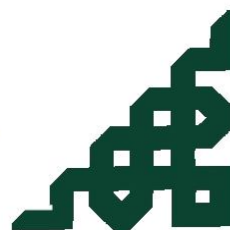




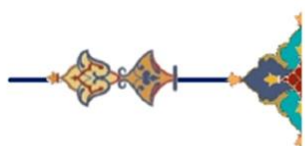
سازمان ملی بهره‌وری ایران  
NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN



# نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری



ویرایش سوم  
آبان ۱۴۰۲  
RE-RD-PI108-501-03







بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ







هدف کلے اولویت اصاءے برنامه هفتم بارعايت سياست های کلے  
مصوب، پیشرفت اقتصادی توام باعدالت بانرخ رشد اقتصادی  
متوسط ۸ درصد در طول برنامه تعیین هے شود، باناکید برافزایش  
بهره وری کل عوامل تولید (منابع انسانی، سرمایه، فناوری و مدیریت).

بند اول سياست های کلے برنامه پنج ساله هفتم توسعه کشور







# نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

## فهرست مطالب

۲	مقدمه
۲	۱- هدف
۳	۲- تعاریف و اختصارات
۴	۳- دامنه شمول
۴	۴- روش‌شناسی و اصول چرخه مدیریت بهره‌وری
۵	۴-۱- اصول چرخه مدیریت بهره‌وری
۸	۴-۲- روش‌شناسی چرخه مدیریت بهره‌وری
۱۵	۴-۲-۱- گام اول: نهادسازی و توانمندسازی متولیان بهره‌وری
۱۸	۴-۲-۲- گام دوم: تبیین مأموریت/ احصا حوزه‌های اولویت‌دار و شناسایی وضع موجود
۲۱	۴-۲-۳- گام سوم: مسئله‌شناسی
۲۴	۴-۲-۴- گام چهارم: اولویت‌بندی مسائل شناسایی شده
۲۵	۴-۲-۵- گام پنجم: ریشه‌یابی مسائل دارای اولویت
۲۷	۴-۲-۶- گام ششم: تعیین سیاست مداخلات و تعریف اقدامات پیشران بهره‌وری
۲۹	۴-۲-۷- گام هفتم: اجرا
۲۹	۴-۲-۸- گام هشتم: پایش و مراقب
۳۲	۴-۲-۹- گام نهم: سنجش اثرات
۳۹	۵- مسئولیت‌ها و اختیارات
۴۰	پیوست الف- دستگاه‌های اصلی ملی
۴۳	پیوست ب- ماتریس جذابیت-توانمندی
۴۴	ب-۱- روش امتیازدهی در ماتریس جذابیت-توانمندی
۵۰	پیوست ج- نمودارهای تحلیل روابط علی و معلولی
۵۰	پیوست د- روش پرسش ۵ چرا
۵۱	پیوست ه- نمودار استخوان ماهی
۵۴	پیوست و- مثال وزارت جهاد کشاورزی
۶۳	پیوست ز- مثال استان یزد





دستیابی به حیات طیبه و جامعه‌ای سعادت‌مند مستلزم نظام حکمرانی بهره‌ور در سطح ملی و منطقه‌ای است. نظامی که در آن خدمات، به‌صورت کارا و اثربخش به مخاطبین ارائه شده و منابع به نحوی بهینه به نیازها تخصیص می‌یابد. بهره‌وری در کنار ارتقای عدالت اجتماعی، کیفیت زندگی و مشارکت مردمی از اهداف مهم نظام جمهوری اسلامی ایران می‌باشد که به کرات در اسناد بالادستی کشور، مورد تأکید قرار گرفته است. دستیابی به این هدف مهم، جز از طریق یک نظام منسجم و پویای ملی که از آن تعبیر به «نظام ملی بهره‌وری» می‌شود و همچنین، ایجاد یک «نهضت ملی بهره‌وری» در تمام سطوح و بخش‌ها حاصل نمی‌شود. دستگاه‌های اجرایی کشور که هر یک به نوعی متولی ارتقای بهره‌وری در حوزه مأموریتی خود هستند از مهم‌ترین عناصر شبکه ملی بهره‌وری در هر کشور به شمار می‌آیند؛ لذا ایجاد و استمرار حرکت ارتقای بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی (شامل دستگاه‌های اجرایی اصلی ملی، دستگاه تابعه، شرکت‌های دولتی و استان‌ها) یک رسالت کلیدی برای دولت محسوب می‌شود.

با در نظر داشتن تکالیف محوله به دستگاه‌های اجرایی کشور در محور قراردادن رشد بهره‌وری و دستیابی به اهداف مندرج در قوانین برنامه‌های پنج‌ساله توسعه کشور و بند (الف) بخش ۱۱ برنامه جامع بهره‌وری کشور (مصوب هیات وزیران به شماره ۷۵۵۹۹/ت/۵۰۹۸۵ هـ مورخ ۱۳۹۴/۶/۱۱)، سازمان ملی بهره‌وری ایران اقدام به ارائه یک روش‌شناسی با عنوان «چرخه مدیریت بهره‌وری» در قالب راهنمای اجرایی بند (الف) ماده ۵ قانون برنامه ششم توسعه کشور در سال ۱۳۹۷ نمود. این چرخه در قالب راهنمای اجرایی مذکور تا پایان سال ۱۴۰۱، دو دوره در دستگاه‌های اجرایی کشور پیاده‌سازی شده است. متکی بر تجربیات گذشته و با توجه به آسیب‌شناسی گسترده انجام شده از طریق اخذ نظرات کارشناسان راهبر و مدیران دستگاه‌های اجرایی و استان‌ها و همچنین، خبرگان و متخصصان بهره‌وری، سازمان ملی بهره‌وری ایران اقدام به اصلاح سند مذکور کرده است. در سند حاضر که با عنوان «نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری» ارائه شده است، مجموعه اهداف، وظایف و ساختار حاکم بر چرخه مدیریت بهره‌وری در راستای انسجام‌بخشی به حرکت ملی بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی کشور، با توجه به انتظارات و تکالیف جدید در حوزه بهره‌وری مورد بازنگری قرار گرفته است. امید است ابلاغ این نظام‌نامه موجبات گسترش نهضت ملی ارتقای بهره‌وری در کشور و افزایش اثربخشی برنامه‌های ارتقای بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی را فراهم آورد.

## ۱- هدف

«نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری» به‌منظور افزایش مشارکت موثر دستگاه‌های اجرایی (شامل دستگاه‌های اجرایی اصلی ملی، دستگاه تابعه، شرکت‌های دولتی و استان‌ها) در حرکت ملی بهره‌وری و در راستای تحقق رشد اقتصادی هدف در بند اول سیاست‌های کلی برنامه پنج‌ساله هفتم (ابلاغی مقام معظم رهبری مورخ ۱۴۰۱/۰۶/۲۰) و تکالیف مندرج در بند اول مصوبات هشتمین جلسه ستاد هماهنگی اقتصادی دولت و احکام مرتبط در برنامه‌های پنج‌ساله کشور تدوین شده است.



### ۲- تعاریف و اختصارات

در این نظام‌نامه اصطلاحات زیر در معانی و تعاریف مشروح زیر به کار می‌روند.

- سازمان: منظور، سازمان ملی بهره‌وری ایران می‌باشد.
- دستگاه‌های اجرایی: شامل تمامی وزارتخانه‌ها، مؤسسات دولتی، مؤسسات یا نهادهای عمومی غیردولتی، شرکت‌های دولتی و کلیه دستگاه‌هایی که شمول قانون بر آن‌ها مستلزم ذکر و یا تصریح نام است، از قبیل شرکت ملی نفت ایران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، بانک مرکزی، بانک‌ها و بیمه‌های دولتی، دستگاه اجرائی می‌باشد (موضوع ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری - مصوب ۱۳۸۶).
- دستگاه‌های اصلی ملی: دستگاه‌های مندرج در جدول پیوست «الف» این آیین‌نامه که متولی ارتقای بهره‌وری در بخش‌های مربوطه هستند.
- شرکت‌های دولتی: شرکت‌های موضوع ماده ۴ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب سال ۱۳۸۶ که بیش از ۵۰ درصد از سهام آن‌ها متعلق به دولت است.
- بهره‌وری: به معنای استفاده کارا و اثربخش از منابع و عوامل تولید (شامل سرمایه انسانی، سرمایه فیزیکی، سرمایه ناملموس، فناوری و کالا و خدمت واسطه‌ای) به منظور کسب ستانده بیشتر از منظر کمی و کیفی در راستای نیل به اهداف پیامدی سیستم مورد نظر است.
- نظام ملی بهره‌وری: شبکه‌ای منسجم و پویا از نهادها در سطح ملی است که به صورت هم‌افزا و یادگیرنده به خط‌مشی‌گذاری، تنظیم‌گری، اجرای اقدامات پیشران بهره‌وری و مدیریت بهینه منابع، فرآیندها و عوامل تولید به منظور ارتقای مستمر بهره‌وری و تحقق پیشرفت پایدار می‌پردازد.
- نوآوری بهره‌ور: راهکاری نوآورانه در شرایط کمیابی منابع، در قالب محصول، خدمت، فرآیند یا الگوی کسب‌وکار است که با وجود محدودیت‌های مالی، فناورانه، مواد اولیه و یا سایر محدودیت‌ها، طراحی و اجرا شده تا به موجب آن خروجی نهایی، به صورت چشمگیری ارزان‌تر از سایر گزینه‌های جایگزین شود و برای پاسخگویی به نیازهای اصلی و پاسخ داده نشده ذینفعان مناسب باشد.
- چرخه مدیریت بهره‌وری: مجموعه‌ای یکپارچه از فعالیت‌های نظام‌مند مسئله‌شناسی، برنامه‌ریزی، اجرا، پایش و سنجش در حوزه بهره‌وری که به صورت تکرارشونده و مستمر انجام شده و در هر تکرار مبتنی بر یادگیری در سطح بالاتری از بلوغ قرار می‌گیرد.
- کمیته بهره‌وری: این کمیته متشکل از مدیران ارشد، خبرگان و متخصصان در دستگاه‌های اصلی ملی، دستگاه‌ها و شرکت‌های تابعه و استان‌ها است که مسئولیت ارتقای بهره‌وری حوزه مربوطه را از طریق استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری و اجرای برنامه ارتقای بهره‌وری بر عهده دارد. این کمیته در سطح دستگاه‌های اصلی، دستگاه‌ها و شرکت‌های تابعه و استان‌ها حسب «نظام‌نامه کمیته بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی کشور» به شماره ۸۵۱۹۱ مورخ ۱۴۰۱/۱۰/۲۷ تشکیل می‌شود.



- **نماگر بهره‌وری:** شامل نماگرهایی است که استفاده کارا و اثربخش دستگاه‌های اجرایی و واحدهای اقتصادی، از عوامل تولید (سرمایه انسانی، سرمایه فیزیکی، سرمایه ناملموس، کالا و خدمات واسطه‌ای) و ترکیب بهینه این عوامل را نشان می‌دهد.
- **خروجی<sup>۱</sup> یا ستانده:** خروجی‌ها اقلام ملموس یا ناملموسی هستند که یک سازمان، پروژه و یا فرآیند تولید می‌کند. ویژگی مهم این اقلام «قابلیت تحویل» و در اکثر اوقات «سهولت در اندازه‌گیری» است. به بیان ساده‌تر، آنچه به صورت مستقیم و در انتهای فرآیند ارائه خدمت، قابل تحویل است را خروجی یا ستانده می‌نامند. همان‌طور از از تعریف فوق مشخص است، این اقلام نتایج/ ارزش حاصل از خدمت در افق کوتاه‌مدت است که در محاسبه نماگرهای بهره‌وری، کمیت و کیفیت آن‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. از اقلام موجود در این دسته از نتایج، در محاسبه نماگرهای کارایی استفاده می‌شود.
- **پیامد<sup>۲</sup>:** پیامدها نتایجی هستند که به طور معمول با تأخیر نسبت به خروجی حاصل می‌شوند. آن‌ها اثرات کوتاه‌مدت و یا میان‌مدت خروجی‌های فوری هستند و مقصود از ستانده را نشان می‌دهند. این نتایج، مولفه‌های کلیدی در محاسبه نماگرهای اثربخشی هستند.
- **اثر<sup>۳</sup>:** اثر، نتایج بلندمدت و نهایی هستند که متأثر از عوامل متعدد سیستمی و محیطی، حاصل می‌شوند. اثرات می‌توانند مثبت و یا منفی باشند و به علت اینکه متأثر از عوامل متعددی می‌باشند، از آن‌ها در سنجش بهره‌وری به طور معمول استفاده نمی‌شود.

### ۳- دامنه شمول

دامنه شمول این سند، تمامی دستگاه‌های اجرایی کشور اعم از دستگاه‌های اجرایی اصلی (پیوست «الف») و تابعه، شرکت‌های دولتی و استان‌های کشور می‌باشد. لازم به ذکر است با توجه به تعاریف ارائه‌شده در بند پیشین، عبارت «دستگاه اجرایی» در هر بخش از این نظام‌نامه، دربرگیرنده دستگاه‌های اجرایی اصلی، دستگاه‌های تابعه و شرکت‌های دولتی می‌باشد.

### ۴- روش‌شناسی و اصول چرخه مدیریت بهره‌وری

چرخه مدیریت بهره‌وری روشی قاعده‌مند و نظام‌یافته است که در راستای شناسایی و حل مسائل نابهره‌وری محوری و اولویت‌دار دستگاه‌های اجرایی اصلی، تابعه، استان‌ها و شرکت‌های دولتی توسعه یافته است. روش‌شناسی‌های چرخه‌محور در حوزه بهره‌وری بسیار متداول بوده و ریشه در چرخه دمینگ (نام دیگر آن چرخه PDCA<sup>۴</sup> است) و چرخه MEPI<sup>۵</sup> دارند. اصل اساسی در روش‌شناسی‌های چرخه‌ای توجه به پویایی رشد و بلوغ در مواجهه با مسائل است. شایان ذکر است که چرخه PDCA با گام برنامه‌ریزی آغاز شده و به دنبال آن اجرا و ارزیابی صورت می‌گیرد. در گام آخر بازخورد حاصل از ارزیابی،

1 Output

2 Outcome

3 Impact

4 Plan, Do, Check, Act

5 Measurement, Evaluation, Planning, Improvement





برای برنامه‌ریزی کارا و اثربخش در دور بعد مورد استفاده قرار می‌گیرد. بدین ترتیب، جاری‌سازی این چرخه موجب بهبود مستمر و افزایش بلوغ سازمان در حل مسائل می‌شود. در چرخه MEPI، گام آغازین اندازه‌گیری نماگرهای بهره‌وری است و پس از تعیین وضعیت کنونی، رفتار نماگر مورد نظر، ارزیابی شده و منطبق بر نتایج حاصل از ارزیابی، برنامه‌ریزی بهبود صورت می‌پذیرد و در انتها، برنامه یادشده اجرا می‌شود. در دور دوم این چرخه، با اندازه‌گیری نماگرهای از پیش تعیین شده، اثربخشی چرخه پیشین ارزیابی شده و بازخورد حاصل از آن در برنامه‌ریزی موارد جدید مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این روش نیز، بهبود مستمر و بلوغ سازمان محقق می‌شود. هر چند که مراحل دو چرخه فوق‌الذکر متفاوت از هم به نظر می‌رسند، لکن منطق و سیر کلی هر دو به مقدار قابل توجهی مشابه است.

چرخه مدیریت بهره‌وری ارائه‌شده در این سند، یک چرخه یادگیرنده و رشد‌یابنده است که حسب تجارب قبلی اجرا در دستگاه‌های اجرایی و مبتنی بر بازخوردهای دریافت شده از مدیران و کارشناسان دستگاه‌های اجرایی و خبرگان و متخصصان بهره‌وری و آخرین یافته‌های علمی، مورد بازطراحی قرار گرفته است. در ادامه، به تبیین اصول چرخه مدیریت بهره‌وری در سه بُعد (۱) رویکردها، (۲) پیشران‌ها و (۳) پیامدها می‌پردازیم.

### ۴-۱- اصول چرخه مدیریت بهره‌وری

بررسی نتایج حاصل از عارضه‌یابی انجام‌شده و مطالعه ادبیات موضوع، منتج به طراحی چرخه مدیریت بهره‌وری مبتنی بر اصول ذیل شده است. این اصول در سه بُعد (۱) رویکردها، (۲) پیشران‌ها و (۳) پیامدها (شکل ۱) تدوین شده و پاسخگوی سوالات اساسی زیر هستند.

۱. جهت‌گیری‌های بنیادین روش‌شناسی چرخه مدیریت بهره‌وری کدامند؟ (رویکردها)
۲. مفاهیم پیش‌برنده و کمک‌کننده در نیل به اهداف چرخه چیستند؟ (پیشران‌ها)
۳. دستاوردها و پیامدهای مورد انتظار از اجرای چرخه چیستند؟ (پیامدها)





شکل ۱- اصول چرخه مدیریت بهره‌وری

- **رویکردها:** این بُعد سه جهت‌گیری رویکردی (۱) مسئله‌محوری، (۲) مردمی‌سازی و نخبه‌سپاری و (۳) تمرکز بر اولویت‌ها، در چرخه مدیریت بهره‌وری را شامل می‌شود که در ادامه به توضیح هر یک پرداخته شده است.
  - **مسئله‌محوری:** مسئله به معنای شکاف میان وضع موجود و مطلوب می‌باشد. مسئله‌محوری در چرخه مدیریت بهره‌وری به مفهوم تمرکز بر شناخت و تحلیل مسائل ناپره‌وری در حوزه‌های مأموریتی تحت تولی دستگاه‌های اجرایی/حوزه اولویت‌دار استان، در مقابل تمرکز بر فعالیت‌های و روش‌های موجود و یا پرداختن به اقدامات و راه‌حل‌ها، قبل از شناخت مسئله می‌باشد. مسئله محوری اساسی‌ترین اصل تفکر سیستمی است. تفکر سیستمی رویکردی مبتنی بر کل‌نگری و خلاقیت است که با شناخت و تحلیل مسئله آغاز می‌شود. نوعی از تفکر که به جوانب مسئله، برهم‌کنش‌ها و تعاملات میان عوامل مختلف مرتبط با مسئله می‌پردازد. در چرخه مدیریت بهره‌وری، مسائل پیش رو به‌صورت مداوم رصد و براساس اهداف و شرایط محیطی و با دید گل‌گرایانه، به‌منظور ارائه راهکار، اولویت‌بندی می‌شوند.
  - **مردمی‌سازی و نخبه‌سپاری:** با توجه به این مهم که در نظام جمهوری اسلامی ایران، مردم ولی نعمت، نقش‌آفرین موثر و ناظر بر دولت هستند، گسترش حکمرانی مردمی از طریق جلب مشارکت عمومی، مردمی‌سازی دولت و بهره‌گیری از ظرفیت نخبگانی، با رویکرد ایجاد احساس مسئولیت و تعهد در بطن جامعه از اصول مهم در حرکت ملی بهره‌وری است. تحقق این اصل، با ایجاد سازوکار بهره‌گیری از تفکر جمعی و سپارش امور به مردم با استفاده از روش‌هایی چون جمع‌سپاری، نوآوری باز و به‌هم‌رسانی تحقق

می‌یابد. رویدادهای نوآوری بهره‌ور به‌عنوان راهکاری در ارائه راه‌حل‌های به اندازه کافی مناسب برای مسائل ناپره‌وری کشور با استفاده از شرکت‌های دانش‌بنیان و هسته‌های فناور از جمله سازوکارهای پیشنهادی در اجرایی‌سازی این اصل می‌باشد.

○ **تمرکز بر اولویت‌ها:** تمرکز یکی از اصول مهم راهبرد موفق است. تمرکز به معنای تعیین نقاط اهرمی برای شناسایی و حل مسئله برای نیل به اهداف است. اصل پارتو (۸۰-۲۰) به‌عنوان یک اصل متداول در علم مدیریت بر این موضوع تاکید دارد که با توجه به نادر بودن منابع بهتر است در هر بازه زمانی برنامه‌ریزی، بر تعداد محدودی از موضوعات و مسائل کلیدی و اهرمی تمرکز کرده و حل سایر آن‌ها را به بازه‌های بعد موکول کنیم.

▪ **پیشران‌ها:** این بعد از سه اصل (۱) گفتمان‌سازی و هم‌افزایی (۲) مشارکت و همسوسازی بازیگران کلیدی، (۳) توانمندسازی متولیان بهره‌وری تشکیل شده است که در ادامه به بیان هر یک می‌پردازیم.

○ **گفتمان‌سازی و هم‌افزایی:** گفتمان‌سازی به معنای تبدیل بهره‌وری، به باور و دغدغه عمومی، فراگیر نمودن و عمومیت بخشیدن به آن میان مدیران، کارشناسان دستگاه‌های اجرایی و مردم است. گفتمان‌سازی منجر به برانگیختگی و اثرگذاری بر افکار و در نهایت به رفتارهای بهره‌ورانه منتهی می‌شود. یکی از مصادیق مهم رفتار بهره‌ورانه ایجاد هم‌افزایی بین عناصر شبکه ملی بهره‌وری (مانند دستگاه‌های اجرایی) در راستای حل مسائل ناپره‌وری به خصوص مسائل بین‌بخشی و فرابخشی است.

○ **افزایش مشارکت و همسوسازی بازیگران کلیدی:** همسوسازی اصل مهم دیگر در تحقق یک راهبرد موفق است. بی‌شک مشارکت بیشتر بازیگران نظام ملی بهره‌وری و همسوسازی انگیزه و فعالیت‌های آنان با اهداف ترسیم شده یک عامل کلیدی موفقیت برای نیل به اهداف راهبردی است. توجه به انگیزه‌بخشی از طریق اتصال منافع ذینفعان به اهداف بهره‌وری، سازوکاری مهم در تقویت و گسترش مشارکت در نظام ملی بهره‌وری است.

○ **توانمندسازی متولیان بهره‌وری:** ایجاد آگاهی مشترک و توسعه شایستگی‌های کلیدی ارتقای بهره‌وری در متولیان بهره‌وری کشور یک پیشران مهم در تحقق اهداف راهبردی است. یادگیری مستمر، مبتنی بر تجربیات عملی و یافته‌های علمی، اصلی مهم در تداوم حرکت ملی بهره‌وری است که باید به دقت مد نظر قرار گیرد.

▪ **پیامدها:** این بعد به دستیابی به سه پیامد اساسی (۱) بلوغ و یادگیری، (۲) ارتقای مستمر بهره‌وری و (۳) تسریع حرکت ملی بهره‌وری در نتیجه‌ی استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری اشاره دارد که در ادامه هر یک شرح داده شده است.

○ **بلوغ و یادگیری:** چرخه مدیریت بهره‌وری مبتنی بر منطق تکراری-افزایشی (مدل حلزونی)، طراحی شده است که منجر به یادگیری و بلوغ در نتیجه تجربه و بررسی بازخورد عملکرد پیشین می‌شود. این روش توجه ویژه‌ای به یادگیری داشته و می‌تواند با بازبینی نتایج حاصل از اجرای هر دور، به سطح بالاتری از بلوغ دست یابد.





## نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

○ ارتقای مستمر بهره‌وری: رشد مقطعی و کوتاه‌مدت بهره‌وری متضمن پیشرفت پایدار و دستیابی به حیات طیبه نخواهد بود و لذا استمرار رشد از اهمیت بالایی برخوردار است. چرخه مدیریت بهره‌وری به‌عنوان نقطه مرجع ایجاد همگرایی در حرکت ملی بهره‌وری و افزایش مشارکت دستگاه‌های سیاست‌گذار، تنظیم‌گر، اجرایی و نظارتی، فعالان، ذینفعان و بازیگران زیست‌بوم بهره‌وری سعی در ایجاد یک سازوکار پایدار برای ارتقای مستمر بهره‌وری دارد.

○ تسریع حرکت ملی بهره‌وری: یکی از پیامدهای اساسی که انتظار است چرخه مدیریت بهره‌وری منتج به آن شود تسریع در حرکت ملی بهره‌وری است؛ به گونه‌ای که جبران‌کننده عقب‌ماندگی تاریخی در این زمینه باشد. افزایش سرعت در حرکت ملی بهره‌وری و نیل به اهداف یک نیاز کلیدی برای دستیابی به رشد و پیشرفت در نماگرهای بهره‌وری در سطوح ملی و بخشی است.

### ۲-۴- روش‌شناسی چرخه مدیریت بهره‌وری

استقرار و استمرار چرخه مدیریت بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی در این نظام‌نامه به‌منظور تحقق ارتقای نماگرهای بهره‌وری در سطح ملی و مبتنی بر اصول فوق‌الذکر مطابق با مدل ارائه شده در شکل ۲ صورت می‌گیرد. انتظار است که پیاده‌سازی این مدل به راهبری موثر استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی اصلی، تابعه، شرکت‌های دولتی و استان‌های کشور کمک نموده و زمینه‌های تسریع حرکت ملی بهره‌وری را فراهم سازد. همان‌طور که پیش‌تر هم بیان شد چرخه مدیریت بهره‌وری مبتنی بر منطق یادگیری و بلوغ تدریجی بنا شده و بر مسئله‌محوری به‌عنوان رهیافت اصلی ارتقای بهره‌وری تأکید دارد. در این رویکرد، شناخت مسئله با مفهوم شکاف میان هدف و وضعیت کنونی، با ادراک شواهد آن آغاز می‌شود و این مفهوم مبنای طی نمودن سایر گام‌های اجرایی خواهد بود.



شکل ۲- روش‌شناسی چرخه مدیریت بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی (اصلی، تابعه و شرکت‌های دولتی)

جاری‌سازی این چرخه به‌عنوان رویکرد اصلی در تحقق تکالیف دستگاه‌های اجرایی در تحقق اهداف بهره‌وری در برنامه‌های پنج‌ساله کشور مد نظر می‌باشد. در این چرخه علاوه بر هشت گام اجرایی اصلی، چهار گام بسترساز نیز مورد توجه قرار گرفته است. شرح مراحل چرخه در ادامه ارائه شده است.

▪ **نهادسازی و توانمندسازی متولیان بهره‌وری:** مطابق با الزامات و وظایف مندرج در نظام‌نامه کمیته بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی ابلاغ‌شده توسط معاون رئیس جمهور و رئیس سازمان اداری و استخدامی کشور به شماره ۸۵۱۹۱ مورخ ۱۴۰۱/۱۰/۲۷، لازم است به‌منظور انتظام نهادی و راهبری بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی و استان‌های کشور، کمیته بهره‌وری و کارگروه کارشناسی بهره‌وری در تمامی دستگاه‌های اجرایی و استان‌ها تشکیل شود.<sup>۶</sup> کارشناسان بهره‌وری و اعضای کلیدی کمیته و کارگروه یادشده، به‌منظور ایجاد آگاهی مشترک و توسعه شایستگی مورد نیاز برای پیاده‌سازی چرخه مدیریت بهره‌وری، با حضور در دوره‌های توانمندسازی مقدماتی و تکمیلی بهره‌وری و نیز بهره‌مندی از سایر خدمات توانمندسازی سازمان، آمادگی لازم جهت ایفای نقش را کسب می‌نمایند. شایان ذکر است، توانمندسازی محدود به گام ابتدایی نبوده و امری مداوم است؛ حضور در این دوره‌ها الزامی بوده و اعضای نهادهای یادشده می‌بایست تا پایان استقرار چرخه، گواهی حضور در این دوره‌ها را دریافت نمایند. پیشنهاد می‌شود جهت بهره‌مندی از محتوای دوره در مسیر استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری، در گام‌های ابتدایی این اقدام صورت پذیرد، لکن عدم حضور در این دوره‌ها مانع ورود به گام‌های بعدی نمی‌باشد. جزئیات بیشتر این گام در بند ۴-۲-۱ به تفصیل بیان شده است.

▪ **تبیین مأموریت/ احصای حوزه اولویت‌دار و شناسایی وضع موجود:** تبیین محورهای مأموریتی دستگاه اجرایی مبتنی بر اسناد بالادستی، شناسایی خدمات کلیدی و خروجی و پیامد آن‌ها و به‌دنبال آن شناسایی وضع موجود از اهم اقدامات این گام می‌باشد. خروجی این گام، می‌تواند دستگاه اجرایی را در شناسایی مسائل در گام بعدی یاری دهد. این گام در استان‌ها با بررسی اسناد بالادستی چون سند آمایش سرزمین آغاز و با احصای حوزه‌های اولویت‌دار به‌منظور شناسایی وضع موجود نماگرهای عملکردی ادامه می‌یابد.

▪ **مسئله‌شناسی:** مسئله به معنای شکاف میان وضع موجود و مطلوب می‌باشد و می‌توان آن را در خصوص دستگاه اجرایی در سطوح (۱) درون دستگاه، (۲) بخش تحت تولی و (۳) محیط کلان تعریف نمود. مسئله در استان‌ها در دو سطح (۱) درون استان و (۲) سطح ملی تعریف می‌شود. شناسایی مسئله، باید مبتنی بر شواهد باشد و تفاوت میان نشانه مسئله با مسئله به روشنی بیان شود. نکته مهم دیگر در مسئله‌شناسی، تعریف نماگر وضعیت به تفکیک انواع نماگرهای کارایی و اثربخشی به همراه گزارش وضعیت کنونی و تصویری از وضعیت مطلوب آن است. بررسی تغییر وضعیت مسائل شناسایی‌شده، بدون تعریف نماگر میسر نمی‌باشد. در این گام تناظر مسئله با خروجی گام پیشین نیز بررسی می‌شود.

<sup>۶</sup> تشکیل کارگروه کارشناسی در استان اختیاری است.



- **اولویت‌بندی:** اولویت‌بندی مسائل یک رهیافت مهم برای ایجاد تمرکز در برنامه ارتقای بهره‌وری است. در این رهیافت مسائل براساس اهمیت و ضرورتشان، به دسته‌های مختلف تقسیم و اولویت‌بندی می‌شوند. هدف از این گام این است که دستگاه اجرایی توان و منابع محدود خود را در یک بازه زمانی مشخص، متمرکز بر حل مسائل کلیدی ناه بهره‌وری کند. دو معیار توانمندی و جذابیت اصلی‌ترین معیارهای اولویت‌بندی مسائل هستند. با شناسایی وضعیت مسائل در هر یک از این معیارها می‌توان آن‌ها اولویت‌بندی نمود تا با توجه به اصل تمرکز در چرخه مدیریت بهره‌وری، در راستای حل سه مسئله دارای بالاترین اولویت اقدام شود.
- **ریشه‌یابی:** ریشه‌یابی<sup>۷</sup> مسئله به معنای شناسایی علل اصلی بروز مسئله است. در این مرحله جستجوی علل اصلی مسائل در سطوح ساختار و رفتار یا محیط پرداخته می‌شود تا بتوان راه‌حل‌هایی موثر برای رفع آن‌ها ارائه کرد. در این روش، با شناسایی ریشه‌های مسئله، اقدامات اصلاحی اساسی برنامه‌ریزی شده و ضمن حل مسئله از بروز مجدد آن‌ها به‌صورت پیش‌گیرانه جلوگیری می‌شود. در ریشه‌یابی مسائل از روش‌های مختلفی چون نمودار استخوان ماهی<sup>۸</sup>، تجزیه و تحلیل درخت خطا<sup>۹</sup>، تحلیل ۵ چرا<sup>۱۰</sup> و سایر روش موجود در ادبیات موضوع، می‌توان استفاده نمود. علل ریشه‌ای شناسایی شده می‌تواند عامل پیشران و یا بازدارنده باشند که احصای آن‌ها در تدوین سیاست مداخلات و برنامه عملیاتی کمک‌کننده خواهد بود.
- **تعیین سیاست مداخلات و تعریف اقدامات پیشران بهره‌وری:** متناسب با مسائل شناسایی شده، در این گام اقدام به تعریف سیاست مداخله با توجه ریشه‌یابی صورت‌گرفته برای مسائل می‌شود. سیاست مداخله منطقی و مشی کلی حاکم بر راه‌حل مسئله را تبیین می‌کند. سپس بر مبنای سیاست مداخله طراحی شده اقدامات پیشران بهره‌وری در قالب پروژه‌های اجرایی تعریف می‌شوند. در این گام لازم است برای اقدامات پیشران بهره‌وری برنامه‌های اجرایی، مجری، همکار، بازه زمانی اجرا و شاخص پیشرفت برنامه تعریف شود. شاخص‌های پیشرفت مورد انتظار در این گام، پس از اجرایی‌سازی برنامه در گام پایش و مراقبت مورد بررسی و ارزیابی قرار خواهد گرفت.
- **اجرا:** دستگاه‌های اجرایی پس از ارسال برنامه ارتقای بهره‌وری خود به سازمان و دریافت برنامه مصوب، به‌وسیله تعامل با نقش‌آفرینان کلیدی و ایجاد انگیزه برای متولیان بهره‌وری، در راستای اجرایی‌سازی برنامه‌های یادشده تلاش می‌نمایند. از جمله عوامل تاثیرگذار بر اجرای صحیح برنامه می‌توان به تیم‌سازی، مدیریت دانش و برگزاری منظم جلسات کمیته بهره‌وری اشاره نمود.
- **همسوسازی و ایجاد انگیزه برای متولیان بهره‌وری:** به‌منظور اجرای موثر برنامه‌های ارتقای بهره‌وری لازم است انگیزه و همسویی متولیان بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی از طرق مختلف مانند افزایش آگاهی نسبت به ضرورت تحول و اتصال منافع و پاداش به پیشرفت برنامه‌های ارتقای بهره‌وری تقویت شود.

<sup>7</sup> Root Cause Analysis

<sup>8</sup> Fishbone Diagram

<sup>9</sup> Fault Tree Analysis

<sup>10</sup> 5 why





- **همراه‌سازی و هم‌افزایی بازیگران کلیدی:** تحقق برنامه‌ها و اهداف ارتقای بهره‌وری بسیاری از اوقات نیازمند همکاری سایر دستگاه‌های اجرایی است. اقتناع مدیران دستگاه‌های اجرایی همکار و تشکیل تیم مدیریتی مشترک به‌منظور ایجاد هم‌افزایی و رصد پیشرفت اقدامات مشترک یک پیش‌نیاز مهم برای پیشرفت اقدامات ارتقای بهره‌وری بین دستگاهی است.
- **تبیین و گفت‌وگو سازی عمومی:** ایجاد گفت‌وگو عمومی بین مردم و نخبگان یک اقدام اساسی در راستای حل مسئله و اثربخشی اقدامات پیشران بهره‌وری است. بسیاری از اوقات همراهی مردم و حتی مطالبه‌گری آنان رافع بسیاری از موانع ارتقای بهره‌وری است. با توجه به بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی و تأکید آن بر مردمی‌سازی و جامعه‌پردازی، اقدامات کمیته‌های بهره‌وری در این راستا به دقت مورد بررسی قرار می‌گیرد. مورد انتظار است که پس از گفت‌وگو سازی برخی اقدامات ارتقای بهره‌وری با مشارکت مردم و نخبگان از طریق سازوکارهای انگیزشی و مشارکتی صورت پذیرد. رویدادهای نوآوری بهره‌ور که از سال ۱۴۰۰ در دستور کار سازمان قرار گرفت از جمله بسترهایی است که دستگاه‌های اجرایی برای جلب مشارکت مردم و نخبگان می‌توانند از آن استفاده کنند.
- **پایش و مراقبت:** دستگاه‌های اجرایی نتایج پیشرفت اقدامات پیشران برنامه‌های مصوب ارتقای بهره‌وری خود را به‌صورت فصلی و با اندازه‌گیری شاخص‌های پیشرفت برنامه‌ها ارزیابی و نتایج آن را به‌همراه مستندات به سازمان گزارش می‌نمایند. کمیته بهره‌وری دستگاه اجرایی باید ضمن مراقبت از پیشرفت برنامه‌ها، انحراف از برنامه را در جلسات کمیته مورد بحث قرار داده و برای آن چاره‌اندیشی کند. سازمان، ضمن بررسی گزارش‌ها و ارائه بازخورد به دستگاه اجرایی مربوطه، نتایج استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری را در قالب گزارش‌های تحلیلی و سیاست‌ساز به‌صورت شش‌ماهه به مراجع بالادستی ارائه می‌نماید.
- **سنجش اثرات:** سنجش اثرات به‌طور کلی به بررسی تأثیر پیشرفت برنامه‌های ارتقای بهره‌وری، بر حل مسائل شناسایی شده و بهبود نماگرهای بهره‌وری مرتبط با مسائل و خدمات کلیدی می‌پردازد. این گام شامل جمع‌آوری داده‌ها، اندازه‌گیری نماگر وضعیت مسئله و خدمات کلیدی و تحلیل رفتار زمانی آن و همچنین، ارائه پیشنهادات و راهکارهایی برای کاهش تأثیرات منفی و افزایش تأثیرات مثبت است. سنجش اثرات به‌عنوان یک ابزار مهم مورد استفاده قرار می‌گیرد تا بهبود وضعیت بهره‌وری در انجام هر دور چرخه مدیریت بهره‌وری را اندازه‌گیری کند. روش سنجش مورد استفاده در این سند «مدل سنجش خدمت‌محور» است که جزئیات آن در بند ۴-۲-۹ قابل مشاهده است.

چرخه مدیریت بهره‌وری مبتنی بر رویکرد توسعه تکراری-افزایشی<sup>۱۱</sup> طراحی شده است و منطبق با روش جاری در بطن آن، حکایت از وجود یک حلقه رشد و یادگیری دارد. این رویکرد در مقابل تفکر آبشاری<sup>۱۲</sup> قرار دارد. یکی از ویژگی‌های قابل توجه مدل آبشاری، ماهیت «توالی و ترتیب» آن است که در آن هر مرحله باید قبل از حرکت به مرحله بعدی تکمیل شود و بازگشت به مرحله قبلی می‌تواند زمان‌بر و پرهزینه باشد. در نتیجه، مدل آبشاری اغلب در مقایسه با رویکردهای تکرارشونده

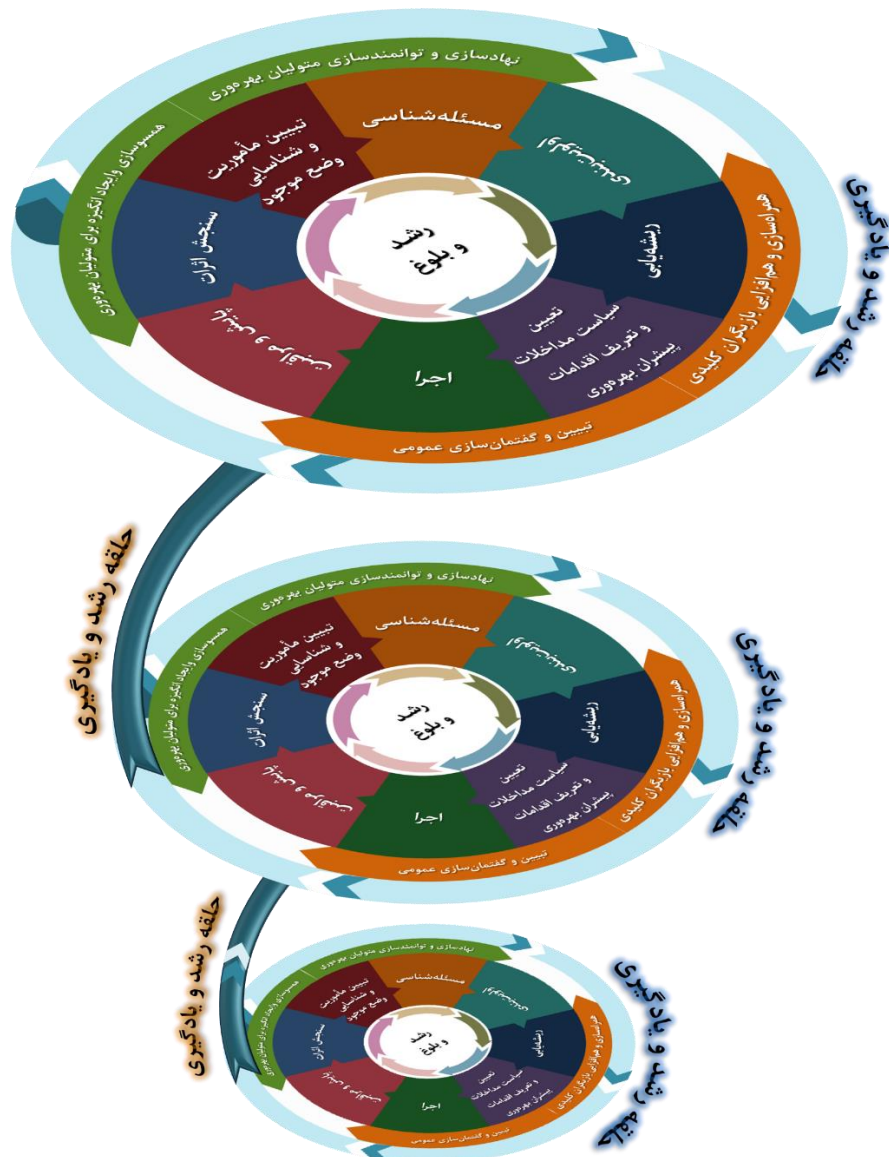
<sup>11</sup> Iterative-incremental development

<sup>12</sup> Waterfall



# نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

و منعطف مانند روش چابک<sup>۱۳</sup> و حلزونی، از چابکی کمتری برخوردار است. در مدل‌های مبتنی بر رویکرد تکراری-افزایشی در هر دور، تمامی مراحل با عمق و دقت نسبی طی شده و در هر تکرار بلوغ خروجی‌های مراحل افزایش می‌یابد. این مدل مناسب شرایطی است که عدم قطعیت محیطی و سیستمی بالا بوده و مسائل مورد مطالعه از پیچیدگی بالایی برخوردار باشند. در این مدل بعد از هر مرتبه اجرای حلقه‌وار، متعامل و هم‌افزای گام‌ها، نتایج حاصله مورد بازبینی قرار گرفته و با توجه به بازخورد حاصله، اقدامات اصلاحی برنامه‌ریزی می‌شود. با گذشت زمان و تداوم جریان این حلقه، گام‌های اجرایی و ارکان بسترساز در یک حلقه به‌هم پیوسته اجرا شده و دانش کسب‌شده، موجب بهبود و تعالی در مرحله بالاتری می‌شود. شکل ۳ منطق رشدیابنده و تکاملی مدل ارائه‌شده را نمایش می‌دهد.



شکل ۳- حلقه رشد و یادگیری در روش‌شناسی چرخه مدیریت بهره‌وری

<sup>13</sup> Agile



## نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

لازم به ذکر است، با توجه به اینکه تعریف مأموریت برای استان‌های کشور موضوعیت چندانی ندارد، گام «تبیین مأموریت و شناسایی وضع موجود» در چرخه مدیریت بهره‌وری استان‌ها، به «شناسایی وضع موجود و احصاء حوزه‌های اولویت‌دار» مطابق با شکل ۴ تغییر می‌یابد.

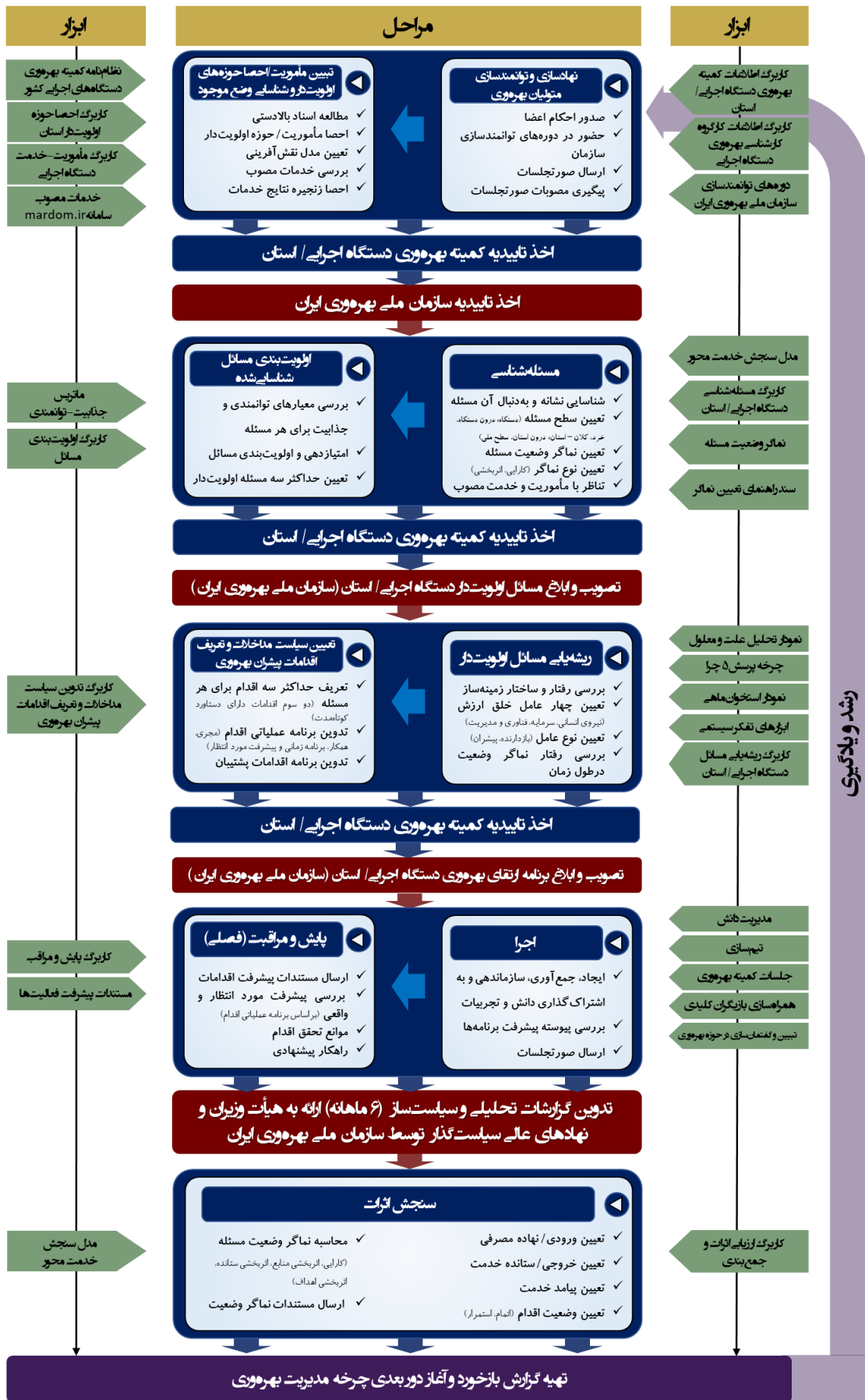


شکل ۴- روش‌شناسی استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری در استان‌ها

در ادامه، به بررسی تفصیلی گام‌های چرخه مدیریت بهره‌وری با ارائه دستورالعمل‌های اجرایی و کاربرگ‌های مرتبط پرداخته می‌شود. در صورت وجود تمایز در نحوه پیاده‌سازی گام مورد بررسی در دستگاه اجرایی و استان، شرح گام مربوطه به تفکیک دستگاه‌های اجرایی و استان‌ها ارائه شده است. لذا در گام‌هایی که این تفکیک صورت نگرفته است، تفاوتی در پیاده‌سازی در دستگاه‌های اجرایی و استان‌ها وجود ندارد.

به‌منظور ایجاد درکی شفاف و ساده از گام‌های اجرایی چرخه مدیریت بهره‌وری نمای کلی گام‌ها و تعاملات دستگاه‌های اجرایی / استان با سازمان، در شکل ۵ ارائه شده است. بدیهی است تعاملات با سازمان محدود به موارد مندرج در این شکل نبوده و دستگاه‌های اجرایی و استان‌ها می‌توانند در صورت نیاز به هرگونه خدمات مشاوره‌ای در حوزه بهره‌وری، با کارشناسان و مدیران سازمان در تماس باشند. همچنین به‌منظور سهولت استفاده از روش‌شناسی توسعه یافته، مثال‌هایی در پیوست «و» و «ز» این سند برای ایجاد درک عینی از گام‌های چرخه مدیریت بهره‌وری ارائه شده است.

# نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری



شکل ۵- نمودار جریان اطلاعات و گام‌های اجرایی چرخه مدیریت بهره‌وری



### ۴-۲-۱- گام اول: نهادسازی و توانمندسازی متولیان بهره‌وری

همان‌طور که پیش از این ذکر شد، تعیین نقش‌ها و وظایف متولیان بهره‌وری و نیز توانمندسازی آنان در راستای ایفای نقش موثر از اهمیت بالایی برخوردار است. در واقع این گام با هدف ایجاد و توانمندسازی نهاد متولی بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی و استان‌ها انجام می‌گیرد. با توجه به مواد و رویه‌های مندرج در «نظام‌نامه کمیته بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی کشور» ابلاغیه شماره ۸۵۱۹۱ مورخ ۱۴۰۱/۱۰/۲۷، دستگاه اجرایی باید نسبت به تشکیل و فعال‌سازی کارگروه و کمیته بهره‌وری اقدام نماید. در این گام، استان‌ها نیز با مسئولیت شورای راهبری توسعه مدیریت استان، نسبت به تشکیل کمیته بهره‌وری اقدام می‌نمایند. تشکیل کارگروه کارشناسی بهره‌وری در استان اقدامی اختیاری در این گام بوده، اما به علت تاثیرگذاری در اجرایی‌سازی سایر گام‌ها توصیه می‌شود. معرفی اعضای کمیته بهره‌وری و کارگروه کارشناسی در دستگاه اجرایی و استان با رعایت الزامات سطح سمت افراد در قالب کاربرگ‌های موجود در این بخش از نظام‌نامه صورت پذیرفته و به‌همراه احکام صادره برای اعضا، توسط رئیس کمیته بهره‌وری مربوطه برای سازمان به‌منظور بررسی و تایید ارسال می‌شود.

نظر به ضرورت توانمندسازی و ایجاد آگاهی مشترک در متولیان بهره‌وری، سازمان ضمن ایفای نقش تنظیم‌گری خود، اقدام به ارائه خدمات توانمندسازی بهره‌وری برای کارشناسان و مدیران به‌وسیله‌ی متخصصان و مدرسان دارای صلاحیت می‌کند. ارائه دوره‌های توانمندسازی حسب سرفصل‌های مصوب سازمان اداری و استخدامی کشور مطابق با بخشنامه ۸۸۶۳۶ مورخ ۱۴۰۱/۱۱/۰۵ (کد دوره ۴۰۱/۰۲)، تولید محتوای تخصصی بهره‌وری و ارائه مشاوره تخصصی، نمونه‌هایی از خدمات توانمندسازی سازمان است. حضور در دوره‌های یادشده و اخذ گواهی‌نامه مربوطه، از جمله الزامات غیر جبرانی عضویت در کمیته بهره‌وری و کارگروه کارشناسی بهره‌وری است. شایان ذکر است، گواهینامه قبولی در آزمون دوره توانمندسازی اعضای کلیدی می‌بایست به سازمان ارائه شود.

با توجه به ترتیب و توالی ارائه‌شده در شکل ۲، پیشنهاد می‌شود حضور در دوره‌های توانمندسازی بهره‌وری فوق‌الذکر در گام ابتدایی و در زمان نهادسازی صورت پذیرد؛ البته عدم اخذ گواهی دوره‌های یادشده مانع از ورود به گام‌های بعدی نمی‌باشد. اطلاعات دستگاه‌های اجرایی، مطابق با الزامات یادشده این گام، در چارچوب کاربرگ شماره ۱ اخذ می‌شود.



# نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

کاربرگ شماره ۱- معرفی اعضای کمیته بهره‌وری و کارگروه کارشناسی بهره‌وری دستگاه اجرایی / استان

اطلاعات دستگاه اجرایی / استان

نام دستگاه اجرایی اصلی / تابعه / شرکت دولتی / استان	کد <sup>۱۴</sup>	شماره طبقه‌بندی <sup>۱۵</sup>	نام دستگاه اجرایی اصلی <sup>۱۶</sup>
---	------------------	-------------------------------	--------------------------------------

## اطلاعات کمیته بهره‌وری دستگاه اجرایی / استان

ردیف	سمت در کمیته بهره‌وری	شماره ملی	نام	نام خانوادگی	شناسه یکتا پرسنلی	سمت	تحصیلات	سابقه کار	شماره تماس	دوره آموزشی چرخه مدیریت بهره‌وری را با موفقیت پشت‌سر گذاشته‌اند؟		اطلاعات دوره		گواهینامه دوره <sup>۱۷</sup>
										بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>	مقدماتی	تکمیلی	
۱	رئیس کمیته <sup>۱۸</sup>										بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>		
۲	دبیر کمیته <sup>۱۹</sup>										بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>		
۳	عضو کمیته										بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>		
۴	عضو کمیته										بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>		
۵	عضو کمیته										بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>		
۶	عضو کمیته										بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>		
۷	نماینده سازمان <sup>۲۰</sup>									عدم مصداق	-	-	-	-
۸	خبره <sup>۲۱</sup>					عدم مصداق				عدم مصداق	-	-	-	-

<sup>۱۴</sup> درج آن برای دستگاه اجرایی اصلی و تابعه، مصداق دارد.

<sup>۱۵</sup> درج آن برای دستگاه اجرایی اصلی و تابعه، مصداق دارد.

<sup>۱۶</sup> تکمیل این بخش برای دستگاه تابعه و شرکت دولتی مصداق دارد.

<sup>۱۷</sup> گواهینامه قبولی در آزمون دوره توانمندسازی می‌بایست ارائه شود.

<sup>۱۸</sup> در دستگاه اصلی در سطح وزیر یا معاون وزیر و در دستگاه تابعه بالاترین مقام مسئول دستگاه، برای استان استاندار

<sup>۱۹</sup> در دستگاه اصلی در سطح معاون وزیر یا مدیر کل؛ یک سطح پایین تر از رئیس کمیته و در دستگاه تابعه یک سطح پایین تر از رئیس کمیته، برای استان رئیس سازمان برنامه‌ریزی استان

<sup>۲۰</sup> حضور نماینده سازمان در کمیته بهره‌وری استان، مصداق ندارد.

<sup>۲۱</sup> با تشخیص رئیس کمیته به عنوان مدعو و بدون حق رأی، می‌توانند در جلسه حضور داشته‌باشند.



## نظام نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

اطلاعات کارگروه کارشناسی بهره‌وری دستگاه اجرایی / استان <sup>۲۲</sup>																	
ردیف	شماره کارشناسی بهره‌وری	شماره ملی	نام	نام خانوادگی	شناسه یکتا پرسنلی	سمت	تحصیلات	سابقه کار	شماره تماس	دوره آموزشی چرخه مدیریت بهره‌وری را با موفقیت پشت‌سر گذاشته‌اند؟	اطلاعات دوره		گواهینامه دوره <sup>۲۳</sup>				
										بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>	مکان	تاریخ	مقدماتی	تکمیلی	مقدماتی	تکمیلی
۱	رئیس کارگروه <sup>۲۴</sup>									بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>						
۲	دبیر کارگروه									بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>						
۳	عضو کارگروه									بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>						
۴	عضو کارگروه									بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>						
۵	عضو کارگروه									بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>						
۶	عضو کارگروه									بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>						
۷	نماینده سازمان											بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>				
۸	خبیره <sup>۲۵</sup>					عدم مصداق				بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>						

<sup>۲۲</sup> تشکیل کارگروه کارشناسی بهره‌وری برای استان اختیاری است.  
<sup>۲۳</sup> گواهینامه قبولی در آزمون دوره توانمندسازی می‌بایست ارائه شود.  
<sup>۲۴</sup> توسط رئیس کمیته انتخاب می‌شود.  
<sup>۲۵</sup> با تشخیص رئیس کارگروه دعوت می‌شود.



### ۴-۲-۲- گام دوم: تبیین مأموریت/ احصای حوزه‌های اولویت‌دار و شناسایی وضع موجود

هدف از استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری، شناسایی و حل نظام‌مند مسائل نابره‌وری در دستگاه اجرایی است. با توجه به موارد یادشده در روش‌شناسی چرخه مدیریت بهره‌وری و تفاوت گام دوم در دستگاه‌های اجرایی و استان‌ها، توضیحات این گام در دو بخش مجزا و به شرح زیر ارائه شده است. هدف از این گام تعیین حوزه فعالیت و محدوده مسئله‌شناسی برای دستگاه‌های اجرایی و استان‌ها می‌باشد.

▪ **دستگاه‌های اجرایی ملی:** مأموریت مهم‌ترین سند راهبردی هر سازمان است که فلسفه وجودی، حوزه عملیاتی و بخش تحت تولی سازمان را مشخص می‌کند. در این گام، با بررسی اسناد بالادستی همچون قانون تشکیل دستگاه، سیاست‌های کلی برنامه پنج‌ساله، برنامه پنج‌ساله توسعه کشور، و تمامی اسناد، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌هایی که در آن‌ها به تکالیف دستگاه‌های اجرایی اشاره شده است، نسبت به احصای محورهای مأموریتی و تعیین تناظر آن با طبقه‌بندی ISIC اقدام می‌شود. ارائه اسناد بالادستی مورد بررسی در این گام به سازمان الزامی است.

پس از شناسایی محورهای مأموریتی، تبیین مدل نقش‌آفرینی دستگاه اجرایی در هر محور مأموریتی دارای اهمیت است. نقش دستگاه اجرایی در هر محور مأموریتی می‌تواند یکی از پنج نقش سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری، ارائه خدمات عمومی، کنترل حاکمیتی، تأمین منابع و یا ترکیبی از موارد مطرح‌شده باشد. سپس، کلان خدمات و زیرخدمات مصوب دستگاه (که در سامانه مدیریت خدمات دولت<sup>۲۶</sup> ارائه شده است) متناظر با هر یک از محورهای مأموریتی، مشخص می‌شوند. با توجه به اینکه تعداد خدمات ذیل مأموریت‌های دستگاه‌های اجرایی در بسیاری از موارد زیاد هستند، شناسایی خدمات کلیدی به خصوص در دور اول اجرای چرخه مدیریت بهره‌وری کفایت می‌کند. همچنین، خروجی و پیامد مورد انتظار هر خدمت شناسایی شده نیز بررسی و به همراه اقلام اطلاعاتی فوق‌الذکر، در قالب کاربرد مأموریت-خدمت و پیوست‌های آن توسط کمیته بهره‌وری دستگاه اجرایی به سازمان ارسال می‌شود. در ادامه دستگاه اجرایی نسبت به تهیه گزارشی مبنی بر شناسایی وضع موجود دستگاه و تحقق اهداف و مأموریت‌ها در بخش مرتبط، اقدام می‌نماید. این گزارش در محدوده مأموریتی ترسیم شده و خدمات شناسایی شده در مرحله قبل تهیه می‌شود. از جمله مواردی که در این بخش بررسی می‌شود می‌توان به بررسی وضعیت نماگرهای عملکردی و بهره‌وری بخش مربوطه، چالش‌های ساختاری، وضعیت سرمایه انسانی دستگاه و بخش، میزان نفوذ فناوری در بخش مرتبط و پیشرفت دولت الکترونیک و هوشمندسازی خدمات اشاره نمود. در این گزارش، وضعیت کنونی و (در صورت وجود اطلاعات) رفتار نماگرهای عمومی و اختصاصی بخش، نتایج حاصل از بررسی گزارشات بین‌المللی ناظر بر فعالیت دستگاه اجرایی ارائه می‌شود. این گزارش با ترسیم وضع موجود زمینه مناسبی را برای کشف مسائل فراهم می‌آورد.

▪ **استان‌ها:** این گام در استان‌ها از طریق بررسی اسنادی همچون آمایش سرزمین (به‌انضمام اسناد پشتیبان آن)، توسعه استان، گزارش‌های نهادهای فرابخشی مانند سازمان اداری و استخدامی کشور، سازمان برنامه و بودجه کشور و مرکز



## نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی و گزارش‌های تهیه شده توسط نهادهای پژوهشی و دانشگاهی به‌منظور شناسایی حوزه‌های موضوعی اولویت‌دار استان دنبال می‌شود.

در این گام حداکثر پنج حوزه اولویت‌دار برای استان احصا شده و همراه با گزارش شناسایی وضع موجود به تفکیک هر حوزه اولویت‌دار به سازمان ارائه می‌شود. در این کاربرد، به‌منظور آسیب‌شناسی برنامه‌های پیشین در حوزه مورد بررسی، اهم اقدامات انجام‌شده در پنج‌سال گذشته به تفکیک هر حوزه اولویت‌دار گزارش می‌شود. خروجی این گام، به روشنی محدوده کشف و شناسایی مسائل را برای دستگاه‌های اجرایی و استان‌ها مشخص می‌کند. به عبارت دیگر خروجی این گام حیطه فعالیت و تمرکز دستگاه اجرایی و استان به‌منظور شناسایی مسائل نابهره‌وری و تعریف اقدامات پیشران بهره‌وری در گام‌های آتی را تعیین می‌کند. بدیهی است تعریف مسائل و اقدامات پیشرانی که با مأموریت، خدمات و حوزه‌های اولویت‌دار خروجی این گام تناسب نداشته باشند، موضوعیت نخواهد داشت. لازم به ذکر است که کاربردگ تهیه شده در این گام باید پس از تأیید کمیته بهره‌وری دستگاه اجرایی/ استان مربوطه و به تأیید سازمان برسد.



# نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

کاربرگ شماره ۲ (دستگاه اجرایی) - تعیین مأموریت - خدمت

ردیف	محور مأموریتی	عنوان سند بالادستی <sup>۲۷</sup>	محدوده ISIC <sup>۲۸</sup> (اختیاری)	مدل نقش آفرینی <sup>۲۹</sup>	خدمت متناظر	زنجیره نتایج خدمت
					کلان خدمت	زیرخدمت (اختیاری)
						خروجی
						پیامد
۱						
۲						
۳						

کاربرگ شماره ۲ (استان) - احصاء حوزه اولویت‌دار

ردیف	حوزه اولویت‌دار	منبع <sup>۳۰</sup> سند آمایش سرزمین / سند توسعه استان و ...	اهم اقدامات انجام‌شده در پنج‌سال گذشته	عنوان مستندات پشتیبان و پیوست <sup>۳۱</sup>	دستگاه اجرایی متولی در استان
۱					
۲					
۳					

<sup>۲۷</sup> بند دقیق متناظر در سند بالادستی ذکر شود.

<sup>۲۸</sup> در این بخش تنها به کد و طبقه سطح اول ISIC (کد دو رقمی) اشاره می‌شود.

<sup>۲۹</sup> یک یا چند مورد از میان انواع (۱) سیاست‌گذاری، (۲) تنظیم‌گری، (۳) خدمات عمومی، (۴) کنترل حاکمیتی و (۵) تأمین مالی ذکر شود.

<sup>۳۰</sup> بند دقیق متناظر در سند بالادستی ذکر شود.

<sup>۳۱</sup> عنوان مستندات مورد استفاده در احصاء حوزه اولویت‌دار و جمع‌آوری اقلام داده مورد نیاز در محاسبه نماگر، در این قسمت درج و به‌صورت پیوست به سازمان ارائه می‌شود.



### ۴-۲-۳- گام سوم: مسئله‌شناسی

مسئله، شکاف میان وضع موجود و وضع مطلوب را بیان می‌کند. مسئله می‌تواند به دلیل تفاوت، تناقض و یا تداخل ایجاد شده باشد. گام سوم به مسئله‌شناسی اختصاص یافته و از مهم‌ترین مراحل چرخه مدیریت بهره‌وری می‌باشد. این گام باید با دقت و اتقان مناسبی انجام شود؛ چرا که توفیق در گام‌های بعدی و اثربخشی چرخه تا حد زیادی وابسته به خروجی این گام می‌باشد. مسئله‌شناسی با مشاهده شواهد و علائم مسئله آغاز شده و پس از تجزیه و تحلیل به ارائه راه‌حل منتج می‌شود. نکته قابل توجه در این موضوع، درک صحیح از تفاوت مفهوم مسئله با علامت، نشانه و شواهد آن است. نشانه‌ها، به‌طور معمول عوارض و عواقب یک مسئله را نشان می‌دهند. این نشانه‌ها، دارای ماهیت پیامدی می‌باشند؛ به این معنا که به‌طور معمول عواقب مسئله و نه خود آن را نمایندگی می‌کنند. به‌عنوان نمونه، فردی را متصور شوید که دچار سردرد شده است، ممکن است این تصور ایجاد شود که مسئله موجود سردرد است، این در حالی است که سردرد علامتی از مسئله محتمل دیگر چون کم‌آبی، کمبود ویتامین و یا بیماری زمینه‌ای است. نکته شایان توجه این است که سردرد، با فاصله زمانی از وقوع کم‌آبی، کمبود ویتامین و یا بیماری زمینه‌ای نمایانگر شده و حکایت از وجود مسئله دارد. اهمیت این موضوع زمانی بهتر درک می‌شود که برای حل مسئله به ارائه راهکار پرداخته می‌شود.

در مثال فوق، در صورتی که سردرد را به‌عنوان مسئله در نظر داشته‌باشیم، مصرف داروی مسکن راهکار پیشنهادی خواهد بود؛ درحالی‌که، مصرف این دارو، تنها علامت را سرکوب نموده و مانع از شناسایی، ریشه‌یابی و رفع علت ریشه‌ای آن خواهد شد. به‌صورت کلی، این گام، از درک علامت مسئله آغاز و به شناسایی مسئله ختم خواهد شد. در این گام از چرخه مدیریت بهره‌وری، تعریف نماگر وضعیت به تفکیک مسائل از اهمیت بالایی برخوردار است. تعریف نماگر وضعیت از میان نماگرهای کارایی و اثربخشی ناظر به مسئله شناسایی شده مبنای سنجش در گام نهم چرخه مدیریت بهره‌وری (سنجش اثرات) می‌باشد، لذا دقت در تعریف این نماگرها، محاسبه وضعیت کنونی و تعیین مقدار مطلوب آن توسط دستگاه اجرایی و استان بسیار مهم تلقی می‌شود (رجوع شود به بند ۴-۲-۹).

نماگر وضعیت، رفتار آن در طول زمان و وضعیت کنونی آن از جمله الزامات تعریف مسئله است که می‌تواند منجر به ایجاد درک بهتری از مفهوم مسئله شود. در خصوص تعریف نماگر وضعیت، پیشنهاد می‌شود تا حد امکان از نماگرهای کمی استفاده شود، چراکه قابلیت اندازه‌گیری، مقیاس‌پذیری و مقایسه با سایر نمونه‌ها را میسر می‌سازد. مسائل مطرح شده در دستگاه اجرایی در یکی از سه سطح زیر قرار می‌گیرند.

۱) **درون دستگاه اجرایی:** مسئله در سطح درون دستگاه اجرایی ناظر بر مسائل مربوط به نقاط قوت و ضعف درون دستگاه است که منجر به تفاوت سطح بهره‌وری آن می‌شود. عمده مسائل درون دستگاه اجرایی ناشی از نحوه تخصیص منابع و قابلیت‌ها و بهره‌گیری از اصول مدیریت در حوزه‌هایی مانند ساختار، منابع انسانی، فرآیند و فناوری در سطح دستگاه اجرایی است.

۲) **بخش تحت تولی:** این بخش مربوط به مسائلی است که در حوزه مأموریتی یا بخش تحت تولی دستگاه اجرایی قرار می‌گیرد. لازم به ذکر است که هر چند وضعیت بخش و مسائل آن از عوامل دیگر نیز تأثیر می‌پذیرد، لکن

به صورت قابل توجهی متأثر از سیاست‌ها و اقدامات دستگاه اجرایی متولی می‌باشد. برای مثال بخش کشاورزی به عنوان بخش تحت تولی وزارت جهاد کشاورزی شناخته می‌شود.

(۳) **محیط کلان:** منظور عوامل زمینه‌ای در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی، بوم‌شناختی سیاسی و حقوقی است که بخش تحت تولی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. کنترل دستگاه اجرایی بر مسائل این بخش پایین بوده و لذا نیازمند برنامه‌ریزی فرابخشی در ارائه راهکار برای حل آن است.

تسلط دستگاه اجرایی بر مسائل در سطوح یادشده از بالا به پایین کاهش می‌یابد. تقسیم‌بندی سطوح مسئله در رابطه با استان به دو بخش درون استان و سطح ملی تقسیم می‌شود.

(۱) **درون استان:** ناظر بر مسائل محدوده جغرافیایی استان است و ارائه راهکار برای آن تحت تولی استان می‌باشد. این دسته از مسائل به‌طور عمده ناشی از نحوه تخصیص منابع و بهره‌گیری از اصول مدیریت در سطح استان است.

(۲) **سطح ملی:** مقصود، مسائلی در سطح ملی است که استان و مسائل مرتبط با آن را تحت تاثیر قرار می‌دهد. از دیگر اقدامات این گام می‌توان به مقایسه وضعیت نماگر مسئله با نمونه‌ها در سطح ملی و بین‌المللی (در صورت امکان) و همچنین بهترین و بدترین وضعیت گزارش شده از آن در طول زمان، اشاره نمود. شایان ذکر است، توجه به عواملی چون محدودیت‌های منابع، تفاوت شرایط اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی در این مقایسه، از نکات حائز اهمیت است. دریافت اطلاعات این گام از دستگاه اجرایی و استان مطابق با توضیحات یادشده و در قالب کاربرگ «مسئله‌شناسی» صورت می‌پذیرد.





# نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

## کاربرگ شماره ۳ (دستگاه اجرایی) - مسئله‌شناسی

ردیف	نشانه <sup>۳۲</sup> مسئله	مسئله	سطح مسئله <sup>۳۳</sup>	نماگر وضعیت مسئله				خدمت متناظر				
				عنوان	نوع نماگر <sup>۳۵</sup>	فرمول	مقدار کنونی	مقدار مطلوب	مرجع اخذ داده	مأموریت <sup>۳۴</sup>	کلان خدمت	زیرخدمت
۱												
۲												

## کاربرگ شماره ۳ (استان) - مسئله‌شناسی

ردیف	نشانه <sup>۳۶</sup> مسئله	مسئله	سطح مسئله <sup>۳۷</sup>	نماگر وضعیت مسئله				حوزه اولویت‌دار <sup>۳۸</sup>	دستگاه اجرایی متولی در استان
				عنوان	نوع نماگر <sup>۳۹</sup>	فرمول	مقدار کنونی		
۱									
۲									

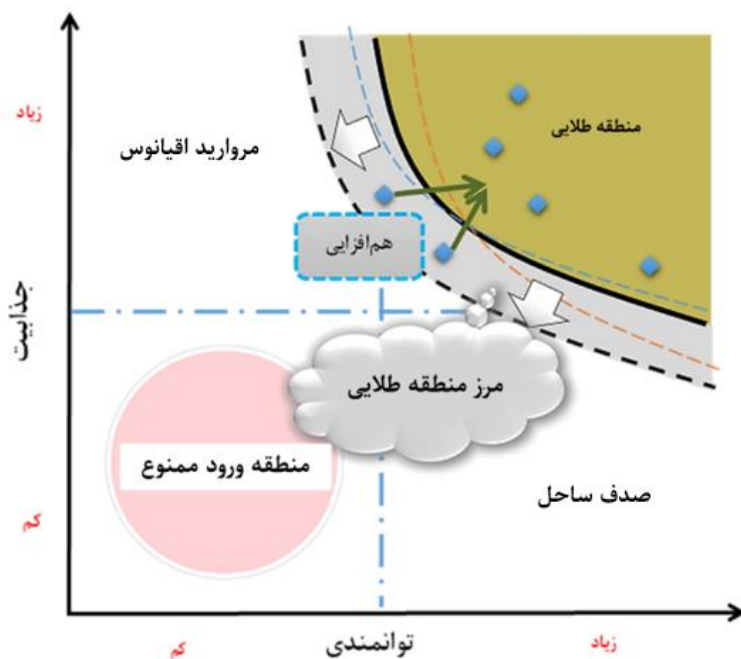
- ۲۲ دارای ماهیت پیامدی هستند، به توضیحات مراجعه شود.
- ۳۲ به تفکیک درون دستگاه اجرایی، بخش تحت تولی و محیط کلان ذکر شود.
- ۳۴ از میان محورهای مأموریتی مصوب در گام دوم
- ۳۵ شامل انواع نماگرهای کارایی، اثربخشی منابع، اثربخشی ستانده و اثربخشی اهداف، می‌باشد.
- ۳۶ دارای ماهیت پیامدی هستند، به توضیحات مراجعه شود.
- ۳۷ به تفکیک درون استان و سطح ملی ذکر شود.
- ۳۸ از میان حوزه‌های اولویت‌دار مصوب در گام دوم
- ۳۹ شامل انواع نماگرهای کارایی، اثربخشی منابع، اثربخشی ستانده و اثربخشی اهداف، می‌باشد.



## ۴-۲-۴- گام چهارم: اولویت‌بندی مسائل شناسایی شده

در این گام به‌منظور ایجاد تمرکز در اقدامات ارتقای بهره‌وری، مسائل دستگاه اجرایی/استان، اولویت‌بندی می‌شوند. یکی از اصول حائز اهمیت در طراحی مدل چرخه مدیریت بهره‌وری، تمرکز بر اولویت‌ها می‌باشد که پیش‌تر در بخش اصول طراحی مدل به آن اشاره شده است. برای تحقق موثر اصل تمرکز، در هر سال حداکثر سه مسئله اولویت‌دار برای هر دستگاه اجرایی و استان مد نظر قرار می‌گیرند. چنانچه مسئله و اقدامات پیشران بهره‌وری متناظر با آن، در گام پایانی (ارزیابی اثرات) دور پیشین چرخه مدیریت بهره‌وری، نیازمند استمرار شناخته شود، در فهرست مسائل دارای اولویت قرار می‌گیرد. در ادبیات تعیین اولویت مسائل، روش‌ها و ابزارهای متنوعی وجود دارد؛ یکی از ابزارهای مفیدی که در این گام می‌تواند مورد استفاده باشد، «ماتریس جذابیت-توانمندی» نمایش داده شده در شکل ۶ است که در پیوست «ب» به تفصیل شرح داده شده است. این ماتریس کمک می‌کند با اتکاء بر دو معیار اصلی اولویت‌بندی مسئله شامل (۱) توانمندی در حل مسئله و (۲) جذابیت حل، مسائل دارای اولویت شناسایی شوند.

جذابیت در این ماتریس ناظر بر میزان خلق ارزش ناشی از حل مسئله بوده و می‌توان در آن زیرمعیارهایی چون میزان صرفه‌جویی ایجاد شده و بهبود نماگرهای بهره‌وری را بررسی نمود. در مقابل توانمندی حل مسئله، ناظر به مصادیق مختلفی از جمله در اختیار داشتن دانش فنی و تخصصی، مهارت مدیریتی، منابع مالی، فناوری، تجربه لازم و همچنین وجود اختیارات لازم برای حل مسئله می‌باشد. هدف این ماتریس، تخصیص منابع موجود به حل مسائلی است که سهم قابل توجهی در ایجاد ارزش‌افزوده برای دستگاه اجرایی و استان داشته و توانمندی لازم برای حل آن‌ها هم وجود دارد. این ماتریس از پنج بخش اصلی (۱) منطقه طلایی، (۲) مرز منطقه طلایی، (۳) منطقه ورود ممنوع، (۴) مروراید اقیانوس و (۵) صدف ساحل تشکیل شده است. بدیهی است انتخاب مسائلی که در منطقه طلایی قرار دارند از اولویت بالایی برخوردار است. جزئیات بیشتر درباره این ابزار، در پیوست «ب» ارائه شده است.



شکل ۶- ماتریس جذابیت-توانمندی

در این گام، دستگاه اجرایی/ استان نتیجه اولویت‌بندی مسائل شناسایی شده را در قالب کاربرگ شماره ۴ به سازمان ارائه می‌کند. برای تکمیل کاربرگ مذکور به دو روش می‌توان عمل کرد. روش اول این است که به صورت ساده و بر مبنای قضاوت خبرگی برای دو معیار جذابیت و توانمندی عددی بین صفر و یک تعیین و با ضرب امتیاز این دو معیار امتیاز نهایی مسئله در قالب عددی بین صفر و یک تعیین شود. روش دوم هم استفاده از ماتریس جذابیت-توانمندی است که شرح آن در پیوست «ب» ذکر شده است. روش اول از سادگی بیشتری برخوردار بوده، اما به سبب درج امتیاز مبتنی بر نظر خبرگان دارای خطای بیشتری است؛ در مقابل، روش ماتریس جذابیت-توانمندی از دقت بالاتری برخوردار بوده و دارای جزئیات و محاسبات بیشتر است. بدیهی است در صورت دسترسی به داده، استفاده از روش ماتریس جذابیت-توانمندی پیشنهاد می‌شود. **یادآوری ۱:** چنانچه دستگاه اجرایی تابعه در هیچ یک از مسائل دارای اولویت و مصوب دستگاه اجرایی اصلی (پیوست «الف») دارای نقش نباشد، تعریف یک مسئله مجزا برای دستگاه تابعه الزامی می‌باشد. بدیهی است، دستگاه اجرایی تابعه مذکور در چنین شرایطی می‌بایست مستندات پیاده‌سازی چرخه مدیریت بهره‌وری خود را به صورت مجزا از دستگاه اجرای اصلی و به منظور ارائه به سازمان، به کمیته بهره‌وری دستگاه اجرایی اصلی ارائه نماید.

کاربرگ شماره ۴- اولویت‌بندی مسائل دستگاه اجرایی/ استان

ردیف	مسئله	اولویت‌بندی
۱	امتیاز جذابیت (از ۱)	امتیاز توانمندی (از ۱) / امتیاز نهایی مسئله (از ۱) / اولویت مسئله
۲		

### ۴-۲-۵- گام پنجم: ریشه‌یابی مسائل دارای اولویت

ریشه‌یابی مسئله، فرآیند شناسایی و تحلیل علل اصلی بروز یک مسئله است. هدف این گام، شناسایی علل ریشه‌ای ایجاد مسئله به منظور ارائه راهکارهای کارآمد، موثر و بلندمدت برای آن و همچنین جلوگیری از بروز مجدد مسئله است. در ریشه‌یابی مسئله، تلاش می‌شود به جای تمرکز بر رفع علائم و نتایج پیامدی، به بررسی موضوعات اساسی، عوامل اصلی و زمینه‌ساز مسئله، به همراه منابع و شرایط مورد نیاز جهت حل مسئله پرداخته شود. برای ریشه‌یابی مسئله در ادبیات از روش‌های متنوعی مانند نمودار تحلیل علت و معلول (پیوست «ج»)، روش پرسش ۵ چرا<sup>۴۰</sup> (پیوست «د»)، نمودار استخوان‌ماهی<sup>۴۱</sup> (پیوست «ه») و سایر ابزارها و روش‌های موجود در ادبیات موضوع استفاده می‌شود. این روش‌ها به تشخیص سلسله‌مراتبی عوامل اصلی مسئله و ارائه راهکارهای متمرکز و مبتنی بر تفکر سیستمی کمک می‌کند.

در برخورد با مسئله و شناسایی علل ریشه‌ای آن، درک صحیح مسئله، قابلیت شناسایی مسائل کلیدی و توانایی تحلیل مسئله با روش‌های جامع و کل‌نگر، از جمله نکات حائز اهمیت است. تحقق موارد یادشده با بهره‌گیری از نگاه سیستمی به مسئله میسر می‌شود. تفکر سیستمی رویکردی فرارشته‌ای است، که مبتنی بر کل‌نگری و خلاقیت بنا شده است. این رویکرد حل مسئله به این موضوع اشاره دارد که نمی‌توان به حل مسئله نگاه خطی داشت و به ارائه راهکارهای ساده‌انگارانه پرداخت؛ بلکه حل موثر مسئله نیازمند شناسایی ریشه مسئله در سطح ساختار بوجود آورنده رفتار مسئله‌زا است.

<sup>40</sup> 5 Why

<sup>41</sup> Fishbone



## نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

به صورت کلی، در رویکرد تفکر سیستمی و حل مسئله، پس از مشاهده پیامدهای مسئله به بررسی رفتار و در نهایت شناسایی ساختار پدیدآورنده مسئله، پرداخته می‌شود. طی نمودن مراحل فوق با بررسی و پاسخ به سوالات زیر میسر می‌شود.

- **انتخاب موضوع:** مسئله چیست؟ چرا به صورت یک مشکل بروز کرده؟
  - **متغیرهای کلیدی:** متغیرها و مفاهیم کلیدی که باید در نظر بگیریم کدام‌اند؟
  - **افق زمانی:** چه مدت‌زمانی را باید برای آینده در نظر بگیریم؟ چقدر به عقب برگردیم تا ریشه مشکل را شناسایی کنیم؟
  - **شناخت رفتارهای مرجع:** رفتار تاریخی مفاهیم و متغیرهای کلیدی چیست؟ در آینده رفتار آن‌ها ممکن است چگونه باشد؟
  - **فرضیه در سطح ساختار:** مجموعه علل مسئله چیست و چه ارتباطی باهم دارند؟ فرضیه‌های بروز مسئله چیست؟ در این گام دستگاه اجرایی/استان نسبت به ریشه‌یابی مسائل دارای اولویت با روش‌هایی که پیش‌تر ذکر شد در قالب کاربرد شماره ۵ اقدام می‌کند. ارائه مستندات ریشه‌یابی به پیوست کاربرد مذکور الزامی است.
- شایان ذکر است، خروجی این گام علاوه بر عوامل بازدارنده یا همان علل ریشه‌ای مسئله، به شناسایی عوامل پیشران، به تفکیک مسائل مطرح شده، در ارائه راهکار کارآمد حل مسئله، کمک می‌کند. علل بازدارنده و عوامل پیشران که خروجی گام پنجم چرخه مدیریت بهره‌وری هستند در چهار عامل خلق ارزش (۱) نیروی انسانی، (۲) سرمایه، (۳) فناوری و (۴) مدیریت شناسایی می‌شوند. البته ممکن است علت شناسایی شده را نتوان به یکی از چهار عامل یادشده نسبت داد و در چنین شرایطی، ذکر عامل در ستون سایر در کاربرد شماره ۵ ضروری است. همچنین در انتهای این کاربرد که به تفکیک هر مسئله دارای اولویت تکمیل می‌شود، رفتار زمانی علت ریشه‌ای شناسایی شده، توسط دستگاه اجرایی و استان بررسی و به‌همراه مستندات به سازمان گزارش می‌شود.

### کاربرد شماره ۵- ریشه‌یابی مسائل دستگاه اجرایی/استان

عوامل خلق ارزش (تولید)				نوع		مسئله (به ترتیب اولویت)	عامل ریشه‌ای	روش ریشه‌یابی
سایر <sup>۴۲</sup>	مدیریت	فناوری	سرمایه	نیروی انسانی	پیشران			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

### تحلیل روند رفتار نامگر وضعیت مسئله در طول زمان

(درج اطلاعات رفتار زمانی در قالب جداول و نمودارها با ذکر منبع و ارائه مستندات)

<sup>۴۲</sup> در صورت انتخاب سایر، عنوان عامل خلق ارزش درج شود.



## نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

### ۴-۲-۶- گام ششم: تعیین سیاست مداخلات و تعریف اقدامات پیشران بهره‌وری

با تایید علل ریشه‌ای شناسایی شده برای مسائل اولویت‌دار توسط سازمان، گام ششم چرخه مدیریت بهره‌وری آغاز می‌شود. برنامه ارتقای بهره‌وری دستگاه اجرایی/استان، با پیشنهاد سیاست مداخله و به‌دنبال آن تعریف حداکثر سه اقدام پیشران بهره‌وری به‌ازای هر مسئله اولویت‌دار (خروجی گام چهارم) دنبال می‌شود اقدامات پیشران بهره‌وری در جهت تغییر ساختاری یا الگوی رفتاری عوامل ریشه‌ای مسائل تعریف می‌شود و انتظار می‌رود در صورت اجرای اثربخش آن‌ها، وضعیت نماگر مرتبط با مسئله بهبود یابد.

در این گام دستگاه مکلف است در تعامل با کارشناس رابط سازمان نسبت به ارائه عناوین برنامه‌ها یا سیاست مداخلات به‌همراه نماگر بهره‌وری مسئله، برنامه اجرایی تفصیلی اقدامات شامل فعالیت‌های کلیدی به‌همراه زمان‌بندی، هدف، دستگاه متولی، همکار، سنجه عملکرد و پیشرفت مورد انتظار تا پایان سال جاری، مطابق کاربرگ شماره ۶ اقدام نماید. لازم به ذکر است از میان حداکثر نه اقدام پیشران بهره‌وری تعریف‌شده برای مسائل اولویت‌دار، حداقل دو سوم آن‌ها می‌بایست ناظر بر دستاورد کوتاه‌مدت در سال جاری باشد و لذا پیشرفت مورد انتظار آن ۱۰۰ درصد اعلام شود. برنامه‌های ارائه‌شده پس از تایید سازمان، برای اجرا به دستگاه اجرایی ابلاغ می‌گردد. دستگاه اجرایی مکلف است پس از دریافت برنامه مصوب خود نسبت به اجرایی نمودن اقدامات و ارائه گزارش پیشرفت بر اساس سنجه‌های عملکرد مطابق بازه‌های زمانی تعیین‌شده در برنامه مصوب اقدام نماید.

با توجه به اصل مردمی‌سازی و نخبه‌سپاری و به‌منظور بهره‌گیری از تفکر جمعی و ظرفیت نخبگان و شرکت‌های دانش‌بنیان در ارائه راه حل و اجرای اقدامات پیشران بهره‌وری می‌توان از راهکارهای مبتنی بر جمع‌سپاری و نوآوری‌باز چون سلسله رویدادهای نوآوری بهره‌ور که از سال ۱۴۰۰ با ابتکار سازمان ایجاد شد، استفاده نمود. در شورای سیاست‌گذاری این رویدادها، سازمان به عنوان تنظیم‌گر حوزه بهره‌وری، معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان رئیس جمهور و دستگاه اجرایی متولی هر حوزه حضور دارند. در این رویدادها، دستگاه اجرایی متولی محورهای نیاز (مسائل نابهره‌وری) خود را معرفی نموده و به موجب برگزاری رویداد، ایده منتخب در حل مسائل نابهره‌وری دستگاه اجرایی شناسایی و مشروعیت‌بخشی به آن توسط اعضای شورای سیاست‌گذاری صورت می‌پذیرد. مراجعه به مردم و نخبگان برای اخذ راه‌حل برای مسائل نابهره‌وری رویکرد مورد توصیه موکد در نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری است و ایجاد سازوکار آن می‌تواند بسته به دستگاه اجرایی متفاوت باشد.

برنامه‌ریزی و اجرای اقدامات پشتیبان، در اجرایی‌سازی اقدامات پیشران بهره‌وری تاثیر به‌سزایی دارد و در اصول چرخه مدیریت بهره‌وری در بعد پیشران‌ها (بند ۴-۱) به این موضوع تاکید شده است. این اقدامات را می‌توان به سه دسته کلی (۱) همسوسازی و ایجاد انگیزه برای متولیان بهره‌وری، (۲) همراه‌سازی و هم‌افزایی بازیگران کلیدی و (۳) تبیین و گفت‌وگوهای عمومی، تقسیم نمود. دستگاه‌های اجرایی و استان‌ها در این گام موظف‌اند در کنار برنامه‌ریزی برای اقدامات پیشران بهره‌وری، برنامه اقدامات پشتیبان خود را نیز در قالب کاربرگ شماره ۶ برای سازمان ارسال نمایند.



# نظام نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

کاربرگ شماره ۶- تعیین سیاست مداخلات و تعریف اقدامات پیشران بهره‌وری دستگاه اجرایی / استان

ردیف	مسئله	نماگر وضعیت بهره‌وری مرتبط با مسئله	سیاست مداخله	اقدام پیشران بهره‌وری	شروع و پایان اقدام	سنجه تحقق اقدام	هدف کمی/کیفی	فعالیت‌های کلیدی	دستگاه متولی	دستگاه همکار	زمان شروع و پایان فعالیت	پیشرفت مورد انتظار فعالیت در پایان سال (%)
------	-------	-------------------------------------	--------------	-----------------------	--------------------	-----------------	--------------	------------------	--------------	--------------	--------------------------	--

۱												
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

۲												
۳												

## اقدامات پشتیبان

ردیف	عنوان اقدام	نوع اقدام			توضیحات	عنوان مستندات پیوست	دستگاه متولی	زمان شروع و پایان اقدام	پیشرفت مورد انتظار فعالیت در پایان سال (%)
		همسوسازی و ایجاد انگیزه برای متولیان بهره‌وری	همراه‌سازی و هم‌افزایی	تبیین و گفتمان‌سازی عمومی					
۱		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
۲		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
۳		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					



برنامه ارتقای بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی و استان‌ها پس از تایید سازمان، برای اجرا ابلاغ می‌شود. دستگاه اجرایی/ استان مکلف است پس از دریافت برنامه مصوب، در تعامل با دستگاه‌های همکار و نقش‌آفرینان کلیدی نظام ملی بهره‌وری، اجرای اقدامات پیشران بهره‌وری را طبق برنامه زمانی مصوب دنبال نماید.

در هنگام اجرایی‌سازی برنامه‌ها و پروژه‌ها مدیریت دانش از اهمیت بالایی برخوردار است. در طول اجرای اقدامات پیشران موانعی بوجود می‌آید که بسیاری از آن‌ها قابل پیش‌بینی نیستند و لذا تیم اجرایی و کمیته بهره‌وری باید به ارائه حل در قبال موانع پردازد. مستندسازی این رویدادها و راه‌حل‌ها و نتایج حاصله از ارزشمندترین نوع دانش است که از آن تعبیر به دانش ضمنی می‌شود<sup>۴۳</sup>. درس‌آموخته‌های حاصل از اجرای اقدامات پیشران بهره‌وری می‌تواند زمینه‌ساز آسیب‌شناسی در پایان هر دور از اجرای چرخه مدیریت بهره‌وری باشد. مدیریت دانش به فرآیند جمع‌آوری، سازماندهی و به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات به‌منظور بهبود عملکرد می‌پردازد. این رویکرد با استفاده از فرآیندها، ابزارها و فناوری‌های موجود، سعی بر یکپارچه‌سازی و مدیریت دانش موجود در سازمان دارد به‌نحوی که برای برنامه‌ها و پروژه‌های آینده قابل استفاده باشد. موضوع شایان توجه دیگر در اجرای برنامه‌ها تیم‌سازی است. این کارکرد بهبود هماهنگی و همکاری بین اعضای تیم را تضمین کرده و موجب افزایش بهره‌وری و کیفیت کار جمعی می‌شود. در تیم‌سازی موثر توجه موارد زیر ضروری است.

- انتخاب اعضا با دانش، تجربه و مهارت‌های موردنیاز و توانایی انجام کار گروهی
- ایجاد روحیه همکاری و همفکری با برگزاری جلسات گروهی منظم، کوتاه و موثر
- تنظیم سازوکار پاداش و تنبیه تیمی
- فراهم‌سازی محیط کاری دوستانه و حمایت‌کننده به‌منظور ارتباط موثر

توجه به موارد یادشده و بررسی مداوم نتایج اجرایی‌سازی اقدامات در کمیته بهره‌وری می‌تواند به مدیریت دانش و بهبود مستمر در فرآیند اجرای برنامه به دستگاه اجرایی/ استان کمک نماید. در این گام، همراه‌سازی بازیگران کلیدی و تبیین و گفت‌وگو در حوزه بهره‌وری گامی موثر در پیشبرد برنامه‌های مصوب دستگاه اجرایی/ استان است که به عنوان اقدامات پشتیبان در برنامه عملیاتی بهره‌وری باید برنامه‌ریزی شده باشد. اهمیت این اقدامات پشتیبان به حدی است که برخی اوقات بدون آن‌ها اقدامات پیشران محقق نشده و سازمان‌ها در حل مسائل نابه‌ره‌وری شکست می‌خورند.

### ۴-۲-۸- گام هشتم: پایش و مراقب

این گام به پایش پیشرفت برنامه ارتقای بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی و استان‌ها اختصاص یافته است. دستگاه اجرایی/ استان مکلف است گزارش پیشرفت اقدامات پیشران بهره‌وری مصوب در گام ششم را در بازه‌های زمانی سه‌ماهه به همراه مستندات مربوط به پیشرفت کار، مطابق با کاربرگ شماره ۷ به سازمان ارائه نماید. لازم به ذکر است تایید پیشرفت عملکرد اعلامی از سوی دستگاه اجرایی و استان منوط به بررسی مستندات ارسالی از جانب کمیته بهره‌وری مربوطه است. اکیداً توصیه می‌شود کمیته بهره‌وری دستگاه/ استان نسبت به استقرار نظام مدیریت پروژه اقدامات پیشران بهره‌وری اقدام و نتایج پیشرفت اقدامات را مبتنی بر خروجی و گزارشات آن نظام به سازمان ارائه نماید. استقرار نظام مدیریت پروژه امکان

<sup>43</sup> Implicit knowledge

## نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

پایش و کنترل دقیق اقدامات پیشران بهره‌وری و وظائف دستگاه‌های درگیر در هر اقدام را برای کمیته بهره‌وری فراهم می‌آورد. لازم به ذکر است که سازمان، پس از دریافت مستندات دستگاه اجرایی و استان به صورت فصلی، با بررسی مستندات ارائه شده، پیشرفت اقدامات پیشران بهره‌وری دستگاه اجرایی/ استان را به روزرسانی نموده و به صورت شش‌ماهه گزارشات عملکردی را به به هیأت وزیران و نهادهای عالی سیاست‌گذار ارائه می‌نماید. همچنین در انتهای هر سال پیشرفت سالیانه برنامه ارتقای بهره‌وری دستگاه، توسط سازمان بررسی شده و نتایج در قالب گزارش پیشرفت سالیانه برنامه ارتقای بهره‌وری دستگاه به همراه نماگر وضعیت بهره‌وری مرتبط با مسئله به عنوان ورودی گام بعدی به دستگاه اعلام می‌شود.



# نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

کاربرگ شماره ۷- پایش و مراقب دستگاه اجرایی / استان

مسئله	اقدام پیشران بهره‌وری	زمان شروع و پایان اقدام	دوره پایش <sup>۴۴</sup>	فعالیت‌های کلیدی	دستگاه همکار	تاریخ شروع و پایان فعالیت	هدف (%)	میزان پیشرفت فعالیت (%)	میزان انحراف از هدف	مستندات <sup>۴۵</sup> پیشرفت فعالیت‌ها	مهم‌ترین موانع عدم تحقق برنامه	راهکار پیشنهادی
-------	-----------------------	-------------------------	-------------------------	------------------	--------------	---------------------------	---------	-------------------------	---------------------	--	--------------------------------	-----------------


## پایش اقدامان پشتیبان

راهکار پیشنهادی	مهم‌ترین موانع عدم تحقق برنامه	تاریخ شروع و پایان اقدام	مستندات <sup>۴۷</sup> پیشرفت اقدام	میزان انحراف از هدف	هدف (%)	میزان پیشرفت اقدام	دوره پایش <sup>۴۶</sup>	نوع اقدام			اقدام پشتیبان
								تبیین و گفتمان‌سازی عمومی	همراه‌سازی و هم‌افزایی بازیگران کلیدی	همسوسازی و ایجاد انگیزه برای متولیان بهره‌وری	
								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<sup>۴۴</sup> بازه زمانی پایش، به‌صورت یکی از انواع، سه‌ماهه اول، سه‌ماهه دوم، سه‌ماهه سوم و یا سه‌ماهه چهارم ذکر شود.  
<sup>۴۵</sup> مستندات می‌بایست شامل گزارش، تصاویر و شواهدی در راستای صحه‌گذاری به میزان پیشرفت اعلام‌شده باشد.  
<sup>۴۶</sup> بازه زمانی پایش، به‌صورت یکی از انواع، سه‌ماهه اول، سه‌ماهه دوم، سه‌ماهه سوم و یا سه‌ماهه چهارم ذکر شود.  
<sup>۴۷</sup> مستندات می‌بایست شامل گزارش، تصاویر و شواهدی در راستای صحه‌گذاری به میزان پیشرفت اعلام‌شده باشد.



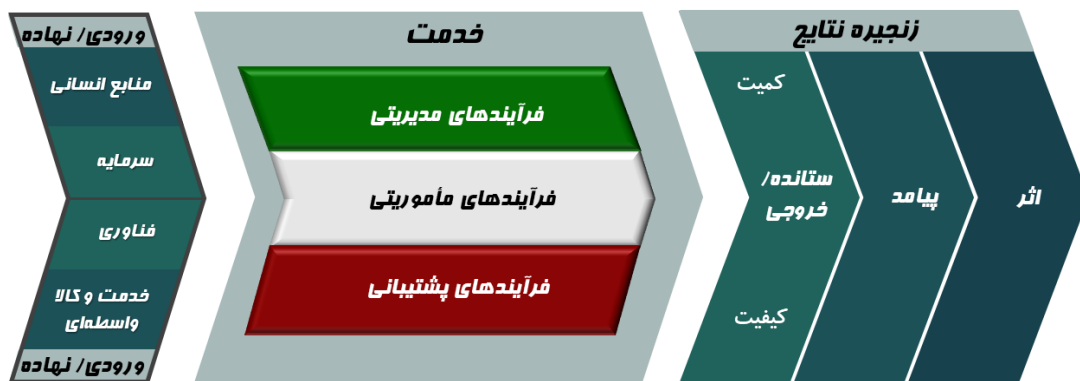


## ۴-۲-۹- گام نهم: سنجش اثرات

در این گام، میزان اثربخشی اقدامات طرح‌ریزی شده در رفع مسائل بهره‌وری دستگاه اجرایی و استان، با توجه به تغییرات نماگرهای وضعیت مسئله (خروجی گام سوم) و خدمات کلیدی مرتبط مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. از همین رو انتخاب نماگر وضعیت مناسب در گام سوم از اهمیت بالایی برخوردار بوده و مبنای سنجش در گام پایانی چرخه مدیریت بهره‌وری است. البته با توجه به منطبق رشد و یادگیری حاکم بر چرخه مدیریت بهره‌وری، امکان تعریف نماگرهای جدید مرتبط با مسئله و خدمات کلیدی مرتبط با آن در این گام نیز وجود دارد.

روش سنجش در این گام، مدل مفهومی مبتنی بر خدمت است که «مدل سنجش خدمت محور» نام‌گذاری شده است. با توجه به اهمیت مأموریت در دستگاه‌های اجرایی که پیش‌تر در گام دوم بیان شد در مدل سنجش بهره‌وری ارائه شده در این بخش نیز شروع کار با مأموریت و اهداف بالادستی و خدمات مرتبط خواهد بود. برای ارائه خدمات در هر دستگاه اجرایی فرآیندهای مدیریتی، مدیریتی و پشتیبانی وجود دارد که شناسایی آن‌ها کمک قابل توجهی به دستگاه اجرایی برای بهبود بهره‌وری می‌کند.

با محور قرار دادن خدمت یا خدمات مرتبط با هر مسئله شناسایی شده اولویت‌دار می‌توان ورودی‌ها<sup>۴۸</sup> (نهادهای) مورد استفاده را به تفکیک (۱) منابع انسانی، (۲) سرمایه، (۳) فناوری و (۴) خدمت و کالای واسطه‌ای تعیین کرد (شکل ۷). شایان ذکر است، ورودی/نهاد در هر مولفه، غالباً بیش از یک قلم داده را شامل می‌شود که بررسی همه اقلام در سنجش دقیق نماگرهای بهره‌وری ضروری است. ارائه خدمت منتج به زنجیره‌ای از نتایج به تفکیک خروجی (ستانده)، پیامد و اثر می‌شود که توضیحات آن در بخش ۲ این سند تعاریف و اصطلاحات ارائه شده است.



شکل ۷- مدل سیستمی ارائه خدمت

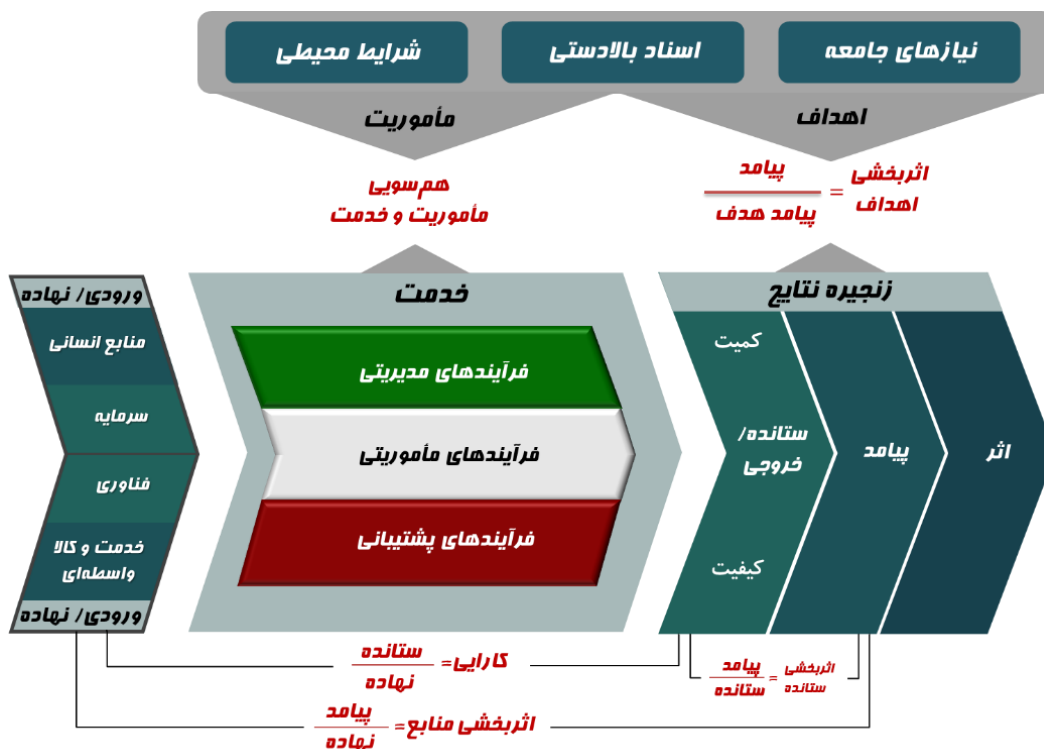
با توجه به توضیحات ارائه‌شده، می‌توان از داده‌های (۱) اقلام ورودی و (۲) زنجیره نتایج، به‌انضمام (۳) اهداف از پیش برنامه‌ریزی‌شده، در سنجش بهره‌وری به تفکیک نماگرهای کارایی و اثربخشی استفاده کرد.

- **کارایی** به معنای دستیابی به حداکثر خروجی با حداقل استفاده از منابع (نهادها) است. به عبارت دیگر، کارایی به میزان انجام کارها به روش درست و با کمترین اتلاف اشاره دارد. کارایی به‌صورت حاصل تقسیم مقدار خروجی/ستانده بر مقدار ورودی/نهاد مورد استفاده جهت تولید آن، تعریف می‌شود.

<sup>48</sup> Inputs

## نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

- اثربخشی به معنای درجه دستیابی به نتایج برای تحقق دستاوردهای مورد انتظار بوده و به عبارت دیگر اثربخشی به انجام کارهای درست در قیاس با اهداف اطلاق می‌شود. اثربخشی بر اساس نماگرهای ذیل سنجش می‌شود.
    - شاخص اثربخشی **نهاد**<sup>۴۹</sup>: نسبت پیامد به منابع (نهادهای) صرف شده اطلاق می‌شود.
    - شاخص اثربخشی **ستانده**<sup>۵۰</sup>: نسبت پیامد به ستانده/خروجی را گویند.
    - شاخص اثربخشی **اهداف**<sup>۵۱</sup>: نسبت پیامد حاصل به اهداف تعیین شده را گویند.
- با توجه به تعاریف و موارد فوق‌الذکر، مدل خدمت محور سنجش بهره‌وری در شکل ۸ ارائه شده است. مجموعه‌ای از داده‌ها در بخش‌های مختلف این مدل، به‌منظور سنجش نماگرهای بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی مورد استفاده قرار می‌گیرند. با توجه به اهمیت خدمت و مأموریت در سازمان‌های عمومی این مدل از تناسب و همسویی مناسبی با اهداف دولتی برخوردار است.



شکل ۸- مدل خدمت محور سنجش بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی

**یادآوری ۲:** با توجه به اینکه اجرای کامل این مدل مستلزم شناسایی تمامی خدمات و نهادها، ستانده‌ها و پیامدهای مرتبط است و این امر نیازمند صرف زمان قابل توجه است، در دور اول چرخه اجرای این مدل صرفاً برای خدمات کلیدی مرتبط با مسائل نابه‌روری مصوب کفایت می‌کند.

<sup>49</sup> Input Effectiveness

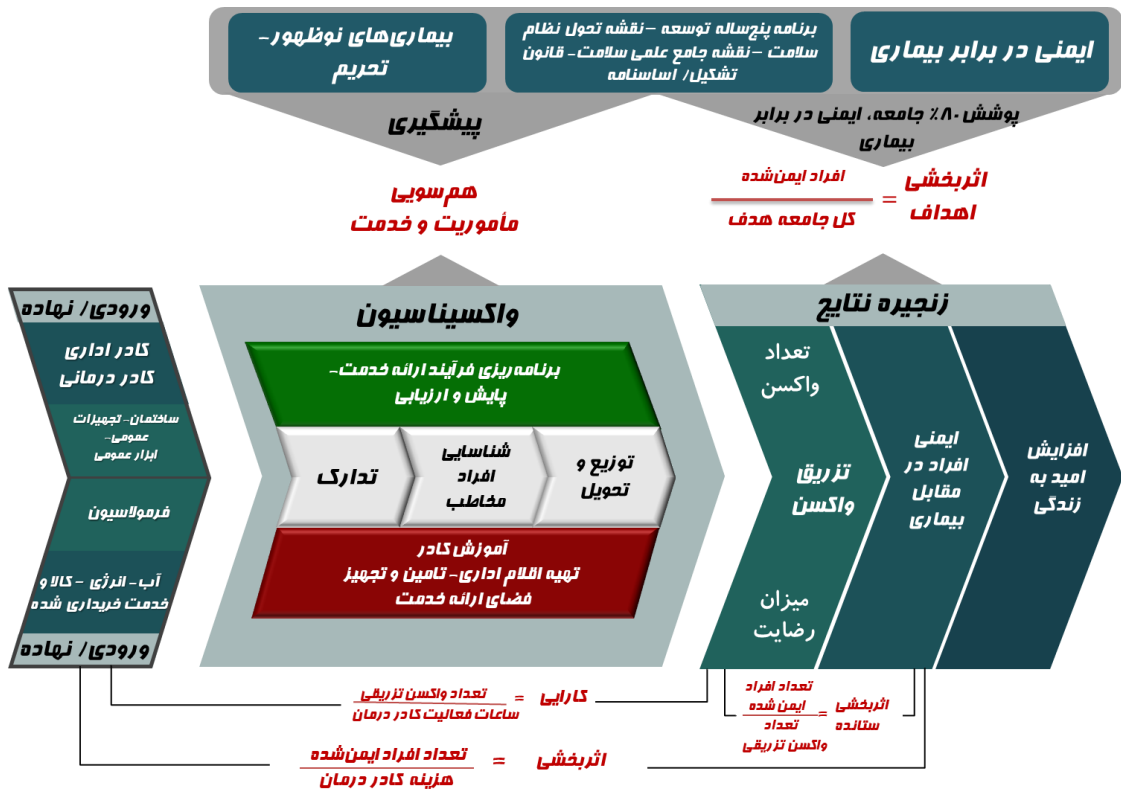
<sup>50</sup> Output Effectiveness

<sup>51</sup> Goal Effectiveness

# نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

در ادامه سعی شده است با ارائه سه نمونه نحوه استفاده از مدل توسعه داده‌شده توضیح داده شود. لازم به ذکر است که این نمونه‌ها صرفاً به‌عنوان مثال‌های آموزشی مورد استفاده قرار گرفته و ارزش دیگری ندارد. برخی اطلاعات ارائه‌شده در این مثال‌ها مانند اهداف فرضی می‌باشند.

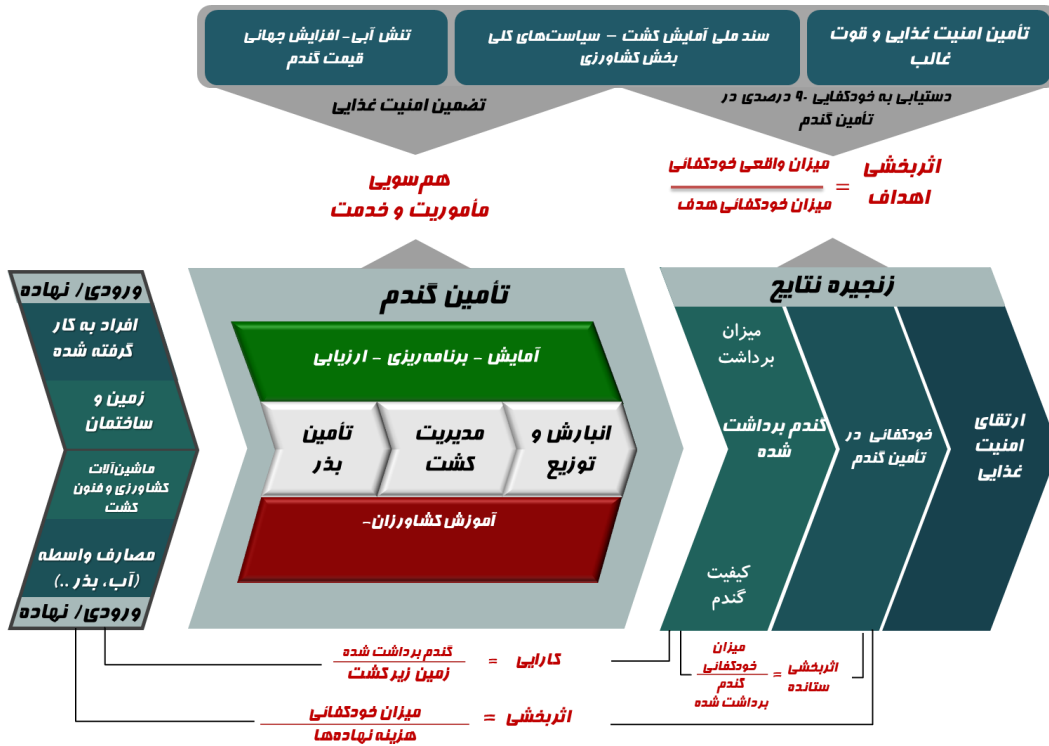
## ■ خدمت واکسیناسیون



شکل ۹- مثال خدمت واکسیناسیون در مدل خدمت محور سنجش بهره‌وری

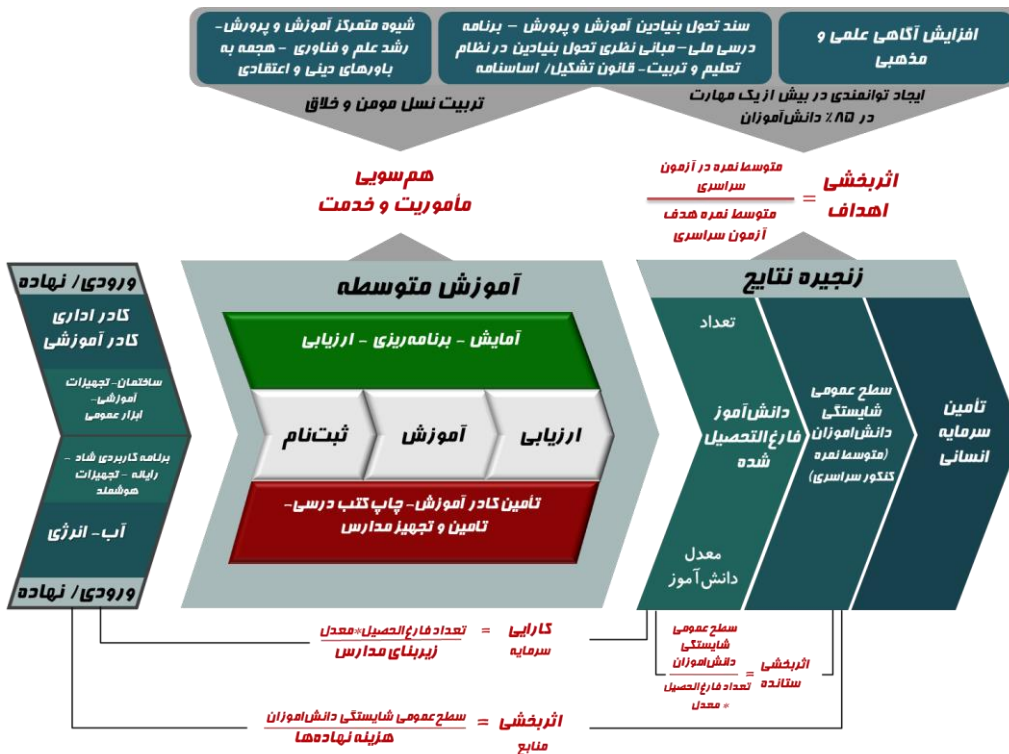
# نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

■ خدمت تأمین گندم



شکل ۱۰- مثال خدمت تأمین گندم در مدل خدمت محور سنجش بهره‌وری

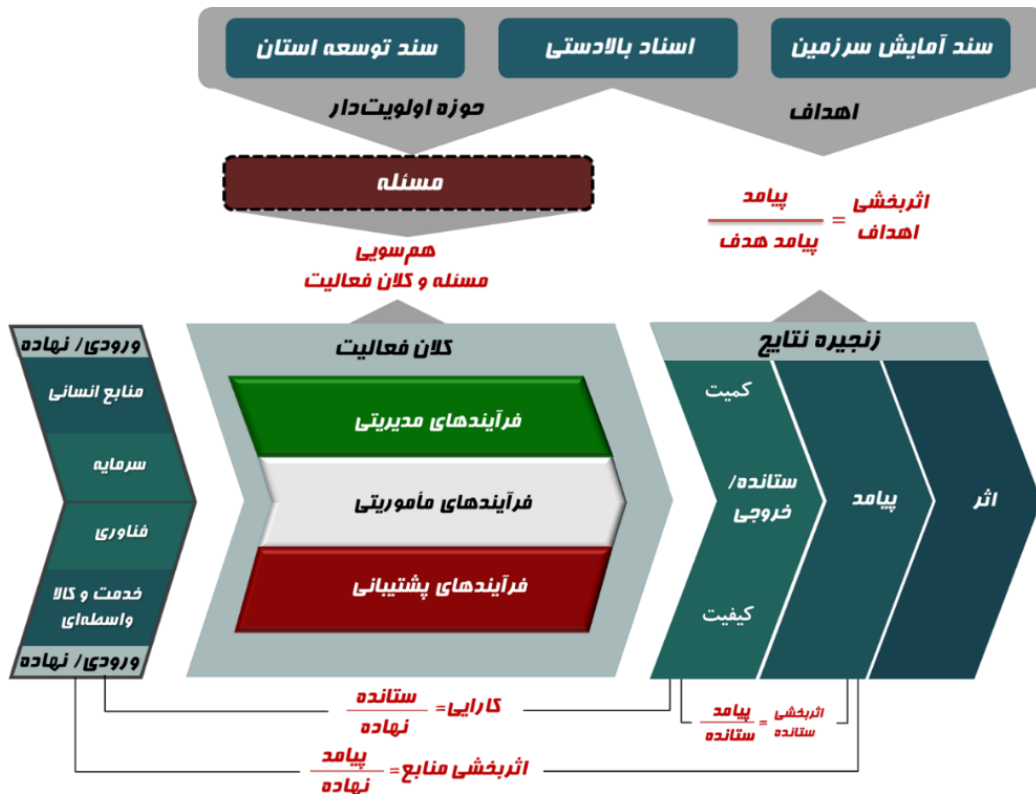
■ خدمت آموزش متوسطه



شکل ۱۱- مثال خدمت آموزش متوسطه در مدل خدمت محور سنجش بهره‌وری

# نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

این روش سنجش در استان‌ها با اندکی تفاوت قابل استفاده می‌باشد. برای جاری‌سازی این مدل در استان حوزه‌های فعالیت اولویت‌دار و مسائل مصوب نابه‌روری استان محور قرار می‌گیرند (خروجی گام‌های چهارم و پنجم). سپس خدمات مرتبط با مسائل مصوب شناسایی شده و نهاده‌ها، ستانده‌ها و پیامدهای آنان شناسایی می‌شوند. لازم به ذکر است که خدمات مرتبط می‌توانند متعلق به دستگاه‌های اجرایی مختلفی در استان باشد. سایر مراحل سنجش برای استان مشابه با موارد ارائه شده برای دستگاه‌های اجرایی می‌باشد.

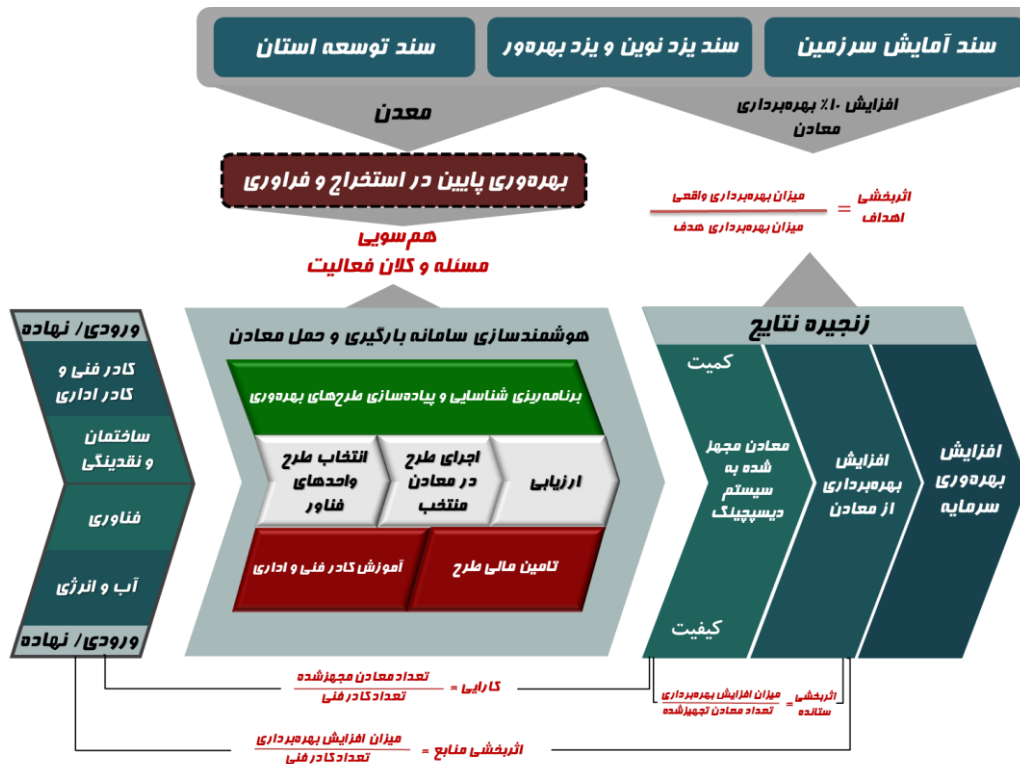


شکل ۱۲- مدل سنجش خدمت محور در استان

در ادامه سعی شده است با ارائه یک مثال نحوه استفاده از مدل خدمت محور استان شرح داده شود. لازم به ذکر است که این نمونه تنها به‌عنوان مثال‌های آموزشی مورد استفاده قرار گرفته و لزوماً تعمیم آن‌ها به موارد دیگر درست نمی‌باشد.



# نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری



شکل ۱۳- مثال مسئله بهره‌وری پایین در استخراج و فراوری در مدل خدمت محور سنجش بهره‌وری استان

بررسی میزان پیشرفت اجرای اقدامات پیشران بهره‌وری در کنار بررسی تغییرات نماگر وضعیت مسئله، تحلیل مناسبی را به دستگاه اجرایی و استان از انتخاب اقدامات مناسب جهت حل مسئله شناسایی شده ارائه می‌کند. انتظار می‌رود تاثیر تحقق اقدامات پیشران بهره‌وری در نماگرهای بهره‌وری مشاهده شود و از این طریق اثربخشی آن‌ها قابل سنجش شود. چنانچه اقدامات پیشران بهره‌وری منطبق با برنامه مصوب اجرا شده باشد، اما تاثیر مطلوبی بر بهبود نماگر وضعیت بهره‌وری در این گام رویت نشود، می‌توان انتخاب نامناسب اقدامات به‌منظور حل مسئله اولویت‌دار بررسی نمود. در صورت عدم تحقق اقدامات پیشران بهره‌وری مطابق با برنامه مصوب، عوامل موثر در گام اجرای برنامه نیازمند بررسی است (گام هفتم).

این گام شامل جمع‌آوری داده مقدار نهاده‌های مصرفی<sup>۵۲</sup> و زنجیره نتایج و محاسبه نماگر وضعیت توسط دستگاه اجرایی/استان و ارسال آن به همراه مستندات به‌منظور بررسی به سازمان می‌باشد. دستگاه اجرایی/استان می‌بایست پس از تحلیل میزان اثربخشی اقدامات و در صورت نیاز، نسبت به پیشنهاد راهکارهای اصلاحی، اقدام نمایند. تعیین اتمام مسئله و یا تداوم آن در چرخه مدیریت بهره‌وری سال آتی، از دیگر اقدامات دستگاه اجرایی/استان در این گام است. در حقیقت، این گام به بررسی چگونگی حرکت دستگاه اجرایی و استان در مسیر تحقق اهداف خود می‌پردازد.

کمیته بهره‌وری دستگاه اجرایی و استان، اطلاعات یادشده را در قالب کاربرگ شماره ۸ به‌همراه مستندات تکمیلی برای سازمان ارسال می‌نماید. تحلیل آسیب‌شناسی حاصل از این گام، ورودی مناسبی به‌منظور آغاز دور بعدی چرخه یادگیرنده مدیریت بهره‌وری در دستگاه اجرایی و استان می‌باشد و منجر به رشد و بلوغ تدریجی می‌شود.

<sup>۵۲</sup> به تفکیک نیروی انسانی، سرمایه، فناوری و کالا/ خدمت واسطه

# نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

کاربرگ شماره ۸- سنجش اثرات دستگاه اجرایی / استان

مسئله	مأموریت / حوزه اولویت‌دار	خدمت متناظر		نهاد						زنجیره نتایج			
		کلان خدمت	زیرخدمت	نیروی انسانی		سرمایه		فناوری		خدمت/ کالای واسطه		خروجی	پیامد
				تعداد	ساعت اشتغال	عنوان	مقدار (واحد)	عنوان	مقدار (واحد)	عنوان	مقدار (واحد)		

---



---

راهکار اصلاحی پیشنهادی	نماگر بهره‌وری					
	عنوان	نوع نماگر <sup>۵۳</sup>	فرمول نماگر	مقدار		وضعیت مسئله
				ابتدای سال ۱۴...	انتهای سال ۱۴... <sup>۵۴</sup>	

- اتمام  
 استمرار

---

<sup>۵۳</sup> شامل انواع نماگرهای کارایی، اثربخشی منابع، اثربخشی ستانده و اثربخشی اهداف، می‌باشد.

<sup>۵۴</sup> کلیه مستندات جمع‌آوری داده و محاسبات نماگر وضعیت مسئله به پیوست این کاربرگ ارسال و عنوان آن در این قسمت درج می‌شود.



## ۵- مسئولیت‌ها و اختیارات

نظارت بر حسن اجرای نظامنامه و ارائه گزارشات پیشرفت استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری برعهده کمیته بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی (اصلی، تابعه و شرکت‌های دولتی) و استان‌ها<sup>۵۵</sup> می‌باشد. کمیته بهره‌وری تمامی دستگاه‌های اجرایی و استان‌ها موظف‌اند علاوه بر ارائه کاربرگ‌ها و مستندات یادشده در این نظامنامه، گزارش پیشرفت برنامه‌های خود را به‌صورت فصلی به سازمان ارائه نمایند. سازمان نیز موظف است گزارشات دریافتی را ظرف مهلت‌های قانونی شش‌ماهه به هیأت وزیران و نهادهای عالی سیاست‌گذار ارائه نماید. لازم به‌ذکر است، پس از ابلاغ این نظامنامه، تمامی نظامنامه‌ها و دستورالعمل‌های پیشین مرتبط با موضوع نظامنامه، کان‌لم‌یکن تلقی می‌شود.

<sup>۵۵</sup> به نظامنامه کمیته بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی مراجعه شود.



## پیوست الف- دستگاه‌های اصلی ملی

ردیف	نام دستگاه اجرایی	مسئولیت ارتقای بهره‌وری در بخش
۱	وزارت نفت	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهره‌وری نفت و گاز</li> <li>بهره‌وری پتروشیمی</li> <li>بهره‌وری پخش و پالایش</li> </ul>
۲	وزارت نیرو	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهره‌وری برق</li> <li>بهره‌وری انرژی‌های نو</li> <li>بهره‌وری تأمین، تولید، انتقال و توزیع و مصرف آب</li> </ul>
۳	وزارت جهاد کشاورزی	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهره‌وری کشاورزی (زیربخش‌های کشاورزی، جنگلداری و شیلات)</li> <li>بهره‌وری توزیع و مصرف آب کشاورزی</li> </ul>
۴	سازمان حفاظت محیط‌زیست	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهره‌وری سبز و محیط‌زیست</li> </ul>
۵	وزارت صنعت، معدن و تجارت	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهره‌وری معدن</li> <li>بهره‌وری صنعت</li> <li>بهره‌وری تجارت و بازرگانی (عمده فروشی و خرده فروشی)</li> <li>بهره‌وری مصرف آب و انرژی در صنعت و معدن</li> </ul>
۶	وزارت راه و شهرسازی	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهره‌وری ساختمان و شهرسازی</li> <li>بهره‌وری حمل و نقل (زمینی، ریلی، هوایی و دریایی و انبارداری)</li> </ul>
۷	وزارت میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهره‌وری صنعت گردشگری</li> <li>بهره‌وری میراث فرهنگی</li> <li>بهره‌وری صنایع دستی</li> </ul>
۸	وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهره‌وری صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات</li> <li>بهره‌وری اقتصاد دیجیتال</li> <li>بهره‌وری خدمات پستی</li> </ul>
۹	وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهره‌وری دفاعی و صنایع وابسته</li> <li>بهره‌وری موقوفات</li> </ul>
۱۰	وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهره‌وری صنعت موسیقی</li> <li>بهره‌وری صنعت نشر</li> <li>بهره‌وری صنعت سینما و تئاتر</li> </ul>
۱۱	بانک مرکزی	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهره‌وری حوزه پولی و ارزی</li> <li>بهره‌وری خدمات بانکی</li> </ul>
۱۲	وزارت امور اقتصادی و دارایی	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهره‌وری خدمات مالی و بیمه</li> <li>بهره‌وری فرابخشی اقتصادی</li> <li>بهره‌وری خدمات مالیاتی</li> <li>بهره‌وری گمرکات و مدیریت اموال تملیکی</li> <li>بهره‌وری شرکت‌های دولتی</li> </ul>
۱۳	وزارت آموزش و پرورش	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهره‌وری آموزش عمومی</li> <li>بهره‌وری آموزش ابتدایی و متوسطه</li> </ul>
۱۴	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهره‌وری آموزش عالی</li> <li>بهره‌وری پژوهش و توسعه فناوری</li> </ul>



# نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

ردیف	نام دستگاه اجرایی	مسئولیت ارتقای بهره‌وری در بخش
۱۵	وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهره‌وری حوزه سلامت</li> <li>بهره‌وری آموزش پزشکی</li> </ul>
۱۶	وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهره‌وری نیروی کار و بازار کار</li> <li>بهره‌وری حوزه رفاه و حمایت اجتماعی</li> <li>بهره‌وری آموزش فنی و حرفه‌ای</li> <li>بهره‌وری بخش تعاون</li> <li>بهره‌وری صندوق‌های تأمین اجتماعی و بازنشستگی</li> </ul>
۱۷	وزارت کشور	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهره‌وری خدمات ثبت احوال</li> <li>بهره‌وری خدمات امور اجتماعی</li> <li>بهره‌وری خدمات مدیریت بحران</li> <li>بهره‌وری امور سیاسی و انتخابات و شوراها</li> <li>بهره‌وری خدمات امور اتباع و مهاجرین خارجی</li> </ul>
۱۸	وزارت دادگستری	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهره‌وری تعامل بین دو قوه مجریه و قضائیه</li> <li>بهره‌وری نظارت بر بازار و تعزیرات حکومتی</li> </ul>
۱۹	وزارت اطلاعات	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهره‌وری حوزه امنیت</li> <li>بهره‌وری نظارت و مبارزه با فساد</li> </ul>
۲۰	قوه قضائیه	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهره‌وری خدمات قضائی و حقوقی</li> <li>بهره‌وری بازرسی و مبارزه با فساد</li> </ul>
۲۱	سازمان زندان‌ها و اقدامات تأمینی و تربیتی	بهره‌وری خدمات تأمینی و تربیتی و کارآفرینی اجتماعی
۲۲	سازمان ثبت اسناد و املاک کشور	بهره‌وری خدمات ثبت اسناد و املاک
۲۳	بنیاد مسکن انقلاب اسلامی	بهره‌وری مسکن و ساختمان
۲۴	وزارت ورزش و جوانان	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهره‌وری حوزه ورزش حرفه‌ای و قهرمانی</li> <li>بهره‌وری حوزه ورزش همگانی و تربیتی</li> <li>بهره‌وری خدمات به جوانان</li> </ul>
۲۵	سازمان صدا و سیما	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهره‌وری خدمات انتشار و پخش برنامه‌های رادیو و تلویزیون</li> <li>بهره‌وری خدمات فرهنگ عمومی</li> <li>بهره‌وری خدمات رسان‌های</li> <li>بهره‌وری تنظیم‌گری رسانه‌های فضای مجازی</li> </ul>
۲۶	معاونت علمی و فناوری رئیس جمهور	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهره‌وری خدمات توسعه فناوری</li> <li>بهره‌وری نظام نوآوری ملی</li> </ul>
۲۷	بنیاد شهید و امور ایثارگران	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهره‌وری خدمات رفاهی، حمایتی، درمانی، آموزشی و حقوقی به ایثارگران</li> <li>بهره‌وری ترویج فرهنگ ایثار و شهادت</li> <li>بهره‌وری مجموعه‌های اقتصادی تحت تولی</li> </ul>
۲۸	کمیته امداد امام خمینی (ره)	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهره‌وری خدمات رفاهی و حمایتی به محرومان</li> <li>بهره‌وری ترویج ایثار و انفاق</li> <li>بهره‌وری برنامه‌های فقرزدایی و خوداتکایی</li> <li>بهره‌وری مدیریت و راهبری روابط بین‌المللی</li> </ul>
۲۹	وزارت امور خارجه	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهره‌وری روابط تجاری خارجی</li> <li>بهره‌وری خدمات حقوق بین‌الملل</li> </ul>





## نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

ردیف	نام دستگاه اجرایی	مسئولیت ارتقای بهره‌وری در بخش
۳۰	سازمان تبلیغات اسلامی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بهره‌وری صنایع فرهنگی</li> <li>• بهره‌وری ترویج و تبلیغ ارزش‌های دینی</li> <li>• بهره‌وری نهادهای فرهنگی اسلامی (مساجد، حسینیه‌ها و ...)</li> <li>• بهره‌وری محصولات فرهنگی دیجیتال و چندان‌های</li> <li>• بهره‌وری خدمات پشتیبانی از فعالیت‌های فرهنگی مردمی</li> </ul>
۳۱	سازمان برنامه و بودجه کشور	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بهره‌وری نظام برنامه‌ریزی و طرح‌های توسعه ملی</li> <li>• بهره‌وری نظام بودجه‌ریزی</li> <li>• بهره‌وری تخصیص منابع</li> <li>• بهره‌وری طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی</li> </ul>
۳۲	سازمان اداری و استخدامی کشور	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بهره‌وری حوزه حکمرانی عمومی</li> <li>• بهره‌وری حوزه اداری و خدمات دولتی</li> <li>• بهره‌وری منابع انسانی دولت</li> </ul>
۳۳	سازمان ملی استاندارد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بهره‌وری نظام تضمین کیفیت خدمت و کالا</li> </ul>
۳۴	شهرداری‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بهره‌وری خدمات شهری</li> </ul>
۳۵	معاونت زنان و خانواده ریاست جمهوری	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بهره‌وری در خانواده</li> </ul>
۳۶	سازمان انرژی اتمی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بهره‌وری حوزه انرژی اتمی</li> </ul>



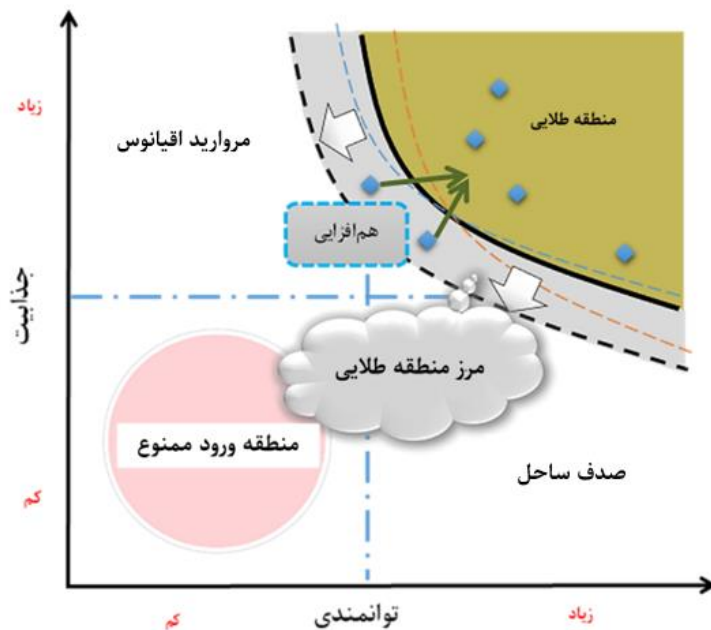
### پیوست ب- ماتریس جذابیت-توانمندی

ماتریس جذابیت-توانمندی یک ابزار کارا برای اولویت‌بندی مسائل نابه‌روری است. این ماتریس بر مبنای دو معیار توانمندی به معنای میزان قابلیت و شایستگی یک سازمان برای حل مسئله و جذابیت به معنای میزان صرفه و منافع ناشی از حل مسئله بنا شده است. البته در نظر گرفتن زیرمعیار برای معیارهای ذکر شده نیز می‌تواند بر دقت استفاده از این ابزار بیافزاید. مطابق با شکل ب-۱ این ماتریس مشتمل بر پنج ناحیه به شرح زیر است.

- **منطقه طلایی:** این منطقه مربوط به مسائل دارای خلق ارزش و تاثیرگذاری بالا است که سازمان توانمندی خوبی برای حل آن دارد. حل این نوع مسائل دارای بالاترین اولویت برای انتخاب هستند.
- **مرز منطقه طلایی:** مسائل قرار گرفته در این منطقه بعد از منطقه طلایی دارای اولویت بیشتری نسبت به سایر مناطق هستند. برخی اوقات هم با ایجاد هم‌افزایی میان نتایج حل مسائل این ناحیه می‌توان آن‌ها را وارد منطقه طلایی کرد.
- **منطقه ورود ممنوع:** مسائلی که در این منطقه قرار دارند، علاوه بر اینکه حل آن‌ها منجر به خلق ارزش ناچیزی می‌شود، سازمان توانمندی لازم برای حل آن‌ها را هم ندارد؛ لذا پرداختن به این مسائل ممنوع است.
- **مروارید اقیانوس:** مسائلی که دارای جذابیت بالایی از منظر خلق ارزش هستند اما توانمندی لازم به‌منظور حل آن‌ها بسیار کم است، در این منطقه قرار می‌گیرند. ریسک پرداختن به این مسائل زیاد است و حل آن مستلزم وقت، منابع و کسب توانمندی زیاد است اما در مقابل ارزش افزوده بالایی ایجاد می‌کنند. انتخاب این مسائل تنها در شرایطی توصیه می‌شود که مسئله‌ای در منطقه طلایی و مرز آن وجود نداشته باشد.
- **صدف ساحل:** این منطقه جایگاه مسائلی است که علی‌رغم توانمندی بالای سازمان در ارائه راه‌حل برای آن‌ها، خلق ارزش و تاثیرگذاری پایینی را به خود اختصاص می‌دهند. نام‌گذاری این منطقه مبین این است که انتظار نمی‌رود دستگاه اجرایی/استان به ازای کسب دستاورد کم اهمیت، به صرف منابع در دسترس خود برای حل مسائل موجود در این منطقه بپردازد. به‌طور کلی انتخاب این مسائل در شرایط معمول توصیه نمی‌شود، لکن در شرایط خاص به عنوان یک دستاورد کوتاه‌مدت و بسیار ممکن می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند.



## نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری



شکل ب-۱- ماتریس جذابیت-توانمندی

جذابیت به معنای میزان خلق ارزش ناشی از حل مسئله بوده و می‌توان به منظور ارزیابی آن زیرمعیارهایی چون میزان صرفه‌جویی ایجاد شده و بهبود نماگرهای بهره‌وری را تعریف نمود. عوامل عنوان‌شده در کنار سایر عوامل شناسایی‌شده توسط دستگاه اجرایی / استان بر میزان جذابیت، اهمیت خلق ارزش و تاثیرگذاری یک مسئله ناظر هستند. در ادامه، گام‌های به‌کارگیری این روش با یک مثال کاربردی ارائه شده است. لازم به ذکر است، مثال زیر صرفاً آموزشی بوده و فاقد هرگونه کاربرد دیگر برای دستگاه اجرایی / استان می‌باشد.

### ب-۱- روش امتیازدهی در ماتریس جذابیت-توانمندی

به‌منظور آموزش این روش، از یک مثال کاربردی در این بخش استفاده شده است. این مثال جنبه آموزشی داشته، مبتنی بر داده واقعی نبوده و هیچ‌گونه کاربرد دیگری ندارد.

▪ **مرحله اول:** ابتدا لازم است تمامی مسائل شناسایی‌شده فهرست شوند.

جدول ب-۱- فهرست مسائل

ردیف	مسئله
۱	نفوذ پایین تکنولوژی‌های روز دنیا در احداث واحدهای نیروگاهی
۲	استهلاک / فرسودگی واحدهای نیروگاهی
۳	اتلاف منابع آبی ناشی از عدم استفاده از تکنولوژی متناسب با اقلیم
۴	نظام مدیریت دانش ناکارآمد
۵	سیستم آموزشی ناکارآمد و فرهنگ سازمانی نادرست در اشتراک دانش و تجربه

▪ **مرحله دوم:** در این مرحله باید زیرمعیارهای متناسب با معیارهای جذابیت و توانمندی تدوین و وزن‌دهی شوند، به‌نحوی که مجموع اوزان در هر معیار (جذابیت و توانمندی) برابر با یک باشد.

## نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

جدول ب-۲- شناسایی و وزن‌دهی به معیارهای جذابیت و توانمندی

ردیف	توانمندی	وزن	ردیف	جذابیت	وزن
۱	دسترسی به فناوری	۰.۲	۱	خلق ارزش عمومی	۰.۴
۲	منابع مالی موجود	۰.۳	۲	صرفه‌جویی بودجه	۰.۳
۳	سرمایه انسانی متخصص	۰.۳	۳	مدت زمان بازگشت سرمایه	۰.۳
۴	امکانات و زیرساخت	۰.۲	۴	-	-
	جمع کل	۱		جمع کل	۱

در این مثال، مقصود از هر یک از زیرمعیارهای یادشده، توانمندی در حل مسائل یاد شده در مرحله اول است. به عنوان نمونه مقصود از دسترسی به فناوری، میزان دسترسی دستگاه اجرایی/ استان مورد بررسی به فناوری سخت و نرم مورد نیاز در حل هر یک از مسائل یادشده است. در زیرمعیارهای جذابیت نیز مقصود از «صرفه‌جویی بودجه»، میزان صرفه‌جویی بودجه حاصل از حل هر یک از مسائل یادشده برای دستگاه اجرایی/ استان مورد بررسی است.

▪ **مرحله سوم:** برای معیارهای توانمندی و جذابیت متناظر با هر یک از مسائل شناسایی شده، مقدار آن و یا در صورت عدم دسترسی به داده‌های به‌روز و دقیق، امتیازی در بازه ۱ تا ۵ تخصیص داده می‌شود. دو جدول زیر به ازای هر مسئله تکمیل می‌شود.

جدول ب-۳- امتیازدهی به زیرمعیارهای توانمندی

ردیف	توانمندی	مسائل				
		وزن	نفوذ پایین تکنولوژی‌های روز دنیا در احداث واحدهای نیروگاهی	استهلاک/ فرسودگی واحدهای نیروگاهی	اتلاف منابع آبی ناشی از عدم استفاده از تکنولوژی متناسب با اقلیم	سیستم آموزشی نارکارآمد و فرهنگ سازمانی نادرست در اشتراک دانش و تجربه
۱	دسترسی به فناوری (امتیاز)	۰.۲	۴	۵	۵	۳
۲	منابع مالی موجود (م. ریال)	۰.۳	۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۴۰,۰۰۰,۰۰۰	۴,۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۸۰۰,۰۰۰,۰۰۰
۳	سرمایه انسانی متخصص (نفر)	۰.۳	۶۵۰	۸۷۰	۴۸۰	۱۲۰
۴	امکانات و زیرساخت (امتیاز)	۰.۲	۲	۳	۵	۵

جدول ب-۴- امتیازدهی به زیرمعیارهای جذابیت

ردیف	جذابیت	مسائل				
		وزن	نفوذ پایین تکنولوژی‌های روز دنیا در احداث واحدهای نیروگاهی	استهلاک/ فرسودگی واحدهای نیروگاهی	اتلاف منابع آبی ناشی از عدم استفاده از تکنولوژی متناسب با اقلیم	سیستم آموزشی نارکارآمد و فرهنگ سازمانی نادرست در اشتراک دانش و تجربه
۱	خلق ارزش عمومی (امتیاز)	۰.۴	۳	۵	۴	۵
۲	صرفه‌جویی بودجه (م. ریال)	۰.۳	۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۱,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۱,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۵۰,۰۰۰,۰۰۰
۳	مدت زمان بازگشت سرمایه (سال)	۰.۳	۶	۳	۱	۴

با توجه به توضیحات ارائه شده در مرحله قبل، در این مثال امتیاز دسترسی به فناوری مورد نیاز برای حل هر مسئله، مقدار منابع مالی موجود جهت حل مسئله، تعداد سرمایه انسانی متخصص در دسترس برای

## نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

مرتفع‌ساختن مسئله و امتیاز دسترسی دستگاه اجرایی/ استان مورد بررسی به امکانات و زیرساخت مورد نیاز در حل مسئله در جدول ب-۳ درج شده است. همچنین در جدول ب-۴ امتیاز خلق ارزش عمومی حاصل از حل هر مسئله، مقدار صرفه‌جویی بودجه حاصل از حل آن برای دستگاه اجرایی/ استان و مدت زمان بازگشت سرمایه در صورت سرمایه‌گذاری برای هر مسئله ذکر شده است.

▪ **مرحله چهارم:** با توجه به اینکه اطلاعات بدست آمده با معیارها در مقیاس‌های گوناگونی است، لازم است اطلاعات نرمال‌سازی شوند. نکته حائز اهمیت در نرمال‌سازی داده‌ها توجه به ماهیت زیر معیار است؛ در برخی از زیرمعیارها، حداکثرسازی (مانند تعداد سرمایه‌انسانی متخصص) و برخی دیگر حداقل‌سازی (مانند مدت زمان بازگشت سرمایه) مطلوب است. با توجه به موارد یادشده، نرمال‌سازی بسته به نوع زیرمعیار، از یکی از دو رابطه زیر صورت می‌پذیرد.

معیار از نوع حداکثرسازی	معیار از نوع حداقل‌سازی
$\frac{(X_i - \min(X_i))}{\max(X_i) - \min(X_i)}$	$\frac{(\max(X_i) - X_i)}{\max(X_i) - \min(X_i)}$

در این مرحله، ماهیت زیر معیار را مشخص و اطلاعات مرحله چهارم را نرمال می‌کنیم.

جدول ب-۵- نرمال‌سازی امتیاز به زیرمعیارهای توانمندی

ردیف	توانمندی	مسائل								
		وزن	ماهیت	کمینه	بیشینه	نقوذ پایین تکنولوژی‌های روز دنیای در احداث واحدهای نیروگاهی	استهلاک/ فرسودگی واحدهای نیروگاهی	اتلاف منابع آبی ناشی از عدم استفاده از تکنولوژی متناسب با اقلیم	سیستم آموزشی نارکارآمد و فرهنگ سازمانی نادرست در اشتراک دانش و تجربه	
۱	دسترسی به فناوری (امتیاز)	۰٫۲	حداکثرسازی	۳	۵	۰٫۵۰	۱٫۰۰	۱٫۰۰	۰٫۵۰	۰٫۰۰
۲	منابع مالی موجود (م. ریال)	۰٫۳	حداکثرسازی	۴۰,۰۰۰,۰۰۰	۴,۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۱٫۰۰	۰٫۱۷	۰٫۱۰
۳	سرمایه انسانی متخصص (نفر)	۰٫۳	حداکثرسازی	۱۲۰	۸۷۰	۰٫۷۱	۱٫۰۰	۰٫۴۸	۰٫۰۰	۰٫۹۱
۴	امکانات و زیرساخت (امتیاز)	۰٫۲	حداکثرسازی	۲	۵	۰٫۰۰	۰٫۳۳	۱٫۰۰	۰٫۶۷	۱٫۰۰

جدول ب-۶- نرمال‌سازی امتیاز به زیرمعیارهای جذابیت

ردیف	جذابیت	مسائل								
		وزن	ماهیت	کمینه	بیشینه	نقوذ پایین تکنولوژی‌های روز دنیا در احداث واحدهای نیروگاهی	استهلاک/ فرسودگی واحدهای نیروگاهی	اتلاف منابع آبی ناشی از عدم استفاده از تکنولوژی متناسب با اقلیم	سیستم آموزشی نارکارآمد و فرهنگ سازمانی نادرست در اشتراک دانش و تجربه	
۱	خلق ارزش عمومی (امتیاز)	۰٫۴	حداکثرسازی	۳	۵	۰٫۰۰	۱٫۰۰	۰٫۵۰	۰٫۵۰	۱٫۰۰
۲	صرفه‌جویی بودجه (م. ریال)	۰٫۳	حداکثرسازی	۱۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۱,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۰٫۴۱	۱٫۰۰	۱٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۵۳
۳	مدت زمان بازگشت سرمایه (سال)	۰٫۳	حداقل‌سازی	۱	۶	۰٫۰۰	۰٫۷۰	۱٫۰۰	۰٫۶۰	۰٫۴۰

▪ **مرحله پنجم:** در این گام، با توجه به امتیازهای نرمال‌شده در گام چهارم و اوزان تخصیص داده‌شده به هر زیر معیار، امتیاز جذابیت و توانمندی هر مسئله را با محاسبه میانگین موزون امتیازهای نرمال‌شده به صورت عددی در بازه صفر تا یک محاسبه می‌کنیم. اطلاعات این محاسبات در جداول زیر درج می‌شود.



## نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

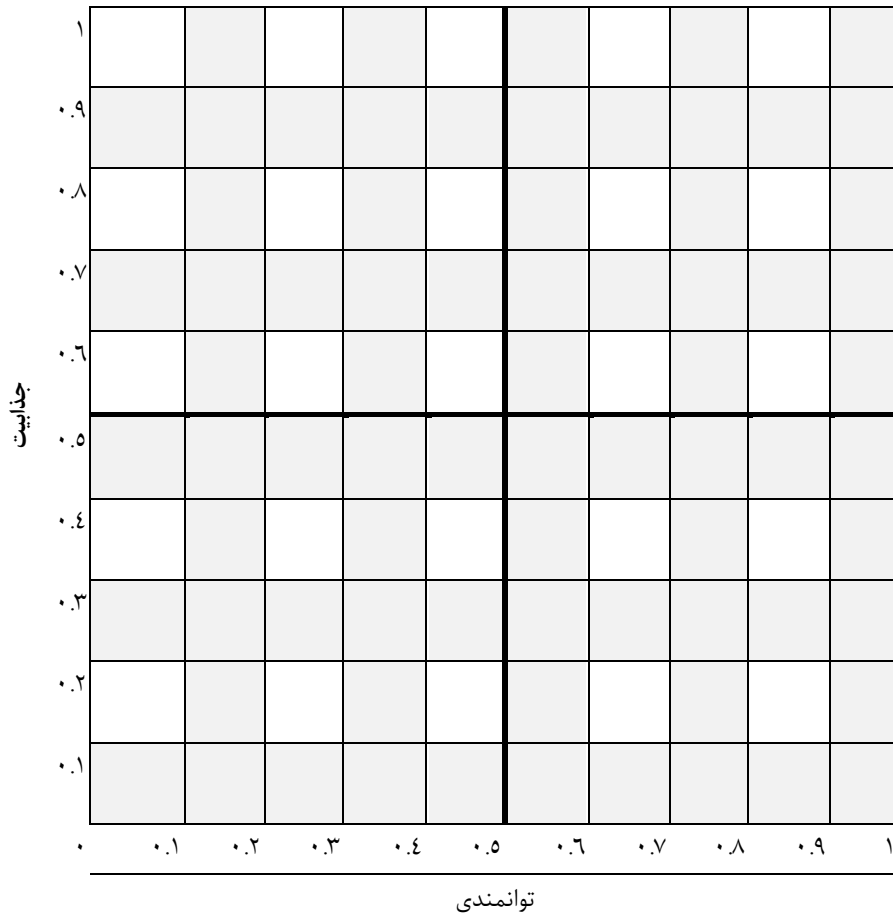
جدول ب- ۷- امتیاز نهایی هر مسئله در معیار توانمندی

ردیف	توانمندی	مسائل				
		وزن	نفوذ پایین تکنولوژی‌های روز دنیا در احداث واحدهای نیروگاهی	استهلاک/ فرسودگی واحدهای نیروگاهی	اتلاف منابع آبی ناشی از عدم استفاده از تکنولوژی متناسب با اقلیم	سیستم آموزشی نارکارآمد و فرهنگ سازمانی نادرست در اشتراک دانش و تجربه
۱	دسترسی به فناوری (امتیاز)	۰٫۲	۰٫۵۰	۱٫۰۰	۰٫۵۰	۰٫۰۰
۲	منابع مالی موجود (م. ریال)	۰٫۳	۰٫۰۰	۰٫۰۰	۱٫۰۰	۰٫۱۰
۳	سرمایه انسانی متخصص (نفر)	۰٫۳	۰٫۷۱	۱٫۰۰	۰٫۴۸	۰٫۹۱
۴	امکانات و زیرساخت (امتیاز)	۰٫۲	۰٫۰۰	۰٫۳۳	۱٫۰۰	۰٫۶۷
میانگین وزنی			۰٫۳۱	۰٫۵۷	۰٫۸۴	۰٫۲۸

جدول ب- ۸- امتیاز نهایی هر مسئله در معیار جذابیت

ردیف	جذابیت	مسائل				
		وزن	نفوذ پایین تکنولوژی‌های روز دنیا در احداث واحدهای نیروگاهی	استهلاک/ فرسودگی واحدهای نیروگاهی	اتلاف منابع آبی ناشی از عدم استفاده از تکنولوژی متناسب با اقلیم	سیستم آموزشی نارکارآمد و فرهنگ سازمانی نادرست در اشتراک دانش و تجربه
۱	خلق ارزش عمومی (امتیاز)	۰٫۴	۰٫۰۰	۱٫۰۰	۰٫۵۰	۱٫۰۰
۲	صرفه‌جویی بودجه (م. ریال)	۰٫۳	۰٫۴۱	۱٫۰۰	۱٫۰۰	۰٫۵۳
۳	مدت زمان بازگشت سرمایه (سال)	۰٫۳	۰٫۰۰	۰٫۷۰	۱٫۰۰	۰٫۶۰
میانگین وزنی			۰٫۱۲	۰٫۹۱	۰٫۸۰	۰٫۳۸

▪ **مرحله ششم:** در این گام، امتیاز هر مسئله در معیار توانمندی و جذابیت (خروجی گام قبل)، موقعیت مسئله را در ماتریس تعیین می‌کند. امتیاز توانمندی مختصات در محور افقی و امتیاز جذابیت مختصات مسئله در محور عمودی را بیان می‌کند. با توجه به درجه سخت‌گیری در اولویت‌بندی مسائل، کمانی به مرکز نقطه (توانمندی=۱ و جذابیت=۱) ترسیم نموده و با توجه به توضیحات ارائه شده در ابتدای این بخش، (۱) منطقه طلایی، (۲) مرز منطقه طلایی، (۳) منطقه ورودممنوع، (۴) مروارید اقیانوس و (۵) صدف ساحل، را تعیین می‌نماییم. هر چه درجه سخت‌گیری در اولویت‌بندی بیشتر باشد، شعاع کمان فوق‌الذکر کوچکتر است.



شکل ب-۲- تعیین موقعیت مسائل براساس امتیاز نرمال شده

همچنین امتیاز نرمال موزون مسائل را می‌توان در کاربرد شماره ۴ (اولویت‌بندی مسائل شناسایی شده) درج نمود و ضرب آن، امتیاز نهایی مسئله به دست آورد. برای مثل مورد بررسی در این بخش، ماتریس جذابیت-توانمندی به شرح زیر است.



## نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری



شکل ب-۳- ماتریس جذابیت-توانمندی برای مثال مورد بررسی

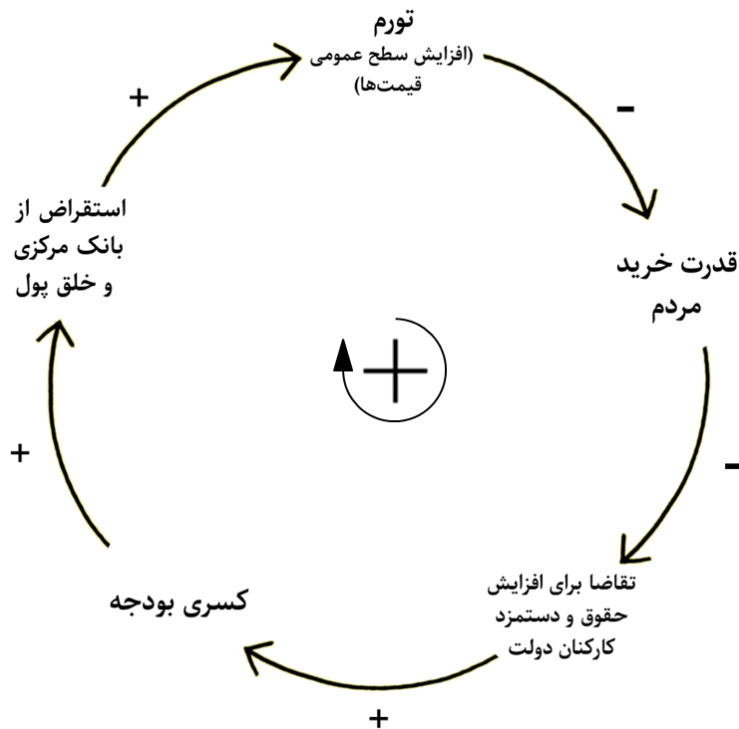
در بررسی این نمودار دو مسئله «اتلاف منابع آبی ناشی از عدم استفاده از تکنولوژی متناسب با اقلیم» و «استهلاک / فرسودگی واحدهای نیروگاهی» در منطقه طلایی و به ترتیب اولویت اول و دوم را به خود اختصاص می‌دهند. مسئله «سیستم آموزشی نارکارآمد و فرهنگ سازمانی نادرست در اشتراک دانش و تجربه» با توجه به قرارگیری در منطقه نقره‌ای، اولویت سوم را به خود اختصاص داده است. دو مسئله دیگر در منطقه ورود ممنوع ماتریس واقع شده و لذا بررسی و ارائه راهکار برای آن‌ها با توجه به خلق ارزش و تاثیرگذاری پایین و توانمندی پایین در دسترس، توصیه نمی‌شود. در ادامه، امتیاز نرمال موزون مسائل در کاربرگ شماره ۴ چرخه مدیریت بهره‌وری درج شده و همان‌طور که مشاهده می‌شود، اولویت‌های حاصل از ضرب این امتیازها کاملاً منطبق بر نتایج حاصل از ماتریس جذابیت-توانمندی می‌باشد.

کاربرگ شماره ۴- اولویت‌بندی مسائل دستگاه اجرایی / استان

ردیف	مسئله	اولویت‌بندی		
		امتیاز جذابیت (از ۱)	امتیاز توانمندی (از ۱)	امتیاز نهایی مسئله (از ۱)
۱	نفوذ پایین تکنولوژی‌های روز دنیا در احداث واحدهای نیروگاهی	۰٫۸۲	۰٫۳۱	۰٫۳۷۲
۲	استهلاک / فرسودگی واحدهای نیروگاهی	۰٫۹۱	۰٫۵۷	۰٫۵۱۸۷
۳	اتلاف منابع آبی ناشی از عدم استفاده از تکنولوژی متناسب با اقلیم	۰٫۸۰	۰٫۸۴	۰٫۶۷۲
۴	نظام مدیریت دانش نارکارآمد	۰٫۳۸	۰٫۲۸	۰٫۱۰۶۴
۵	سیستم آموزشی نارکارآمد و فرهنگ سازمانی نادرست در اشتراک دانش و تجربه	۰٫۶۸	۰٫۵۰	۰٫۳۴

## پیوست ج- نمودارهای تحلیل روابط علی و معلولی

این روش، طرحی از روابط علی-معلولی بین متغیرهای موثر در مسئله ارائه می‌کند. در واقع این ابزار یک روش بر مبنای تفکر سیستمی است که سعی دارد ساختاری که رفتار منجر به پیامد را می‌سازد نمایش داده و از این طریق شناسایی ریشه مسئله و ارائه راه‌حل موثر و پایدار برای مسئله را تسهیل کند. به‌عنوان نمونه، در مواجهه با تورم به عنوان نشانه مسئله جهت شناسایی ریشه‌های مسئله موجود به بررسی متغیرهای تأثیرگذار پرداخته می‌شود. در بررسی تورم، افزایش سطح عمومی قیمت‌ها، قدرت خرید جامعه را کاهش می‌دهد. در این مسئله تصمیمات متقابل جامعه، دولت، بانک مرکزی و نیز اصول اقتصاد کلان تأثیرگذار است. کاهش قدرت خرید، تقاضا برای افزایش حقوق و دستمزدها از سوی کارکنان دولت را به‌دنبال دارد. پاسخ به نیاز کارکنان در خصوص افزایش حقوق منجر به کسری بودجه برای دولت می‌شود. به‌منظور برون‌رفت از این بحران، دولت به استقراض از بانک مرکزی روی می‌آورد و در صورتی که بانک مرکزی، این نیاز را با سیاست خلق پول حل نماید، افزایش نقدینگی منجر به افزایش تورم خواهد شد (شکل ج-۱).



شکل ج-۱- نمونه‌ای از چرخه بازخور در تحلیل علل ریشه‌ای

## پیوست د- روش پرسش ۵ چرا

این ابزار یک روش شناسایی ریشه مسئله است که با چندین بار پرسیدن «چرا» به علت اصلی یک مشکل دست پیدا می‌کند. با پرسیدن مکرر «چرا»، می‌توان لایه‌های عمیق‌تری از علیت را کشف و به درک بهتری از مسائل زیربنایی، دست یافت. هدف از این امر، شناسایی علل اصلی به‌جای پرداختن به علائم سطحی است. ۵ چرا معمولاً شامل پنج بار پرسیدن متوالی «چرا» است، اگرچه تعداد آن‌ها بسته به پیچیدگی مسئله، می‌تواند متفاوت باشد. در ادامه مثالی از چگونگی استفاده از روش ۵ چرا، ارائه شده است.

## نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

عنوان مسئله: میزان آلودگی هوا در شهرهای بزرگ افزایش یافته است.

- چرا؟ زیرا استفاده از وسایل نقلیه شخصی افزایش یافته + جمعیت شناور روز زیاد است.
- چرا؟ زیرا حمل‌ونقل عمومی کارآمد نمی‌باشد + قطبیت فعالیت اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی وجود دارد.
- چرا؟ زیرا سهم حمل‌ونقل عمومی از بودجه کشور اندک است + ناترازی امکانات، منابع و اشتغال وجود دارد.
- چرا؟ زیرا اولویت‌بندی‌ها در تخصیص بودجه اشتباه و خطا دارد + آمایش سرزمین دارای خطا و اشتباه است.
- چرا؟ زیرا ضعف در نظام برنامه‌ریزی و اشتباه در تمرکزهای راهبردی در حوزه حمل‌ونقل وجود دارد + ضعف نظام برنامه‌ریزی در شناسایی و بررسی منابع (نیروی انسانی متخصص، فناوری، سرمایه و ...)، ظرفیت‌ها و قابلیت‌ها و همچنین به‌کارگیری آن‌ها.

در این مثال، مسئله اولیه (میزان آلودگی هوا) در هر مرحله با پرسیدن «چرا» و نگاه عمیق‌تر، به علل اصلی دسترسی پیدا می‌کنیم. به این ترتیب دریافتیم، علت نهایی به جای استفاده از وسایل نقلیه شخصی و جمعیت شناور روز، ضعف در نظام برنامه‌ریزی و اشتباه در تمرکزهای راهبردی در حوزه حمل‌ونقل و ضعف نظام برنامه‌ریزی در شناسایی و بررسی منابع (نیروی انسانی متخصص، فناوری، سرمایه و ...)، ظرفیت‌ها و قابلیت‌ها و همچنین به‌کارگیری آن‌ها است. با گذراندن این فرآیند پرسش‌گری تکرارشونده، می‌توان علت اصلی یک مشکل را شناسایی و اقدامات مناسب را برای رسیدگی موثر به آن را اتخاذ نمود. روش ۵ چرا به‌طور گسترده در حل مسئله، مدیریت کیفیت و فرآیندهای بهبود مستمر، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

### پیوست ه- نمودار استخوان ماهی

این نمودار که به‌عنوان نمودار علت و معلول یا نمودار ایشیکاوا نیز شناخته می‌شود، ابزاری بصری است که برای شناسایی و سازماندهی علل احتمالی یک مسئله یا موضوع خاص استفاده می‌شود. نام «نمودار استخوان ماهی» از ظاهر آن برگرفته شده است که به اسکلت ماهی شباهت دارد. ترسیم نمودار با یک خط افقی آغاز می‌شود که مبین مسئله نیازمند تحلیل است؛ سپس، چندین خط مورب، شبیه استخوان‌های ماهی، از خط اصلی خارج می‌شوند که در انتهای هر خط مورب، دسته‌هایی نوشته می‌شوند تا عوامل مختلفی که می‌توانند در شکل‌گیری مسئله موثر باشند را نشان دهد. دسته‌بندی‌های رایج، در ادامه ارائه شده است که ممکن است بسته به ماهیت مسئله مورد تجزیه و تحلیل، متفاوت باشد.

- نیروی انسانی: عوامل مرتبط با منابع انسانی.
- روش‌ها: فرآیندها، رویه‌ها یا سیاست‌های تاثیرگذار بر مشکل.
- سرمایه و مواد: منابع فیزیکی درگیر در موضوع.
- ماشین‌آلات: عوامل مرتبط با تجهیزات یا فناوری.
- اندازه‌گیری‌ها: معیارها یا نقاط داده مرتبط با مسئله.
- مدیریت: رهبری یا عوامل سازمانی.

در هر دسته، علل فرعی یا عوامل بالقوه با جزئیات مشخص شده و از دسته‌های اصلی منشعب می‌شوند علاوه بر دسته‌های ذکر شده در بالا، مسئله می‌تواند از موضوعات دیگری نیز نشأت بگیرد و نقشه‌ای جامع از علل احتمالی ایجاد



## نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

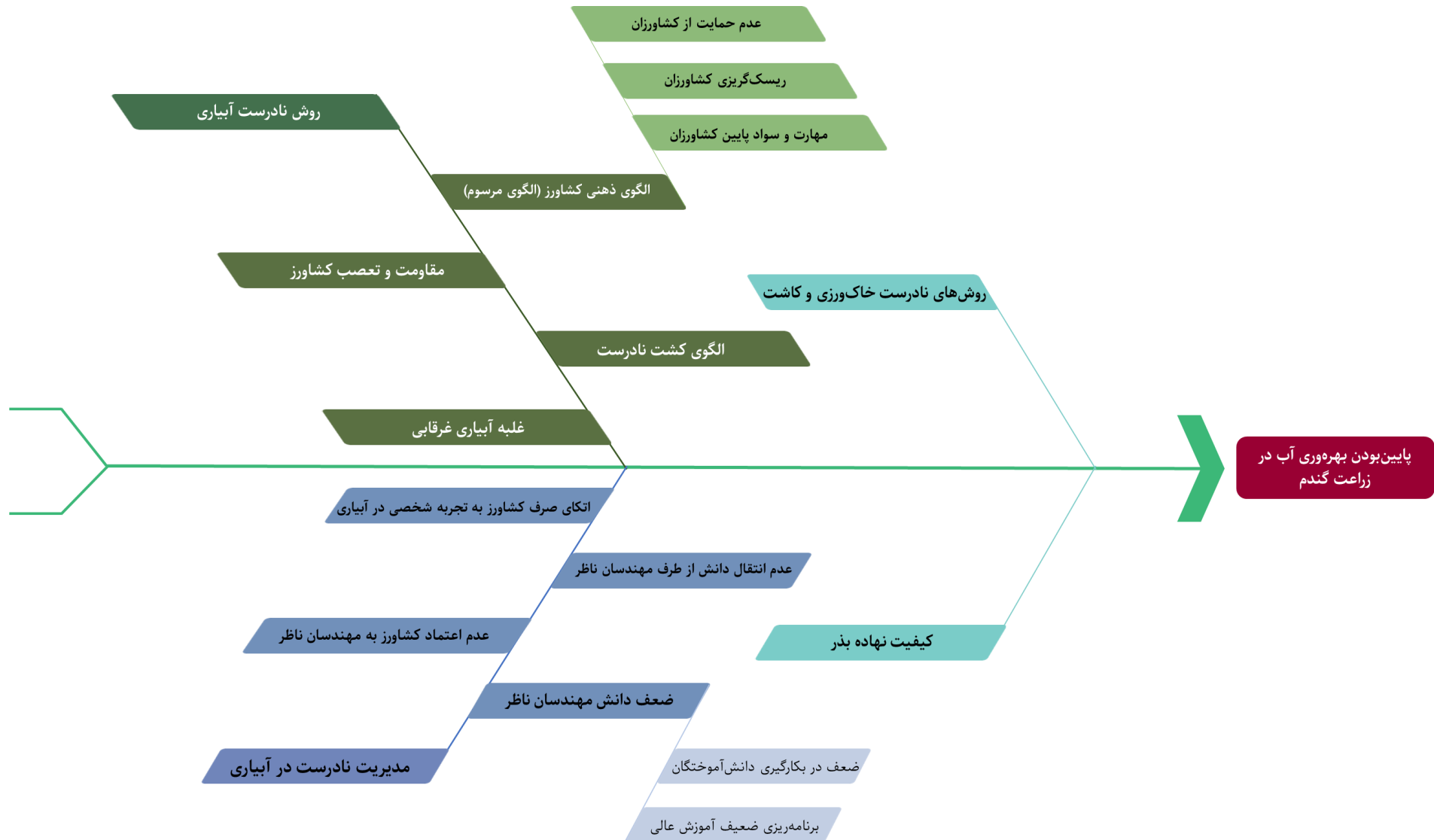
می‌کنند. با ترسیم بصری علل مختلف در قالب نمودار استخوان‌ماهی، درک بهتر رابطه میان عوامل مختلف و شناسایی محتمل‌ترین منابع مسئله، میسر می‌شود. این روش، با ارائه شمایی از علل اصلی و فرعی، به حل هدفمند مسئله و تصمیم‌گیری مؤثر در رسیدگی به علل ریشه‌ای کمک می‌کند.

در ادامه یک مثال ساده از ترسیم این نمودار برای مسئله پایین‌بودن بهره‌وری آب در زراعت گندم ارائه شده است. همان‌طور که در شکل مشخص است، چهار علت اصلی شامل (۱) روش‌های خاک‌ورزی و کاشت، (۲) کیفیت نهاده (بذر)، (۳) روش آبیاری و (۴) مدیریت آبیاری که در انتهای خط مورب نوشته شده‌اند، بیان شده است. غلبه آبیاری غرقابی در سیستم‌های تولیدی عمدتاً به دلیل نوع الگوی خاک‌ورزی و کشت است، از آنجایی که گندم عمدتاً به صورت کرتی و توسط خطی کار کشت می‌شود بنابراین نوع آبیاری هم به صورت کرتی-غرقابی انتخاب می‌شود. علت انتخاب این نوع از الگو کشت توسط عمده کشاورزان در حقیقت مقاومت کشاورز در مقابل تغییر در سیستم تولیدی است. مقاومت کشاورز نیز تا حدودی ریشه در الگوی ذهنی او دارد (تعصب نسبت به الگوی مرسوم).

الگوی ذهنی کشاورز از دو علت فرعی مهارت و سواد کشاورزان و ریسک‌ناپذیری کشاورزان نشأت می‌گیرد. ریسک‌گریز بودن کشاورزان نیز در حقیقت وابسته به ضعف در حمایت و پشتیبانی از کشاورزان است. در خصوص مدیریت آبیاری نیز می‌توان به صورت سلسله‌مراتبی به‌اتکای صرف کشاورز به تجربه شخصی در آبیاری، عدم انتقال دانش از طرف مهندسان ناظر، عدم اعتماد کشاورز به مهندسان ناظر و کیفیت دانش مهندسان ناظر بروی هر خط مورب نوشته شده است، اشاره کرد. کیفیت دانش مهندسان ناظر نیز تا حدودی مرهون دو علت فرعی ضعف در بکارگیری دانش‌آموختگان و برنامه‌ریزی آموزش عالی در توانمندسازی دانش‌آموختگان است.



# نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری



شکل ه- ۱- نمودار استخوان‌ماهی مسئله پایین‌بودن بهره‌وری آب در زراعت گندم



## پیوست و- مثال وزارت جهاد کشاورزی

در این بخش تلاش شده است با تکمیل یک نمونه در کاربرگ‌های ارائه شده، به تسهیل استفاده از این نظامنامه کمک کرد. شایان ذکر است، مثال زیر یک نمونه آموزشی بوده، هیچ کاربرد دیگری برای دستگاه‌های اجرایی نخواهد داشت. کاربرگ شماره ۱ با توجه به نیاز به درج اطلاعات شخصی افراد، در این مثال تکمیل نشده است.

کاربرگ شماره ۲ (دستگاه اجرایی) - مأموریت-خدمت

ردیف	محور مأموریتی	عنوان سند بالادستی <sup>۵۶</sup>	محدوده <sup>۵۷</sup> ISIC (اختیاری)	مدل نقش آفرینی <sup>۵۸</sup>	خدمت متناظر	زنجیره نتایج خدمت	
					کلان خدمت	زیرخدمت (اختیاری)	
						خروجی	
						پیامد	
۱	تامین امنیت غذایی	ماده ۱ - قانون تشکیل وزارت جهاد کشاورزی	۰۱-تولید محصولات کشاورزی و دامی، شکار و فعالیتهای خدماتی وابسته	سیاست‌گذاری تنظیم‌گری خدمات عمومی کنترل حاکمیتی	ارائه خدمات حمایتی زراعت و مکانیزاسیون کشاورزی	ارائه توصیه فنی منطقه ای بر اساس پایش دوره‌ای مزارع شاخص الگوسازی مزارع نمونه توزیع و نظارت بر مصرف کود معرفی ادوات، تجهیزات و ماشین‌های کشاورزی نوین و توسعه‌ای	بازدید انجام‌شده مزارع نمونه الگونمایی‌شده کود توزیع شده ماشین‌های معرفی‌شده
۲	تسهیل رشد سرمایه‌گذاری در حوزه کشاورزی	ماده ۱ - قانون تشکیل وزارت جهاد کشاورزی	۰۱۶- فعالیت‌های پشتیبانی کشاورزی و فعالیتهای پس از برداشت محصول	تنظیم‌گری خدمات عمومی تأمین مالی	حمایت از پروژه‌های سرمایه‌گذاری بخش کشاورزی	حمایت از پروژه‌های سرمایه‌گذاری بخش کشاورزی	حجم سرمایه‌گذاری نوسازی زیرساخت‌ها و تجهیزات

لازم به ذکر است که مأموریت‌ها و خدمات این دستگاه اجرایی محدود به موارد درج شده نمی‌باشد و با توجه به ارائه مثال کاربردی، به موارد فوق اکتفا شده است.

<sup>۵۶</sup> بند دقیق متناظر در سند بالادستی ذکر شود.

<sup>۵۷</sup> در این بخش تنها به کد و طبقه سطح اول ISIC (کد دو رقمی) اشاره می‌شود.

<sup>۵۸</sup> یک یا چند مورد از میان انواع (۱) سیاست‌گذاری، (۲) تنظیم‌گری، (۳) خدمات عمومی، (۴) کنترل حاکمیتی و (۵) تأمین مالی ذکر شود.



# نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

کاربرگ شماره ۳ (دستگاه اجرایی) - مسئله‌شناسی

ردیف	نشانه <sup>۵۹</sup> مسئله	مسئله	سطح مسئله <sup>۶۰</sup>	نماگر وضعیت بهره‌وری				خدمت متناظر		دستگاه‌های تابعه همکار	
				عنوان	نوع نماگر <sup>۶۲</sup>	فرمول	مقدار کنونی	مقدار مطلوب داده	مرجع اخذ		کلان خدمت
۱	شکاف میانگین عملکرد کشور با پتانسیل عملکرد کشور	پایین بودن عملکرد گندم	بخش تحت تولی	عملکرد گندم	کارایی	گندم برداشت شده سطح زیر کشت	۴٫۲	۷	آمارنامه وزارت جهاد کشاورزی	ارائه توصیه فنی منطقه ای بر اساس پایش دوره‌ای مزارع شاخص ارائه خدمات حمایتی زراعت و مکانیزاسیون کشاورزی	سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی
	تفاوت میانگین عملکرد کشور با عملکرد سایر کشورهای پیشرو									معرفی ادوات، تجهیزات و ماشین‌های کشاورزی نوین و توسعه‌ای	شرکت خدمات حمایتی کشاورزی
۲	شکاف میان حجم تولید و توزیع	افزایش درصد اتلاف محصولات کشاورزی در زنجیره تأمین و توزیع	بخش تحت تولی	اتلاف نسبی	اثربخشی اهداف	میزان تولید - میزان توزیع کل محصولات تولیدشده	۳۰٪	۲۰٪	گزارشات سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی	ارائه توصیه فنی منطقه ای بر اساس پایش دوره‌ای مزارع شاخص ارائه خدمات حمایتی زراعت و مکانیزاسیون کشاورزی	سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی
										معرفی ادوات، تجهیزات و ماشین‌های کشاورزی نوین و توسعه‌ای	مرکز توسعه مکانیزاسیون

<sup>۵۹</sup> دارای ماهیت پیامدی هستند، به توضیحات مراجعه شود.

<sup>۶۰</sup> به تفکیک درون دستگاه اجرایی، بخش تحت تولی و محیط کلان ذکر شود.

<sup>۶۱</sup> از میان محورهای مأموریتی مصوب در گام دوم

<sup>۶۲</sup> شامل انواع نماگرهای کارایی، اثربخشی منابع، اثربخشی ستانده و اثربخشی اهداف، می‌باشد.



# نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

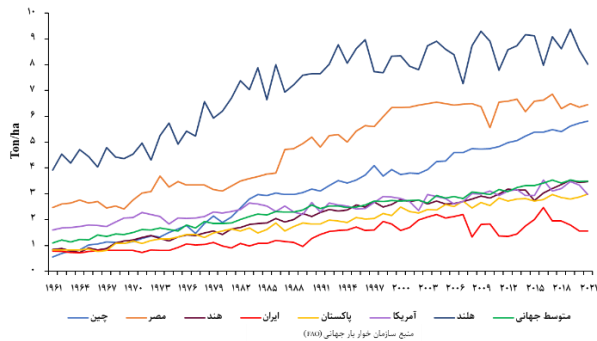
کاربرگ شماره ۴- اولویت‌بندی مسائل دستگاه اجرایی / استان

ردیف	مسئله	اولویت‌بندی		
		امتیاز جذابیت (از ۱)	امتیاز توانمندی (از ۱)	امتیاز نهایی مسئله (از ۱)
۱	پایین بودن عملکرد گندم	۰/۹	۰/۸۵	۰/۷۷
۲	افزایش درصد اتلاف محصولات کشاورزی در زنجیره تأمین و توزیع	۰/۸	۰/۹	۰/۷۲

کاربرگ شماره ۵- ریشه‌یابی مسائل دستگاه اجرایی / استان

مسئله (به ترتیب اولویت)	روش ریشه‌یابی	عامل ریشه‌ای	نوع		عوامل خلق ارزش (تولید)				
			بازدارنده	پیشران	نیروی انسانی	سرمایه	فناوری	مدیریت	سایر <sup>۶۳</sup>
پایین بودن عملکرد گندم	نمودار استخوان ماهی	الگوهای خاک‌ورزی و کاشت سنتی	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		کم‌توجهی زارعین به استفاده از کودهای فسفاته و پتاسه	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		کیفیت پایین بذور خودمصرفی	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		کهنه و فرسوده بودن ماشین‌ها، ادوات و عدم مناسبت فناوری با شرایط محیطی	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

تحلیل روند رفتار نامگر وضعیت مسئله در طول زمان



مقایسه عملکرد گندم در ایران و کشورهای نظیر پاکستان، مصر، هند، آمریکا و متوسط جهانی نشان می‌دهد که عملکرد در ایران نسبت به سایر کشورها پایین‌تر است. نرخ رشد عملکرد گندم در ایران در بازه مورد بررسی افزایشی اما با شیب بسیار کم در مقایسه با سایر کشورها است.

منبع سازمان خوار بار جهانی (FAO)

<sup>۶۳</sup> در صورت انتخاب سایر، عنوان عامل خلق ارزش درج شود.



# نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

کاربرگ شماره ۶- تعیین سیاست مداخلات و تعریف اقدامات پیشران بهره‌وری دستگاه اجرایی / استان

ردیف	مسئله	بهره‌وری مرتبط با سیاست مداخله مسئله	نامگر وضعیت	اقدام پیشران بهره‌وری	شروع و پایان اقدام	سنجه تحقق اقدام	هدف کمی/کیفی	فعالیت‌های کلیدی	دستگاه متولی	دستگاه همکار	زمان شروع و پایان فعالیت	پیشرفت مورد انتظار فعالیت در پایان سال (%)
۱	پایین بودن عملکرد گندم	توسعه عملکرد گندم سامانه‌های نوین تولیدی	توسعه کشاورزی حفاظتی	سطح تحت پوشش کشاورزی حفاظتی	۱۴۰۲/۱۰/۰۱ تا ۱۴۰۷/۱۲/۲۹	۱۷۰۰۰/۰۰۰ هکتار	تدوین و اجرای بسته‌های پشتیبانی مالی از پیاده‌سازان طرح	وزارت جهاد کشاورزی	سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی	۱۴۰۲/۱۰/۰۱ تا ۱۴۰۳/۱۲/۲۹	۳۰٪	
					۱۴۰۲/۱۰/۰۱ تا ۱۴۰۵/۱۲/۲۹	۱۵٪						
					۱۴۰۴/۱۰/۰۱ تا ۱۴۰۷/۱۲/۲۹	۰٪						
					۱۴۰۲/۱۰/۰۱ تا ۱۴۰۲/۱۲/۲۹	۱۰۰٪						
					۱۴۰۳/۱۰/۰۱ تا ۱۴۰۴/۱۲/۲۹	۰٪						



## نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

ردیف	مسئله	نماگر وضعیت بهره‌وری مرتبط با مسئله	سیاست مداخله	اقدام پیشران بهره‌وری	شروع و پایان اقدام	سنجه تحقق اقدام	هدف کمی/کیفی	فعالیت‌های کلیدی	دستگاه متولی	دستگاه همکار	زمان شروع و پایان فعالیت	پیشرفت مورد انتظار فعالیت در پایان سال (%)
								شرکت خدمات حمایتی کشاورزی				
								تأمین ماشین‌ها و ادوات تخصصی از محل تولید داخل	وزارت جهاد کشاورزی	بانک کشاورزی، شرکت خدمات حمایتی کشاورزی	توسعه سرمایه‌گذاری، تا ۱۴۰۲/۱۰/۰۱	۷٪
								اصلاح بذور متناسب با شرایط اقلیمی و تنش‌های زنده	وزارت جهاد کشاورزی	سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، شرکت خدمات حمایتی کشاورزی	۱۴۰۲/۱۰/۰۱ تا ۱۴۰۷/۱۲/۲۹	۷٪
							۱۰ رقم	اصلاح بذور متناسب با شرایط اقلیمی و تنش‌های زنده توزیع مناسب بذور آموزش و ترویج استفاده از بذور اصلاح شده	وزارت جهاد کشاورزی	سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، شرکت خدمات حمایتی کشاورزی	۱۴۰۲/۱۰/۰۱ تا ۱۴۰۷/۱۲/۲۹	۷٪
								نیازسنجی آموزش و ارائه مشاوره			۱۴۰۲/۱۰/۰۱ تا ۱۴۰۲/۱۲/۲۹	۱۰۰٪
								برگزاری دوره‌های آموزشی	وزارت جهاد کشاورزی	سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی	۱۴۰۳/۰۱/۰۱ تا ۱۴۰۷/۱۲/۲۹	۰٪
								سطح خسارت ناشی از طغیان آفات و بیماری‌ها			۱۴۰۳/۰۱/۰۱ تا ۱۴۰۷/۱۲/۲۹	۰٪
								بازدید از مزارع و پایش و مراقبت			۱۴۰۳/۰۱/۰۱ تا ۱۴۰۷/۱۲/۲۹	۰٪



## نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

اقدامات پشتیبان									
ردیف	عنوان اقدام	نوع اقدام			توضیحات	عنوان مستندات پیوست	دستگاه متولی	زمان شروع و پایان اقدام	پیشرفت مورد انتظار فعالیت در پایان سال (%)
		همسوسازی و ایجاد انگیزه برای متولیان بهره‌وری	همراه‌سازی و هم‌افزایی	تبیین و گفتمان‌سازی عمومی					
۱	خوشه‌سازی کشاورزان با محوریت مزارع نوآوری بهره‌ور	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	با تشکیل خوشه میان کشاورزان زمینه همکاری مشترک و انتقال دانش فنی میان آن‌ها ایجاد می‌شود.	طرح خوشه‌سازی کشاورزان	سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی	۱۴۰۲/۰۷/۰۱ تا ۱۴۰۵/۰۶/۳۱	۲۰٪

### کاربرگ شماره ۷- پایش و مراقب دستگاه اجرایی / استان

مسئله	اقدام پیشران بهره‌وری	زمان شروع و پایان اقدام	دوره پایش <sup>۶۴</sup>	فعالیت های کلیدی	دستگاه همکار	تاریخ شروع و پایان فعالیت	هدف (%)	میزان پیشرفت (فعالیت %)	میزان انحراف از هدف	مستندات <sup>۶۵</sup> پیشرفت فعالیت‌ها	مهمترین موانع عدم تحقق برنامه	راهکار پیشنهادی
پایین بودن عملکرد گندم	توسعه سامانه‌های نوین تولیدی	۱۴۰۲/۰۷/۰۱ تا ۱۴۰۵/۰۶/۳۱	سه‌ماهه سوم	برگزاری دوره‌های آموزشی و بازدید از مزارع و ارائه مشاوره فنی درخصوص اجرای صحیح	سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی	۱۴۰۲/۰۷/۰۱ تا ۱۴۰۳/۰۶/۳۱	۱۰,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰ نفر ساعت ۲۰٪ بهره‌برداران	۱۳٪	۷٪	گزارش اجرایی دوره و بازدید	کمبود نیروی انسانی	جذب فارغ التحصیلان رشته‌های کشاورزی به عنوان مروج

<sup>۶۴</sup> بازه زمانی پایش، به صورت یکی از انواع، سه‌ماهه اول، سه‌ماهه دوم، سه‌ماهه سوم و یا سه‌ماهه چهارم ذکر شود.

<sup>۶۵</sup> مستندات می‌بایست شامل گزارش، تصاویر و شواهدی در راستای صحت‌گذاری به میزان پیشرفت اعلام‌شده باشد.



## نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

مسئله	اقدام پیشران بهره‌وری	زمان شروع و پایان اقدام	دوره پایش <sup>۶۴</sup>	فعالیت های کلیدی	دستگاه همکار	تاریخ شروع و پایان فعالیت	هدف (%)	میزان پیشرفت (فعالیت %)	میزان انحراف از هدف	مستندات <sup>۶۵</sup> پیشرفت فعالیت‌ها	مهمترین موانع عدم تحقق برنامه راهکار پیشنهادی
				کشاورزی حفاظتی به بهره‌برداران							
				تدوین و اجرای بسته‌های پشتیبانی مالی از پیاده‌سازان طرح	بانک کشاورزی / صندوق حمایت از توسعه سرمایه‌گذاری در بخش کشاورزی / صندوق بیمه کشاورزی / شرکت خدمات حمایتی کشاورزی	۱۴۰۳/۰۲/۰۱ تا ۱۴۰۵/۰۶/۳۱	۰%	۰%	۰%	گزارش میزان حمایت‌های مالی انجام شده	-
				الگوسازی مزارع نمونه	سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی	۱۴۰۲/۰۷/۰۱ تا ۱۴۰۵/۰۶/۳۱	۳ مزرعه	۳ مزرعه	۰%	گزارش عملکردی از مزارع شناسایی شده	-



# نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

پایش اقدامان پشتیبان							نوع اقدام			اقدام پشتیبان	
راهکار پیشنهادی	مهمترین موانع عدم تحقق برنامه	تاریخ شروع و پایان اقدام	مستندات <sup>۶۷</sup> پیشرفت اقدام	میزان انحراف از هدف	هدف (%)	میزان پیشرفت اقدام	دوره پایش <sup>۶۶</sup>	تبیین و گفتمان‌سازی عمومی	همراه‌سازی و هم‌افزایی		همسوسازی و ایجاد انگیزه برای متولیان بهره‌وری
ارائه مشوق‌های مالی - حمایتی	عدم همکاری بهره‌برداران	۱۴۰۲/۰۷/۰۱ تا ۱۴۰۵/۰۶/۳۱	گزارش تصویری و اجرایی برگزاری جلسات آموزشی- ترویجی	۸%	۲۰%	۱۲%	سه‌ماهه سوم	☒	☒	☐	خوشه‌سازی کشاورزان با محوریت مزارع نوآوری بهره‌ور

## کاربرگ شماره ۸- سنجش اثرات دستگاه اجرایی/ استان

مسئله	مأموریت / حوزه اولویت‌دار	خدمت متناظر		نهاد							زنجیره نتایج				
		کلان خدمت	زیرخدمت	نیروی انسانی		سرمایه		فناوری		خدمت/ کالای واسطه		خروجی		پیامد	
				تعداد	ساعت اشتغال	عنوان	مقدار (واحد)	عنوان	مقدار (واحد)	عنوان		مقدار (واحد)	عنوان		مقدار (واحد)
پایین بودن عملکرد گندم	تامین امنیت غذایی	ارائه خدمات حمایتی زراعت و مکانیزاسیون کشاورزی	ارائه توصیه فنی منطقه ای بر اساس پایش دوره‌ای مزارع شاخص	۱۴۵,۰۰۰ نفر	-	سطح زیر کشت ۲۷۵,۰۰۰ مترمربع	-	-	-	-	-	بازدید انجام شده	۱,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	میزان برداشت ۲ میلیون تن	
				۷,۱۵۵ نفر	-	-	-	-	-	کود توزیع شده	۴۲۰,۰۰۰ تن	کود توزیع شده	۴۰۰,۰۰۰ تن	میزان برداشت ۲ میلیون تن	
				۴۵ نفر	-	-	-	دانش فنی	۳,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰ میلیون ریال	-	-	ماشین‌های معرفی شده	۳ عدد	میزان برداشت ۲ میلیون تن	

<sup>۶۶</sup> بازه زمانی پایش، به صورت یکی از انواع، سه‌ماهه اول، سه‌ماهه دوم، سه‌ماهه سوم و یا سه‌ماهه چهارم ذکر شود.

<sup>۶۷</sup> مستندات می‌بایست شامل گزارش، تصاویر و شواهدی در راستای صحه‌گذاری به میزان پیشرفت اعلام شده باشد.





## نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

راهکار اصلاحی پیشنهادی	وضعیت مسئله	عنوان مستندات پیوست <sup>۶۹</sup>	نماگر بهره‌وری		فرمول نماگر	نوع نماگر <sup>۶۸</sup>	عنوان
			مقدار				
			انتهای سال ۱۴۰۲	ابتدای سال ۱۴۰۲			
-	<input type="checkbox"/> تمام <input checked="" type="checkbox"/> استمرار	آمار اختصاصی مزارع تحت پوشش	۴٫۲	۳٫۷	$\frac{\text{تن گندم}}{\text{سطح زیر کشت}}$	اثربخشی منابع	عملکرد گندم
-	<input type="checkbox"/> تمام <input checked="" type="checkbox"/> استمرار	آمار اختصاصی کود مصرفی	۴٫۷	۴٫۲	$\frac{\text{تن گندم}}{\text{کود مصرف شده}}$	اثربخشی ستانده	اثربخشی کود
-	<input type="checkbox"/> تمام <input checked="" type="checkbox"/> استمرار	گزارش بازدیدهای انجام‌شده	۶۹	۵۶	$\frac{\text{تعداد بازدید}}{\text{تعداد نیروی انسانی}}$	کارایی	کارایی مروجان

<sup>۶۸</sup> شامل انواع نماگرهای کارایی، اثربخشی منابع، اثربخشی ستانده و اثربخشی اهداف، می‌باشد.

<sup>۶۹</sup> کلیه مستندات جمع‌آوری داده و محاسبات نماگر وضعیت مسئله به پیوست این کاربرگ ارسال و عنوان آن در این قسمت درج می‌شود.



### کاربرگ شماره ۲ استان- احصا حوزه اولویت‌دار

ردیف	حوزه اولویت‌دار	منبع ۷۱ سند آمایش سرزمین/ سند توسعه استان و ...	اهم اقدامات انجام‌شده در برنامه پنج سال گذشته	عنوان مستندات پشتیبان و پیوست <sup>۷۰</sup>	دستگاه اجرایی متولی در استان
------	-----------------	---	--	---	------------------------------

۱	آب و انرژی	سیاست‌های آب در سند آمایش سرزمین:	توسعه روش‌های آبیاری نوین	سند آمایش سرزمین استان و اسناد پشتیبان	شرکت توزیع برق شرکت سهامی برق منطقه‌ای شرکت تولید نیرو برق سانتبا شرکت گاز شرکت سهامی آب منطقه‌ای شرکت آب و فاضلاب شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی
		<ul style="list-style-type: none"> <li>مدیریت پایدار و بلندمدت منابع آبی استان برای شرب و سایر مصارف</li> <li>کنترل و مهار رشد کشاورزی سنتی و شیوه‌های غرقابی تولید</li> <li>کاهش تدریجی برداشت از منابع آب‌های زیرزمینی</li> <li>گسترش استفاده از آب مجازی (واردات مواد غذایی و صنعتی پرآبخواه)</li> <li>توسعه سیستم هوشمند رصد منابع آبی استان</li> <li>تکمیل و توسعه زیرساخت‌های مرتبط با تامین و توزیع آب</li> <li>جلوگیری از توسعه آبی واحدهای صنعتی آب‌بر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نصب کنتور هوشمند و حجمی آب بر روی چاه‌های دارای پروانه بهره‌برداری</li> <li>شیرین‌سازی آب دریا و انتقال از خلیج فارس</li> <li>توسعه شبکه فاضلاب شهری</li> </ul>		
۲	حمل و نقل	سیاست‌های انرژی در سند آمایش سرزمین:	افزایش سهم نیروگاه‌های تجدیدپذیر و پاک از سبد تولید انرژی کشور	سند آمایش سرزمین استان و اسناد پشتیبان	سازمان راه‌داری و حمل‌ونقل جاده‌ای
		<ul style="list-style-type: none"> <li>توسعه و تجهیز مراکز پژوهشی و تحقیقاتی در زمینه انرژی‌های تجدیدپذیر استان</li> <li>بهره‌برداری از انرژی‌های نو در تولیدات صنعتی استان</li> <li>توسعه شبکه‌های برق، گاز و آب</li> <li>حمایت از توسعه شرکت‌های خدمات انرژی به‌منظور افزایش بهره‌وری انرژی</li> <li>توسعه و تنوع‌بخشی به سبد تأمین انرژی با تأکید بر انرژی‌های تجدیدپذیر</li> <li>فرهنگ‌سازی کاهش مصرف انرژی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ترغیب سرمایه‌گذاری در بخش هوایی غیرنظامی (راه‌اندازی شرکت هوایی یزدایر)</li> <li>دوخطه‌کردن مسیرها و احداث خطوط ریلی</li> <li>ایجاد شرکت‌های حمل و نقل ریلی باهدف افزایش سهم حمل و نقل بار ریلی به ۳۰ درصد و مسافر به ۲۰ درصد</li> </ul>		

۲	حمل و نقل	سیاست‌های حمل و نقل در سند آمایش سرزمین:	توسعه و تکمیل زنجیره زیرساخت‌های ترانزیتی با اولویت خطوط ریلی و مسیرهای شریانی واقع در کریدورهای ترانزیتی بین‌المللی	سند آمایش سرزمین استان و اسناد پشتیبان	سازمان راه‌داری و حمل‌ونقل جاده‌ای
		<ul style="list-style-type: none"> <li>تقویت شبکه‌های جاده‌ای و ریلی</li> <li>ایمن‌سازی و بسترسازی شبکه راه‌ها جهت کاهش پیامدهای مخرب جریان کالا و مسافر</li> <li>توسعه مینتی بر حمل و نقل عمومی محور</li> <li>توسعه و بهسازی زیرساخت‌های حمل و نقل هوایی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توسعه و تکمیل زنجیره زیرساخت‌های ترانزیتی با اولویت خطوط ریلی و مسیرهای شریانی واقع در کریدورهای ترانزیتی بین‌المللی</li> <li>توسعه مینتی بر حمل و نقل عمومی محور</li> <li>توسعه و بهسازی زیرساخت‌های حمل و نقل هوایی</li> </ul>		

<sup>۷۰</sup> عنوان مستندات مورد استفاده در احصا حوزه اولویت‌دار و جمع‌آوری اقلام داده مورد نیاز در محاسبه نماگر، در این قسمت درج و به‌صورت پیوست به سازمان ارائه می‌شود.

۷۱ بند دقیق متناظر در سند بالادستی ذکر شود.



# نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

کاربرگ شماره ۳ (استان) - مسئله‌شناسی

ردیف	نشانه <sup>۷۲</sup> مسئله	مسئله	سطح مسئله <sup>۷۳</sup>	عنوان	نوع نماگر <sup>۷۵</sup>	نماگر وضعیت بهره‌وری		حوزه اولویت‌دار <sup>۷۴</sup>	دستگاه اجرایی متولی در استان
						مقدار کنونی	مقدار مطلوب		
۱	تنش آبی در بخش کشاورزی	افت آب‌های زیرزمینی استان	درون استان	انحراف برداشت نسبت به آب قابل برنامهریزی	کارایی	۸۹۲ میلیون متر مکعب	۸۶۴ میلیون متر مکعب	سند سازگاری با کم آبی استان	<ul style="list-style-type: none"> <li>شرکت آب و فاضلاب</li> <li>شرکت سهامی آب منطقه‌ای</li> <li>وزارت جهاد کشاورزی</li> <li>وزارت صنعت، معدن و تجارت</li> </ul>
	فرونشست زمین در برخی از مناطق							آمار دستگاه‌های استانی در سال ۱۴۰۱	
۲	ارزش افزوده پایین بخش کشاورزی	بهره‌وری پایین آب در بخش کشاورزی	سطح ملی	بهره‌وری آب در بخش کشاورزی	کارایی	۱۵۱۸۰ ریال به متر مکعب	۱۵۸۰۸ ریال به متر مکعب	حساب‌های منطقه‌ای ۱۴۰۰ و آمار استانی مصرف آب آب و انرژی	<ul style="list-style-type: none"> <li>شرکت آب و فاضلاب</li> <li>شرکت سهامی آب منطقه‌ای</li> <li>وزارت جهاد کشاورزی</li> </ul>
	بازار غیررسمی آب								
۳	قطع گاز صنایع در زمنستان	قطع برق صنایع در تاپستان	سطح ملی	سهم انرژی تجدیدپذیر از کل تولید انرژی	اثربخشی اهداف	۷٪	۱۲٪	حساب‌های منطقه‌ای ۱۴۰۰ و آمار واحدهای صنعتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>شرکت سهامی برق منطقه‌ای</li> <li>شرکت گاز</li> <li>شرکت توزیع برق</li> <li>شرکت تولید نیرو برق</li> <li>وزارت جهاد کشاورزی</li> <li>وزارت صنعت معدن تجارت</li> </ul>
	عدم استفاده از ظرفیت انرژی‌های تجدیدپذیر	ناترازی گاز و برق							
	پیشی گرفتن مصرف برق از تولید								

<sup>۷۲</sup> دارای ماهیت پیامدی هستند، به توضیحات مراجعه شود.

<sup>۷۳</sup> به تفکیک درون استان و سطح ملی ذکر شود.

<sup>۷۴</sup> از میان حوزه‌های اولویت‌دار مصوب در گام دوم

<sup>۷۵</sup> شامل انواع نماگرهای کارایی، اثربخشی منابع، اثربخشی ستانده و اثربخشی اهداف، می‌باشد.



# نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

ردیف	نشانه <sup>۷۲</sup> مسئله	مسئله	سطح مسئله <sup>۷۳</sup>	عنوان	نماگر وضعیت بهره‌وری			حوزه اولویت‌دار <sup>۷۴</sup>	دستگاه اجرایی متولی در استان
					فرمول	مقدار کنونی	مقدار مطلوب		
۴	استفاده کم از حمل و نقل عمومی شهری روند افزایش ترافیک در سطح شهر مصرف بالای بنزین فرسودگی ناوگان	حمل و نقل عمومی ناکارآمد	درون استان	سهم حمل و نقل عمومی از کل حمل و نقل استان	تعداد مسافر جابجاشده ناوگان حمل و نقل عمومی کل مسافر جابجاشده	۳۵٪	۴۵٪	آمار دریافتی از شهرداری	<ul style="list-style-type: none"> <li>سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای</li> <li>شهرداری</li> <li>وزارت صنعت، معدن و تجارت</li> </ul>

## کاربرگ شماره ۴- اولویت‌بندی مسائل دستگاه اجرایی/ استان

ردیف	مسئله	اولویت‌بندی		
		امتیاز جذابیت (از ۱)	امتیاز توانمندی (از ۱)	امتیاز نهایی مسئله (از ۱)
۱	افت آبهای زیرزمینی استان	۰/۹۲	۰/۸۵	۰/۷۸
۲	بهره‌وری پایین آب در بخش کشاورزی	۰/۶	۰/۸	۰/۴۸
۳	ناترازی گاز و برق	۱	۰/۷	۰/۷
۴	حمل و نقل عمومی ناکارآمد	۰/۸	۰/۸	۰/۶۴



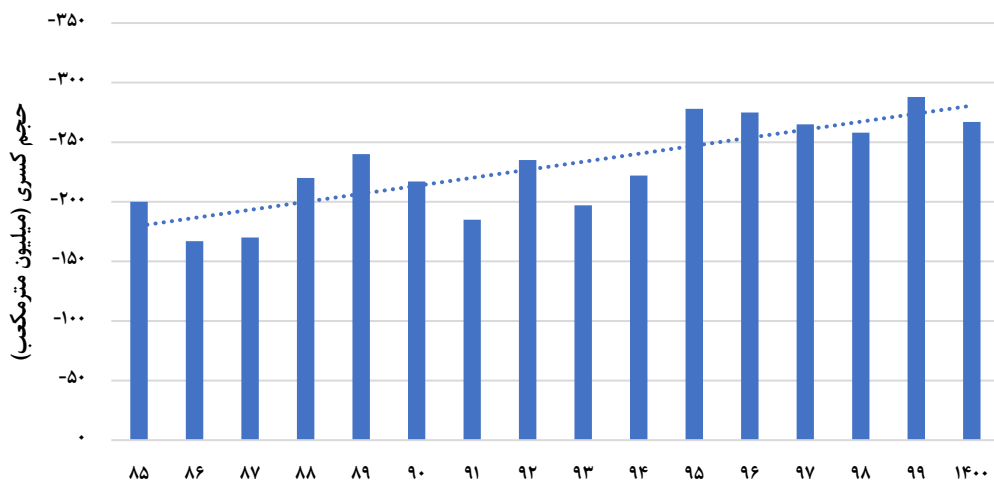
# نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

کاربرگ شماره ۵- ریشه‌یابی مسائل دستگاه اجرایی / استان

مسئله (به ترتیب اولویت)	روش ریشه‌یابی	عامل ریشه‌ای	عوامل خلق ارزش (تولید)						
			بازدارنده	پیشران	نیروی انسانی	سرمایه	فناوری	مدیریت	سایر <sup>۷۶</sup>
افت آب‌های زیرزمینی استان	علی معلولی	کشاورزی ناپره‌ور	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	-
		خشکسالی	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	-
		نیاز بالای مصرف صنعتی	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-

تحلیل روند رفتار نماگر وضعیت مسئله در طول زمان

کسری مخازن آب استان



سالانه به‌طور میانگین ۲۵۰ میلیون مترمکعب کسری مخزن در استان یزد وجود دارد که ضرورت برنامه‌ریزی جهت کاهش فشار از منابع آب زیرزمینی را تأیید می‌کند. نمودار مقابل میزان کسری مخزن سالانه را بر حسب میلیون مترمکعب در سال نمایش می‌دهد (مرکز آمار ایران).

<sup>۷۶</sup> در صورت انتخاب سایر، عنوان عامل خلق ارزش درج شود.

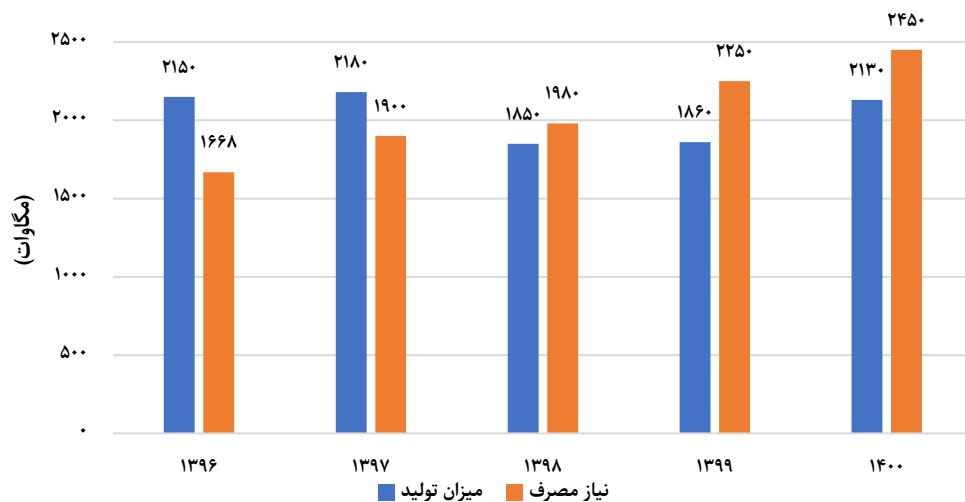




# نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

مسئله (به ترتیب اولویت)	روش ریشه‌یابی	عامل ریشه‌ای	نوع						
			بازدارنده	پیشران	نیروی انسانی	سرمایه	فناوری	مدیریت	سایر <sup>۷۷</sup>
ناترازی گاز و برق	پارتو	گرمایش گلخانه‌ها در فصل سرد با گاز در اوج مصرف	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		مصرف بالای گاز در صنعت آجر و کاشی و سرامیک	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		مصرف بالای برق در ۲۸ شرکت صنعتی استان	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		مصرف بالای برق کشاورزی	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

تحلیل روند رفتار نامگر وضعیت مسئله در طول زمان



همانطور که در نمودار مقابل قابل مشاهده است میزان مصرف برق از میزان تولید آن پیشی گرفته است. با عنایت به این موضوع که راندمان متوسط نیروگاه‌های کشور ۳۹ درصد است که در مقایسه با متوسط جهانی یک فاصله ۱۵ درصدی وجود دارد، این حوزه با چالش جدی روبرو است.

<sup>۷۷</sup> در صورت انتخاب سایر، عنوان عامل خلق ارزش درج شود.

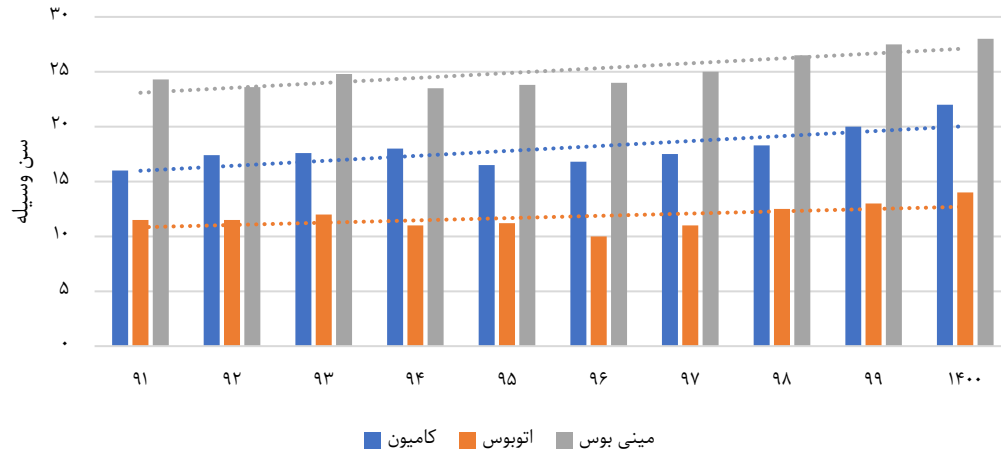


# نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

مسئله (به ترتیب اولویت)	روش ریشه‌یابی	عامل ریشه‌ای	نوع							
			عوامل خلق ارزش (تولید)	بازدارنده	پیشران	نیروی انسانی	سرمایه	فناوری	مدیریت	سایر <sup>۷۸</sup>
ناوگان فرسوده حمل و نقل کالا	استخوان ماهی	یارانه مصرف گازوئیل		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		محدودیت‌های واردات و نرخ ارز	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		قرار گرفتن استان در کریدور اصلی حمل و نقل جاده‌ای	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## تحلیل روند رفتار نامگر وضعیت مسئله در طول زمان

متوسط عمر ناوگان حمل و نقل عمومی در کشور



در نمودار مقابل روند تغییرات میانگین عمر ناوگان حمل و نقل عمومی نشان داده شده است. متوسط عمر کامیون‌های عمومی جاده‌ای کشور از عدد ۱۵.۹ سال به ۱۹.۳ افزایش یافته است. متوسط عمر اتوبوس‌ها نیز طی سال‌ها ۹۹ الی ۱۴۰۰ افزایش را نشان می‌دهد. متوسط عمر مینی‌بوس‌های عمومی جاده‌ای ۲۵.۱ سال است. هر سه روند دارای شیب مثبت بوده که این مسئله در رابطه با کامیون نامطلوب‌تر می‌باشد.

<sup>۷۸</sup> در صورت انتخاب سایر، عنوان عامل خلق ارزش درج شود.



# نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

کاربرگ شماره ۶- تعیین سیاست مداخلات و تعریف اقدامات پیشران بهره‌وری دستگاه اجرایی/ استان

ردیف	مسئله	بهره‌وری مرتبط با سیاست مداخله	نماگر وضعیت مسئله	اقدام پیشران بهره‌وری	شروع و پایان اقدام	سنجه تحقق اقدام	هدف کمی/کیفی	فعالیت‌های کلیدی	دستگاه متولی	دستگاه همکار	زمان شروع و پایان فعالیت	پیشرفت مورد انتظار فعالیت در پایان سال (%)
۷۵	افت آب‌های زیرزمینی استان یزد	انحراف برداشت بخش کشاورزی و تسهیل، تنفس و تشویق در بخش صنعت و معدن	مدیریت و مدارا در بخش کشاورزی و تسهیل، تنفس و تشویق در بخش صنعت و معدن	۱- تکمیل فعالیت تحویل حجمی آب و راه‌اندازی سامانه آنلاین منابع و مصارف	۱۴۰۲ مهر ۱۴۰۲ اسفند	تعداد چاه‌های با قابلیت حضور در بازار آب	۸۰۰ عدد	۲- تشکیل شورای استانی نظارت بر بازار آب و راه‌اندازی کارگزاری‌های بازار	شرکت سهامی آب منطقه‌ای	اعضای شورای نظارتی بازار آب	۱۴۰۲ مهر ۱۴۰۲ اسفند	۷۵
				۳- طراحی و نهایی نمودن قواعد مدیریت بازار آب				۱۴۰۲ مهر ۱۴۰۲ اسفند				
				۴- فعال‌سازی بازار آب در یک دشت استان به عنوان پایلوت				فروردین ۱۴۰۳ شهریور ۱۴۰۴				
				۵- فعال‌سازی بازار آب به کل دشت‌های استان				مهر ۱۴۰۳ شهریور ۱۴۰۴				
				۳۰				اجرای خط سبز آبرسان			نسبت آب تصفیه شده مورد استفاده در صنایع به کل آب کیفی صنایع مستقر در منطقه خط سبز	
۳- پیگیری به روز رسانی تاسیسات صنایع منتخب	مهر ۱۴۰۲ اسفند ۱۴۰۲											
۴- اعمال مکانیزم‌های تشویق و تنبیه مربوطه	دی ۱۴۰۲ شهریور ۱۴۰۳											
۲۰	ناترازی گاز و برق	افزایش بهره‌وری زنجیره انرژی مبتنی بر فناوری و بازنگری مقررات و استانداردهای فنی	تعداد کوره‌های هافمن جایگزین شده		۱- نهایی نمودن شیوه تامین مالی طرح	مهر ۱۴۰۲ مهر ۱۴۰۴	کوره‌های هافمن جایگزین شده		تعداد کوره‌های هافمن جایگزین شده	۲- انتخاب پایلوت، اجرای آن و اخذ گواهی صرفه‌جویی انرژی		شرکت گاز
				۳- بررسی نتایج فنی و اقتصادی و فرآیند تامین مالی	بهار ۱۴۰۳							
				۴- انجام عملیات اجرایی نهایی	بهار ۱۴۰۳ تابستان ۱۴۰۴							



# نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

ردیف	مسئله	نماگر وضعیت		اقدام پیشران بهره‌وری	شروع و پایان اقدام	سنجه تحقق اقدام	هدف کمی/کیفی	فعالیت‌های کلیدی	دستگاه متولی	دستگاه همکار	زمان شروع و پایان فعالیت	پیشرفت مورد انتظار فعالیت در پایان سال (%)
		بهره‌وری مرتبط با سیاست مداخله	بهره‌وری مرتبط با مسئله									
۳	ناوگان فرسوده حمل و نقل کالا	شدت مصرف انرژی در حمل و نقل کالا	توسعه برنامه‌های مدیریت سمت	تبدیل کامیون‌های غیردوگانه‌سوز به کامیون‌های دوگانه سوز دیزل و گاز (DFD)	مهر ۱۴۰۲ مهر ۱۴۰۴	تعداد کامیون‌های دوگانه‌سوز شده	۲۰۰۰ عدد کامیون	۱- اخذ مجوزهای لازم	اداره کل راه و شهرسازی	سازمان محیط زیست	پاییز ۱۴۰۲	۱۵
								۲- نهایی نمودن روش تامین مالی طرح			زمستان ۱۴۰۲	
								۳- شناسایی و صدور مجوز فعالیت			پاییز ۱۴۰۲	
								۴- انتخاب کامیون‌های دارای اولویت			زمستان ۱۴۰۲	
								۵- اجرای طرح			زمستان ۱۴۰۲ بهار ۱۴۰۳	
								۶- جانمایی و تاسیس جایگاه سوخت CNG برای کامیون‌ها در صورت نیاز			تابستان ۱۴۰۲ تابستان ۱۴۰۴	

## اقدامات پشتیبان

ردیف	عنوان اقدام	نوع اقدام			توضیحات	عنوان مستندات پیوست	دستگاه متولی	زمان شروع و پایان اقدام	پیشرفت مورد انتظار فعالیت در پایان سال (%)
		همسوسازی و ایجاد انگیزه برای متولیان بهره‌وری	همراه‌سازی و هم‌افزایی بازیگران کلیدی	تبیین و گفت‌وگوهای عمومی					
۱	برگزاری دوره آموزشی-ترویجی مفاهیم بهره‌وری	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	برگزاری این دوره به ایجاد فهم مشترک در موضوع ارتقای بهره‌وری کمک می‌کند.	-	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان	مهر ۱۴۰۲ مهر ۱۴۰۲	۱۰۰٪



# نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

کاربرگ شماره ۷- پایش و مراقب دستگاه اجرایی / استان

مسئله	اقدام پیشران بهره‌وری	زمان شروع و پایان اقدام	دوره پایش <sup>۷۹</sup>	فعالیت‌های کلیدی	دستگاه همکار	تاریخ شروع و پایان فعالیت	هدف (%)	میزان پیشرفت فعالیت (%)	میزان انحراف از هدف	مستندات <sup>۸۰</sup> پیشرفت فعالیت‌ها	مهمترین موانع عدم تحقق برنامه	راهکار پیشنهادی
				۱- اخذ مجوزهای لازم		پاییز ۱۴۰۲ زمستان ۱۴۰۲	۵۰ از ۱۰۰	۵۰	-	مستندات مجوزهای اخذ شده	-	-
				۲- نهایی نمودن روش تامین مالی طرح	سازمان محیط زیست سازمان استاندارد	پاییز ۱۴۰۲	۱۰۰ از ۱۰۰	۱۰۰	-	مستندات طرح نهایی شده	-	-
				۳- شناسایی و صدور مجوز فعالیت	شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی	زمستان ۱۴۰۲	۰ از ۱۰۰	-	-	-	-	-
				۴- انتخاب کامیون‌های دارای اولویت	راهنمایی و رانندگی	زمستان ۱۴۰۲	۰ از ۱۰۰	-	-	-	-	-
				۵- اجرای طرح		بهار ۱۴۰۳ تابستان ۱۴۰۴	۰ از ۱۰۰	-	-	-	-	-

اقدام پشتیبان	نوع اقدام			میزان پیشرفت اقدام	هدف (%)	میزان انحراف از هدف	مستندات <sup>۸۲</sup> پیشرفت اقدام	تاریخ شروع و پایان اقدام	مهمترین موانع عدم تحقق برنامه	راهکار پیشنهادی
	همسوسازی و ایجاد انگیزه برای متولیان بهره‌وری	همراه‌سازی و هم‌افزایی بازیگران کلیدی	تبیین و گفتمان‌سازی عمومی							
برگزاری دوره آموزشی-ترویجی مفاهیم بهره‌وری	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	۸۰	۱۰۰	۲۰	گزارش تصویری و اجرایی برگزاری دوره	مهر ۱۴۰۲ مهر ۱۴۰۲	عدم برنامه‌ریزی مناسب برای برگزاری آزمون و اعطای گواهینامه	

<sup>۷۹</sup> بازه زمانی پایش، به صورت یکی از انواع، سه‌ماهه اول، سه‌ماهه دوم، سه‌ماهه سوم و یا سه‌ماهه چهارم ذکر شود.  
<sup>۸۰</sup> مستندات می‌بایست شامل گزارش، تصاویر و شواهدی در راستای صحه‌گذاری به میزان پیشرفت اعلام شده باشد.  
<sup>۸۱</sup> بازه زمانی پایش، به صورت یکی از انواع، سه‌ماهه اول، سه‌ماهه دوم، سه‌ماهه سوم و یا سه‌ماهه چهارم ذکر شود.  
<sup>۸۲</sup> مستندات می‌بایست شامل گزارش، تصاویر و شواهدی در راستای صحه‌گذاری به میزان پیشرفت اعلام شده باشد.



# نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

کاربرگ شماره ۸- سنجش اثرات دستگاه اجرایی / استان

مسئله	خدمت متناظر		نهاده				زنجیره نتایج	
	مأموریت / حوزه اولویت‌دار		نیروی انسانی		سرمایه		فناوری	
	کلان / خدمت / فعالیت	زیرخدمت	تعداد	ساعت اشتغال	ارزش به میلیون ریال	عنوان	ارزش به میلیون ریال	عنوان

افت آب‌های زیرزمینی استان یزد	آب و انرژی	-	۴۵۰ نفر	-	ساختمان	۸۰۰۰ متر مربع	اتوماسیون	۶۰,۰۰۰,۰۰۰	قرارداد خرید خدمت ناظران فنی	۳۰,۰۰۰,۰۰۰	تعداد چاه‌های حاضر در بازار آب	۸۰۰	افزایش سطح تراز و کیفیت آب‌های زیرزمینی	۱۵ میلیون متر مکعب
							دانش فنی	۳۰,۰۰۰,۰۰۰	قرارداد سامانه پرخط مصارف	۸۰,۰۰۰,۰۰۰	بازار آب	کاهش میزان برداشت‌های غیرمجاز آب	۱۰ میلیون متر مکعب	

وضعیت مسئله	نماگر بهره‌وری				راهکار اصلاحی پیشنهادی		
	عنوان	نوع نماگر <sup>۸۳</sup>	مقدار			فرمول نماگر	
			ابتدای سال ۱۴۰۱	انتهای سال ۱۴۰۲			مستندات پیوست <sup>۸۴</sup>
انحراف برداشت نسبت به آب قابل برنامه‌ریزی	کارایی	میزان انحراف برداشت آب قابل برنامه‌ریزی	۸۹۲ میلیون متر مکعب	۸۸۵ میلیون متر مکعب	آمار رسمی پیشرفت کلان فعالیت	-	<input type="checkbox"/> انجام <input checked="" type="checkbox"/> استمرار

<sup>۸۳</sup> شامل انواع نماگرهای کارایی، اثربخشی منابع، اثربخشی ستانده و اثربخشی اهداف، می‌باشد.

<sup>۸۴</sup> کلیه مستندات جمع‌آوری داده و محاسبات نماگر وضعیت مسئله به پیوست این کاربرگ ارسال و عنوان آن در این قسمت درج می‌شود.







اقتصاد دانش بنیان موجب کاهش هزینه‌های  
تولید می‌شود؛ **بهره‌وری** را افزایش می‌دهد که  
امروزیکه از مشکلات ما کاهش **بهره‌وری** است.



ا سازمان ملی بهره‌وری ایران

NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R. IRAN



[npo.gov.ir](http://npo.gov.ir)

تلفن: ۰۲۱-۴۲۳۹۱۰۰۰

تلفن دبیرخانه: ۰۲۱-۴۲۳۹۱۱۲۹

ایمیل: [info@npo.gov.ir](mailto:info@npo.gov.ir)

کدپستی: ۱۵۸۷۸۵۳۷۱۳

آدرس: تهران، خیابان شهید بهشتی،  
خیابان میرعماد، کوچه شانزدهم، پلاک ۱۶

