاست مرکز و انتظارات ریاست سازمان اداری و استخدامی کشور مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته و ذیل هر یک از راهبردهای این اسناد به شرح ذیل، استنادات مندرج در مفاد اسناد فوق الذکر درج شده است:



مرکز آموزش مدیریت دولتی

Smtc.ac.ir

اقدامات آتی برای نظارت بر اجرای سند راهبردی مرکز:

از آنجایی که هر برنامه ریزی راهبردی نیاز به راهبری و نظارت دارد تا هم به بهترین شکل ممکن اجرایی شدن آن پیگیری شود و هم بتوان در بازه های زمانی مختلف از میزان موفقیت به دست آمده در اجرای آن اطمینان حاصل کرد؛ در این سند سازوکارهای ذیل به تفکیک برای راهبری، و نظارت بر حسن اجرای این سند پیش بینی شده است:

۱

حوزه ریاست با همکاری کلیه واحدهای مرکز، با طراحی OKRها (Objectives and Key Results) شاخص های اختصاصی ارزیابی عملکرد هریک از واحدهای سازمانی مرکز و واحدهای سازمانی مربوطه در دستگاه های اجرایی کشور، میزان موفقیت هر واحد را در بازه های زمانی فصلی، ۶ ماهه، و سالیانه ارزیابی و گزارش کرده و این عملکرد با مدیران و کارشناسان هر واحد سازمانی و دستگاه اجرایی مربوطه به اشتراک گذاشته شده و تحلیل و آسیب شناسی شده و برای رفع اشکالات در بازه های زمانی بعدی برنامه ریزی مشترک خواهد شد.

۲

نتایج ارزیابی عملکرد به عمل آمده براساس شاخص های فوق مبنای پرداخت کارانه به هریک از واحدهای سازمانی مرکز قرار گرفته و کارانه های فصلی و نیم سالانه و سالیانه تعریف و بر این اساس عملکردهای مطلوب تشویق می شوند. برای جبران خدمت در دیگر دستگاه های اجرایی نیز پیشنهادهای لازم تنظیم و به مراجع ذیربط منعکس می شود.

۳

در قالب گزارشات راهبردی آماری و کارشناسی، عملکرد حسن اجرای سند منتشر و در اختیار اصحاب اندیشه و خبرگان نظام اداری و مدیران ارشد کشور قرار می گیرد تا ضمن اطلاع از نتایج اقدامات به عمل آمده نسبت به ارائه بازخورهای اصلاح کننده مرکز را یاری نمایند.

۴

تجربیات مؤثر در تحقق نتایج مطلوب در ذیل برنامه های موفق اجرا شده در مرکز و در هریک از دستگاه های اجرایی مستند و منتشر می شوند.