

گزارش استقرار مدل تعالی سازمانی

"۱۳۹۶"

فهرست مطالب:

- مقدمه
- آغاز راه تعالی
- تشریح مدل تعالی سازمانی
- طراحی نقشه ی راه تعالی سازمانی
- تیم سازی بر اساس معیار های الگوی تعالی
- تدوین نقشه ی استراتژی سازمان و تعیین اهداف استراتژیک
- طراحی نقشه ی فرآیند های سازمان مبتنی بر استاندارد کیفیت ISO 9001-2015
- شناسایی سبد خدمات و بخش بندی مشتریان سازمان
- تدوین منشور اخلاقی کارکنان
- طراحی نقشه ی راه منابع انسانی
- نظرسنجی
- برگزاری همایش بزرگ تعالی سازمانی
- سخن آخر
- پروژه های بهبود تیم های تعالی سازمانی در سال ۱۳۹۶
- پیوست ها

مقدمه:

سازمان جهاد کشاورزی استان فارس پس از طی مراحل ارزیابی توسط ارزیابان مرکز تعالی سازمانی و بررسی مستندات ارسالی در کمیته علمی و صحه گذاری در کمیته داوری، موفق به دریافت تقدیر نامه دو ستاره جایزه تعالی گردید. (پیوست شماره ۱).

دستیابی به این موفقیت مرهون بستر سازی ها ، برنامه ریزی های جامع و سازماندهی مناسب منابع و توانمند سازی سرمایه های انسانی در چار چوبی علمی بنام الگوی تعالی سازمانی می باشد.

آنچه در پیش رو دارید ، خلاصه ای از اقدامات انجام شده در راستای ایجاد حرکت متوازن جهت دستیابی به سازمانی تحول خواه و تعالی گرا می باشد.

آغاز راه تعالی:

بسیاری از مدیران و رهبران سازمان ها به این نتیجه رسیده اند که باید از شیوه های نوین در مدیریت بر سازمان خود استفاده کنند اما نمی دانند که این کار را چگونه باید انجام دهند . بنابراین مدیریت ارشد سازمان، پرداختن به ارزیابی نظام های مدیریتی را مهمترین راهکار رفع معضلات جاری تشخیص داد و در این راستا با انجام بهینه کاوی و الگویابی از سازمان های موفق و سوابق سازمانی موجود در اجرای نظام های مدیریتی و حرکت به سمت مسیر تعالی ، مدل برتری سازمانی اروپا (EFQM) را بعنوان الگوی تعالی انتخاب نمودند. (رجوع شود به تصویر مدل تعالی سازمانی).

ویژگی بارز مدل تعالی سازمانی، نتیجه گرایی آن بوده و اینکه سازمان را در برخورداری از نگرش سیستمی و جامع بمنظور بکارگیری اثر بخش منابع و قابلیت های خود و همچنین شناسایی نقاط قوت و فرصت های بهبود و در نتیجه تقویت همسویی تمام عوامل کمک می نماید.

تشریح مدل تعالی سازمانی:

الگوی تعالی سازمانی دارای ۹ معیار است که در شکل زیر نمایش داده شده است.



تصویر مدل تعالی سازمانی

معیار های الگوی تعالی سازمانی به دو گروه توانمند سازها و نتایج تقسیم شده اند. معیار های توانمند ساز فعالیت هایی را معرفی می کنند که سازمان می بایست در راستای دستیابی به نتایج، حاصل فعالیت های سازمان و اجرای توانمند سازها را ارائه می کنند. سازمان های سرآمد با ارزیابی نتایج و از طریق یادگیری، بهبود و نوآوری، توانمند سازها را به صورت مداوم ارتقا می دهند.

معیار ۱: رهبری

سازمان های متعالی رهبرانی دارند که آینده را به تصویر کشیده، محقق می سازند و همواره به عنوان الگو برای ارزش ها و اخلاق سازمانی ایفای نقش می کنند. آنها الهام بخش و انعطاف پذیرند و سازمان را قادر می سازند تا برای حصول اطمینان از موفقیت مداوم، مقتضیات آینده را به موقع پیش بینی کرده، عکس العمل نشان می دهند.

معیار ۲: استراتژی

سازمان های متعالی مأموریت و چشم انداز خود را از طریق تدوین و اجرای استراتژی محقق می کنند. به این منظور، اهداف کلان اهداف عملیاتی، مدل های کسب و کار، فرایندها، اقدامات، پروژه ها و ساختارهای مورد نیاز برای تحقق استراتژی را نیز توسعه داده، به کار می گیرند و مورد ارزیابی قرار می دهند.

معیار ۳: کارکنان

سازمان های متعالی کارکنان خود را ارج می نهند و فرهنگی را ایجاد می کنند که دستیابی به منافع طرفین از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی میسر شود. این سازمان ها همچنین به منظور قادر ساختن کارکنان برای استفاده از دانش و مهارت های خود در راستای منافع سازمان به توسعه قابلیت ها، ترویج عدالت و برابری، برقراری ارتباط، تشویق، قدردانی و مراقبت از کارکنان می پردازند تا در آنها ایجاد انگیزه و تعهد نمایند.

معیار ۴: همکاری و منابع

سازمان های متعالی همکاری های بیرونی و منابع درونی را به منظور پشتیبانی از استراتژی و اجرای اثربخش فرایندها، مدیریت و به قابلیت های سازمانی تبدیل می کنند. این سازمان ها از مدیریت اثربخش پیامدهای زیست محیطی و اجتماعی ناشی از برقراری همکاری ها و به کارگیری منابع اطمینان می یابند.

معیار ۵: فرآیندها، محصولات و خدمات

سازمان های متعالی فرایندها را مدیریت کرده، بهبود می بخشند. این سازمان ها در طراحی، تولید و تحویل محصولات و خدمات، خلق ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذی نفعان را همواره مد نظر دارند و مدل کسب و کار خود را با در نظر گرفتن ارزش پیشنهادی توسعه داده و

اجرا می کنند.

معیار ۶: نتایج مشتریان

سازمان های متعالی به نتایج برجسته ای که نیازها و انتظارات مشتریان را برآورده کرده یا از آن فراتر می رود دست می یابند و نتایج ، از پایداری اطمینان می یابند . آن ها مجموعه ای از شاخص های برداشتی و شاخص های عملکردی مرتبط را به منظور ارزیابی جاری سازی موفق استراتژی و برنامه های مبتنی بر نیازها و انتظارات مشتریان استفاده می کنند .

معیار ۷: نتایج کارکنان

سازمان های متعالی به نتایج برجسته ای که نیازها و انتظارات کارکنان را برآورده کرده یا از آن فراتر می رود، دست می یابند و از پایداری نتایج اطمینان می یابند. آن ها مجموعه ای شاخص از شاخص های برداشتی و شاخص های عملکردی مرتبط را به منظور ارزیابی جاری سازی استراتژی و برنامه های مبتنی بر نیازها و انتظارات کارکنان استفاده می کنند .

معیار ۸: نتایج جامعه

سازمان های متعالی به نتایج برجسته ای که نیازها و انتظارات جامعه را برآورده کرده یا از آن فراتر می رود، دست می یابند و از پایداری نتایج اطمینان می یابند. آن ها مجموعه ای از شاخص های برداشتی و شاخص های عملکردی مرتبط را به منظور ارزیابی جاری سازی موفق استراتژی و برنامه های مبتنی بر نیازها و انتظارات جامعه استفاده می کنند .

معیار ۹: نتایج سازمانی

سازمان های متعالی به نتایج برجسته ای که انتظارات سازمان ، نهادهای بالادست، سهامداران و مدیران را برآورده کرده و یا از آن فراتر می رود، دست می یابند و از پایداری این نتایج اطمینان

می یابند. معیار نتایج سازمانی نشان می دهد که سازمان های متعالی در ارتباط با جاری سازی موفق استراتژی ، برنامه ها و اجرای فرآیندها ، به چه دستاوردها و نتایجی دست یافته اند.

از اینرو در سال ۱۳۹۵ آموزش استقرار الگوی تعالی در سازمان جهاد کشاورزی فارس آغاز و در این راستا اقدامات مهم ذیل انجام گرفت:

الف) طراحی نقشه ی راه تعالی سازمانی:

حرکت در هر مسیری نیازمند نقشه و راهنمای آن در راستای حرکت صحیح می باشد. لذا در مسیر تعالی ، اقدام به طراحی نقشه ی راه تعالی سازمانی و استقرار نظامند سیستم های مدیریتی بر اساس الگوی تعالی در سازمان گردید . از اینرو سازمان برای تحقق رویکرد تعالی جویانه نیازمند استقرار سیستم های مدیریتی می باشد تا بتواند هدفمند اقدام به اصلاح نظام اداری نماید.

در این زمینه طبق خود ارزیابی صورت گرفته ، پروژه های بهبود استخراج و اولویت بندی شده ، سیستم هایی از قبیل ارزیابی عملکرد در دو بخش سازمان و مدیران ، مدیریت دانش ، استقرار استانداردها از جمله استاندارد مسئولیت اجتماعی ، مدیریت کیفیت ، مدیریت دارایی ، مدیریت مشارکتی ، طراحی نقشه ی ICT سازمان ، بهبود فضا و محیط کار بر اساس نظام 5S و ... در حال طراحی جهت اجرا می باشد. بنابراین حرکت در مسیر تعالی مبتنی بر نقشه ی مذکور بوده و سیستمهایی از این به بعد در سازمان مستقر می گردد که از نتایج خود ارزیابی و اولویت بندی آن استخراج یافته باشد. (رجوع شود به پیوست شماره ۲).

ب) تیم سازی بر اساس معیار های الگوی تعالی

از آنجا که مهمترین گام در استقرار نظام های کیفیت آموزش می باشد . بنابراین ۱۷ تیم تخصصی با عضویت ۲۴۵ نفر از مدیران و کارشناسان سازمان تشکیل و متناسب با نیاز های مبتنی بر مفاهیم الگوی تعالی آموزشهای لازم توسط مشاور پروژه ارائه گردید. طبق جدول شماره یک تیم

رهبری ۴۶۰۰ نفر ساعت، بقیه ی تیمها ۳۱۷۲ نفر ساعت که جمعا ۷۷۷۲ نفر ساعت آموزشی در قالب برنامه تعالی سازمان آموزش دیدند.

یکی از نکات مهم قابل ذکر اینکه کلیه ی مدیران سازمان ضمن عضویت در تیم رهبری، روزهای پنجشنبه با مفاهیم مدیریتی الگوی تعالی آشنا می شوند. عبارتی پنج شنبه ها به آموزش مدیران سازمان اختصاص یافته است. جدول شماره یک بیانگر وضعیت آموزش تیم های تعالی می باشد. (رجوع شود به پیوست شماره ۳).

ضمنا مهمترین عناوین ارائه شده در این مدت عبارتست از: مدیریت استراتژیک، مدیریت منابع انسانی، مدیریت ذی نفعان، آشنایی با نظام های مشارکتی، مدیریت ارزش، سبک های رهبری، مدیریت زمان و آشنایی با نظام آراستگی محیط کار، مدیریت پروژه و ...

پ) تدوین نقشه ی استراتژی سازمان و تعیین اهداف استراتژیک

یکی از گام های مهم در نظامندی هر سیستم تحلیل عوامل موثر محیط درونی و بیرونی است. بنابراین بر اساس تحلیل عوامل موثر محیط درونی و بیرونی (ابزار SWOT) و استفاده تلفیقی از مدل برنامه ریزی استراتژیک و منطق کارت امتیازی BSC اقدام به تعیین نقشه ی استراتژی و اهداف استراتژیک سازمان در تیم استراتژی گردید. (رجوع شود به پیوست شماره ۴).

ج) طراحی نقشه ی فرآیندهای سازمان مبتنی بر استاندارد کیفیت ISO 9001-2015

با هدف بهبود فضای کسب و کار، اقدام به شناسایی فرایندهای سازمان در سه سطح مدیریتی، عملیاتی و پشتیبانی نموده و برای هر کدام از فرآیندها، شناسنامه فرآیند تهیه شد. هم اکنون ۳۶ فرآیند در سطح یک سازمان شناسایی شده است. گام بعدی در این زمینه استقرار استاندارد مدیریت کیفیت ISO 9001-2015 با هدف مدیریت فرایندها و استقرار رویکرد فرآیند گرایی، طرح ریزی فعالیت ها و هدفگذاری آن ها و پایش شاخص ها در راستای استقرار رویکرد بهروری خواهد بود. (رجوع شود به پیوست شماره ۵).

د) شناسایی سبب خدمات و بخش بندی مشتریان سازمان

تعیین محور های کلیدی ارائه خدمات به بهره برداران بعنوان مشتریان کلیدی سازمان با سه عنوان کلیدی هدایت، حمایت و نظارت:

– **هدایت:** آموزش، مشاوره، توسعه بازار، ایجاد زیرساختهای بازار

– **حمایت:** وام و تسهیلات، نهاده ها، تجهیزات و ماشین آلات، خرید تضمینی محصولات، حمایت از مشاغل روستایی، حمایت از تشکلهای بخش خصوصی، بیمه محصول، وام و بهره بردار، حمایت از طریق دستگاههای اجرایی

– **نظارت:** نظارت بر فرآیندهای تولید، نظارت بر استفاده صحیح و مناسب از تسهیلات، نظارت بر حفظ کاربری اراضی، نظارت بر بازار، نظارت بر کیفیت محصولات، نظارت بر ماشین آلات کشاورزی)

در این راستا کلیه واحدهای تخصصی سازمان در تیم تولید/خدمات اقدام به تعیین نوع خدمات ارائه شده در هر یک از محور های فوق نموده و در گام بعدی تعیین نوآوری ها و بهبود هایی که می باید در هر یک از خدمات خود انجام دهند را تهیه و تدوین خواهند نمود. (رجوع شود به پیوست شماره ۷).

همچنین یکی دیگر از اقدامات انجام شده بخش بندی بهره برداران در راستای برنامه ریزی نحوه ی ارائه خدمات می باشد. (رجوع شود به پیوست شماره ۶).

ن) تدوین منشور اخلاقی کارکنان

یکی از تیم های تخصصی تعالی، تیم ارزش ها بود که با بررسی عوامل و شاخص های فرهنگی سازمان و استخراج نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدید های موجود در این حوزه اقدام به شناسایی مهمترین بندهای مورد نیاز در حوزه ی فرهنگی سازمان نموده و سندی با عنوان منشور اخلاقی سازمان تدوین و توسط ریاست سازمان به کلیه ی سطوح سازمانی ابلاغ و به روش های مختلف جهت تسری مفاهیم اطلاع رسانی گردید. (رجوع شود به پیوست شماره ۸).

و) طراحی نقشه‌ی راه منابع انسانی:

از آنجا که منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت های اساسی هر سازمان است، یکی از عمده ترین برنامه ریزی های سازمانی، برنامه ریزی منابع انسانی است. برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی فرآیندی در جهت برقراری اهداف منابع انسانی و توسعه استراتژی های منابع انسانی برای نیل به اهداف و سیاست های سازمان از طریق بسیج، توسعه و نگهداری منابع انسانی می باشد. این سند بر اساس مدل های جهانی (بامبرگر و مشولم) در حال تدوین است و به محض اتمام و تایید، گزارش مفصل آن اعلام خواهد شد.

ه) نظرسنجی:

مسئولیت پذیری امروزه یکی از تکالیف و الزامات سازمان ها در رعایت حقوق ذی نفعان شان می باشد. بنابراین سازمان های هوشمند می دانند که تعامل نزدیک با ذی نفعان منجر به نوآوری و بهبود خدمات خواهد شد و این چیزی بیش از کسب رضایت می باشد. برای دستیابی به این توانایی می بایست سازمان نظام گردآوری و تحلیل نیاز ذی نفعان را طراحی و ایجاد نماید. نظر سنجی ها در واقع همان ابزار گرد آوری اطلاعات، نیاز ها و یکی از منابع مهم شناسایی بهبودهای مورد نیاز در ارائه خدمات می باشد. این برداشت ها درک روشنی از منظر ذی نفعان (بهره برداران، کارکنان و جامعه) نسبت به اثربخشی جاری سازی و اجرای استراتژی ها، خطمشی ها و فرآیندهای انجام کار سازمان را ارائه می کنند و همچنین به توسعه پذیرش مسئولیتهای سازمان در حوزه های اجتماعی و زیست محیطی منجر می گردد.

با توجه به رویکرد بالا این سازمان اقدام به انجام نظر سنجی در ۳ حوزه ی بهره برداران، کارکنان و جامعه (همسایگان و ...) نمود. در حوزه ی بهره برداران (مشتریان) نمونه ی آماری تقریباً ۳۸۰۰ نفر از بهره بردارانی که به مراکز جهاد کشاورزی مراجعه نموده بودند، مورد بررسی قرار

گرفت. پرسشنامه بر اساس محور های سبد خدمات و مبتنی بر الزامات الگوی تعالی طراحی شده بود. نتایج کلی این نظر سنجی نشان می دهد که رضایت پاسخگویان از نحوه ی ارائه خدمات سازمان در سطحی ۷۰ درصد می باشد. در بخش های دیگر (کارکنان و جامعه) نیز طبق الزامات مدل پرسشنامه ها طراحی و در گروه های هدف جهت پاسخگویی توزیع شد. از آنجا که اطلاعات آن محرمانه و منحصر به سازمان می باشد از انتشار آن معذوریم.

ی) برگزاری همایش بزرگ تعالی سازمانی:

در راستای تعیین اهداف استقرار پروژه تعالی سازمانی در سازمان، همایش بزرگ تعالی سازمانی ویژه کارکنان سازمان در تاریخ ۱۶/۱۰/۹۶ با حضور ریاست سازمان معاونین ، مدیران و کلیه ی کارکنان در سالن رفاهی دانشگاه شیراز برگزار شد.

در این همایش مدیر تعالی سازمان اقدام به ارائه خلاصه ای از روند استقرار پروژه در سازمان نمود. سپس ریاست محترم سازمان اهداف، انتظارات و چشم انداز استقرار مدل در سازمان را تشریح نمودند. در ادامه معاون برنامه ریزی سازمان بعنوان دبیر کمیته استراتژی تعالی روند تدوین نقشه ی استراتژی سازمان ، شناسایی اهداف استراتژیک ، مدل های مورد استفاده و ... را بر اساس مفاهیم معیار استراتژی مدل تعالی به حاضرین ارائه نمودند.

دبیر تیم منابع انسانی ، مدیر امور اداری هم اقدام به ارائه روند طراحی و تدوین نقشه راه منابع انسانی و منشور اخلاقی سازمان نمودند. در پایان همایش، مشاور پروژه اقدام به تدریس و معرفی مدل تعالی سازمانی ، نقش آن در پیشبرد و نظامندی سیستم های مدیریتی سازمان و ... نمودند. نکته حائز اهمیت در این همایش اینکه برای اولین بار مقامات سازمان با ادبیاتی جدید و مبتنی بر معیار های الگوی تعالی سازمانی در جمع کارکنان حاضر و سخنرانی نمودند. چرا که بر اساس ارزش ها و مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی، سازمان های متعالی رهبرانی دارند که چشم انداز و آینده را به تصویر کشیده ، ترغیب کننده دیگران در تشریک مساعی و حرکت به سوی آن هستند. این رهبران کارکنان خود را ارج می نهند و آنها را سرمایه های اصلی خود می دانند و زمینه های رشد و توسعه دانش، مهارت و قابلیت آنها را فراهم می سازند و با ایجاد فرهنگ

سازمانی مبتنی بر اصول ، ارزش ها و فضای گفتمان و یادگیری ، آنها را در امور سازمان مشارکت داده و از شایستگی شان بهره می گیرند و از توازن بین کار و زندگی آنان اطمینان حاصل می کنند.

سخن آخر:

استقرار نظامهای مدیریتی و بهبود مستمر آن نیازمند عواملی است از جمله وجود رویکرد و خواست مدیران ارشد ، هدایت و سازماندهی منابع مورد نیاز و توانمندی منابع انسانی در راستای حرکت همگانی به سمت بهبود مستمر می باشد. اما از آنجا که این اقدامات نیاز به منابع اعتباری نیز دارد شایسته است در این خصوص تمهیدات و راهکار های مناسبی اندیشیده شود. چرا که یکی از موانع کلیدی عدم ورود سازمان ها به مقوله ی بهبود سیستم ها ، بار مالی و عدم وجود منابع مالی ویژه این موارد می باشد.

پروژه های بهبود تیم های تعالی سازمانی در سال ۱۳۹۶

ردیف	نام تیم	پروژه های بهبود
۱	تیم مالی	تهیه فرم رادار و تعیین شاخصها و فرآیندهای مالی
۲		تهیه جداول خود ارزیابی و شناسنامه تیم
۳		تنظیم انتظار مدل تعالی سازمانی از تیم مالی
۴	تیم خرید	تهیه فلو چارت فرایند خرید (تامین)
۵		تهیه فرم رادار و شاخص کلیدی فرایند خرید (تامین)
۶		نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود
۷		جمع آوری و تهیه قوانین و دستورالعمل ها و روشهای اجرایی فرایند خرید (تامین)
۸		بازنگری در رویه های خرید درون سازمانی
۹		نظر سنجی از تامین کنندگان
۱۰		تنظیم ماتریس علاقه و قدرت
۱۱		تعیین نقطه سفارش برای کالا های مهم
۱۲		خرید نرم افزار جامع انبار و تهیه کدینگ انبار
۱۳		تهیه دستورالعمل برای تعیین اقلام راکد و کم گردش و چگونگی حذف آنها
۱۴		روش اجرایی نمودن چیدمان کالا در انبار و رعایت موارد ایمنی
۱۵		تهیه شناسنامه تیم و شناسنامه فرایند

ردیف	نام تیم	پروژه های بهبود
۱۶	تیم جامعه	تهیه و توزیع فرم نظر سنجی همسایگان با اعمال تغییرات لازم
۱۷		تهیه و توزیع فرم نظر سنجی پیمانکاران ، وزارتخانه ، دانشگاه ها
۱۸		تهیه و توزیع فرم نظر سنجی تشکل ها، بانک ها ، رسانه ها
۱۹		تجزیه و تحلیل فرم نظر سنجی و بررسی نتایج حاصل از آن
۲۰	تیم ICT	تهیه شناسنامه رایانه ها
۲۱		تهیه نقشه شبکه سازمان و نقشه Back up سرورها
۲۲		تهیه سازوکار خود ارزیابی بخش IT با توجه به شاخص ها
۲۳		تهیه ICT Master
۲۴		تهیه جدول RADAR
۲۵		تهیه جدول از/ به
۲۶		تهیه جدول نت ICT
۲۷		تهیه لیست نرم افزارهای مورد استفاده در سازمان
۲۸		استخراج Application های مورد نیاز هر بخش

ردیف	نام تیم	پروژه‌های بهبود
۲۹	تیم ارزش‌ها	تعیین نقاط ضعف و قوت فرهنگی سازمان
۳۰		تعیین معیار های ارزشی سازمان با توجه به معیار یک الف رهبری
۳۱		براساس معیار ۳ (کارکنان) مصادیق فرهنگ تعالی جمع آوری گردید.
۳۲		منشور اخلاقی سازمان با توجه به اطلاعاتی که در خصوص ارزشهای سازمانی از معیار ۱ و معیار ۳ جمع آوری گردید و همچنین با توجه به نقاط ضعف و قوت و فرصت و تهدیدهای فرهنگ تعالی بعنوان پیشنهاد ارائه گردید.
۳۳		تهیه جدول کدینگ اخلاقی رفتاری
۳۴		نظرسنجی از مدیران در خصوص منشور اخلاقی
۳۵		ابلاغ منشور اخلاقی به کلیه کارکنان سازمان

ردیف	نام تیم	پروژه‌های بهبود
۳۶	تیم مدیریت ارتباط با مشتریان	شناسایی انواع مشتریان سازمان (کشاورزان، دامداران، صنایع کشاورزی و مصرف کنندگان).
۳۷		فرم نظرسنجی از مشتریان طراحی و پس از تصویب و توزیع جمع آوری گردید.
۳۸		فرمهای نظرسنجی به مدیران شهرستان ها تحویل تا توزیع و جمع آوری گردید .
۳۹		تجزیه و تحلیل فرمهای نظر سنجی با نرم افزار SPSS
۴۰		جهت آگاه سازی مصرف کنندگان از محصولات کشاورزی و دامداری در سه فاز اطلاع رسانی شد: در فاز اول از طریق خبرنامه سازمان و مدیریت ترویج و سایت جهاد کشاورزی و روابط عمومی ، فاز دوم با هماهنگی مدیریت صنایع کشاورزی که تعامل مستقیم با صنایع داشتند، در فاز سوم بازارچه های توزیع با هماهنگی مدیریت تنظیم بازار .
۴۱		ارسال نامه به صاحبان صنایع و پرسش از آنها در ارتباط با اثربخشی استفاده از محصولات تولیدی ، چگونگی آگاه سازی مشتریان از این محصولات با همکاری مدیریت صنایع.
۴۲		برگزاری جلسات مشترک با علوم پزشکی(به عنوان ارگان سازمانی مسئول سلامت جامعه) در راستای تعالی سازمانی با موضوع آگاه سازی مشتریان(جامعه) در ارتباط با محصول سالم، چگونگی استفاده از محصول کشاورزی و دامی در جهت سلامت جامعه
۴۳		بررسی آمار نرخ پاسخگویی به شکایات در سه سال گذشته
۴۴		تهیه نمودار هیستوگرام از ارائه خدمات به مشتریان در موارد هدایت، حمایت و نظارت در بازه زمانی حداقل سه ساله توسط معاونت برنامه ریزی از جمله میزان سرمایه گذاری، میزان تسهیلات، ترویج، صدور مجوزها بر اساس سبد خدمات

ردیف	نام تیم	پروژه‌های بهبود
۴۵	تیم فرآیند	تهیه نقشه ی فرایند های سازمان
۴۶		تهیه ماتریس فرآیند - خدمات بر اساس سبد خدمات
۴۷		تهیه نقشه ی فرآیند های سازمان بر اساس نوع و سطح خدمات
۴۸		تهیه شناسنامه ی فرایند کلیه واحد های سازمان
۴۹		ایجاد فضای تعالی سازمانی برای تمام تیم های نظام تعالی سازمان
۵۰		ایجاد تیم نظارتی جهت نظارت بر فعالیت تیم های تعالی سازمانی
۵۱		آسیب شناسی مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهاد ها و ارائه راهکار در جهت بهبود و فعال سازی مجدد نظام
۵۲	تیم R&D	استانداردسازی فرایندهای شناسایی شده بر اساس سبد خدمات
۵۳		تهیه فهرست ارزشهای پیشنهادی واحد های مختلف
۵۴		بررسی راهکار های بهینه سازی قیمت محصولات کشاورزی
۵۵		بررسی پیشنهاد تولید محصولات جدید در استان
۵۶		بررسی چگونگی توسعه خدمات جدید، فرایندها، مبدا، مقصد خدمات، روشها، نقش واحدهای تحقیقات و ترویج و ...
۵۷		بررسی نقش مدیریت ترویج در توسعه و ترویج (Promotion) یک محصول جدید
۵۸		بررسی کانالهای توزیع محصولات کشاورزی از طریق مدیریت تنظیم بازار
۵۹		بررسی میزان پوشش خدمات ارائه شده به بهره برداران در واحد های مختلف
۶۰		تهیه طرح آمایش سرزمین در استان فارس در مورد محصولات کشاورزی تعیین شود (چند درصد از کدام محصولات در چه مکانهایی کشت می شوند و چه محصولاتی قابلیت بالقوه کشت در آن منطقه را دارند).

ردیف	نام تیم	پروژه‌های بهبود
۶۱	تیم خدمات / تولید	تهیه جدول چرخه خدمات شامل اثر بخشی خدمت ، هزینه های خدمت از معرفی تا بلوغ و روشهای ماندگاری آن خدمت در بلوغ و ارتقاء آن،
۶۲		تهیه زنجیره ارزش اثر بخش و کارآ در ارزشهای پیشنهادی
۶۳		تهیه چرخه ی عمر خدمات ارائه شده بخش های مختلف سازمان
۶۴		تهیه شناسنامه بهره برداران کلیه واحد های سازمان
۶۵		بررسی چالش های موجود در تهیه آمار در سازمان
۶۶		بررسی اتخاذ تمهیداتی بمنظور استفاده از ابزار جدید با عنوان شبکه مدیریت پهنه در جهت بروز رسانی اطلاعات بهره برداران سازمان
۶۷		بررسی چگونگی نیاز سنجی آموزشی کارکنان سازمان و ارتقاء سیستم آموزشی آن

ردیف	نام تیم	پروژه‌های بهبود
۶۸	تیم تکنولوژی	جدول رادار و سوات برای تکنولوژی های به کار رفته و مورد نیاز در سازمان
۶۹		تهیه جداول سازمان افزار ، دانش افزا ، سخت افزار و نرم افزار در سازمان
۷۰		تهیه "کتابچه تکنولوژی" سازمان در دستور کار قرار گرفت

ردیف	نام تیم	پروژه‌های بهبود
۷۱	تیم دانش	تهیه فرم شناسنامه دانش و تکمیل دانش کارکنان

ردیف	نام تیم	پروژه‌های بهبود
۷۲	تیم منابع انسانی	تعیین نقاط قوت وضعف درون سازمان و فرصتها و تهدیدهای برون سازمانی در حوزه ی منابع انسانی
۷۳		تهیه نقشه راه منابع انسانی سازمان
۷۴		تدوین استراتژی های منابع انسانی مبتنی بر استراتژی های سازمان
۷۵		انجام نظر سنجی های دوره ای از کارکنان و سنجش سطح رضایت آنان

پیوست شماره ۱: تصویر تقدیر نامه دو ستاره

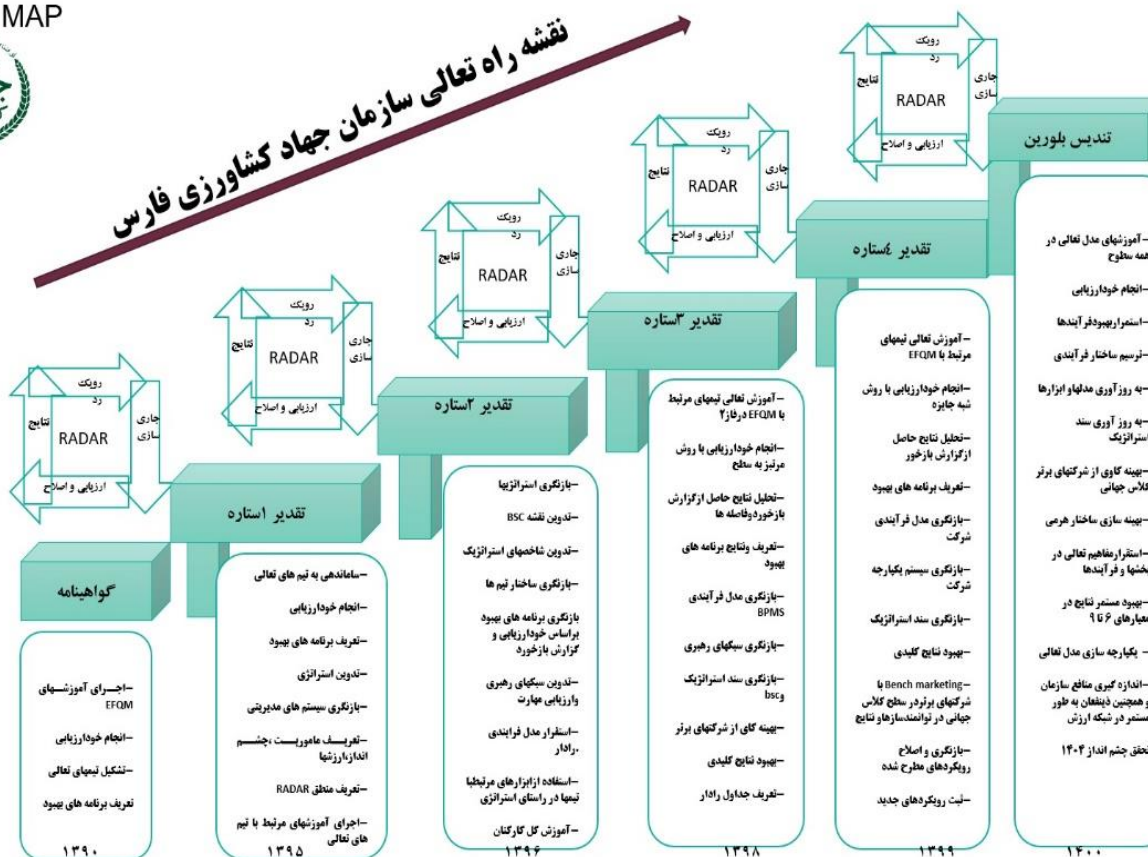


پوست شماره ۲: تصویر نقشه‌ی راه تعالی

ROAD MAP



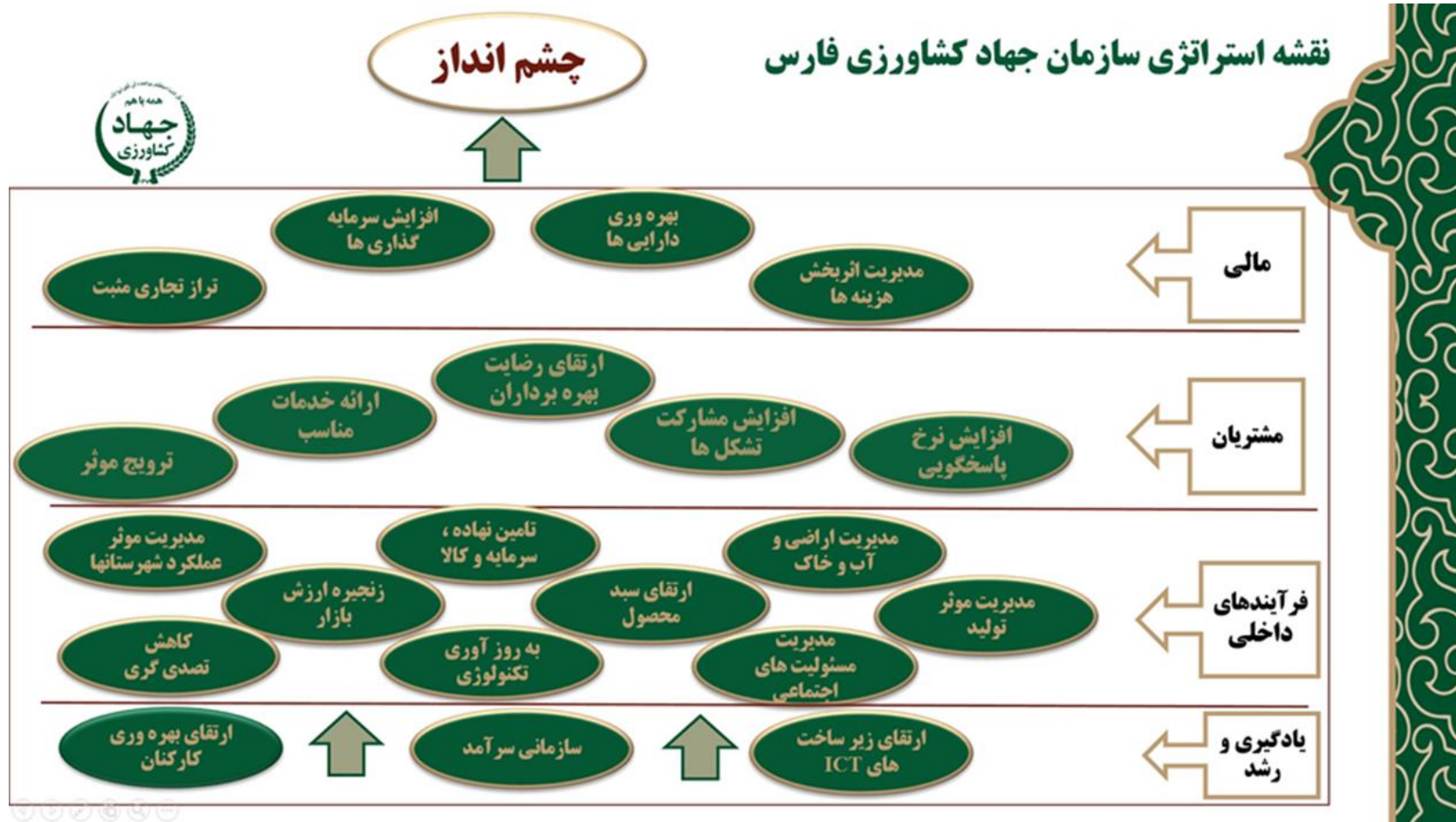
نقشه راه تعالی سازمان جهاد کشاورزی فارس



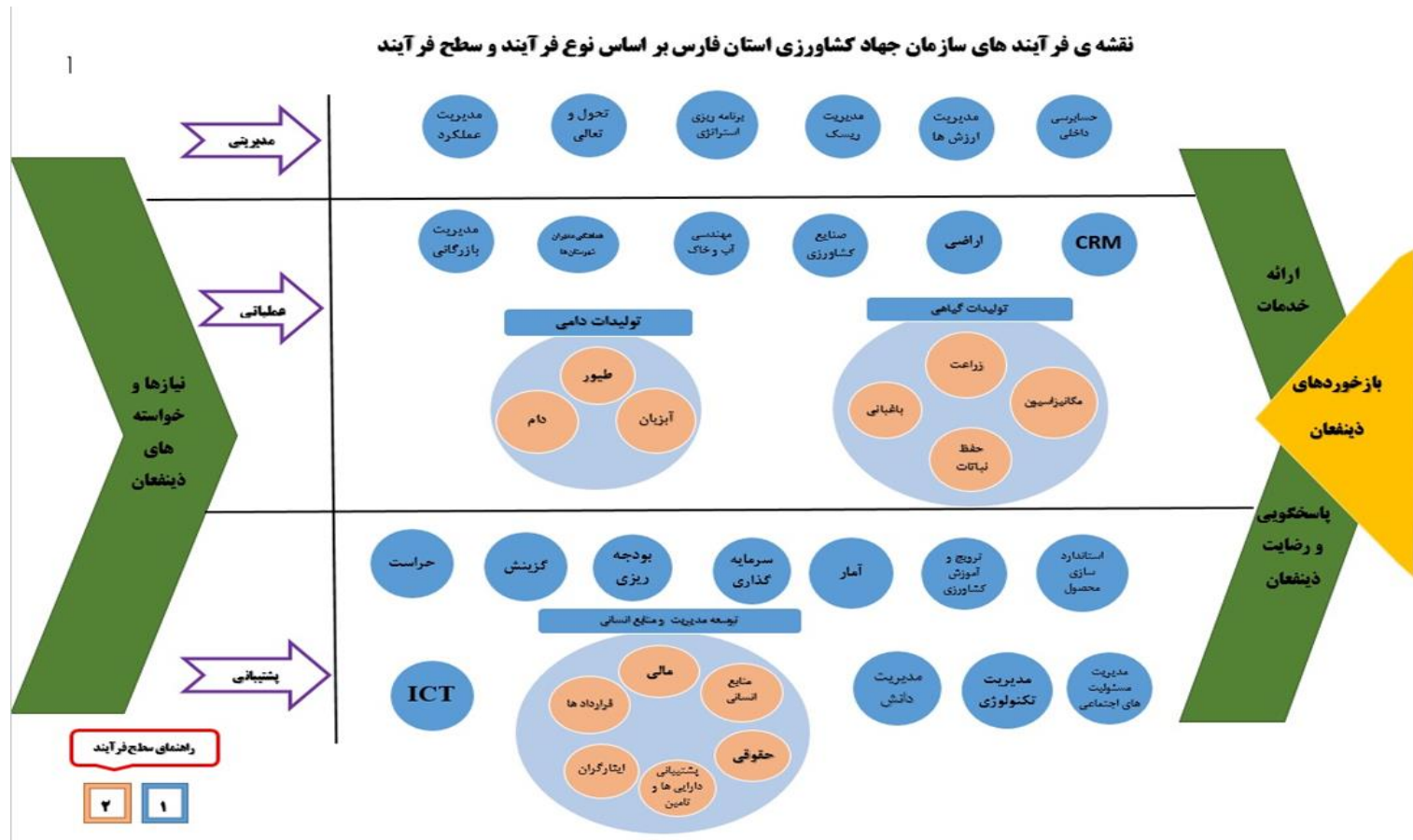
پیوست شماره ۳: گزارش جلسات آموزشی تعالی سازمانی

گزارش جلسات آموزشی تیم های تعالی سازمانی - در سازمان جهاد کشاورزی فارس								
ردیف	نام تیم تعالی	تعداد افراد عضو تیم	ترکیب اعضا تیم	تعداد جلسات برگزار شده در سال ۱۳۹۵ (مرداد الی اسفند ماه)	تعداد جلسات برگزار شده در سال ۱۳۹۶	مجموع تعداد جلسات	جمع ساعات آموزشی	مجموع نفر ساعت آموزشی جلسات هر تیم
۱	تیم رهبری	۵۰ نفر	مدیران ارشد و کلیه ی مدیران ستادی و جمعی از مدیران جهاد کشاورزی شهرستان ها	۱۰ جلسه	۳۶ جلسه	۴۶ جلسه	۹۲ ساعت	۴۶۰۰ نفر ساعت
۲	تیم استراتژی	۹ نفر	اعضاء شورای معاونین	-	۱۰ جلسه	۱۰ جلسه	۲۰ ساعت	۱۸۰ نفر ساعت
۳	تیم مدیریت ارتباط با مشتری	۱۲ نفر	مدیریت ارزیابی عملکرد، روابط عمومی و نماینده جهاد کشاورزی شهرستان ها و مراکز خدمات	۱ جلسه	۸ جلسه	۵ جلسه	۱۰ ساعت	۱۲۰ نفر ساعت
۴	ارزش ها	۲۰ نفر	معاون توسعه مدیریت ، تولیدات دامی و برنامه ریزی ، مدیر حوزه ریاست ، حراست، امور مالی و امور اداری، روابط عمومی و	-	۱۰ جلسه	۱۰ جلسه	۲۰ ساعت	۴۰۰ نفر ساعت
۵	تولید / خدمات	۲۵ نفر	مدیران و کارشناسان تمامی بخش های تخصصی و تولیدی	۲ جلسه	۹ جلسه	۱۱ جلسه	۲۲ ساعت	۵۵۰ نفر ساعت
۶	R&D	۲۲ نفر	اعضاء تیم خدمات / تولید به همراه دفتر محیط زیست	۲ جلسه	۷ جلسه	۹ جلسه	۱۸ ساعت	۳۹۶ نفر ساعت
۷	کارکنان	۸ نفر	مدیریت امور اداری، رفاه و پشتیبانی	۲ جلسه	۱۴ جلسه	۱۶ جلسه	۳۲ ساعت	۲۵۶ نفر ساعت
۸	جامعه	۸ نفر	مدیریت ترویج ، حوزه ریاست ، روابط عمومی و پشتیبانی	-	۵ جلسه	۵ جلسه	۱۰ ساعت	۸۰ نفر ساعت
۹	مالی	۹ نفر	مدیریت مالی و مدیریت برنامه و بودجه	-	۶ جلسه	۶ جلسه	۱۲ ساعت	۱۰۸ نفر ساعت
۱۰	فرآیند ها	۶ نفر	گروه نوسازی و تحول اداری + کلیه ی واحد های سازمان	۲ جلسه	۶ جلسه	۸ جلسه	۱۶ ساعت	۹۶ نفر ساعت
۱۱	تکنولوژی	۱۰ نفر	مدیریت ترویج و دفتر فناوری ها و انفورماتیک	۲ جلسه	۵ جلسه	۷ جلسه	۱۴ ساعت	۱۴۰ نفر ساعت
۱۲	خرید	۶ نفر	اداره امور قراردادها، مدیریت امور مالی و پشتیبانی	۲ جلسه	۵ جلسه	۷ جلسه	۱۴ ساعت	۸۴ نفر ساعت
۱۳	دارایی ها	۶ نفر	مدیریت حراست و پشتیبانی	۱ جلسه	۴ جلسه	۵ جلسه	۱۰ ساعت	۶۰ نفر ساعت
۱۴	ICT	۷ نفر	واحد انفورماتیک و تحول اداری	۲ جلسه	۶ جلسه	۸ جلسه	۱۶ ساعت	۱۱۲ نفر ساعت
۱۵	نخبگان	۹ نفر	کارشناسان نخبه سازمان	-	۲ جلسه	۲ جلسه	۶ ساعت	۵۴ نفر ساعت
۱۶	دانش	۵ نفر	معاونین سازمان و مدیریت حراست و ترویج	۲ جلسه	۳ جلسه	۵ جلسه	۱۰ ساعت	۵۰ نفر ساعت
۱۷	مدیران جهاد کشاورزی شهرستان ها	۳۳ نفر	مدیران جهاد کشاورزی شهرستان ها و حوزه ی امور شهرستان ها	۲ جلسه	۲ جلسه	۴ جلسه	۱۲ ساعت	۳۹۶ نفر ساعت
۱۸	همه پندگی مدیران تیم های تعالی	۱۵ نفر	دبیران تیم های تعالی	-	۳ جلسه	۳ جلسه	۶ ساعت	۹۰ نفر ساعت
جمع کل:								
				۳۰ جلسه	۱۴۱ جلسه	۱۷۱ جلسه	۳۴۲ ساعت	۷۷۷۲ نفر ساعت

پیوست شماره ۴: تصویر نقشه‌ی استراتژی سازمان جهاد کشاورزی فارس



پیوست شماره ۵: تصویر نقشه‌ی فرآیندهای سازمان جهاد کشاورزی فارس



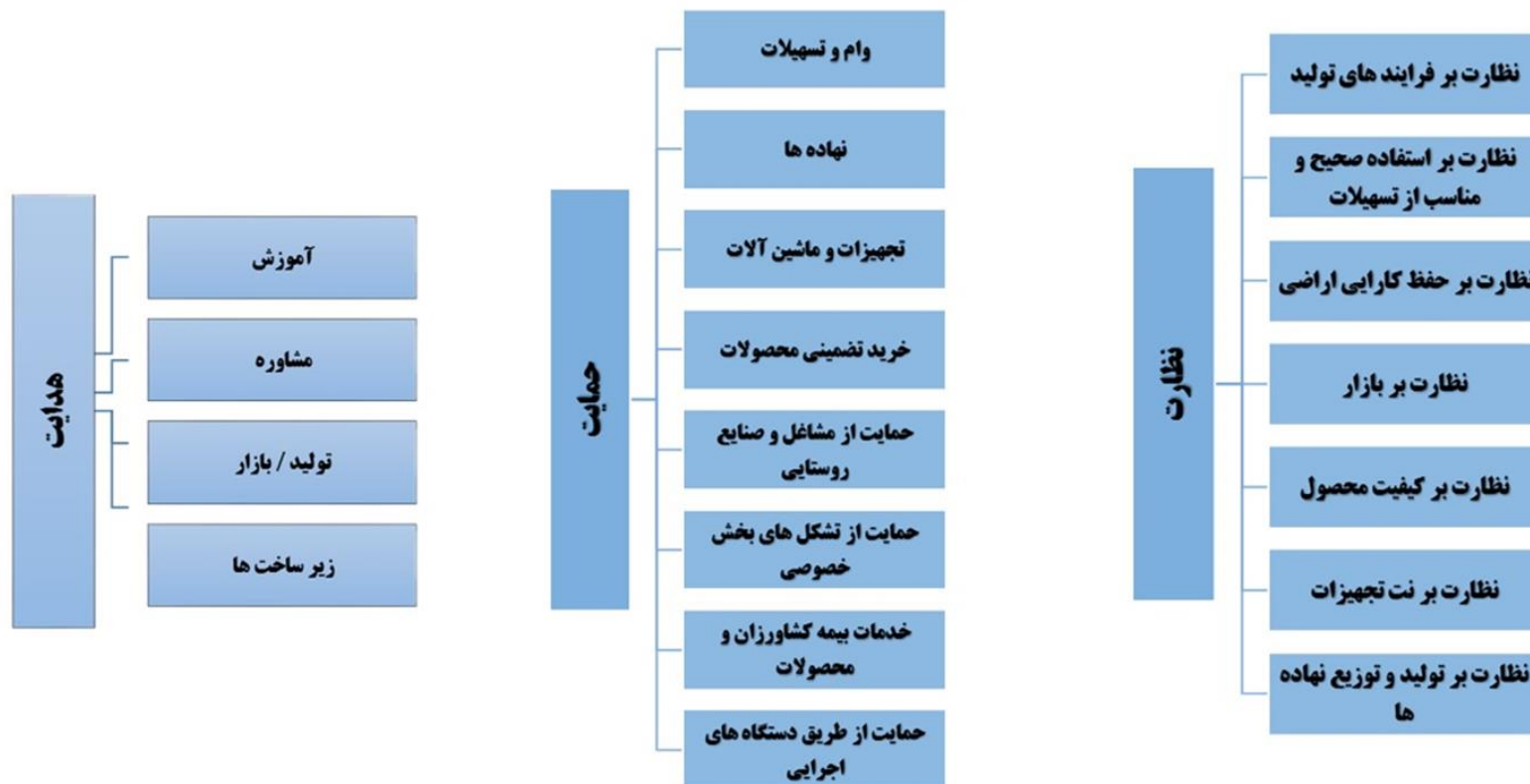
پیوست شماره ۶: تصویر بنفش بهره برداران سازمان جهاد کشاورزی فارس



بخش بندی مشتریان سازمان شامل :

- ❖ کشاورزان
- ❖ باغداران
- ❖ تولیدکنندگان دام و طیور
- ❖ صاحبان صنایع
- ❖ آبرزی پروران

پیوست شماره ۷: تصویر سبد خدمات سازمان جهاد کشاورزی فارس



پیوست شماره ۸: منشور اخلاقی سازمان جهاد کشاورزی فارس

بسمه تعالی

منشور اخلاقی سازمان جهاد کشاورزی استان فارس

ما کارکنان جهاد کشاورزی استان فارس دین محوری که همان ارتباط و پیوند قلبی و معنوی با خداوند متعال در سایه تعالیم اسلام می باشد را سر لوحه کارهای خود قرار داده و با توکل به خداوند، در راستای تامین امنیت و سلامت غذایی مردم و همکاری و تلاش برای توسعه فرهنگ تعالی، بر اصول اخلاقی زیر هم پیمان بوده و در جهت سرافرازی و اعتلای کشور گام می نهیم:

تعلق سازمانی:

ما کارکنان با تمام توان، انگیزه و علاقه مندی از طریق انجام صحیح وظایف شغلی و سازمانی در راستای تحقق اهداف و مأموریتها، اعتلای سازمان و تقویت وجهه سازمانی در مجامع بیرونی و حمایت ذی نفعان تلاش می نمایم.

مسئولیت پذیری:

ما کارکنان با راستی، درستی و شفافیت در گفتار و رفتار، برنامه ریزی و اولویت بندی فعالیت ها و استفاده بهینه و بهره ور از تجهیزات و ملزومات، توجه به آراستگی فردی و محیطی، مسئولیت تصمیمات و اقدامات خود را در قبال سازمان و ذینفعان برعهده گرفته و در مورد آنها پاسخگو هستیم.

مشارکت:

ما کارکنان با رعایت احترام متقابل، تفکر کار تیمی، تعامل علمی، فکری، عملیاتی و انتقال آموخته ها و تجارب به دیگران، فرهنگ مشارکت و همدلی را ارتقاء می دهیم و با ارائه پیشنهادها و ایده های سازنده و کارآفرین به داشتن سازمانی سرآمد می اندیشیم.

پشتکار و جدیت:

ما کارکنان با رعایت کلیه قوانین و مقررات (رویه ها، دستورالعملها، بخشنامه ها و ...) با جدیت و پشتکار تلاش خود را در جهت افزایش بهره وری (کارایی و اثربخشی) بکار برده، بهبود مستمر در کلیه فعالیتها و پرهیز از موازی کاری و تداخل و نقایص را سرلوحه خود قرار می دهیم.

شایسته سالاری:

ما کارکنان در جهت یادگیری، شمر و ارتقاء سطح قابلیتها و شایستگی های خود در جهت به شرف و توسعه سازمان کوشا بوده، استفاده صحیح و مناسب از استعدادها و سرمایه های انسانی را یکی از اصول اساسی تکریم انسانها تلقی کرده و در مسیر توسعه سازمان یادگیرنده حرکت می کنیم.

محمد مهدی قاسمی
رئیس سازمان

گزارش تصویری همایش بزرگ تعالی سازمان



سازمان جهاد کشاورزی استان فارس

اولین همایش تعالی سازمانی

تعالی سازمانی، ضامن بالندگی و توسعه پایدار



شیراز - دی ماه ۱۳۹۶

حضور همکاران در همایش تعالی سازمانی





سخنرانی ریاست سازمان و رئیس تیم رهبری تعالی





سخنرانی معاون برنامه ریزی و امور اقتصادی و دبیر تیم استراتژی تعالی



ارائه گزارش استقرار الگوی عالی در سازمان توسط رئیس گروه نوسازی و تحول اداری و مدیر عالی سازمان



سخنرانی مدیر امور اداری و دبیر تیم کارکنان و ارزشها در تعالی سازمانی



قرائت همگانی منشور اخلاقی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی



آموزش همگانی الگوی تعالی سازمانی توسط مشاور پروژه



گزارش تصویری جلسه های آموزشی تیمهای تعالی





گزارش تصویری جلسه های ارزیابی تیمهای تعالی سازمان توسط تیم ارزیاب جایزه تعالی

تیم رهبری



ارزیابی تیمهای تعالی



