

دوره آموزشی

"نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی"

سازمان امور اراضی کشور

مرکز نوسازی و تحول اداری وزارت جهاد کشاورزی

زمستان ۱۴۰۴

شیوه نامه تدوین و برنامه عملیاتی
پیاده سازی نظام نامه توسعه فرهنگ سازمانی



"استانداردهای رفتاری، گفتاری و پوششی مشاغل اختصاصی"

"دستور العمل تشویق و تنبیه کارکنان"

"دستور العمل رفتار حرفه ای و اخلاقی کارگزاران نظام"

مرکز نوسازی و تحول اداری

وزارت جهاد کشاورزی

زمستان ۱۴۰۴



نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی

تکالیف عمومی دستگاه های اجرایی



بند ۳ ماده ۳

تعیین معیارهای اختصاصی فرهنگ سازمانی متناسب با وظایف و مأموریت ها و تصویب آنها در شورای راهبری تحول اداری آن دستگاه اجرایی



بند ۲ ماده ۳
بند ۳ ماده ۳

برگزاری دوره های آموزشی برای معیارهای عمومی و اختصاصی



بند ۱ ماده ۵
ماده ۷

تعیین استانداردهای رفتاری، گفتاری و ظاهری برای تمامی مشاغل دستگاه اجرایی و تصویب آنها در شورای راهبری تحول اداری

مطابق راهنمای نحوه اجرای بند ۱ ماده ۵ - نامه ۱۵۲۸۱ تاریخ ۱۴۰۴/۰۲/۲۲ سازمان اداری و استخدامی کشور



فصل ۳

تهیه سازوکار تشویق و تنبیه برای نهادینه سازی معیارها و تصویب آنها در شورای راهبری تحول اداری و سنجش ادواری چهارماهه کارکنان

مطابق فرم راهنمای تدوین دستورالعمل تشویق و تنبیه - نامه ۶۲۱۰۶ تاریخ ۱۴۰۳/۰۱/۰۷ سازمان اداری و استخدامی کشور



بند ۲ ماده ۵

تعیین استانداردهای فعالیت های اداری و پشتیبانی به جهت ایجاد و تقویت انضباط اداری و مالی و تصویب در شورای راهبری تحول اداری



شیوه نامه و برنامه عملیاتی پیاده سازی نظام نامه توسعه فرهنگ سازمانی

مجموعه بزرگ وزارت جهاد کشاورزی به همراه سازمان ها و شرکت های وابسته در تأمین امنیت غذایی مردم به عنوان مأموریت اصلی این وزارتخانه، نقش حیاتی داشته و توسعه فرهنگ سازمانی این وزارتخانه، بر راندمان و اثربخشی کل سیستم و نظام حاکمیتی کشور، اثر مستقیم دارد .

تدوین معیارهای رفتاری، گفتاری و ظاهری مشاغل اختصاصی، دستورالعمل تشویق و تنبیه کارکنان و دستورالعمل رفتار حرفه ای و اخلاقی منطبق با مفاد نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی به شماره ۳۰۲۵۵۰ مورخ ۱۳۹۷/۰۶/۱۴ شورای عالی اداری و سایر قوانین مربوطه؛ شرح وظایف و مسئولیت های عناوین شغلی اخذ شده از کتب مرجع (کتب آکادمیک حوزه فرهنگ و رفتار سازمانی و کتاب طرح طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل عمومی-اختصاصی دستگاه های اجرایی و مقررات آموزش کارمندان) و اسناد بالادستی، بر ارزشمندی و توجه بیشتر کارکنان بر ارزش ها و هنجارهای اجتماعی و اخلاقی آنان به منظور انجام بهینه وظایف، اثر مطلوب دارد.

این مجموعه تدوین شده ابزاری بسیار کلیدی و اثربخش در دست مدیران است که از طریق آن، کارکنان را برانگیزانند و مورد تشویق قرار دهند و در جهت تعالی سازمانی، بهتر از گذشته گام بردارند.

"استانداردهای رفتاری، گفتاری و پوششی مشاغل اختصاصی"

نکات مهم درخصوص تدوین این استاندارد

نکات مهم و قابل توجه در زمینه تدوین استانداردهای رفتاری، گفتاری و ظاهری فرهنگ سازمانی مشاغل اختصاصی ستاد وزارت جهاد کشاورزی عبارتند از :

1. مجموعه استانداردهای رفتاری تدوین شده برای مشاغل اختصاصی دستگاه شامل :

(1) ۵ بعد

(2) ۸ مولفه

(3) ۱۸ شاخص

(4) ۹۰ سنجه برای استانداردهای های اختصاصی رفتاری مربوط به ۱۶ عنوان شغلی مشاغل اختصاصی ستاد وزارت جهاد کشاورزی در قالب ۶ گروه عنوان شغلی گردآوری شده است.

2. مجموعه استانداردهای گفتاری تدوین شده برای مشاغل اختصاصی دستگاه علاوه بر قوانین و مقررات الزام آور مطابق نامه شماره ۱۶۴۷۲۷/۵۰۸۰۳ مورخ ۱۸/۱۲/۱۴۰۰ اعضای محترم هیات دولت و نامه شماره ۲۳۸۵۵/۰۲۰ مورخ ۲۲/۱۲/۱۴۰۰ وزارت متبوع، شاخص های عفاف و حجاب اسلامی

در راستای پایبندی به عفاف در گفتار بدین صورت است که عفت کلام و خوب سخن گفتن از امور قرآنی است که لازمه جامعه با فرهنگ و تمدن ساز می باشد.

1. درخصوص اهتمام جدی دستگاه برای رعایت شاخص ها مجموعاً ۶ گروه عنوان شغلی برای ۱۶ عنوان شغلی مشاغل اختصاصی ستاد وزارت جهاد کشاورزی و در قالب ۵۸ سنجه یا شاخص گفتاری مربوط تدوین گردیده است.

"استانداردهای رفتاری، گفتاری و پوششی مشاغل اختصاصی"

نکات مهم درخصوص تدوین این استاندارد

1. مجموعه استانداردهای ظاهری تدوین شده برای مشاغل اختصاصی دستگاه، مطابق نامه شماره ۱۶۴۷۲۷/۵۰۸۰۳ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۱۸ اعضای محترم هیات دولت و نامه شماره ۲۳۸۵۵/۰۲۰ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۲۲ وزارت متبوع، شاخصهای پوشش و حجاب اسلامی در راستای چهار بند عبارتند از:

۱. بدن نما نبودن

2. عدم جلب توجه

3. پوشیدگی

4. عدم آرایش

2. در خصوص اهتمام جدی معاونت‌ها، سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه برای رعایت شاخص‌های عفاف و حجاب و علاوه بر قوانین و مقررات الزام آور فوق، مجموعاً در قالب ۳۰ سنجه یا شاخص، مربوط به ۶ گروه عنوان شغلی که شامل ۱۶ عنوان شغلی مشاغل اختصاصی ستاد وزارت جهاد کشاورزی گردآوری شده است.

"استانداردهای رفتاری، گفتاری و پوششی مشاغل اختصاصی"

با توجه ابلاغ استانداردهای رفتاری، گفتاری و ظاهری مشاغل عمومی دستگاه ها طی نامه شماره ۱۵۲۸۱ مورخ ۱۴۰۴/۰۲/۲۲ سازمان اداری و استخدامی کشور، استانداردهای رفتاری، گفتاری و ظاهری فرهنگ سازمانی مربوط به ۱۶ عنوان رشته مشاغل اختصاصی ستاد وزارت جهاد کشاورزی در قالب ۶ طبقه شغلی زیر ارائه گردیده است.

- (۱) گروه رشته های شغلی تولیدات گیاهی: (کارشناس اصلاح نباتات و زراعت؛ کارشناس امور باغبانی؛ کارشناس تحقیقات گیاه شناسی)
- (۲) گروه رشته های شغلی تولیدات دامی: (کارشناس دام پروری؛ کارشناس تغذیه دام)
- (۳) گروه رشته های شغلی صنایع و مهندسی تولید: (کارشناس صنایع کشاورزی؛ کارشناس امور شکل های تولیدی و کشاورزی؛ کارشناس ماشین آلات کشاورزی)
- (۴) گروه رشته های شغلی آب و خاک و زیربنایی: (کارشناس مهندسی زراعی؛ کارشناس خاک شناسی و حاصل خیزی خاک؛ کارشناس زمین)
- (۵) گروه رشته های شغلی برنامه ریزی و اقتصادی: (کارشناس برنامه ریزی کشاورزی؛ کارشناس اقتصاد کشاورزی؛ کارشناس پیشگیری و مقابله با مخاطرات کشاورزی)
- (۶) گروه رشته های شغلی بازرگانی: (کارشناس بازرگانی کالای اساسی، کارشناس فنی مراکز ذخیره سازی کالای اساسی).

شیوه نامه تدوین و برنامه عملیاتی

پیاده سازی نظام نامه توسعه فرهنگ سازمانی

"استانداردهای رفتاری، گفتاری و پوششی مشاغل اختصاصی"

چارچوب فرآیند عملیات تدوین استانداردهای رفتاری مشاغل اختصاصی وزارت جهاد کشاورزی



شیوه نامه تدوین و برنامه عملیاتی پیاده سازی نظام نامه توسعه فرهنگ سازمانی

"استانداردهای رفتاری، گفتاری و پوششی مشاغل اختصاصی"

مرحله اول: شروع فرآیند تدوین استاندارد های رفتاری متناسب با مشاغل اختصاصی
وزارت جهاد کشاورزی

- گردآوری و بررسی اسناد و منابع مورد نیاز شامل:
- نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی
- دستورالعمل ها
- بخشنامه ها
- اسناد بالادستی وزارت خانه، سازمان امور استخدامی و ...
- کتب مرجع رفتار سازمانی و ...

مرحله دوم: گروه بندی مرتبط با طبقات مشاغل اختصاصی وزارت جهاد کشاورزی

- بر اساس اسناد، مدارک و کتب مرجع (کتاب: طرح طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل مستخدمین دستگاه های اجرایی) ۱۶ عنوان رشته مشاغل اختصاصی در ستاد وزارت جهاد کشاورزی وجود داشته که با مطالعه نمونه وظایف و مسئولیت های ۱۶ عنوان رشته شغلی گروه یا طبقات شغلی مجزا تدوین گردید.

شیوه نامه تدوین و برنامه عملیاتی پیاده سازی نظام نامه توسعه فرهنگ سازمانی

"استانداردهای رفتاری، گفتاری و پوششی مشاغل اختصاصی"

**مرحله سوم: شناسایی ابعاد و شاخص های رفتار سازمانی قابل سنجش منطبق با
شرح وظایف عناوین شغلی بر اساس کتب رفتار سازمانی**

- با توجه به نمونه وظایف و مسئولیت ها، شرایط احراز تحصیلات و مهارت و دوره های آموزشی، به کتب دانشگاهی رفتار سازمانی از جمله کتب رفتار سازمانی رابینز و کتب رفتار سازمانی مورهد و گریفن مراجعه گردید و کلید واژه های رفتار سازمانی متناسب هر گروه و طبقه شغلی، احصا و استخراج گردید.

مرحله چهارم تدوین سنجه های رفتاری ذیل ابعاد شناسایی شده

- سنجه های اختصاصی رفتاری مشاغل اختصاصی وزارت جهاد کشاورزی، با در نظر گرفتن نظام نامه و بخشنامه های ارسالی سازمان اداری و استخدامی کشور؛ شرح وظایف و مسئولیت های عناوین شغلی و اسناد بالادستی بوده است که با بهره گیری از کتب آکادمیک حوزه فرهنگ و رفتار سازمانی، تدوین شده است.

شیوه نامه تدوین و برنامه عملیاتی پیاده سازی نظام نامه توسعه فرهنگ سازمانی

"استانداردهای رفتاری، گفتاری و پوششی مشاغل اختصاصی"

مرحله پنجم: برگزاری جلسات حضوری هم اندیشی

- جلسات منظمی با حضور همکاران محترم مرکز نوسازی و تحول اداری، همکاران محترم دفتر بازرسی، ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات و همکاران محترم دفتر تعالی فرهنگ سازمانی و سلامت اداری سازمان اداری و استخدامی کشور برگزار گردید و طبقات، ابعاد و سنجه های استخراج شده بر اساس اسناد و کتب یاد شده مورد پالایش و بازبینی قرار گرفت و خرد جمعی موجب آماده سازی نسخه اولیه استانداردهای رفتاری مشاغل اختصاصی وزارت جهاد کشاورزی گردید. پس از آماده سازی نسخه اولیه استانداردهای رفتاری، گفتاری و پوششی مشاغل اختصاصی وزارت جهاد کشاورزی، تدوین دستورالعمل تشویق و تنبیه کارکنان، در دستور کار قرار گرفت و پس از آماده سازی، طی نامه شماره ۴۸۴۰۲ مورخ ۱۴۰۴/۰۲/۰۲ به اعضای شورای راهبری وزارت ارسال گردید و نظرات و پیشنهادات کاربردی آنان دریافت گردید و پس از دریافت نظرات نهایی، چک لیست استانداردهای رفتاری، گفتاری و ظاهری به همراه معیارهای اختصاصی وزارت جهاد کشاورزی تدوین گردید.

شیوه نامه تدوین و برنامه عملیاتی پیاده سازی نظام نامه توسعه فرهنگ سازمانی

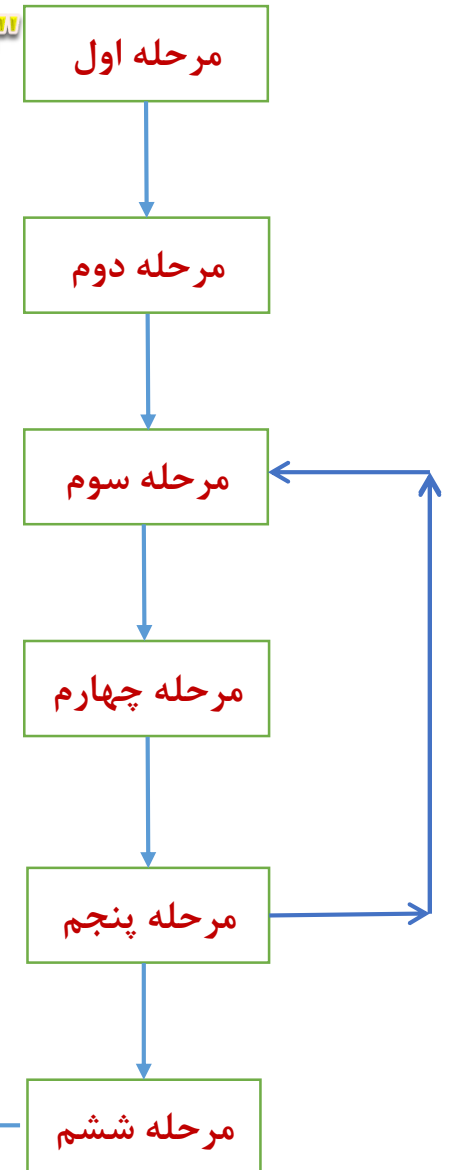
"استانداردهای رفتاری، گفتاری و پوششی مشاغل اختصاصی"

مرحله ششم: آماده سازی نسخه اولیه

- در ادامه پس از نظرخواهی از خبرگان و انجام اصلاحات لازم، نسخه نهایی آماده شد و در ادامه مراحل بعدی (از ابلاغ استانداردها تا تکمیل و برگزاری دوره های آموزشی، تدوین نظام تنبیه و پاداش و ارزیابی عملکرد سالانه)، اجرا و عملیاتی می گردد.
- پس از استخراج ابعاد و سنجه های مشاغل اختصاصی، محتوای مرتبط دوره های آموزشی شامل سرفصل های مورد نیاز دوره های آموزشی تدوین می گردد که جهت برنامه ریزی آموزشی به دفتر آموزش کارکنان و مرکز تحقیقات کشاورزی ارسال خواهد شد.

شیوه نامه تدوین و برنامه عملیاتی پیاده سازی نظام نامه توسعه فرهنگ سازمانی

"استانداردهای رفتاری، گفتاری و پوششی مشاغل اختصاصی"



شیوه نامه تدوین و برنامه عملیاتی پیاده سازی نظام نامه توسعه فرهنگ سازمانی

"استانداردهای رفتاری، گفتاری و پوششی مشاغل اختصاصی"

ابعاد و مولفه های استانداردهای فرهنگ سازمانی مشاغل اختصاصی ستاد وزارت متبوع احصا شده از شرح وظایف و شرایط احراز مشاغل

بعد	مولفه	شاخص	فراوانی سنجه و مصداق
۱- فرهنگ و مدیریت جهادی (سخت کوشی)	۱- سخت کوشی	شیفته کار بودن - سخت کوشی	۱۷
		دلبستگی شغلی - تعلق کاری	۲
		درست کاری	۹
۲- شفافیت و سلامت اداری	۲- سلامت اداری	صداقت کاری و امانتداری	۴
		شفافیت	۱
	۳- عدالت محوری	انتقادپذیری	۴
۳- سازمان ها و مسئولیت اجتماعی	۴- مسئولیت و پاسخگویی اجتماعی	عدم تبعیض و عدالت محوری	۸
		پاسخگویی	۱۳
		توجه به مسائل زیست محیطی (تولید سبز)	۶
۴- مردم داری (رفتارهای شهروندی)	۵- رفتار شهروندی	پایبندی به ضوابط و مقررات محل کار	۴
		امانتداری	۳
	۶- هوش فرهنگی	نوع دوستی (مردم داری)	۲
۵- توسعه فردی	۷- مدیریت دانش	تکریم و عزت ارباب رجوع	۳
	۸- مهارت فردی	شناخت و پذیرش فرهنگی	۲
		صبوری (تاب آوری)	۲
۵ بعد	۸ مولفه	مدیریت دانش و بروزرسانی مستمر	۶
		خلاقیات و نوآوری	۲
		مهارت های ارتباطی	۲
مجموع	۸ مولفه	۱۸ شاخص	۹۰

فرم ارزیابی مربوط به عنوان شغل تولیدات گیاهی (شماره ۱)

کارشناس اصلاح نباتات و زراعت؛ کارشناس امور باغبانی؛ کارشناس تحقیقات گیاه شناسی

(نظر سنجی توسط مدیران و همکاران)

نام و نام خانوادگی کارمند	
سمت	
واحد محل خدمت	

سنجه ها و استانداردهای رفتاری

شاخص	ابعاد	عنوان	عالی	خوب	متوسط	ضعیف
سنجه ها و استانداردهای رفتاری	عدم تبعیض و عدالت محوری	کارکنان باید در تعیین نرخها مثل قیمت‌های تضمینی و بیمه، تعیین استانداردهای تولید و مصرف انواع محصولات کشاورزی از طریق ارتباط موثر با واحدهای ذیربط منصّف باشند. کارکنان باید در ارائه گزارش های دقیق و بدون تحریف از وضعیت مزارع، آزمایش ها و پروژه‌های تحقیقاتی از ملاحظه کاری اجتناب کنند.				
	شیفته کار بودن - سخت کوشی	کارکنان باید به ترویج سیستم‌های کشت گلخانه‌ای، هیدروپونیک، سامانه پایش هوشمند مزارع و پهبادهای کشاورزی اهتمام داشته باشند. کارکنان باید به مشارکت در پژوهش‌های کاربردی برای تولید ارقام مقاوم به خشکی، شوری و آفات، تعلق خاطر دانه باشند. کارکنان باید توانایی انجام کار با سایر کارشناسان حوزه‌های آب، خاک، تحقیقات و ترویج را داشته باشند. کارکنان باید نظارت دلسوزانه ای در پایش مستمر پروژه‌های تولیدات گیاهی و اطمینان از تحقق اهداف تعیین شده مثل تشکیل موسسه‌ها و شرکت‌های خصوصی و آزمایشگاه‌ها و کلینیک‌ها داشته باشند.				
	دلبستگی شغلی - تعلق کاری	کارکنان باید به تحقیقات کارشناسی مثل مطالعات حوزه ایجاد و توسعه باغ‌های گیاه‌شناسی و شناسایی گیاهان نادر و در معرض خطر کشور جهت حفظ ذخایر توارثی آنان در سطح کشور، رغبت درونی مشارکت داشته باشند. کارکنان باید در فراگیری اصول کشاورزی پایدار، فیزیولوژی گیاهان، خاک‌شناسی، آفات و بیماری‌های گیاهی ممارست داشته باشند.				
	انتقاد پذیری	کارکنان باید برای شنیدن نظرات کشاورزان و استفاده در تهیه و تنظیم برنامه‌های کاری مثل مدیریت بهره‌وری آب کشاورزی دارای ذهن باز باشند. کارکنان باید در خصوص روند تولید و مصرف محصولات زراعی در کشور و ارائه راهکارهای لازم جهت بهینه سازی و کنترل تولید و مصرف در راستای تامین امنیت غذایی تولید، نگرش نقادانه داشته باشند.				
	تکریم و عزت ارباب رجوع	کارکنان باید حمایت گرم و صمیمانه از ذینفعان و بهره‌برداران داشته و در اجرای قراردادها مانند طرح‌های مربوط به آبیاری و تامین آب، زهکشی و تجهیز و نوسازی اراضی، در کنار آنان باشند. کارکنان باید در دیدار با بهره‌برداران در مزارع و باغات برای رصد شرایط کاشت، داشت و برداشت محصولات و برنامه‌های تکثیر و یا کنترل و گواهی بذر مادری، گشاده‌رویی و خوش مشربی داشته باشند. کارکنان باید همدلی و نوع دوستی خود را با باغداران و فعالان حوزه کشاورزی در شناسایی موانع و مشکلات موجود در مسیر تولید، فرآوری و بازاریابی انواع میوه، گل و گیاهان زینتی در مناطق مختلف و تعیین مناسب‌ترین روش رفع آنها نشان دهند.				
	توجه به مسائل زیست محیطی (تولید سبز)	کارکنان باید در اعطاء، صدور و نظارت بر پروانه ساخت، بسته‌بندی و توزیع سموم، کودها و سایر مواد دفع آفات گیاهی در جهت کاهش مصرف سموم و کودهای شیمیایی و ترویج روش‌های دوستدار محیط زیست، کوشش هدمند نمایند. کارکنان باید همواره و بصورت مستمر با تعارض منافع افراد (افراد خاطی حوزه فروش سموم ممنوع و تاریخ گذشته و ابطال پروانه آنها) مبارزه نمایند. کارکنان باید به لزوم بکارگیری استانداردهای بین المللی در آزمایش‌ها، تحقیقات میدانی، تنظیم مشخصات و تایید اوراق گواهی‌نامه کیفیت محصول باور حقیقی و استوار داشته باشند.				
	امتیاز کل (از ۱۰۰ امتیاز)					

فرم ارزیابی مربوط به عنوان شغل تولیدات گیاهی (شماره ۱)

کارشناس اصلاح نباتات و زراعت؛ کارشناس امور باغبانی؛ کارشناس تحقیقات گیاه شناسی (نظر سنجی توسط مدیران و همکاران)

شاخص	عنوان	امتیاز			
		عالی	خوب	متوسط	ضعیف
سبجہ ها و استاندارد های گفتاری	کارکنان باید با اصطلاحات محاوره‌ای و ضرب المثلهای محلی و بومی آشنایی لازم را داشته باشند.				
	کارکنان باید از لهجه، گویش، زبان و الفاظ محلی و بومی استفاده نمایند.				
	کارکنان باید در مهارت‌های کلامی و توان اقناع طرف مقابل، توانمند باشند.				
	کارکنان باید هنر برقراری ارتباط کلامی، غیرکلامی و شنود (گوش دادن به نظرات و سوالات) با افراد را داشته باشند.				
	کارکنان باید از جملات ساده و شفاف استفاده نموده و از اصطلاحات پیچیده استفاده نکنند.				
	کارکنان باید در پاسخ به سوالات، صبر و حوصله و پرهیز از گفتار تند و پرخاشگرانه را مراعات نمایند.				
	کارکنان باید گفتار خویش را با ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی مخاطبان تطبیق دهند.				
	کارکنان باید جملات مثبت و امیدبخش به‌کارگیرند و از گفتار ناامیدکننده پرهیز نمایند.				
	کارکنان باید از بیان صمیمی و دوستانه استفاده نمایند.				
	کارکنان باید بیان موجز و سنجیده داشته و از گزافه‌گویی و حرافی پرهیز نمایند.				
سبجہ ها و استاندارد های ظاهری	کارکنان باید از لباس‌های مناسب در بازدیدهای میدانی شامل کفش، لباس، دستکش و کلاه لبه دار از جمله بازدید در ارتفاعات و اراضی شیبدار کفش و شلوار مناسب جین و غیر پارچه‌ای جهت جلوگیری از چسبیدن خار و تیغ استفاده نمایند.				
	کارکنان باید از تجهیزات مناسب مثل کوله پشتی برای حمل کفش مناسب و لوازم شخصی، کیف کمری برای حمل دوربین و موبایل و سایر تجهیزات استفاده نمایند.				
	کارکنان باید کاور مخصوص گلخانه‌ها (کفش و کلاه و دستکش) از آغاز در حوزچه ضدعفونی تا پایان بر تن داشته باشند.				
	کارکنان باید از لباس‌های ایمنی و محافظ در شرایط پرخطر، قرنطینه یا بیماری، بازدیدهای پرخطر، فعالیت‌های آزمایشگاهی و ... استفاده نمایند.				
	کارکنان نباید لباس‌های گشاد یا آویزان و خطرناک بپوشند.				
	16				
امتیاز کل (از ۱۰۰ امتیاز)					

شیوه نامه تدوین و برنامه عملیاتی

پیاده سازی نظام نامه توسعه فرهنگ سازمانی

"دستور العمل تشویق و تنبیه کارکنان"

(موضوع مواد ۴ و ۶ و ۷ نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی)

نام دستگاه:	تاریخ و شماره مصوبه شورای راهبری:
وزارت جهاد کشاورزی	۲۷/۰۷/۱۴۰۴، مصوبه شماره ۳
<p>شورای راهبری تحول اداری وزارت جهاد کشاورزی مورخ ۱۴۰۴/۰۷/۲۷ در جلسه شورای راهبری تحول اداری وزارتخانه باتوجه به پیشنهاد مرکز نوسازی و تحول اداری و تأیید سازمان اداری و استخدامی کشور و در اجرای مصوبه شماره ۳۰۲۵۵۰ مورخ ۱۴/۰۶/۱۳۹۷ شورای عالی اداری کشور موضوع نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی و ابلاغ استانداردهای رفتاری، گفتاری و ظاهری مشاغل عمومی دستگاه های اجرایی طی نامه شماره ۱۵۲۸۱ مورخ ۲۲/۰۲/۱۴۰۴ سازمان اداری و استخدامی کشور، دستورالعمل اجرایی نحوه ی تشویق و تنبیه کارکنان را به شرح ذیل تصویب نمود:</p>	

معیارهای اختصاصی فرهنگ سازمانی: معیارهای اختصاصی فرهنگ و مجموعه استانداردهای رفتاری تدوین شده در این دستورالعمل شامل ۵ بعد، ۸ مولفه، ۱۸ شاخص و ۹۰ سنجه برای استانداردهای های اختصاصی فرهنگی-رفتاری مرتبط با مشاغل اختصاصی دستگاه (مربوط به ۱۶ عنوان رشته مشاغل اختصاصی ستاد وزارت جهاد کشاورزی) در قالب ۶ طبقه شغلی بیان شده در بند قبل می باشد که از روش تحقیق استقرا (جزء به کل) و بر اساس مأموریت های مشخص دستگاه، شرایط احراز و شرح وظایف و اقدامات تک تک مشاغل اختصاصی طبق جدول زیر بدست آمده، عبارت است از:

۱- فرهنگ و مدیریت جهادی؛ ۲- شفافیت و سلامت اداری؛ ۳- سازمان ها و مسئولیت اجتماعی؛ ۴- مردم داری (رفتارهای شهروندی سازمانی)؛ ۵- توسعه فردی

شیوه نامه تدوین و برنامه عملیاتی

پیاده سازی نظام نامه توسعه فرهنگ سازمانی

"دستور العمل تشویق و تنبیه کارکنان"

(موضوع مواد ۴ و ۶ و ۷ نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی)

ماده ۳) انواع تشویق و تنبیه:

تشویق

وزارتخانه براین باور است که سیستم پاداش بر مبنای ارزش خاصی است که این ارزش برای افراد مختلف متفاوت است. وزارتخانه جدا از فعالیت های مختلف، شاخص های گوناگونی را مشخص نموده است که بر مبنای آنها پاداش پرداخت خواهد کرد. این شاخص ها عبارتند از :

أ- **عملکرد** : یعنی محاسبه یا سنجش نتیجه های ارزشیابی و تطبیق آنها با معیارهای مشخص شده.

ب- **تلاش** : میزان کار یا تلاش به عنوان شاخص برای پرداخت پاداش می باشد.

ت- **مهارت** : میزان مهارت تعیین کننده حقوق پاداش است. از روش هایی که وزارتخانه ها و سازمان ها براساس آن به افراد پاداش می دهند توجه به مهارت کارکنان است.

ث- **تکریم ارباب رجوع**: به منظور ایجاد ساز و کارهای لازم در ارائه خدمات مطلوب و موثر به مردم و برخورد مناسب کارکنان با مراجعان و نهادینه نمودن موضوع رضایت مندی مراجعان وزارتخانه، برنامه ارتقاء و حفظ کرامت مردم تحت عنوان طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری و به منظور سنجش رضایت خدمت گیرندگان و چگونگی رفتار کارکنان با مراجعان فرمهای نظرسنجی از ارباب رجوع تهیه گردیده است.

شیوه نامه تدوین و برنامه عملیاتی

پیاده سازی نظام نامه توسعه فرهنگ سازمانی

"دستور العمل تشویق و تنبیه کارکنان"

(موضوع مواد ۴ و ۶ و ۷ نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی)

ماده ۳) انواع تشویق و تنبیه:

انواع پاداش

پاداش به دو صورت تقسیم می شوند

الف) پاداش باطنی (درونی) شامل

مشارکت در تصمیم گیری، پذیرش مسئولیت بیشتر، یافتن فرصت برای رشد، آزادی عمل بیشتر در کار و داشتن کارهای جالب تر و متنوع تر می باشد.

1) اعطای تقدیرنامه توسط بالاترین مقام وزارتخانه یا سایر مسئولین ذیربط

2) حق تقدم در انتصاب به مشاغل مدیریتی (میانی، پایه) در شرایط مساوی با رعایت قوانین و مقررات مربوطه

ب) پاداش های ظاهری شامل

پاداش های مستقیم مالی مانند افزایش اضافه کار، پاداش های غیرمستقیم مالی مانند استفاده از امکانات مختلف وزارتخانه
➤ پرداخت وجه نقدی معادل یکماه حقوق و مزایای مستمر فرد براساس تبصره ذیل ماده ۷۶ قانون مدیریت خدمات کشوری

شیوه نامه تدوین و برنامه عملیاتی

پیاده سازی نظام نامه توسعه فرهنگ سازمانی

"دستور العمل تشویق و تنبیه کارکنان"

(موضوع مواد ۴ و ۶ و ۷ نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی)

ماده ۳) انواع تشویق و تنبیه:

تنبیه

از اقداماتی که درجهت اصلاح افراد و مجموعه ها مورد توجه و استفاده قرار می گیرد تنبیه و مجازات افرادی است که خطا کارند و وظایف قانونی خود را عمداً انجام نمی دهند.

مواردی که در تنبیه باید رعایت کرد

1. تنبیه باید زمانی اجرا گردد که افراد قبلاً به وظایف خود آشنا بوده باشند .
2. تنبیه باید مبنای نظارت و ارزشیابی داشته باشد.
3. تنبیه باید اثر بازدارندگی و اصلاح داشته باشد.
4. در تنبیه باید عدالت رعایت شود.
5. تنبیه بلافاصله بعد از رفتار نامناسب صورت پذیرد.
6. تنبیه باید با جرم تناسب داشته باشد.
7. تنبیه باید در شرایط زمانی و مکانی خاص خود صورت بگیرد.
8. سیستم تنبیه باید همواره و برای همه وجود داشته باشد.

شیوه نامه تدوین و برنامه عملیاتی

پیاده سازی نظام نامه توسعه فرهنگ سازمانی

"دستور العمل تشویق و تنبیه کارکنان"

(موضوع مواد ۴ و ۶ و ۷ نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی)

ماده ۳) انواع تشویق و تنبیه:

مهمترین عناوین تنبیه

- 1) گزارش بازرسان و یا گزارشات مردمی که مورد تأیید مراجع وزارتخانه قرار گرفته درخصوص واحد یا کارکنانی که تخلفات اداری داشته اند که منجر به توبیخ شفاهی یا کتبی یا تذکر و ... می گردد.
- 2) شکایت ارباب رجوع و عدم رضایت مردم از رفتار و یا عملکرد کارکنانی که دچار ضعف رفتاری یا کاری می باشند براساس طرح تکریم ارباب رجوع که منجر به توبیخ شفاهی یا کتبی یا تذکر و ... می گردد.
- 3) عدم تمدید قرارداد در سال بعد درمورد نیروهای قراردادی و پیمانی که در یک سال بیش از سه بار عدم رضایت ارباب رجوع در مورد فرد گزارش شده باشد و مورد تأیید مراجع ذیصلاح وزارتخانه قرار گیرد. همچنین درخصوص کارکنان رسمی و رسمی آزمایشی بسته به میزان شکایت و گزارش براساس قوانین موجود رفتار خواهد شد.
- 4) لازم است مدیران نسبت به تغییر شغل و یا معرفی جهت دوره های آموزشی مربوطه برای کارکنانی که عدم رضایت ارباب رجوع و یا بهره وری پایینی داشته و تداوم داشته باشد اقدام نمایند.
- 5) برخورد با فساد اداری و انواع مصادیق آن اعم از اخذ رشوه ، پوشش و غیره .

شیوه نامه تدوین و برنامه عملیاتی

پیاده سازی نظام نامه توسعه فرهنگ سازمانی

"دستور العمل تشویق و تنبیه کارکنان"

(موضوع مواد ۴ و ۶ و ۷ نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی)

ماده ۴) نحوه ارزیابی:

کمیته نظارت بر صدور تشویق و تذکر

معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارتخانه جهت صدور هرگونه تشویق و تنبیه موظف به تشکیل کمیته‌ای تحت عنوان "کمیته نظارت بر تشویق و تذکر" می باشند که با اعضا و شرح وظایف زیر فعالیت خواهند نمود .

اعضای کمیته نظارت بر تشویق و تذکر ستاد وزارتخانه

1. معاون توسعه مدیریت و منابع (رئیس کمیته)
2. یکی از معاونین وزارتخانه حسب مورد (عضو کمیته)
3. مدیرکل دفتر بازرسی ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات (عضو کمیته)
4. رئیس مرکز حراست (عضو کمیته)
5. مدیرکل امور اداری (دبیر و عضو کمیته)
6. معاون اداره کل امور اداری (عضو کمیته)
7. رئیس (کارشناس) اداره کارگزینی (عضو کمیته)

شیوه نامه تدوین و برنامه عملیاتی

پیاده سازی نظام نامه توسعه فرهنگ سازمانی

برنامه ۵ ساله نهادینه سازی نظام نامه توسعه فرهنگ سازمانی در وزارت جهاد کشاورزی

کوتاه مدت

پایان	زمان	برنامه
پایان شهریورماه	۶ ماه	تدوین و نهایی سازی استانداردها و دستورالعمل
پایان مهرماه	۱ ماه	تصویب و ابلاغ
پایان آذرماه	۲ ماه	آموزش به مدیران ستاد و استان ها
پایان بهمن ماه	۲ ماه	دوره های آموزشی مرتبط برای آگاهی کارکنان
پایان اسفندماه	۱ ماه	ابلاغ اجرای آزمایشی ستاد
پایان خردادماه ۱۴۰۵	۳ ماه	اصلاح و ویرایش نواقص احتمالی
پایان شهریورماه ۱۴۰۵	۳ ماه	ابلاغ اجرا جهت مقایسه نتایج
پایان اسفندماه ۱۴۰۵	۶ ماه	تحلیل نتایج و آماده سازی اجرای بعد

بلند مدت

پایان	زمان	برنامه
پایان اسفندماه ۱۴۰۴	۱۲ ماه	تدوین، تصویب، آموزش و اجرای آزمایشی
پایان اسفندماه ۱۴۰۵	۱۲ ماه	اصلاح، ابلاغ و اجرا و تحلیل نتایج نواقص احتمالی
پایان اسفندماه ۱۴۰۶	۱۲ ماه	بومی سازی مناطق مختلف کشور جهت ابلاغ و اجرا
پایان شهریورماه ۱۴۰۸	۱۸ ماه	نهادینه سازی فرآیند فرهنگ سازمانی بر اساس دستورالعمل
پایان اسفندماه ۱۴۰۸	۶ ماه	مقایسه و تحلیل نتایج ۵ ساله اجرای برنامه فرهنگ سازمانی

شیوه نامه تدوین و برنامه عملیاتی

پیاده سازی نظام نامه توسعه فرهنگ سازمانی

"دستور العمل رفتار حرفه ای و اخلاقی کارگزاران نظام"
در وزارت جهاد کشاورزی

پایان نامه ارتقای اخلاق حرفه‌ای کارکنان
 وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

آیین‌نامه ارتقای اخلاق حرفه‌ای در نظام اداری

تکالیف دستگاه‌های اجرایی کشور



تبصره ۲ ماده ۴

افزافه کردن الزامات تخصصی به متن سوگندنامه، بر حسب اهداف و وظایف و مسئولیت‌های هر دستگاه پس از تأیید کارگروه ماده چهارده، در صورت نیاز



ماده ۴

فراهم کردن زمینه اجرای ماده چهار در خصوص ادای سوگند در بدو ورود به خدمت



ماده ۳

تحویل رونوشت منشور امضا شده و نگهداری منشور امضا شده در پرونده کارگزینی افراد



ماده ۳

امضاء منشور در بدو ورود به خدمت افراد و پیش از تصدی پست‌های مدیریت حرفه‌ای یا سیاسی



تاریخ تصویب
در هیئت وزیران
۱۳۹۲/۱۱/۰۸



مبانی حقوقی
اصل ۱۳۸ قانون اساسی، ماده ۲۵ قانون مدیریت خدمات کشوری، ماده ۷ قانون ارتقای سلامت اداری و مقابله با فساد



تبصره ۱ ماده ۱۴

ارسال گزارش اجرای مفاد منشور به صورت سالانه برای کارگروه ماده چهارده



ماده ۱۳

نظارت مدیران و سرپرستان بلافاصل دستگاهها بر حسن اجرای منشور از سوی کارگزاران نظام مطابق این آیین‌نامه



تبصره ۲ ماده ۱۱

فراهم کردن زمینه دسترسی به سامانه‌های موضوع ماده بر عهده آیین‌نامه ارتقای اخلاق حرفه‌ای برای سازمان اداری و استخدامی و نهاد ریاست جمهوری (مرکز ارتباطات مردمی)



ماده ۱۱

پاسخگویی به شکایات مردم از حيث عدم رعایت مفاد منشور به صورت مستند، مستدل و مکتوب از طریق سامانه رضایت‌سنجی کارکنان دولت و ظرف مدت یک ماه از تاریخ ثبت شکایت



تبصره ماده ۱۰

تنظیم دستورالعمل اختصاصی رفتار حرفه‌ای و اخلاقی کارگزاران نظام ظرف شش ماه، ابلاغ دستورالعمل برای اجرا و ارسال دستورالعمل به کارگروه ماده چهارده

تکلیف مرتبط در برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم: «اقدام اول برنامه سوم از محور دوم»

دستگاه اصلی: دستگاه‌های اجرایی کشور

مرجع تصویب: سازمان اداری و استخدامی کشور



ابلاغ و پیاده‌سازی دستورالعمل اختصاصی «رفتار حرفه‌ای و اخلاقی کارگزاران نظام»

مطابق راهنامه‌ای تدوین دستورالعمل اختصاصی رفتار حرفه‌ای و اخلاقی کارگزاران نظام - نامه شماره ۵۴۲۸۴/۱۴۰۴/۰۶/۲۲ سازمان اداری و استخدامی کشور به تاریخ



شیوه نامه تدوین و برنامه عملیاتی

پیاده سازی نظام نامه توسعه فرهنگ سازمانی

"دستور العمل رفتار حرفه ای و اخلاقی کارگزاران نظام" در وزارت جهاد کشاورزی

۱. مقدمه

- توضیح هدف تدوین دستورالعمل و ضرورت رعایت رفتار حرفه ای و اخلاقی در دستگاه اجرایی
- بیان چارچوب کلی و جایگاه دستورالعمل در نظام مدیریتی و قانونی دستگاه اجرایی

۲. سطوح سازمانی و مشاغل اختصاصی

- بررسی و معرفی سطوح سازمانی شا
- سطح کلان: مدیران سیاسی و تصمیم گیران اصلی دستگاه اجرایی
- سطح میانی: مدیران میانی، سرپرستان و مدیران حرفه ای
- سطح عملیاتی: کارشناسان و کارکنان اجرایی
- شناسایی مشاغل اختصاصی که دستورالعمل برای آنها تدوین می شود

۳. اصول رفتار حرفه ای و اخلاقی

- اصول رفتار حرفه ای و اخلاقی برای سطوح مختلف سازمانی
- اصول رفتار حرفه ای و اخلاقی برای مشاغل اختصاصی
- اصول رفتار حرفه ای و اخلاقی در برخورد با مردم و همکاران
- اصول رفتار حرفه ای و اخلاقی در حوزه قانون گرایی و سلامت اداری

۴. اجرا و نهادینه سازی

- آموزش و آگاهی بخشی: برگزاری دوره های آموزشی و اطلاع رسانی مستمر

- اطلاع رسانی به ارباب رجوع: استفاده از رسانه ها و ابزارهای ارتباطی برای آگاه سازی مراجعان به دستگاه اجرایی

شیوه نامه تدوین و برنامه عملیاتی

پیاده سازی نظام نامه توسعه فرهنگ سازمانی

"دستور العمل رفتار حرفه ای و اخلاقی کارگزاران نظام" در وزارت جهاد کشاورزی

۵. پیگیری و ضمانت اجرا

- تعیین پیامدهای نقض دستورالعمل (در صورت عدم رعایت دستورالعمل اختصاصی رفتار حرفه ای و اخلاقی کارگزاران نظام، مطابق ماده ۸ قانون رسیدگی به تخلفات اداری، در مورد کارکنان مشمول این قانون، موضوع مذکور قابل تعقیب اداری می باشد).

- توضیح در خصوص نحوه نظارت مستمر، ارزیابی عملکرد و اجرای ضمانت اجرا.

۶. مکانیزم های نظارت و ارزیابی

- نظارت مستمر شامل بازرسی، ارزیابی عملکرد و نظرسنجی ها

- معیارهای ارزیابی رعایت اصول اخلاقی و حرفه ای

۷. گزارش دهی داخلی و بیرونی

- ایجاد کانال های مشخص برای گزارش تخلفات (خط تلفن، ایمیل، سامانه آنلاین)

- تضمین محرمانگی و امکان گزارش ناشناس برای گزارش دهندگان.

از حسن توجه شما سپاسگزارم

ارائه دهنده:

محمد باقر مرادی

دکترای تخصصی رشته مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی

کارشناس مطالعات مدیریت مرکز نوسازی و تحول اداری ستاد وزارت
جهاد کشاورزی