

شماره : ۰۲۰/۴۸۵۹
تاریخ : ۱۳۹۲/۲/۲۲
پیوست :



جمهوری اسلامی ایران
بسمه تعالی



وزیر

معاونین محترم وزیر
رؤسای محترم سازمان جهاد کشاورزی استانها
رؤسا و مدیران عامل محترم موسسات، سازمانها و شرکتهای مادر تخصصی
مدیران کل محترم دفاتر مستقل

سلام علیکم

در اجرای برنامه هفتم از ده برنامه تحول اداری در خصوص اصلاح ساختار و فرآیندها، به پیوست دستورالعمل اجرای شبکه اصلاح و بهبود فرآیندها برای اجرا در چارچوب ضوابط و مقررات قانونی ابلاغ می‌گردد.
مقتضی است با همکاری مرکز نوسازی و تحول اداری، برنامه‌ریزی لازم به منظور استقرار و عملیاتی شدن شبکه مذکور انجام گرد و معاونت محترم توسعه مدیریت و منابع انسانی نیز موظف است گزارش نتایج حاصله را به صورت مستمر به اینجانب ارائه نماید. ک ۲/۱۱

صادق خلیلیان
وزیر جهاد کشاورزی

رونوشت:

- جناب آقای منصورخاکی سرپرست محترم معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی بازگشت به نامه شماره ۲۰۰/۸۶۹ مورخ ۹۲/۲/۹ برای اطلاع و اقدام لازم.

دستورالعمل اجرایی

شبکه اصلاح و بهبود فرآیندهای وزارت جهاد کشاورزی

(با رویکرد غیرمتمرکز - مشارکتی)

مقدمه:

تغییرات سریع در حوزه‌های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژی و تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم آن بر سازمان‌ها از یک طرف و سایر الزامات نظیر قوانین برنامه توسعه، برنامه دهگانه تحول اداری قوانین و مقررات خاص بخش کشاورزی، سیاستها و برنامه‌ها محدودیت های موجود از طرف دیگر شرایطی را بوجود آورده که می بایست کلیه دستگاهها از جمله وزارت جهادکشاورزی با بهره گیری از تکنیک ها و ابزارهای مدیریتی نه تنها خود را با اینگونه الزامات و تغییرات هماهنگ و حداقل شرایط موجود را حفظ نماید بلکه از این طریق زمینه های ادامه روند رشد و ارتقای بخش کشاورزی را فراهم آورند. در این راستا اصلاح و بهبود فرآیندهای انجام کار به عنوان یکی از اساسی ترین ابزارهای تحول می تواند در جهت مقابله با تهدیدات و بهره مندی از فرصتهای موجود مورد توجه قرار گیرد. این ابزار با شناسایی وضع موجود فرآیندهای انجام کار، تجزیه و تحلیل و ارائه راهکارهای پیشنهادی شرایط استفاده حداکثری از منابع و امکانات موجود را انجام وظایف محوله را فراهم می آورد که می توان به برخی از نتایج حاصله نظیر کاهش هزینه ها، کوتاه شدن زمان و مراحل انجام کار، تسهیل و تسریع در انجام امور، استفاده از فن آوری اطلاعات و رضایت مندی ارباب رجوع و همچنین ایجاد ارزش افزوده اشاره نمود.

بدیهی است دستیابی به نتایج مذکور در صورتی امکان پذیر است که بتوانیم از کلیه منابع بخش کشاورزی برای خلق عملکرد و بازده بیشتر برای ذینفعان، ارباب رجوع و رفاه بیشتر کارکنان به نحو مطلوب استفاده نمائیم. براین اساس و باتوجه به تعدد و تنوع وظایف و فرآیندهای انجام شده در بخش کشاورزی انجام این مهم مستلزم طراحی نظامی است که بر مبنای مدیریت مشارکتی و مشارکت سطوح مختلف ایجاد تعهد و سهیم کردن آنان در امور تصمیم گیری و اجرایی در چارچوب اصلاح و بهبود فرآیندها را فراهم آورد که این مجموعه با چنین رویکردی تدوین گردیده است.

رویکرد غیرمتمرکز و مشارکتی از دو بعد قابل توجه است:

- اول اینکه؛ مدیران و کارشناسان بهتر از هرکس می‌توانند در شناخت مشکلات، محدودیت‌ها، امکانات و فرصت‌ها و نقاط ضعف و قوت فرآیندهای کاری خود اطلاعات ارایه نمایند و ایده‌های مناسب داشته باشند.
- دوم اینکه؛ بدلیل پاسخگو بودن در قبال انجام وظایف، بیش از دیگران در اجرای راهکارهای بهینه پیشقدم خواهند شد و زمینه اجرای راه‌حل‌های مناسبی که با مشارکت خود آنها بدست آمده است را فراهم خواهند نمود و نسبت به اجرای آن متعهد می‌گردند..

لذا استراتژی غیرمتمرکز مشارکتی گامی است، در جهت درگیر نمودن فراگیر مدیران و کارشناسان در اصلاح و بهبود فرآیندهای سازمانی که در صورتی که بتوان مجموعه این ایده‌ها و تغییرات را در سطح مختلف سازمانی هماهنگ و هدایت نمود. این امید می‌رود که با بلوغ سازمانی عمیق، تحولات گسترده‌ای را وزارت جهاد کشاورزی در آینده شاهد باشیم.

ماده ۱- کلیات :

الف) سیاست‌ها و الزامات:

اقدامات مربوط به مدیریت فرآیندها با استفاده از تکنیک‌های موجود و با بهره‌گیری از ظرفیت کارشناسی واحدها و یا مشاورین صلاحیت‌دار با رعایت موارد ذیل انجام می‌گیرد.

- اصلاح و بهبود فرآیندها در چارچوب قوانین، مقررات، دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها از جمله : سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری، قانون مدیریت خدمات کشوری، ده برنامه تحول اداری، قانون برنامه پنجم توسعه، قوانین بودجه سنواتی، برنامه پیشرفت جهادی ، قانون افزایش بهره‌وری بخش کشاورزی و منابع طبیعی، قانون نظام جامع دامپروری، قوانین مربوط به واگذاری وظایف و اصل ۴۴ قانون اساسی، تفاهم‌نامه فی‌مابین وزیر جهاد کشاورزی و معاون توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور و سایر برنامه‌ها و اولویت‌های وزارت جهاد کشاورزی انجام می‌گیرد.
- اولویت اصلاح با فرآیندهایی است که نتیجه حاصل از اصلاح منجر به تسهیل و تسریع در امور (تولید و خدمات) سرمایه‌گذاری در بخش کشاورزی، خدمت‌رسانی و تکریم مردم و

ارباب رجوع، افزایش بهره‌وری با دامنه تاثیرگذاری بیشتر و پاسخگویی به دستگاه‌های نظارتی در حوزه‌های مختلف گردد.

- تلاش در جهت مکانیزه کردن فرآیندهای انجام کار و شفاف‌سازی آن
- تاکید بر بهبود فرآیندهای مشترک با سایر دستگاه‌ها
- تاکید بر ضرورت استفاده مشاورین طرف قرارداد از پتانسیل‌های کارشناسان واحدها و صاحب‌نظران بخش کشاورزی.
- مشارکت سطوح ستادی، استانی و شهرستانی در اصلاح و بهبود فرآیندها
- استقرار فرآیندهای اصلاح شده و نظارت بر اجرای آن
- استفاده حداکثری از ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های بخش غیردولتی با اولویت تشکل‌های بخش کشاورزی

(ب) تعاریف:

- غیرمتمرکز: از این حیث که تصمیم‌گیری نسبت به اصلاح و بهبود فرآیندهای اولویت‌دار در واحدهای مختلف که در حیطه اختیارات آن واحد (معاونت، سازمان، شرکت، موسسه و...) قرار دارد، به خود آنها محول گردد.
- مشارکتی: از این حیث که عملاً مدیران و کارشناسان واحدهای مربوط درگیر تجزیه و تحلیل و اصلاح و بهبود فرآیندهای مرتبط با وظیفه‌مندی خویش می‌باشند. بنابراین مهارت‌های ادراکی در سطوح مختلف سازمانی نهادینه شده و زمینه‌های مناسب برای تحولات اداری در آینده را فراهم می‌آورند.

ماده ۲ - اهداف:

۱- هدف اصلی: نظام‌مندی و ایجاد شبکه شناسایی و اصلاح و بهبود فرآیندهای انجام کار بصورت مشارکتی و غیرمتمرکز با استفاده از ابزارها و تکنیک‌های موجود.

اهداف فرعی:

- شناسایی و احصای فعالیت‌های مهم و اولویت‌دار
- تقسیم کار بین واحدها و پرهیز از موازی‌کاری یا دوباره‌کاری
- استفاده حداکثری از ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های بخش کشاورزی اعم از دولتی و غیردولتی

- ارتقاء سطح مشارکت واحدها، کارکنان و انجام کارگروهی
- استاندارد کردن فرآیندهای انجام کار و پرهیز از اعمال سلیق
- استفاده از فناوری اطلاعات و الکترونیکی نمودن فرآیندها
- تعمیم نتایج حاصل از فرآیندهای اصلاح شده به سایر واحدها
- شناسایی، آموزش، توانمندسازی و بکارگیری کارکنان مستعد و علاقمند به اصلاح و بهبود فرآیندها
- ارتقاء سطح بهره‌وری با توجه به صرفه جویی‌های حاصله در هزینه، زمان، نیروی انسانی و...

ماده ۳- دامنه شمول:

این نظام نامه مشتمل بر کلیه سطوح سازمانی وزارت جهادکشاورزی به شرح ذیل می باشد:

- ستاد مرکزی وزارت جهاد کشاورزی
- سازمان جهاد کشاورزی استان‌ها
- سازمان‌ها، موسسات و شرکت‌های وابسته و تابعه

ماده ۴- ساختار و شرح وظایف:

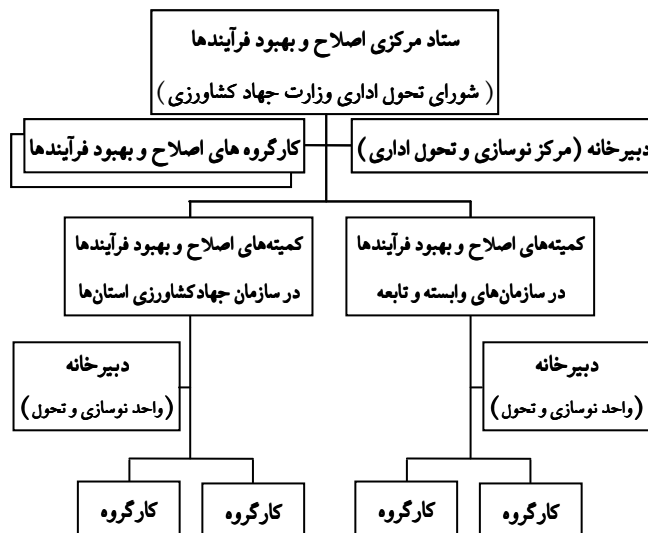
به منظور سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، هماهنگی، نظارت، حمایت و بهره‌گیری کامل از ظرفیت‌های موجود، ستاد مرکزی اصلاح و بهبود فرآیندهای انجام کار در وزارت جهاد کشاورزی در سطح ملی و کمیته‌های اصلاح و بهبود فرآیندهای انجام کار در سازمان جهاد کشاورزی استان‌ها و سایر سازمان‌های وابسته که به ترتیب ستاد مرکزی (شورای تحول اداری) و کمیته نامیده می‌شوند با ساختار، ترکیب و شرح وظایف ذیل تشکیل می‌گردد.

تبصره ۱- احکام اعضای ستاد مرکزی و کمیته‌ها به ترتیب توسط معاون توسعه مدیریت و منابع انسانی وزارت جهادکشاورزی و روسای سازمان‌های ذیربط صادر می‌گردد.

تبصره ۲- معاونت‌های ستادی می‌توانند در صورت لزوم نسبت به تشکیل کمیته اصلاح و بهبود فرآیندها اقدام نمایند.

تبصره ۳- دبیرخانه اصلاح و بهبود فرآیندها در سطح ملی، مرکز نوسازی و تحول اداری و در سایر سازمان‌های تابعه و وابسته ذیل شورای تحول اداری همان سازمان در واحدهای نوسازی و تحول اداری یا واحدهای همنام آن سازمان تشکیل می‌گردد.

الف : ساختار



ب) ترکیب ستاد مرکزی :

(رئیس و عضو)	معاون توسعه مدیریت و منابع انسانی
(دبیر و عضو)	رئیس مرکز نوسازی و تحول اداری
(عضو)	مدیر کل امور مالی
(عضو)	معاونین وزیر یا مدیر کل حوزه ستادی صاحب فرآیند، حسب مورد
(عضو)	یک نفر صاحب نظر به انتخاب رئیس ستاد
(عضو)	مدیر کل دفتر آمار و فن آوری اطلاعات
(عضو)	مدیر کل دفتر برنامه ریزی و بودجه
(عضو)	رئیس گروه مهندسی فرآیندها و بهبود روشها

ج) شرح وظایف ستاد مرکزی :

- تدوین و ابلاغ سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و برنامه‌های اصلاح و بهبود فرآیندهای وزارت جهاد کشاورزی
- تصویب و ابلاغ عناوین فرآیندهای مهم و اولویت‌دار جهت اصلاح و بهبود
- تصویب و ابلاغ جدول تقسیم کار اصلاح فرآیندها در سازمان جهاد کشاورزی استان‌ها و سازمان‌های وابسته و تابعه.
- بررسی تغییرات ناشی از اجرای فرآیندهای اصلاح شده در ساختار تشکیلاتی، منابع انسانی، بودجه و اعتبارات و سایر امکانات از طریق واحدهای ذیربط
- بررسی و تصویب پیشنهادات کمیته‌های اصلاح و بهبود فرآیندها مستقر در سازمان جهاد کشاورزی استان‌ها و سازمان‌های وابسته و تابعه.
- پیگیری، تامین و تصویب منابع انسانی و مالی مورد نیاز اصلاح و بهبود فرآیندها از طریق واحدهای ذیربط

د) وظایف دبیرخانه ستاد مرکزی :

- برنامه‌ریزی و اقدام جهت شناسایی و احصای عناوین فرآیندهای وزارت جهاد کشاورزی به تفکیک ستاد، سازمان جهاد کشاورزی استان و سازمان‌های وابسته و تابعه
- بررسی و اعلام شرح نیاز اصلاح و بهبود فرآیندهای کشاورزی بصورت سالانه
- بررسی و تعیین فرآیندهای مهم و اولویت‌دار جهت اصلاح و بهبود با همکاری واحدهای ذیربط
- شناسایی و سازماندهی مشاورین، خبرگان و صاحب‌نظران حوزه اصلاح و بهبود فرآیندها و تهیه بانک اطلاعات مربوطه
- تعامل و فراهم آوردن زمینه‌های همکاری و بهره‌گیری متقابل سازمان‌ها از تجارب و دستاوردها و نتایج حاصل از اصلاح و بهبود فرآیندها
- ارتقای فرهنگ اصلاح فرآیندها به منظور هدایت مدیران و واحدها از وظیفه‌گرایی به فرآیندگرایی

- فراهم آوردن زمینه اصلاح و بهبود فرآیندها از طریق طراحی و مدیریت بر سازمان کار، تامین نیروی انسانی، آموزش، توانمندسازی کارکنان و ارائه مشاوره‌های کارشناسی
- تهیه و تدوین کتب، نشریات و سایر بسته‌های آموزشی مورد نیاز
- برگزاری دوره‌های آموزشی برای اعضای کمیته اجرای و کارگروه‌های اصلاح و بهبود فرآیندها با بهره‌گیری از تکنیک‌ها و فنون موجود و نوین
- برگزاری جلسات ستاد، تنظیم صورتجلسات و پیگیری مصوبات
- برگزاری جلسات شش ماهه کلیه دبیرخانه‌های اصلاح و بهبود فرآیندها، تنظیم صورتجلسات و پیگیری مصوبات
- نظارت و ارزیابی بر عملکرد واحدها و معرفی واحدهای برتر

ه) ترکیب کمیته اصلاح و بهبود فرآیندهای سازمان‌های تابعه و وابسته :

معاون توسعه مدیریت و منابع انسانی یا عناوین مشابه	(رئیس و عضو)
مدیر / رئیس گروه نوسازی و تحول اداری یا عناوین مشابه	(دبیر و عضو)
مدیر / رئیس اداره آمار و فناوری اطلاعات یا عناوین مشابه	(عضو)
مدیر امور مالی	(عضو)
معاونین رئیس سازمان یا مدیران ذیربط، حسب مورد	(عضو)
معاون برنامه‌ریزی و امور اقتصادی یا عناوین مشابه	(عضو)
یک نفر صاحب نظر به انتخاب رئیس کمیته	(عضو)

و) وظایف کمیته:

- سازماندهی و تقسیم کار بین واحدهای سازمان از طریق تشکیل کارگروه‌ها
- شناسایی عناوین فرآیندهای انجام کار و تعیین اولویت‌های آنها جهت اصلاح و بهبود و اعلام به مرکز نوسازی و تحول اداری بصورت سالانه
- تامین هزینه‌های مربوط به اصلاح و بهبود فرآیندها
- بررسی و احراز صلاحیت مشاورین طرف قرارداد با هماهنگی دبیرخانه ستاد مرکزی (مرکز نوسازی و تحول اداری)
- نظارت بر حسن اجرای دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های صادره از طرف ستاد مرکزی

- پیگیری در جهت اجرای فرآیندهای اصلاح شده و نظارت بر حسن اجرای آن
- نظارت و ارزیابی بر فرآیندهای اصلاح شده

ز) وظایف دبیرخانه کمیته:

- برگزاری دوره‌های آموزشی برای اعضای کمیته اجرایی و کارگروه‌های اصلاح و بهبود فرآیندها با بهره‌گیری از تکنیک‌ها و فنون نوین و موجود.
- بررسی و پیشنهاد فرآیندهای مهم و اولویت‌دار به کمیته جهت اصلاح
- برگزاری جلسات کمیته، تنظیم صورت‌جلسات و پیگیری مصوبات
- همکاری در شناسایی و سازماندهی مشاورین، خبرگان و صاحب‌نظران حوزه اصلاح و بهبود فرآیندها و تهیه بانک اطلاعات مربوطه با دبیرخانه ستاد مرکزی
- پیگیری، نظارت و بررسی اقدامات مربوط به کارگروه‌های اصلاح و بهبود فرآیندها و ارائه گزارش به کمیته
- پیگیری اجرای کلیه دستورالعمل‌ها و ضوابط ابلاغی و نظارت بر حسن اجرای آن
- تهیه و ارائه گزارشات مربوط به اصلاح و بهبود فرآیندها

ماده ۵:

به منظور عملیاتی کردن برنامه‌های مربوط به اصلاح و بهبود فرآیندها ستاد مرکزی و کمیته های اجرایی می‌توانند نسبت به تشکیل کارگروه‌های تخصصی با ترکیب و شرح وظایف ذیل اقدام می‌نمایند.

ترکیب کارگروه تخصصی اصلاح و بهبود فرآیندها :

- مدیر یا نماینده‌ی تام‌الاختیار واحد صاحب فرآیند
- کارشناس اصلاح و بهبود فرآیند
- کارشناسان تخصصی مرتبط با فرآیند (دو نفر)
- کارشناس واحد فن‌آوری اطلاعات
- نماینده تام‌الاختیار دفتر ستادی مرتبط حسب مورد

شرح وظایف کارگروه تخصصی :

- شناسایی و احصای عناوین فرآیندهای مهم و اولویت‌دار
- شناسایی، بررسی و مطالعه اسناد بالادستی فرآیندهای منتخب
- تعیین وضع موجود و مستندسازی آن
- بررسی، تجزیه و تحلیل و آسیب‌شناسی وضع موجود
- تهیه وضع پیشنهادی به همراه برنامه عملیاتی اصلاح و بهبود فرآیند
- تهیه پروژه اجرایی اصلاح و بهبود فرآیندهای مورد نظر براساس شرح نیاز اعلام شده از سوی دبیرخانه ستاد مرکزی و پیگیری جهت تصویب و ابلاغ آن
- کنترل و اعمال اصلاحات لازم، نظارت، اجرا و آموزش (بسته‌های آموزشی لازم) پروژه اجرایی اصلاح و بهبود فرآیندها
- تعامل سازنده با سطوح سازمانی درگیر در اجرای فرآیند و بررسی پیشنهادات ارایه شده اصلاحی و اعمال اصلاحات لازم
- الکترونیکی کردن فرآیند پیشنهادی

ماده ۶-

مسئولیت نظارت عالی بر حسن اجرای این دستورالعمل بعهده مرکز نوسازی و تحول اداری وزارت جهاد کشاورزی می باشد.

ماده ۷-

مسئولیت نظارت بر اصلاح و بهبود فرآیندهای انجام کار در سازمان جهادکشاورزی استان و سایر سازمان های وابسته بعهده معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی یا دفاتر ستادی همنام می باشد.

ماده ۸-

معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی موظف است در چارچوب این دستورالعمل نسبت به تدوین و ابلاغ سایر دستورالعمل‌ها، استانداردها و ضوابط مورد نیاز اقدام نماید.

ماده ۹-

واحدهای صاحب فرآیند موظف به تامین و پرداخت اعتبارات مورد نیاز می‌باشند.

تبصره ۱- دفاتر بودجه و امور مالی موظفند همکاری لازم در خصوص تامین و پرداخت اعتبارات مورد نیاز با واحدهای تخصصی را بنمایند.

تبصره ۲- تامین منابع مالی از محل بودجه‌های مطالعاتی و تحقیقاتی وزارت جهاد کشاورزی بلامانع می‌باشد.

ماده ۱۰- برنامه عملیاتی اصلاح و بهبود فرآیندها
 برنامه عملیاتی اصلاح و بهبود فرآیندها به شرح ذیل می‌باشد.



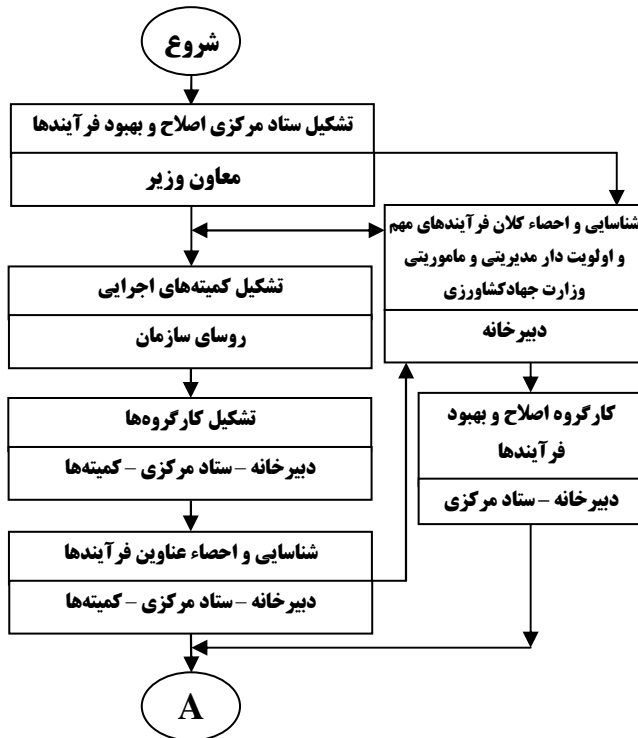
ماده ۱۱ - برنامه توانمندسازی و آموزش شبکه اصلاح و بهبود فرآیندها:

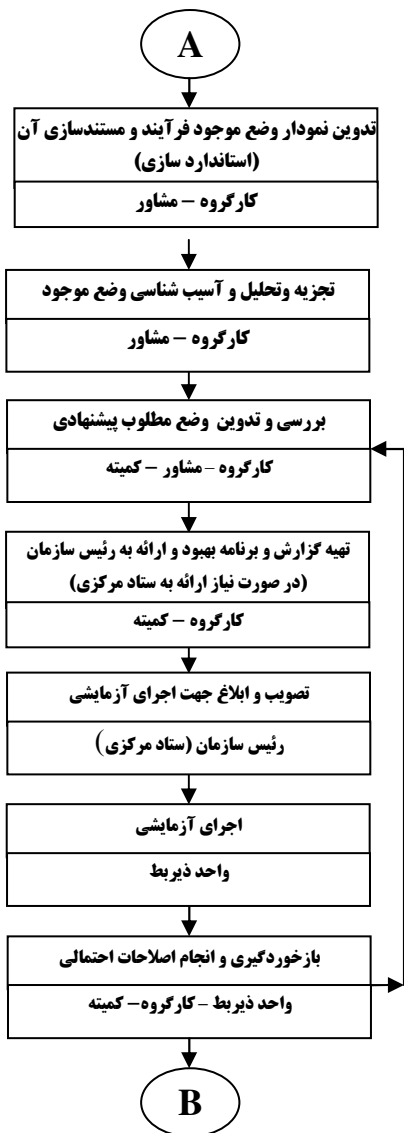


عناوین دوره‌های آموزشی:

- آشنایی با برنامه‌های اصلاح و بهبود فرآیندها
- تشریح جایگاه کارکنان و کارگروه‌ها در اصلاح و بهبود فرآیندها
- آشنایی با تکنیک‌ها و روش‌های اصلاح و بهبود فرآیندها
- آشنایی با قوانین و مقررات مربوط به اصلاح و بهبود فرآیندها
- فرآیند و وظایف قابل واگذاری (نقش‌ها، تاثیرات و....)
- سایر دوره‌های مرتبط

ماده ۱۲ - نمودار جریان کار اصلاح فرآیندها







ماده ۱۳:

این نظام اجرایی در ۱۳ ماده و ۵ تبصره تنظیم گردیده است و از زمان ابلاغ لازم الاجرا می-باشد.