



باسم تعالی



ابلاغ نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری به تمامی دستگاه‌های اجرایی

حائز اهمیت

باسلام و احترام؛

پیرو تأکیدات مکرر رهبر معظم انقلاب اسلامی (مدظله‌العالی) و رئیس محترم جمهور درباره لزوم ارتقای بهره‌وری و در اجرای بند (الف) ماده ۵ قانون برنامه ششم، بند اول سیاست‌های کلی برنامه هفتم، برنامه جامع بهره‌وری، قانون مدیریت خدمات کشوری و بند اول مصوبات جلسه هشتاد و هشتم ستاد هماهنگی اقتصادی دولت، ویرایش جدید «نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری» به شرح پیوست ابلاغ می‌شود. خواهشمند است دستور فرمایید برنامه‌های ارتقای بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی متبوعه مطابق با نظامنامه مذکور تهیه و بعد از تأیید در کمیته بهره‌وری دستگاه متبوعه برای بررسی و تصویب به سازمان ملی بهره‌وری ایران ارسال شود.

همچنین مقتضی است موارد زیر در جاری‌سازی نظامنامه صدالاشاره مدنظر قرار گیرد.

۱- در صورتی که تاکنون اعضای کمیته بهره‌وری دستگاه به سازمان ملی بهره‌وری ایران معرفی نشده‌اند، اعضای کمیته در اسرع وقت مطابق با «نظامنامه کمیته بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی کشور» موضوع ابلاغیه شماره ۸۵۱۹۱ به تاریخ ۱۴۰۱/۱۰/۲۷ معرفی شوند.

۲- موعد ارائه برنامه‌های ارتقای بهره‌وری دستگاه به سازمان ملی بهره‌وری ایران مطابق با نظامنامه ابلاغ شده حداکثر تا تاریخ ۱۴۰۲/۰۷/۳۰ می‌باشد.

۳- تا قبل از تصویب برنامه‌های جدید ارتقای بهره‌وری دستگاه‌ها، برنامه‌های مصوب گذشته معتبر بوده و دستگاه‌ها مکلف به ارائه گزارش پیشرفت برنامه‌های مذکور در شش ماهه اول سال ۱۴۰۲ به سازمان ملی بهره‌وری ایران حداکثر تا تاریخ ۱۴۰۲/۰۶/۳۱ می‌باشند.



باسم تعالی



ابلاغ نظام نامه چرخه مدیریت بهره‌وری به تمامی دستگاه‌های اجرایی

حائز اهمیت

باسلام و احترام؛

پیرو تأکیدات مکرر رهبر معظم انقلاب اسلامی (مدظله‌العالی) و رئیس محترم جمهور درباره لزوم ارتقای بهره‌وری و در اجرای بند (الف) ماده ۵ قانون برنامه ششم، بند اول سیاست‌های کلی برنامه هفتم، برنامه جامع بهره‌وری، قانون مدیریت خدمات کشوری و بند اول مصوبات جلسه هشتاد و هشتم ستاد هماهنگی اقتصادی دولت، ویرایش جدید «نظام نامه چرخه مدیریت بهره‌وری» به شرح پیوست ابلاغ می‌شود. خواهشمند است دستور فرمایید برنامه‌های ارتقای بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی متبوعه مطابق با نظام نامه مذکور تهیه و بعد از تایید در کمیته بهره‌وری دستگاه متبوعه برای بررسی و تصویب به سازمان ملی بهره‌وی ایران ارسال شود.

همچنین مقتضی است موارد زیر در جاری سازی نظام نامه صدالاشاره مدنظر قرار گیرد.

۱- در صورتی که تاکنون اعضای کمیته بهره‌وری دستگاه به سازمان ملی بهره‌وری ایران معرفی نشده‌اند، اعضای کمیته در اسرع وقت مطابق با «نظام نامه کمیته بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی کشور» موضوع ابلاغیه شماره ۸۵۱۹۱ به تاریخ ۱۴۰۱/۱۰/۲۷ معرفی شوند.

۲- موعده ارائه برنامه‌های ارتقای بهره‌وری دستگاه به سازمان ملی بهره‌وری ایران مطابق با نظام نامه ابلاغ شده حداکثر تا تاریخ ۱۴۰۲/۰۷/۳۰ می‌باشد.

۳- تا قبل از تصویب برنامه‌های جدید ارتقای بهره‌وری دستگاه‌ها، برنامه‌های مصوب گذشته معتبر بوده و دستگاه‌ها مکلف به ارائه گزارش پیشرفت برنامه‌های مذکور در شش ماهه اول سال ۱۴۰۲ به سازمان ملی بهره‌وری ایران حداکثر تا تاریخ ۱۴۰۲/۰۶/۳۱ می‌باشند.

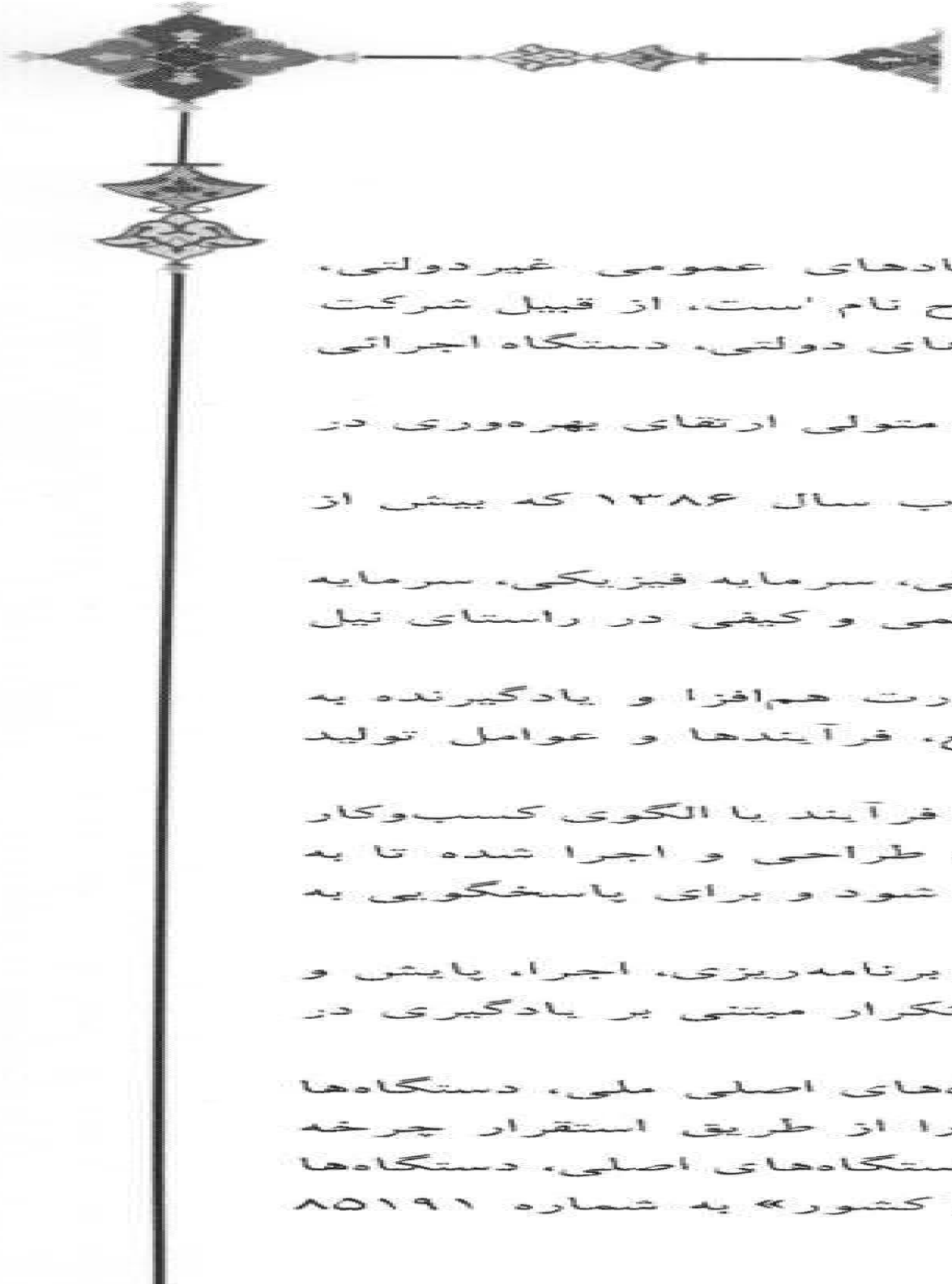
برای برنامه‌ریزی کارا و اثربخش در دور بعد مورد استفاده قرار می‌گیرد. بدین ترتیب، جاری‌سازی این چرخه موجب بهبود مستمر و افزایش بلوغ سازمان در حل مسائل می‌شود. در چرخه MEPI، گام آغازین اندازه‌گیری نماگرهای بهره‌وری است و پس از تعیین وضعیت کنونی، رفتار نماگر مورد نظر، ارزیابی شده و منطبق بر نتایج حاصل از ارزیابی، برنامه‌ریزی بهبود صورت می‌پذیرد و در انتها، برنامه یادشده اجرا می‌شود. در دور دوم این چرخه، با اندازه‌گیری نماگرهای از پیش تعیین‌شده، 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

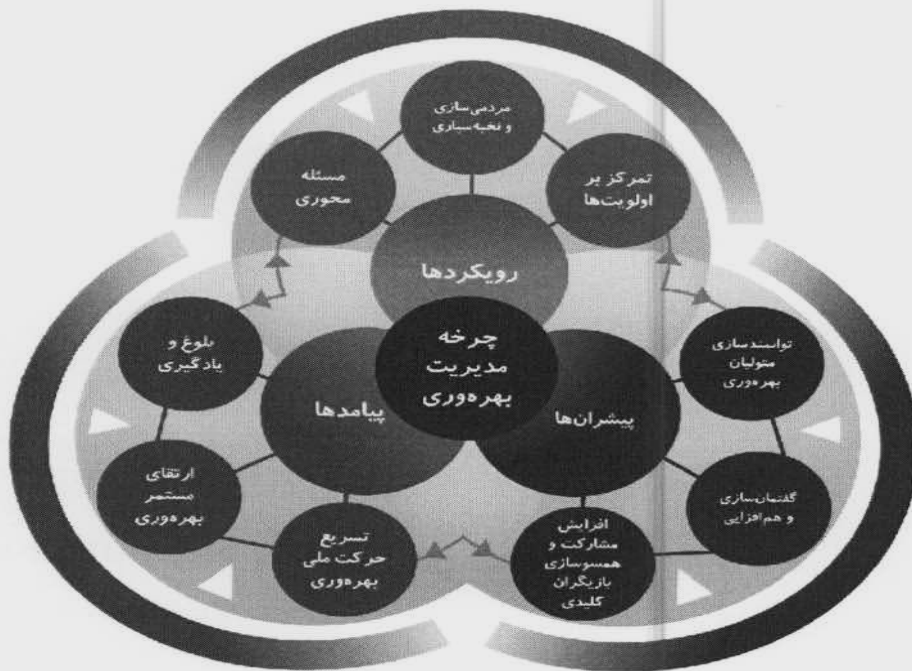
بررسی نتایج حاصل از عارضه‌یابی انجام‌شده و مطالعه ادبیات موضوع، منتج به طراحی چرخه مدیریت بهره‌وری مبتنی بر اصول ذیل شده است. این اصول در سه بُعد (۱) رویکردها، (۲) پیشران‌ها و (۳) پیامدها (شکل ۱) تدوین شده و پاسخگوی سوالات اساسی زیر هستند:

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)



ت. یا نهادهای عمومی غیردولتی،
یا تصریح نام است، از قبیل شرکت
یا و بیمه‌های دولتی، دستگاه اجرایی
نامه که متولی ارتقای بهره‌وری در
ی مصوب سال ۱۳۸۶ که بیش از
ایده انسانی، سرمایه فیزیکی، سرمایه
منظر کمی و کیفی در راستای نیل
که به صورت هم‌افزا و یادگیرنده به
مینه منابع، فرآیندها و عوامل تولید
خدمت، فرآیند یا الگوی کسب و کار
دیت‌ها، طراحی و اجرا شده تا به
بایگزین شود و برای پاسخگویی به
شناسی، برنامه‌ریزی، اجرا، پایش و
در هر تکرار مبتنی بر یادگیری در
دستگاه‌های اصلی ملی، دستگاه‌ها
ربوطه را از طریق استقرار چرخه
سطح دستگاه‌های اصلی، دستگاه‌ها
اجرایی کشور» به شماره ۸۵۱۹۱





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. مسئله‌محوری 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

اجرائی و واحدهای اقتصادی، از
سات واسطه‌ای) و ترکیب بهینه این

تان، پروژه و یا فرآیند تولید می‌کند.
گیری» است. به بیان ساده‌تر، آنچه
می یا ستانده می‌نامند. همان‌طور از
فق کوتاه‌مدت است که در محاسبه
م موجود در این دسته از نتایج، در

مل می‌شوند. آن‌ها اثرات کوتاه‌مدت
ند. این نتایج، مولفه‌های کلیدی در

و محیطی، حاصل می‌شوند. اثرات
باشند، از آن‌ها در سنجش بهره‌وری

ی اصلی (پیوست «الف») و تابعه،
نده در بتد پیشین، عبارت «دستگاه
تابعه و شرکت‌های دولتی می‌باشد.

و حل مسائل نابهره‌وری محوری و
ن. روش‌شناسی‌های چرخه‌محور در
PI^۴ است) و چرخه MEPI^۵ دارند.
تل است. شایان ذکر است که چرخه
ام آخر بازخورد حاصل از ارزیابی،

1 Output

2 Outcome

3 Impact

4 Plan, Do, Check, Act

5 Measurement, Evaluation, Planning, Improve

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 تأکید 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) گفت‌وگو، (۲) مشارکت و هم‌سوسازی بازیگران کلیدی، (۳) توانمندسازی متولیان بهره‌وری تشکیل شده است که در ادامه به بیان هریک می‌پردازیم.

○ **گفت‌وگو، هم‌افزایی:** گفت‌وگو، هم‌افزایی به معنای تبدیل بهره‌وری، به باور و دغدغه عمومی، فراگیر نمودن عمومیت بخشیدن به آن میان مدیران، کارشناسان دستگاه‌های اجرایی و مردم است. گفت‌وگو، هم‌افزایی 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.



ری‌سازی این چرخه موجب بهبود
زده‌گیری تماگرهای بهره‌وری است
صل از ارزیابی، برنامه‌ریزی بهبود
یری تماگرهای از پیش تعیین شده،
مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این
کر متفاوت از هم به نظر می‌رسند،

ت که حسب تجارب قبلی اجرا در
ای اجرایی و خبرگان و متخصصان
اصول چرخه مدیریت بهره‌وری در

می چرخه مدیریت بهره‌وری مبتنی
(شکل ۱) تدوین شده و پاسخگوی

(ها)



○ 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 جریان‌کننده 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.

۳-۴- روش‌شناسی چرخه مدیریت بهره‌وری

استقرار و استمرار چرخه مدیریت بهره‌وری 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 طی‌نمودن سایر گام‌های اجرایی خواهد بود.



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



سازي و تخبه‌سپاري و (۳) تمرکز
تفکرات هر يك پرداخته شده است.

د. مسئله‌محوري در چرخه‌مدیریت
حوزه‌های مأموریتی تحت تولى
ی و روش‌های موجود و یا پرداختن
اسی‌ترین اصل تفکر سیستمی است.
خت و تحلیل مسئله آغاز می‌شود.
مختلف مرتبط با مسئله می‌پردازد.
ساس اهداف و شرایط محیطی و با

س اسلامی ایران، مردم ولی نعمت،
از طریق جلب مشارکت عمومی،
احساس مسئولیت و تعهد در یطن
ایجاد سازوکار بهره‌گیری از تفکر
س، نوآوری باز و به‌هم‌رسانی تحقق

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 رئیس‌جمهور 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.^۶ 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.

^۶ تشکیل کارگروه کارشناسی در استان اختیاری است.

به اندازه کافی مناسب برای مسائل
جمله سازوکارهای پیشنهادی در

به معنای تعیین نقاط اهرمی برای
به عنوان یک اصل متداول در علم
در هر بازه زمانی برنامه ریزی، بر
حل سایر آن‌ها را به بازه‌های بعد

همسوسازی بازیگران کلیدی. (۳)
ی‌پردازیم.

و دغدغه عمومی، فراگیر نمودن و
مردم است. گفتمان‌سازی منجر به
تهی می‌شود. یکی از مصادیق مهم
ستگاه‌های اجرایی) در راستای حل

دیگر در تحقق یک راهبرد موفق
انگیزه و فعالیت‌های آنان با اهداف
ت. توجه به انگیزه بخشی از طریق
ش مشارکت در نظام ملی بهره‌وری

نی‌های کلیدی ارتقای بهره‌وری در
یادگیری مستمر، مبتنی بر تجربیات
که باید به دقت مد نظر قرار گیرد.
تقای مستمر بهره‌وری و (۳) تسریع
که در ادامه هر یک شرح داده شده

یشی (مدل حلزونی)، طراحی شده
کرد پیشین می‌شود. این روش توجه
هر دور، به سطح بالاتری از بلوغ



- **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 نابره‌وری 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^۷ 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^۸، تجزیه و تحلیل درخت خطا^۹، تحلیل ۵ چرا^{۱۰} 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.
- **اجراء:** 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.

⁷ Root Cause Analysis

⁸ Fishbone Diagram

⁹ Fault Tree Analysis

¹⁰ 5 why

ت پایدار و دستیابی به حیات طیبه
بریت بهره‌وری به‌عنوان نقطه مرجع
سیاست‌گذار، تنظیم‌گر، اجرایی و
یک سازوکار پایدار برای ارتقای

رخه مدیریت بهره‌وری منتج به آن
ماندگی تاریخی در این زمینه باشد.
برای دستیابی به رشد و پیشرفت

به‌منظور تحقق ارتقای نماگرهای
۲ صورت می‌گیرد. انتظار است که
ایی اصلی، تابعه، شرکت‌های دولتی

ی و بلوغ تدریجی بنا شده و بر
مسئله با مفهوم شکاف میان هدف
م‌های اجرایی خواهد بود.

(و شرکت‌های دولتی)

▪ **همراه‌سازی و هم‌افزایی بازیگران کلیدی:** تحقق برنامه‌ها و اهداف ارتقای بهره‌وری بسیاری از اوقات نیازمند همکاری سایر دستگاه‌های اجرایی است. اقناع 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 گفتمان‌سازی عمومی:** ایجاد گفتمان 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 پیمانه 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 گفتمان‌سازی 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 دستگاه‌های 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^{۱۱} طراحی شده است و منطق جاری در بطن آن، حکایت از وجود یک حلقه رشد و یادگیری دارد. این رویکرد در مقابل تفکر آبشاری^{۱۲} 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

¹¹ Iterative-incremental development

¹² Waterfall

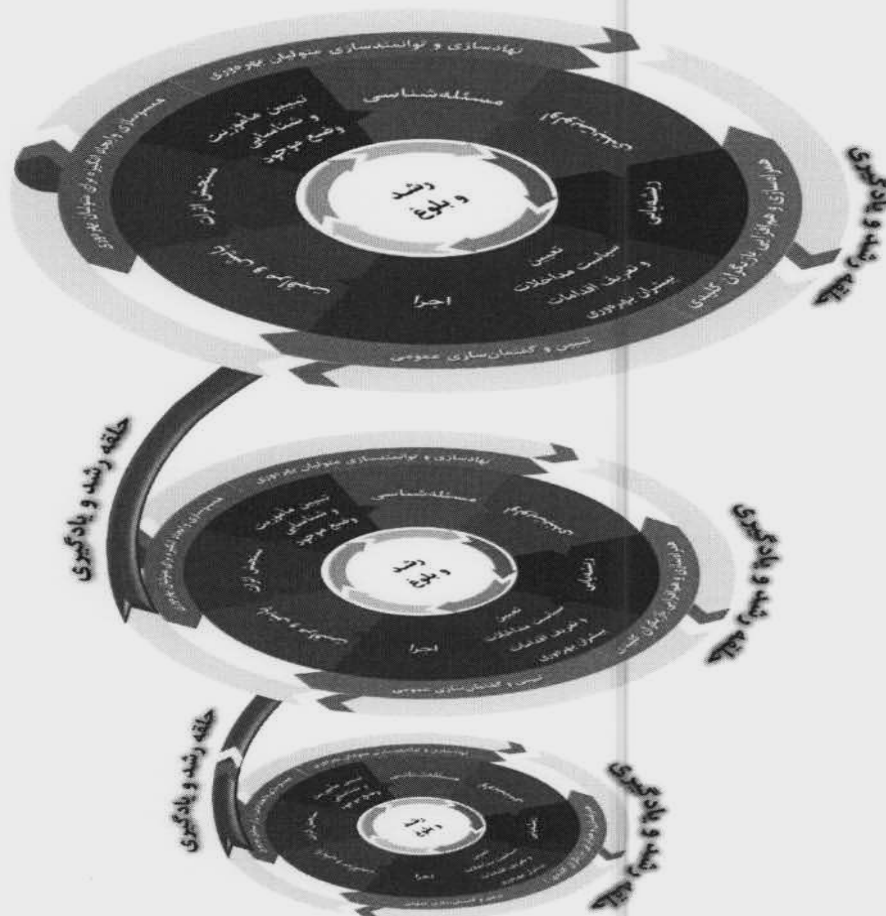
بی در تحقق اهداف بهره‌وری در
چهار گام بستر ساز نیز مورد توجه

درج در نظام‌نامه کمیته بهره‌وری
اری و استخدامی کشور به شماره
ره‌وری در دستگاه‌های اجرایی و
گاه‌های اجرایی و استان‌ها تشکیل
ور ایجاد آگاهی مشترک و توسعه
دوره‌های توانمندسازی مقدماتی و
نی لازم جهت ایفای نقش را کسب
مداوم است؛ حضور در این دوره‌ها
حضور در این دوره‌ها را دریافت
خه مدیریت بهره‌وری، در گام‌های
گام‌های بعدی نمی‌باشد. جزئیات

حورهای مأموریتی دستگاه اجرایی
دنیال آن شناسایی وضع موجود از
شناسایی مسائل در گام بعدی یاری
مین آغاز و با احصای حوزه‌های

می‌توان آن را در خصوص دستگاه
تعریف نمود. مسئله در استان‌ها در
باید مبتنی بر شواهد باشد و تفاوت
ی، تعریف نماگر وضعیت به تفکیک
از وضعیت مطلوب آن است. بررسی
ن گام تناظر مسئله با خروجی گام

و منعطف مانند روش چابک^{۱۳} 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 به هم 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

به ارتقای بهره‌وری است. در این
اولویت‌بندی می‌شوند. هدف از این
یون مشخص، متمرکز بر حل مسائل
ت‌بندی مسائل هستند. یا شناسایی
یا توجه به اصل تمرکز در چرخه

در این مرحله جستجوی علل اصلی
می‌موتر برای رفع آن‌ها ارائه کرد.
ی شده و ضمن حل مسئله از بروز
روشن‌های مختلفی چون نمودار
موجود در ادبیات موضوع، می‌توان
باشند که احصای آن‌ها در تدوین

شناسایی شده، در این گام اقدام به
سیاست مداخله منطبق و مشی کلی
شده اقدامات پیشران بهره‌وری در
پشران بهره‌وری برنامه‌های اجرایی،
س‌های پیشرفت مورد انتظار در این
قرار خواهد گرفت.

ن و دریافت برنامه مصوب، به‌وسیله
ی اجرایی‌سازی برنامه‌های یادشده
م‌سازی، مدیریت دانش و برگزاری

م‌های ارتقای بهره‌وری لازم است
د افزایش آگاهی نسبت به ضرورت
نود.

- 7 Root Cause Analysis
- 8 Fishbone Diagram
- 9 Fault Tree Analysis
- 10 5 why



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. پدیده‌ای 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.

بهره‌وری بسیاری از اوقات نیازمند
تدار و تشکیل تیم مدیریتی مشترک
پیشرفت اقدامات ارتقای بهره‌وری

ام اساسی در راستای حل مسئله و
نی مطالبه‌گری آنان رافع بسیاری از
تیر مردمی‌سازی و جامعه‌پردازی،
رود. مورد انتظار است که پس از
از طریق سازوکارهای انگیزشی و
و کار سازمان قرار گرفت از جمله
توانند از آن استفاده کنند.

ن مصوب ارتقای بهره‌وری خود را
آن را به همراه مستندات به سازمان
ت برنامه‌ها، انحراف از برنامه را در
بررسی گزارش‌ها و ارائه بازخورد
گزارش‌های تحلیلی و سیاست‌ساز

ن ارتقای بهره‌وری، بر حل مسائل
ی پردازد. این گام شامل جمع‌آوری
ی آن و همچنین، ارائه پیشنهادات و
اثرات به‌عنوان یک ابزار مهم مورد
بهره‌وری را اندازه‌گیری کند. روش
ت آن در بند ۴-۲-۹ قابل مشاهده

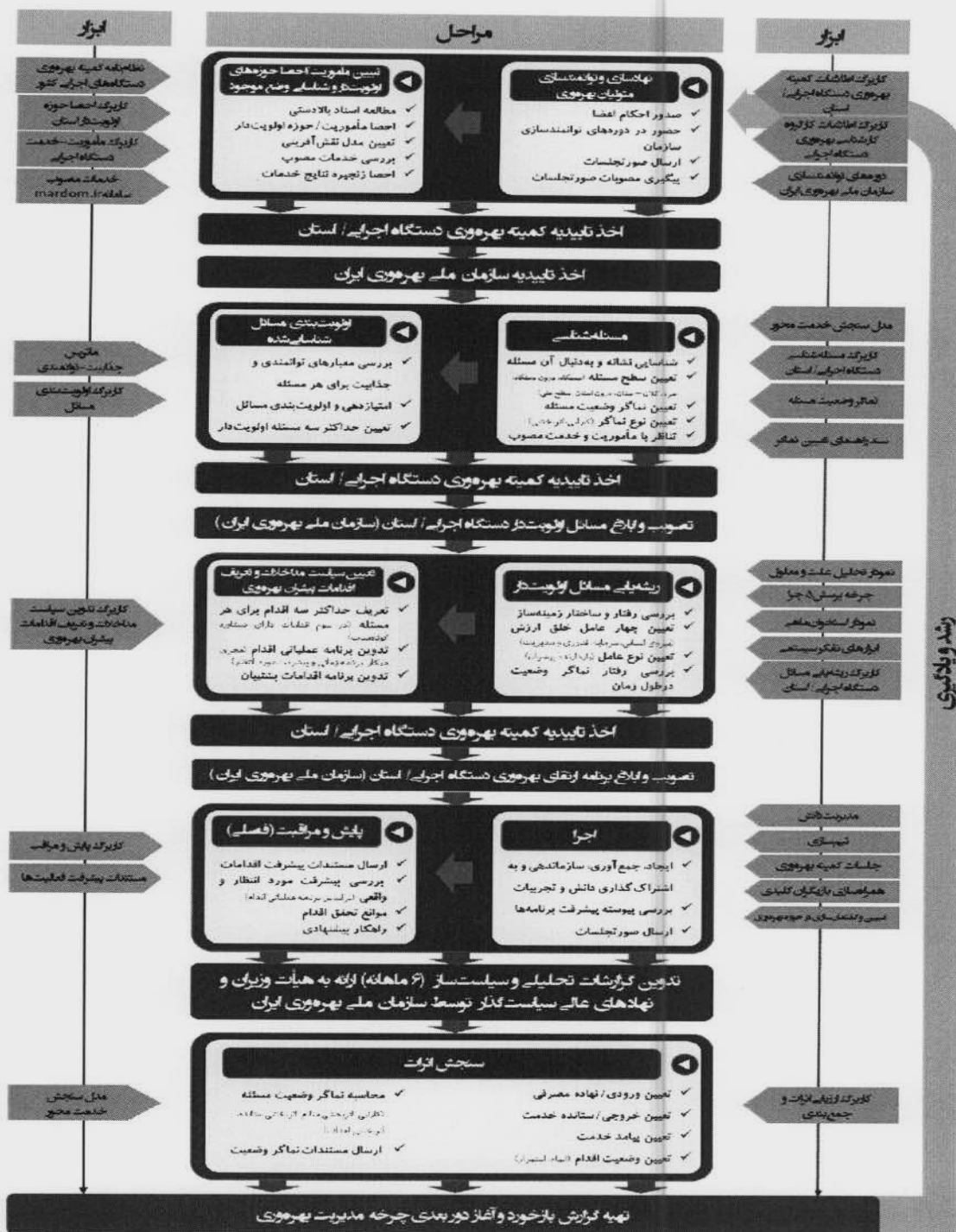
است و منطق جاری در بطن آن،
قرار دارد. یکی از ویژگی‌های قابل
رکت به مرحله بعدی تکمیل شود و
مقایسه با رویکردهای تکرارشونده

11 Iterative-incremental development

12 Waterfall

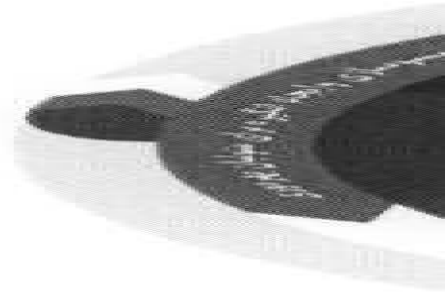


نظام نامه چرخه مدیریت بهره‌وری



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

میتنی بر رویکرد تکراری - افزایشی
در مراحل افزایش می‌یابد. این مدل
پیچیدگی بالایی برخوردار باشند.
مورد یازیمتی قرار گرفته و با توجه
این حلقه، گام‌های اجرایی و ارکان
مرحله بالاتری می‌شود. شکل ۳



دوری





۴- دستگاهها مکلفند گزارش پیشرفت سه ماهه سوم و سالانه برنامه‌های ارتقای بهره‌وری در سال ۱۴۰۲ در پایان آذرماه و اسفند ماه سال جاری مطابق با نظامنامه جدید ابلاغی را به سازمان ملی بهره‌وری ایران ارائه دهند.

۵- سازمان ملی بهره‌وری ایران آمادگی ارائه خدمات توانمندسازی در راستای آموزش نظامنامه جدید را حسب درخواست دستگاهها دارا می‌باشد.



میشم لطیفی



۴- دستگاه‌ها مکلفند گزارش پیشرفت سه ماهه سوم و سالانه برنامه‌های ارتقای بهره‌وری در سال ۱۴۰۲ در پایان آذرماه و اسفند ماه سال جاری مطابق با نظامنامه جدید ابلاغی را به سازمان ملی بهره‌وری ایران ارائه دهند.

۵- سازمان ملی بهره‌وری ایران آمادگی ارائه خدمات توانمندسازی در راستای آموزش نظامنامه جدید را حسب درخواست دستگاه‌ها دارا می‌باشد.

میشم لطیفی

۴-۳-۱- 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 به همراه احکام صادره برای اعضا، توسط رئیس کمیته بهره‌وری مربوطه برای سازمان به منظور 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 به‌وسیله 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.

سنداتی ندارد. گام «تیمین مأموریت
د و احصاء حوزه‌های اولویت‌دار»

های اجرایی و کاربرگ‌های مرتبط
اجرایی و استان، شرح گام مربوطه
صورت نگرفته است. تفاوتی در

کلی گام‌ها و تعاملات دستگاه‌های
دود به موارد مندرج در این شکل
در حوزه بهره‌وری، با کارشناسان
یافته، مثال‌هایی در پیوست «و»

نظامنامه چرخه مدیریت بهروری

کایرگ شماره ۱- معرفی اعضای کمیته بهروری و کارگروه کارشناسی بهروری دستگاه اجرایی / استان

اطلاعات دستگاه اجرایی / استان

نام دستگاه اجرایی اصلی^{۱۷}

شماره طبقه بندی^{۱۵}

کد^{۱۶}

نام دستگاه اجرایی اصلی / تابعه / شرکت دولتی / استان

اطلاعات کمیته بهروری دستگاه اجرایی / استان

مقدمانی تکمیلی	مقدمانی تکمیلی	اطلاعات دوره	دوره آموزشی چرخه مدیریت بهروری رابا مولفین پستسر گذاشته اند؟	شماره تماس	سابقه کار	تحصیلات	سمت	شناسه یکتا پرسنلی	نام خانوادگی	نام	شماره ملی	سمت در کمیته بهروری	ردیف
		مکان	تاریخ	مکان	تاریخ	تاریخ	تاریخ	تاریخ	تاریخ	تاریخ	تاریخ	تاریخ	تاریخ
۱	رئیس کمیته ^{۱۸}	بیه	خیر	بیه	خیر	بیه	خیر	بیه	خیر	بیه	خیر	بیه	خیر
۲	دبیر کمیته ^{۱۹}	بیه	خیر	بیه	خیر	بیه	خیر	بیه	خیر	بیه	خیر	بیه	خیر
۳	عضو کمیته	بیه	خیر	بیه	خیر	بیه	خیر	بیه	خیر	بیه	خیر	بیه	خیر
۴	عضو کمیته	بیه	خیر	بیه	خیر	بیه	خیر	بیه	خیر	بیه	خیر	بیه	خیر
۵	عضو کمیته	بیه	خیر	بیه	خیر	بیه	خیر	بیه	خیر	بیه	خیر	بیه	خیر
۶	عضو کمیته	بیه	خیر	بیه	خیر	بیه	خیر	بیه	خیر	بیه	خیر	بیه	خیر
۷	نماینده سازمان ^{۲۰}	عدم مصدق	عدم مصدق	عدم مصدق	عدم مصدق	عدم مصدق	عدم مصدق	عدم مصدق	عدم مصدق	عدم مصدق	عدم مصدق	عدم مصدق	عدم مصدق
۸	خیره ^{۲۱}	عدم مصدق	عدم مصدق	عدم مصدق	عدم مصدق	عدم مصدق	عدم مصدق	عدم مصدق	عدم مصدق	عدم مصدق	عدم مصدق	عدم مصدق	عدم مصدق

^{۱۲} درج آن برای دستگاه اجرایی اصلی و تابعه، مصدق شود.

^{۱۵} درج آن برای دستگاه اجرایی اصلی و تابعه، مصدق دارد.

^{۱۶} تکمیل این بخش برای دستگاه تابعه و شرکت دولتی مصدق دارد.

^{۱۷} اگر این نامه قبولی در آزمون دوره توانمندسازی می باشد ارائه شود.

^{۱۸} در دستگاه اصلی در سطح وزیر یا معاون وزیر و در دستگاه تابعه بالاترین مقام مسئول دستگاه برای استان استاندارد.

^{۱۹} 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 برنامه ریزی استان.

^{۲۰} حضور نماینده سازمان در کمیته بهروری استان، مصدق ندارد.

^{۲۱} با تشخیص رئیس کمیته به عنوان مدعو و بدون حق رأی، می توانند در جلسه حضور داشته باشند.



نظامنامه چرخه مدیریت بهروری

اطلاعات کارگروه کارشناسی بهروری دستگاه اجرایی / استان^{۲۲}

گواهینامه دوره ^{۲۳}	اطلاعات دوره		دوره آموزشی چرخه		سمت در	ردیف
تکمیلی	مقدمانی	تکمیلی	مقدمانی	معتبر بهروری را	کارگروه	
مکان	تاریخ	مکان	تاریخ	با موفقیت پشت سر گذاشتند؟	نام خانوادگی	کارشناسی
					پست	بهروری

۱	رئیس کارگروه ^{۲۴}	بله ☐ خیر ☐
۲	دبیر کارگروه	بله ☐ خیر ☐
۳	عضو کارگروه	بله ☐ خیر ☐
۴	عضو کارگروه	بله ☐ خیر ☐
۵	عضو کارگروه	بله ☐ خیر ☐
۶	عضو کارگروه	بله ☐ خیر ☐
۷	نماینده سازمان	عدم مصداق
۸	خبره ^{۲۵}	عدم مصداق

^{۲۲} تشکیل کارگروه کارشناسی بهروری برای استان اجباری است.

^{۲۳} گواهینامه قبولی در آزمون دوره توانمندسازی می باشد ارائه شود.

^{۲۴} توسط رئیس کمیته انتخاب می شود.

^{۲۵} با تشخیص رئیس کارگروه دعوت می شود.



توانمندسازی آنان در راستای ایفای
تکالیف متولی بهره‌وری در دستگاه‌های
بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی کشور»
توانمندسازی کارگروه و کمیته بهره‌وری
تکلیف به تشکیل کمیته بهره‌وری اقدام
نموده، اما به علت تأثیرگذاری در
تأسیس در دستگاه اجرایی و استان با
در صورت پذیرفته و به‌همراه احکام
تایید ارسال می‌شود.

ضمن ایفای نقش تنظیم‌گری خود،
صاحبان و مدرسان دارای صلاحیت
کشور مطابق با بخشنامه ۸۸۶۳۶
تخصصی، نمونه‌هایی از خدمات
الزامات غیر جبرانی عضویت در
آزمون دوره توانمندسازی اعضای

توانمندسازی بهره‌وری فوق‌الذکر
شده مانع از ورود به گام‌های بعدی
کاربرگ شماره ۶ اخذ 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 دستگاه 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^{۲۶} 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 کاربرگ 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. ازجمله 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 (به انضمام اسناد پشتیبان آن)، توسعه استان، گزارش‌های نهادهای فرابخشی مانند سازمان اداری و استخدامی کشور، سازمان برنامه و بودجه کشور و مرکز

نظامنامه چرخ مدیریت بهروری

کاربر گرامی مشاوره - معرفی اعضای کمیته بهروری و کارگروه کارشناسی بهروری دستگاه اجرایی / استان

اطلاعات دستگاه اجرایی / استان

نام دستگاه اجرایی اصلی^{۱۱}

شماره طبقه بندی^{۱۲}

کد^{۱۳}

نام دستگاه اجرایی اصلی / تابعه / شرکت دولتی / استان

اطلاعات کمیته بهروری دستگاه اجرایی / استان

کمیته بهروری^{۱۱}

اطلاعات دوره

دوره آموزشی چرخ

پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی و گزارش‌های تهیه شده توسط نهادهای پژوهشی و دانشگاهی به منظور 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، به منظور آسیب‌شناسی برنامه‌های پیشین در حوزه مورد بررسی، اهم اقدامات انجام‌شده در پنج سال 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 به منظور شناسایی مسائل نابهره‌وری و تعریف اقدامات پیشران بهره‌وری در گام‌های آتی را تعیین می‌کند. بدیهی است تعریف مسائل و اقدامات پیشرانی که یا مأموریت، خدمات و حوزه‌های اولویت‌دار خروجی این گام تناسب نداشته باشند، موضوعیت نخواهد داشت. لازم به ذکر است که کاربرد تهیه شده در این گام باید پس از تأیید کمیته بهره‌وری دستگاه اجرایی / استان مربوطه و به تأیید سازمان برسد.

1

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

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

ردیف	محدوده مأموریتی	عنوان سند بالادستی ^{۲۷}	محتوده ISIC ^{۲۸}	مدل نقش آفرینی ^{۲۹}	کلان خدمت	زیر خدمت (اختیاری)	خروجی	پیامد	زنجیره نتایج خدمت
------	-----------------	----------------------------------	---------------------------	------------------------------	-----------	--------------------	-------	-------	-------------------

۱) _____

۲) _____

۳) _____

کاربرگ شماره ۲ (استان) - احصاء حوزه اولویت‌دار

ردیف	حوزه اولویت‌دار	منبع ^{۳۰} سند آمایش سرزمین / سند توسعه استان و ...	اهم اقدامات انجام‌شده	عنوان مستندات پشتیبان و پیوست ^{۳۱}	دستگاه اجرایی متولی در استان
------	-----------------	---	-----------------------	---	------------------------------

۱) _____

۲) _____

۳) _____

^{۲۷} بند دقیق مناظر در سند بالادستی ذکر نشود.

^{۲۸} در این بخش تنها به کد و طبقه سطح اول ISIC (کد دو رقمی) اشاره می‌شود.

^{۲۹} یک یا چند مورد از میان انواع (۱) سیاست‌گذاری، (۲) تنظیم‌گری، (۳) خدمات عمومی، (۴) کنترل حاکمیتی و (۵) تأمین مالی ذکر نشود.

^{۳۰} بند دقیق مناظر در سند بالادستی ذکر نشود.

^{۳۱} عنوان مستندات مورد استفاده در احصاء حوزه اولویت‌دار و جمع‌آوری اقلام مورد نیاز در محاسبه شاگرد، در این قسمت درج و به صورت پیوست به سازمان ارائه می‌شود.



در دستگاه اجرایی است. با توجه
 های اجرایی و استان‌ها، توضیحات
 الیت و محدوده مسئله‌شناسی برای

فلسفه وجودی، حوزه عملیاتی و
 تی همچون قانون تشکیل دستگاه،
 آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌هایی که در
 ریتی و تعیین تناظر آن با طبقه‌بندی
 می است.

ر هر محور مأموریتی دارای اهمیت
 سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری، ارائه
 ده باشد. سپس، کلان خدمات و
 ست) متناظر با هر یک از محورهای
 دستگاه‌های اجرایی در بسیاری از
 قده مدیریت بهره‌وری کفایت می‌کند.
 همراه اقلام اطلاعاتی فوق‌الذکر، در
 اجرای به سازمان ارسال می‌شود.
 دستگاه و تحقق اهداف و مأموریت‌ها
 و خدمات شناسایی شده در مرحله
 رسی وضعیت نماگرهای عملکردی
 گاه و بخش، میزان نفوذ فناوری در
 .. در این گزارش، وضعیت کنونی و
 نتایج حاصل از بررسی گزارشات
 وضع موجود زمینه مناسبی را برای

(به انضمام اسناد پشتیبان آن)، توسعه
 سازمان برنامه و بودجه کشور و مرکز

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 داشته باشیم، 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 مطرح‌شده 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

نی و دانشگاهی به منظور شناسایی

شناسایی وضع موجود به تفکیک
شناسی برنامه‌های پیشین در حوزه
یت‌دار گزارش می‌شود.

رایی و استان‌ها مشخص می‌کند. به
شناسایی مسائل ناپه‌ره‌وری و تعریف
اقدامات پیش‌رانی که با مأموریت،
است. لازم به ذکر است که کاربرگی
تأیید سازمان پرسد.



به‌صورت 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.

نظام مله چرخ مدیریت بهروری

کاربری شماره ۲ (استگاه اجرایی) - تعیین مأموریت خدمت

خدمت متناظر		محدوده ۱۸۱۲	عنوان سند بالادستی ۲۱	محدوده مأموریتی	ردیف
زنجیره منابع خدمت	کلان خدمت	مدل نقش اجرایی ۱۸	(اختیاری)		
پایه	زیر خدمت (اختیاری)	خریجی			

نظامنامه چرخه مدیریت بهرهوری

کاربری شماره ۲ (دستگاه اجرایی) - مسئله شناسی

دستگاه‌های تابعه همکار	خدمت متناظر		مأموریت ۳۲	نمایگر وضعیت مسئله					مسئله ۳۳	نشانه مسئله ۳۴	ردیف
	زیر خدمت	کلان خدمت		مقدار مرجع اخذ داده	مقدار کوتی مطلوب	فرمول	نوع نمایگر ۳۵	عنوان			
											۱
											۲

کاربری شماره ۲ (استان) - مسئله شناسی

دستگاه اجرایی متولی در استان	حوزه اولویت‌دار ^{۲۵}	نمایگر وضعیت مسئله					مرجع اخذ داده	مسئله ^{۲۳}			نشانه ^{۲۴} مسئله	ردیف
		مقدار کثرتی مطلوب	مقدار مرجع اخذ داده	فرمول	نوع نمایگر ^{۲۶}	عنوان		سطح مسئله ^{۲۷}	مسئله			
												۱
												۲

^{۲۲} دارای ماهیت پیامدی هستند. به توضیحات مراجعه شود.

^{۲۳} به تفکیک درون دستگاه اجرایی، بخش تحت تولی و محیط کلان ذکر نبود.

^{۲۴} از میان محورهای مأموریتی مصوب در گام دوم

^{۲۵} شامل انواع نمایگرهای کارایی، اثربخشی منابع، اثربخشی استاندارد و اثربخشی اهداف، می‌باشد.

^{۲۶} دارای ماهیت پیامدی هستند. به توضیحات مراجعه شود.

^{۲۷} به تفکیک درون استان و سطح ملی ذکر شود.

^{۲۸} از میان حوزه‌های اولویت‌دار مصوب در گام دوم

^{۲۹} شامل انواع نمایگرهای کارایی، اثربخشی منابع، اثربخشی استاندارد و اثربخشی اهداف، می‌باشد.



تفاوت، تناقض و یا تداخل ایجاد بهره‌وری می‌باشد. این گام باید با زیادی وابسته به خروجی این گام به ارائه راه حل منتج می‌شود. نکته آن است. نشانه‌ها، به‌طور معمول شتند؛ به این معنا که به‌طور معمول که دچار سردرد شده است، ممکن سلامتی از مسئله محتمل دیگر چون، یا فاصله زمانی از وقوع کم‌آبی، ن موضوع زمانی بهتر درک می‌شود

ی مسکن راهکار پیشنهادی خواهد آبی و رفع علت ریشه‌ای آن خواهد شد. در این گام از چرخه مدیریت نماگر وضعیت از میان نماگرهای بهره‌وری (سنجش اثرات) می‌باشد، دستگاه اجرایی و استان بسیار مهم

ف مسئله است که می‌تواند متجر به بود تا حد امکان از نماگرهای کمی سازد. مسائل مطرح شده در دستگاه

مربوط به نقاط قوت و ضعف درون درون دستگاه اجرایی ناشی از نحوه نتد ساختار، منابع انسانی، فرآیند و

یا بخش تحت تولى دستگاه اجرایی عوامل دیگر نیز تأثیر می‌پذیرد، لکن



۴-۳-۴- گام چهارم: اولویت‌بندی مسائل شناسایی شده

در این گام به منظور 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 ارزش افزوده 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) مروارید 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

باشد. برای مثال بخش کشاورزی

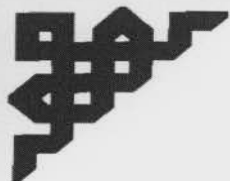
ساختی سیاسی و حقوقی است که
این بخش یابین بوده و لذا نیازمند

سیمبندی سطوح مسئله در رابطه با

ای آن تحت تولى استان می باشد.
از اصول مدیریت در سطح استان

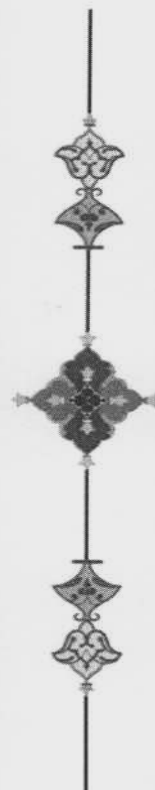
ن را تحت تاثیر قرار می دهد.
ملی و بین المللی (در صورت امکان)
ذکر است، توجه به عواملی چون
تکات حائز اهمیت است. دریافت
«مسئله شناسی» صورت می پذیرد.





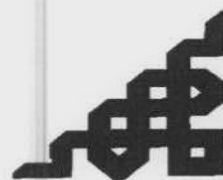
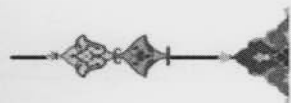
سازمان ملی بهداشت ایران
NATIONAL PUBLIC HEALTH ORGANIZATION OF IRAN

نظام نامه چرخه مدیریت بهره‌وری



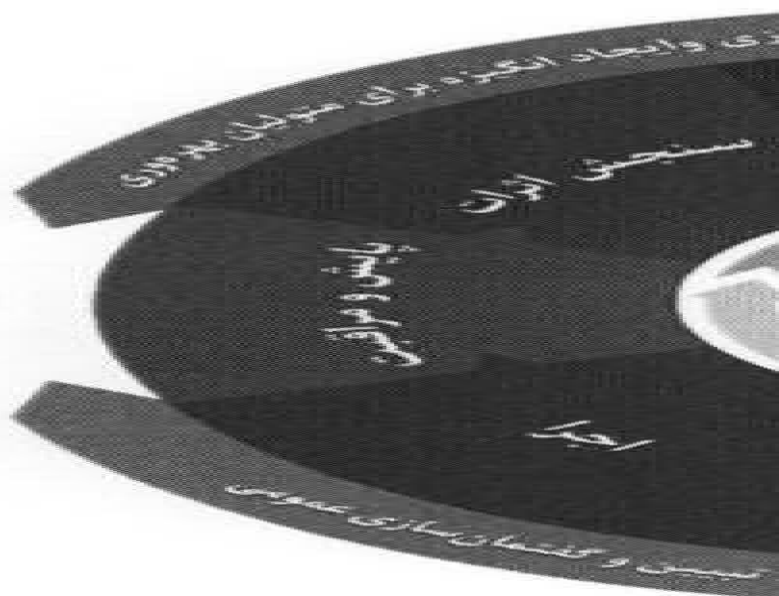
ویرایش سوم
آبان ۱۴۰۲

RE-RD-PI108-501-03



مهره‌وری

پیت بهروری



سوم
۱۴۰۲
RE-RD-PI

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 به‌صورت 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؛ درمقابل، 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 به‌صورت مجزا از دستگاه اجرای اصلی و به‌منظور ارائه به سازمان، به کمیته بهره‌وری دستگاه اجرایی اصلی ارائه نماید.

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				
۲				

۴-۳-۵- 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 به‌منظور ارائه راهکارهای کارآمد، موثر و بلندمدت برای آن و همچنین جلوگیری از بروز مجدد مسئله است. در ریشه‌یابی مسئله، تلاش می‌شود به‌جای تمرکز بر رفع علائم و نتایج پیامدی، به بررسی موضوعات اساسی، عوامل اصلی و زمینه‌ساز مسئله، به‌همراه 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^{۴۰} (پیوست «د»)، نمودار استخوان‌ماهی^{۴۱} (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.

⁴⁰ 5 Why

⁴¹ Fishbone

100

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 مدت زمانی 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 کاربرگ شماره ۵ اقدام می‌کند. ارائه مستندات ریشه‌یابی به پیوست کاربرگ 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 کاربرگ شماره ۵ ضروری است. همچنین در انتهای این کاربرگ که به تفکیک هر مسئله دارای اولویت تکمیل می‌شود، رفتار زمانی علت ریشه‌ای شناسایی شده، توسط دستگاه اجرایی و استان بررسی و به همراه مستندات به سازمان گزارش می‌شود.

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 ^{۴۲}
			☐	☐	☐	☐	☐	☐
			☐	☐	☐	☐	☐	☐
			☐	☐	☐	☐	☐	☐

تحلیل روند رفتار نماگر وضعیت مسئله در طول زمان

(درج اطلاعات رفتار زمانی در قالب جدول و نمودارها یا ذکر منبع و ارائه مستندات)

^{۴۲} در صورت انتخاب سایر، عنوان عامل خلق ارزش درج شود.

استان، اولویت‌بندی می‌شوند. یکی
 رعایت کند که پیش‌تر در بخش اصول
مسئله اولویت‌دار برای هر دستگاه
 نظر با آن، در گام پایانی (ارزیابی
 سائل دارای اولویت قرار می‌گیرد.
 های مفیدی که در این گام می‌تواند
 در پیوست «ب» به تفصیل شرح
 شامل (۱) توانمندی در حل مسئله

ن در آن زیرمعیارهایی چون میزان
 حل مسئله، ناظر به مصادیق مختلفی
 به لازم و همچنین وجود اختیارات
 است که سهم قابل توجهی در ایجاد
 بود دارد.

ورود متنوع، (۴) مرورید اقیانوس
 ار دارند از اولویت بالایی برخوردار



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 با 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 تعریف شده برای مسائل اولویت‌دار، حداقل دوسوم آن‌ها می‌بایست ناظر بر دستاورد کوتاه‌مدت در سال جاری باشد و لذا پیشرفت مورد انتظار آن ۱۰۰ درصد اعلام شود. برنامه‌های ارائه شده 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 تعیین شده در برنامه مصوب اقدام نماید.

با توجه به اصل مردمی‌سازی و نخبه‌سپاری و به‌منظور بهره‌گیری از تفکر جمعی و ظرفیت نخبگان و شرکت‌های دانش‌پیان 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 دانش‌پیان رئیس جمهور و دستگاه اجرایی متولی هر حوزه حضور دارند. در این رویدادها، دستگاه اجرایی متولی محورهای نیاز (مسائل ناپره‌وری) خود را معرفی نموده و به موجب برگزاری رویداد، ایده منتخب در حل مسائل ناپره‌وری دستگاه اجرایی شناسایی و مشروعیت‌بخشی به آن توسط اعضای شورای سیاست‌گذاری صورت می‌پذیرد. مراجعه به مردم و نخبگان برای اخذ راه‌حل برای مسائل ناپره‌وری 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 گفت‌وگو همسوسازی 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.

الب کاربرگ شماره ۴ به سازمان
ست که به صورت ساده و بر مبنای
ب امتیاز این دو معیار امتیاز تهابی
ابیت- توانمندی است که شرح آن
درج امتیاز مبتنی بر نظر خبرگان
بر خوردار بوده و دارای جزئیات و
مذابیت- توانمندی پیشنهاد می شود.
ب دستگاه اجرایی اصلی (پیوست
بدیهی است. دستگاه اجرایی تابعه
ا به صورت مجزا از دستگاه اجرای

توانمندی	امتیاز تهابی مسئله (از ۱)	اولویت مسئله

ب این گام، شناسایی علل ریشه‌ای
وگیری از بروز مجدد مسئله است.
موضوعات اساسی، عوامل اصلی
رای ریشه‌یابی مسئله در ادبیات از
۵ چرا^۲ (پیوست «د»)، نمودار
ع استفاده می شود. این روش‌ها به
سیستمی کمک می کند.

نایی مسائل کلیدی و توانایی تحلیل
ده با بهره‌گیری از نگاه سیستمی به
خلاقیت بنا شده است. این رویکرد
راهکارهای ساده‌انگارانه پرداخت؛
ر مسئله‌زا است.

40 S Why

41 Fishbone



نظامنامه چرخه مدیریت بهروری

کاربرگ شماره ۶- تعیین سیاست مداخلات و تعریف اقدامات پیران بهروری دستگاه اجرایی/استان

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

۱	
۲	
۳	

پیشرفت مورد انتظار فعالیت در پایان سال (%)	زمان شروع و پایان اقدام	دستگاه متولی	عنوان مستندات پیوست	توضیحات	اقدامات پشتیبان			ردیف
					نوع اقدام			
					تجربین و گفت‌وگو سازی	همراه‌سازی و هم‌افزایی	همسوسازی و ایجاد انگیزه برای متولیان بهروری بازگرن کلیدی	
۱					☐	☐	☐	۱
۲					☐	☐	☐	۲
۳					☐	☐	☐	۳



مسئله به بررسی رفتار و در نهایت
ن و پاسخ به سوالات زیر میسر

گردیم تا ریشه مشکل را شناسایی

در آینده رفتار آن‌ها ممکن است

...؟ فرضیه‌های بروز مسئله چیست؟
...هایی که پیش‌تر ذکر شد در قالب
... است.

مسئله، به شناسایی عوامل پیشران،
ارتده و عوامل پیشران که خروجی
...، (۲) سرمایه، (۳) فناوری و (۴)
عامل یادشده نسبت داد و در چنین
نای این کاربرگ که به تفکیک هر
دستگاه اجرایی و استان بررسی و

عوامل خلق ارزش (تولید)			
سایر	مدیریت	فناوری	سایر
	☐	☐	
	☐	☐	
	☐	☐	

تکمیل

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 بپردازد. مستندسازی این رویدادها و راه‌حل‌ها و نتایج حاصله از ارزشمندترین نوع دانش است که از آن تعبیر به دانش ضمنی می‌شود^{۴۳}. 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.

۴-۳-۸- 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

⁴³ Implicit knowledge

هم چرخه مدیریت بهره‌وری آغاز
نیال آن تعریف حداکثر سه اقدام
ت پیشران بهره‌وری در جهت تغییر
ت اجرای اثربخش آن‌ها، وضعیت

اوین برنامه‌ها با سیاست مداخلات
به همراه زمان‌بندی، هدف، دستگاه
شماره ۶ اقدام نماید. لازم به ذکر
ل دوسوم آن‌ها می‌بایست ناظر بر
شود. برنامه‌های ارائه شده پس از
س از دریافت برنامه مصوب خود
طابق بازه‌های زمانی تعیین شده در

و ظرفیت نخبگان و شرکت‌های
مبتنی بر جمع‌سیاری و نوآوری‌باز
اده نمود. در شورای سیاست‌گذاری
دانش‌بنیان رئیس جمهور و دستگاه
نیاز (مسائل نابهره‌وری) خود را
جراحی شناسایی و مشروعیت‌بخشی
گان برای اخذ راه‌حل برای مسائل
سازوکار آن می‌تواند بسته به دستگاه

تیر به‌سزایی دارد و در اصول چرخه
ت را می‌توان به سه دسته کلی (۱)
کلیدی و (۲) تمیین و گفت‌وگو سازی
زی برای اقدامات پیشران 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 به‌صورت فصلی، با بررسی مستندات ارائه شده، پیشرفت اقدامات پیشران بهره‌وری دستگاه اجرایی/ استان را به‌روزرسانی نموده و به‌صورت 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 به‌همراه نماگر وضعیت بهره‌وری مرتبط با مسئله به عنوان ورودی گام بعدی به دستگاه اعلام می‌شود.

نظامنامه چرخ مدیریت بهروری

کاربرگی شماره ۶- تعیین سیاست مداخلان و تعریف اقدامات پیران بهروری دستگاه اجرایی استان

پیشرفت مورد انتظار	زمان شروع و	دستگاه مسئول	دستگاه همکار	فدائیت‌های کلیدی	هدف کمی / کیفی	مسئله تحقق اقدام	اقدام پیشران	سیاست	نمایک وضعیت
فدائیت در پایان	پایان فدائیت	دستگاه همکار	دستگاه همکار	دستگاه همکار	دستگاه همکار	دستگاه همکار	دستگاه همکار	دستگاه همکار	دستگاه همکار
سال (۹۸)	پایان فدائیت	دستگاه همکار	دستگاه همکار	دستگاه همکار	دستگاه همکار	دستگاه همکار	دستگاه همکار	دستگاه همکار	دستگاه همکار

نظامنامه چرخه مدیریت بهرهوری

کاربرگ شماره ۷- پایش و مراقب دستگاه اجرایی / استان

[illegible]

پایش اقدامات پشتیبان										
راهکار پیشنهادی	مهمترین موانع	تاریخ شروع و پایان اقدام	مستندات ^{۳۲}	میزان انحراف از پیشرفت اقدام	هدف	میزان پیشرفت اقدام	دوره پایش ^{۳۳}	نوع اقدام		اقدام پشتیبان
								عمومی و هم‌افزایی با دیگران	تکنیکی و هم‌رسانی و	
	عدم تحقق برنامه							عمومی	کلیدی	متولیان به‌وجود می‌آورند
								☐	☐	☐
								☐	☐	☐
								☐	☐	☐

بازه زمانی بیش، به صورت یکی از انواع، سه ماهه اول، سه ماهه دوم، سه ماهه سوم و یا سه ماهه چهارم ذکر شود.^{۱۲}

مستندات می‌بایست شامل گزارش، تصاویر و نتواندنی در راستای صحت‌گذاری به میزان پیشرفت اعلام‌دهنده باشد.^{۱۵}

باز زمانی باشد، بصورت یکی از انواع، سماده اول، سماده دوم، سماده سوم و یا سماده چهارم ذکر شود.^{۴۶}

مستندات می‌بایست شامل گزارش، تصاویر و شواهدی در راستای صحت‌گذاری به میزان پیشرفت اعلام‌شده باشد.^{۱۷}

را ابلاغ می‌شود. دستگاه اجرایی /
فرینان کلیدی نظام ملی بهره‌وری،

ار است. در طول اجرای اقدامات
ر کمیته بهره‌وری باید به ارائه حل
ین نوع دانش است که از آن تعبیر
ی تواند زمینه‌ساز آسیب‌شناسی در
، سازماندهی و به اشتراک‌گذاری
زارها و فناوری‌های موجود، سعی
وژه‌های آینده قابل استفاده باشد.
گی و همکاری بین اعضای تیم را
جه موارد زیر ضروری است.

می‌تواند به مدیریت دانش و بهبود
سازی بازیگران کلیدی و تبیین و
/ استان است که به عنوان اقدامات
ان به حدی است که برخی اوقات
خورند.

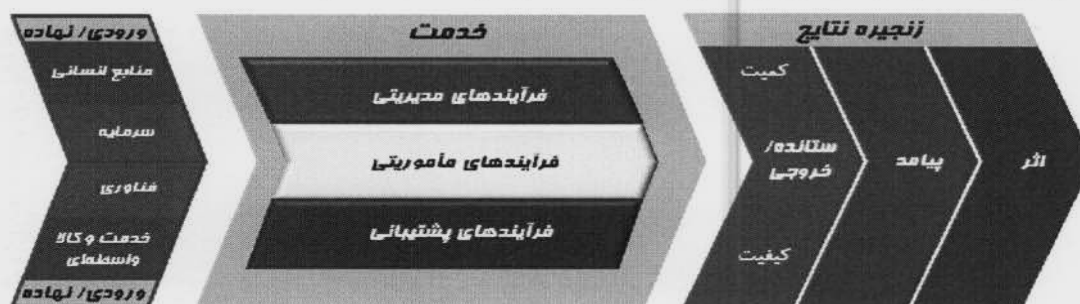
ها اختصاص یافته است. دستگاه
م را در بازه‌های زمانی سه‌ماهه به
لازم به ذکر است تایید پیشرفت
انب کمیته بهره‌وری مربوطه است.
اقدامات پیشران بهره‌وری اقدام و
استقرار نظام مدیریت پروژه امکان

⁴² Implicit knowledge

در این گام، میزان اثربخشی اقدامات طرح‌ریزی‌شده 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 منطق 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^{۴۸} (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.

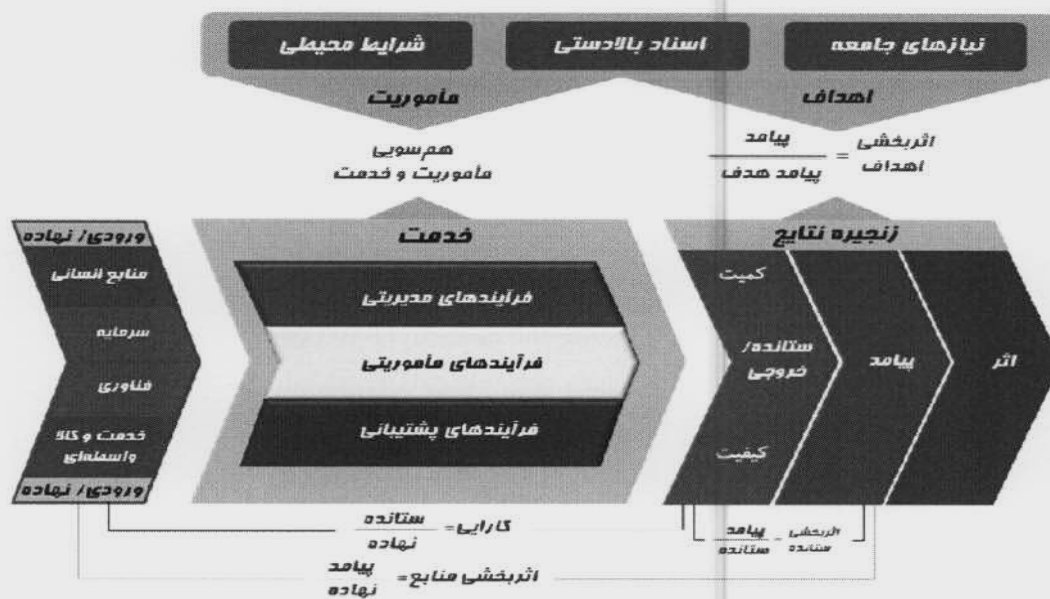
- **کارایی** به معنای دستیابی به حداکثر خروجی با حداقل استفاده از منابع (نهادها) است. به عبارت دیگر، کارایی به میزان انجام کارها به روش درست و با کمترین اتلاف اشاره دارد. کارایی به‌صورت حاصل تقسیم مقدار خروجی/ستانده بر مقدار ورودی/نهاد مورد استفاده جهت تولید آن، تعریف می‌شود.

⁴⁸ Inputs

ای کمیته بهره‌وری فراهم می‌آورد.
فصلی، با بررسی مستندات ارائه
و به صورت شش ماهه گزارشات
ای هر سال پیشرفت سالیانه برنامه
انه برنامه ارتقای بهره‌وری دستگاه
م می‌شود.



- 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**^{۴۹}: نسبت پیامد به منابع (تهاده‌های) صرف شده اطلاق می‌شود.
 - شاخص اثربخشی **ستانده**^{۵۰}: نسبت پیامد به ستانده/خروجی را گویند.
 - شاخص اثربخشی **اهداف**^{۵۱}: 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 نهاده‌ها، 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 نابهره‌وری مصوب کفایت می‌کند.

⁴⁹ Input Effectiveness
⁵⁰ Output Effectiveness
⁵¹ 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

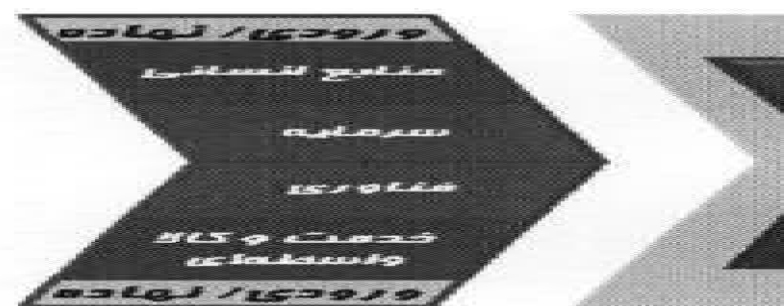


شکل ۹- مثال خدمت واکسیناسیون در مدل خدمت محور سنجش بهره‌وری

ماه اجرایی و استان، یا توجه به
زیایی قرار می‌گیرد. از همین رو
در گام پایانی چرخه مدیریت
امکان تعریف تماگرهای جدید

ت محور» نام‌گذاری شده است.
بدل سنجش بهره‌وری ارائه شده
رای ارائه خدمات در هر دستگاه
توجهی به دستگاه اجرایی برای

می‌توان ورودی‌ها^{۴۸} (تهاده‌های)
الای واسطه‌ای تعیین کرد (شکل
می‌شود که بررسی همه اقلام در
ج به تفکیک خروجی (ستانده).
ده است.



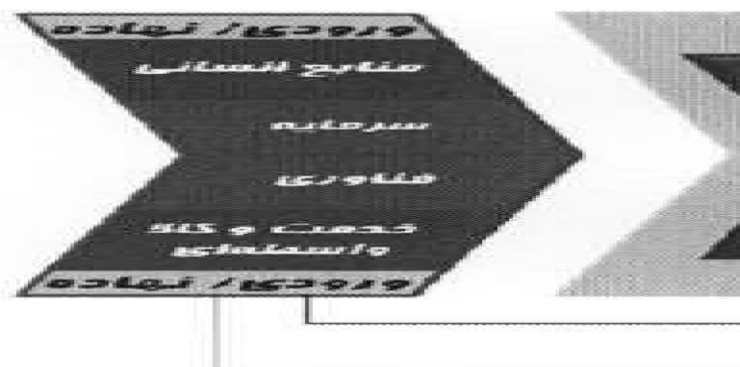
ه نتایج، به‌انضمام (۳) اهداف از
اده کرد.

(است. به عبارت دیگر، کارایی
به‌صورت حاصل تقسیم مقدار
شود.

世界新工业

یافته و به عبارت دیگر اثربخشی
تلاش‌های ذیل سنجش می‌شود.
ق می‌شود.

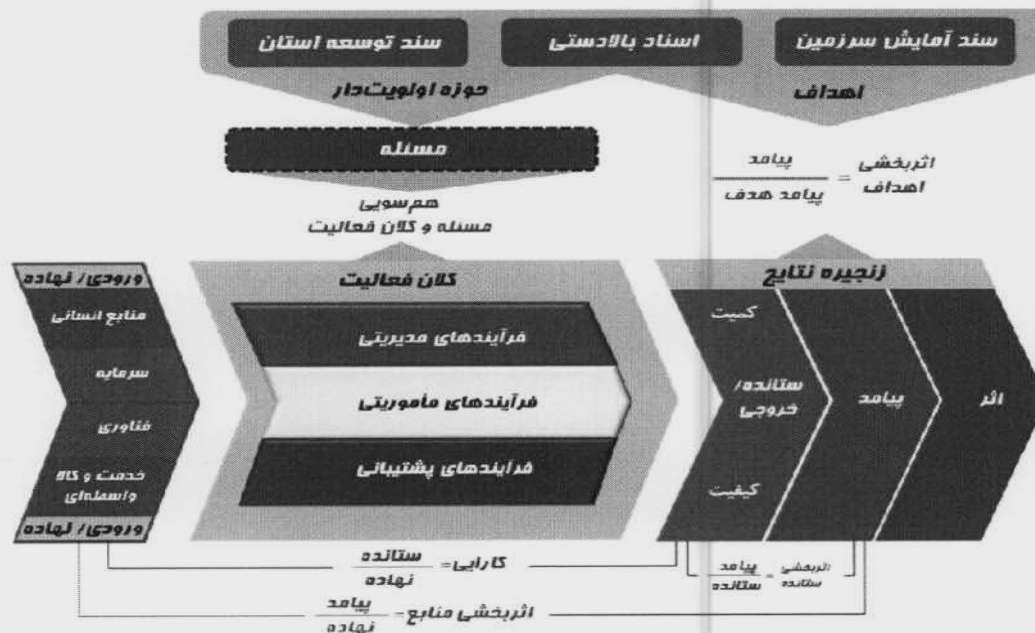
۸. ارائه شده است. مجموعه‌ای
های اجرایی مورد استفاده قرار
ب و همسویی مناسبی با اهداف



نهادها، ستانده‌ها و پیامدهای
مدل صرفاً برای خدمات کلیدی

⁴⁹ Input Effectiveness
⁵⁰ Output Effectiveness
⁵¹ Goal Effectiveness

این روش سنجش در استان‌ها با اندکی تفاوت قابل استفاده می‌باشد. برای جاری‌سازی این مدل در استان حوزه‌های فعالیت اولویت‌دار و مسائل مصوب ناپره‌وری 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

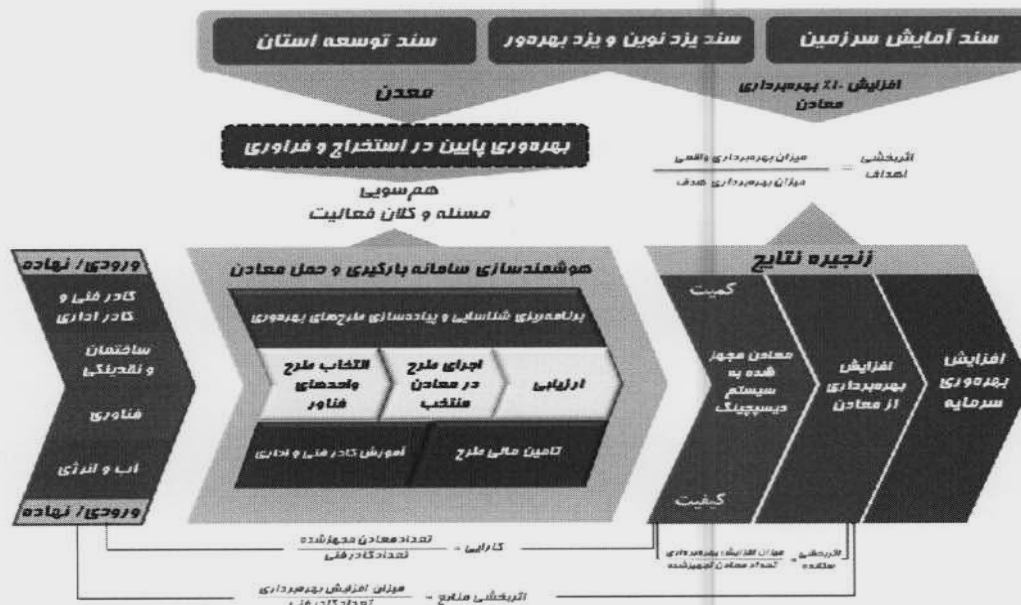
در ادامه سعی شده است با ارائه یک مثال نحوه استفاده از مدل خدمت محور استان شرح داده شود. لازم به ذکر است که این نمونه تنها به‌عنوان مثال‌های آموزشی مورد استفاده قرار گرفته و لزوماً تعمیم آن‌ها به موارد دیگر درست نمی‌باشد.

بیج داده شود. لازم به ذکر است
ندارد. برخی اطلاعات ارائه شده



وری

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).

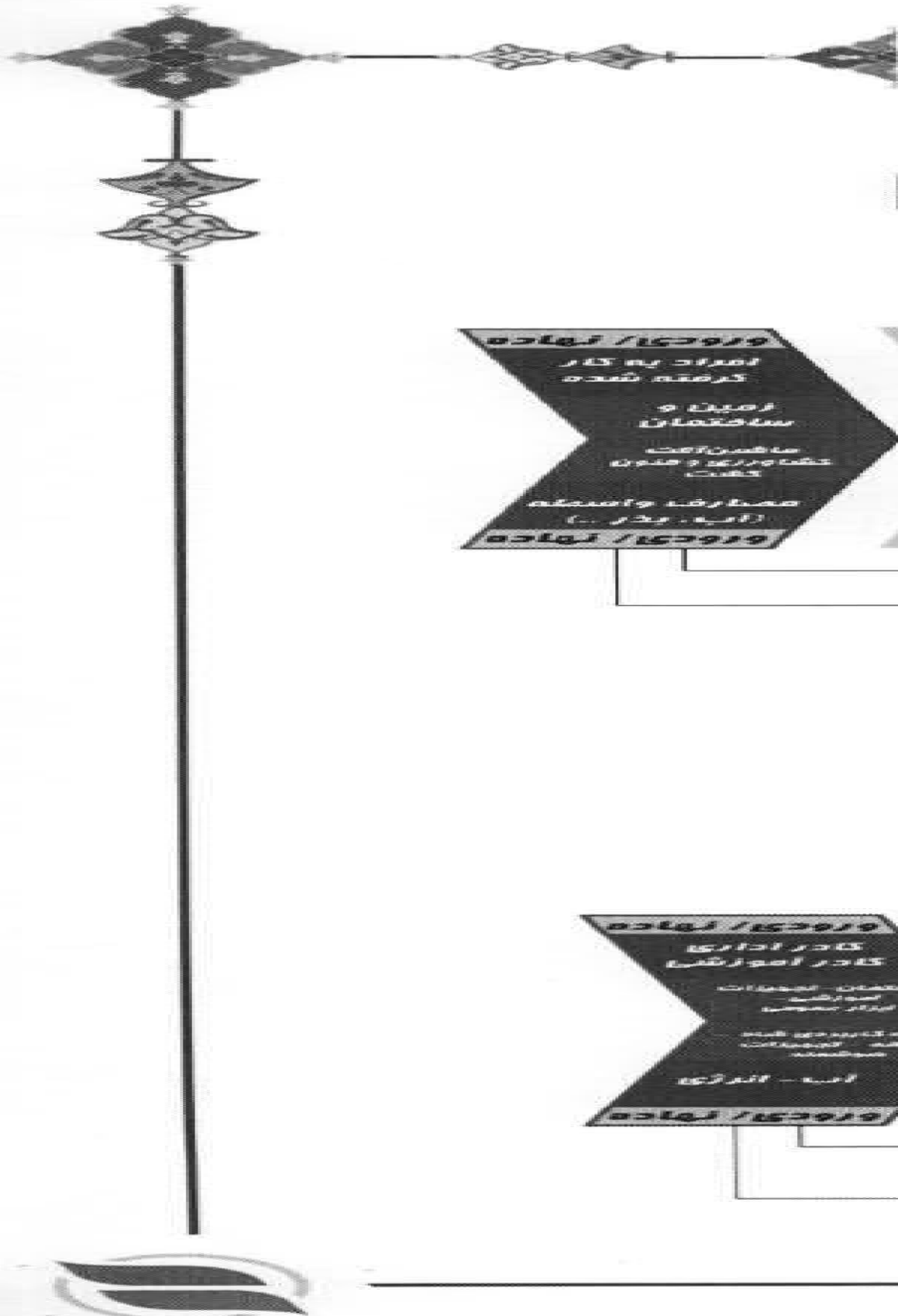
این گام شامل جمع‌آوری داده مقدار نهاده‌های مصرفی^{۵۲} و زنجیره نتایج و محاسبه نماگر وضعیت توسط دستگاه اجرایی/استان و ارسال آن به همراه مستندات به‌منظور بررسی به سازمان می‌باشد. دستگاه اجرایی/استان می‌بایست پس از تحلیل میزان اثربخشی اقدامات و در صورت نیاز، نسبت به پیشنهاد راهکارهای اصلاحی، اقدام نمایند. 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.

^{۵۲} به تفکیک نیروی انسانی، سرمایه، فناوری و کالا/خدمت واسطه

ووری



روزی



نظامنامه چرخه مدیریت بهروری

کاربرگ شماره ۸- سنجش اثرات دستگاه اجرایی / استان

خدمت متناظر			بهره			خدمت متناظر			مسئله
پایامد	خروجی	خدمت/ کلاسی واسطه	فناوری	سرمایه	نیروی انسانی	تعداد	ساعت اشتغال	عنوان	
مقدار (واحد)	عنوان	مقدار (واحد)	مقدار (واحد)	عنوان	عنوان	مقدار (واحد)	عنوان	مقدار (واحد)	حوزه اولویت‌دار کلان خدمت زیر خدمت

نماگر بهروری			نماگر بهروری		
وضعیت	عنوان	مقدار	فرمول نماگر	نوع نماگر	عنوان
مسئله	مستندات پیوست ۵۴	انتهای سال ۱۴۰۰	ابتدای سال ۱۴۰۰		

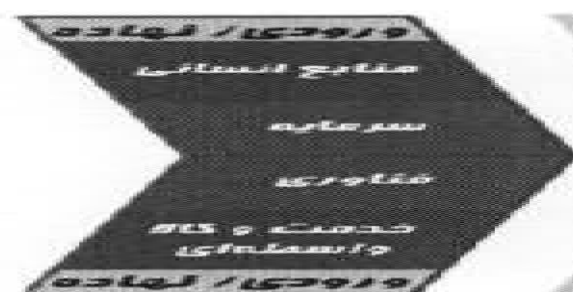
☐ انعام

☐ استنوار

۵۴ شامل انواع نماگرهای کارایی، اثربخشی منابع، اثربخشی ستاد و اثربخشی اهداف می‌باشد.

۵۵ کلیه مستندات جمع‌آوری داده و محاسبات نماگر وضعیت مسئله به پیوست این کاربرگ ارسال و عنوان آن در این قسمت درج می‌شود.

ی این مدل در استان حوزه‌های
گام‌های چهارم و پنجم). سپس
سایمی می‌شوند. لازم به ذکر است
راحل سنجش برای استان مشابه



برج داده شود. لازم به ذکر است
به موارد دیگر درست نمی‌باشد.

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^{۵۵} 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 به ذکر است، پس از ابلاغ این نظام‌نامه، تمامی نظام‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های پیشین مرتبط با موضوع نظام‌نامه، کان‌لم‌یکن تلقی می‌شود.

^{۵۵} به نظام‌نامه کمیته بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی مراجعه شود.



بخش بهره‌وری استان

ر وضعیت مسئله، تحلیل مناسبی ارائه می‌کند. انتظار می‌رود تاثیر بخشی آن‌ها قابل سنجش شود.

مطلوبی بر بهبود تماگر وضعیت مسئله اولویت‌دار بررسی نمود. در نام اجرای برنامه نیازمند بررسی

ه تماگر وضعیت توسط دستگاه راه اجرایی/استان می‌بایست پس ملاحی، اقدام نمایند. تعیین اتمام ایی/ استان در این گام است. در ف خود می‌پردازد.

رد ۸ به همراه مستندات تکمیلی به منظور آغاز دور بعدی چرخه درجی می‌شود.



پیوست الف- دستگاه‌های اصلی ملی

ردیف	نام دستگاه اجرایی	مسئولیت ارتقای بهره‌وری در بخش
۱	وزارت نفت	- بهره‌وری نفت و گاز - بهره‌وری پتروشیمی - بهره‌وری پخش و پالایش
۲	وزارت نیرو	- بهره‌وری برق - بهره‌وری انرژی‌های نو - بهره‌وری تأمین، تولید، انتقال و توزیع و مصرف آب
۳	وزارت جهاد کشاورزی	- بهره‌وری کشاورزی (زیربخش‌های کشاورزی، جنگلداری و شیلات) - بهره‌وری توزیع و مصرف آب کشاورزی
۴	سازمان حفاظت محیط‌زیست	بهره‌وری سبز و محیط‌زیست
۵	وزارت صنعت، معدن و تجارت	- بهره‌وری معدن - بهره‌وری صنعت - بهره‌وری تجارت و بازرگانی (عمده فروشی و خرده فروشی) - بهره‌وری مصرف آب و انرژی در صنعت و معدن
۶	وزارت راه و شهرسازی	- بهره‌وری ساختمان و شهرسازی - بهره‌وری حمل و نقل (زمینی، ریلی، هوایی و دریایی و انبارداری)
۷	وزارت میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	- بهره‌وری صنعت گردشگری - بهره‌وری میراث فرهنگی - بهره‌وری صنایع دستی
۸	وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات	- بهره‌وری صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات - بهره‌وری اقتصاد دیجیتال - بهره‌وری خدمات پستی
۹	وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح	بهره‌وری دفاعی و صنایع وابسته
۱۰	وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی	- بهره‌وری موقوفات - بهره‌وری صنعت موسیقی - بهره‌وری صنعت نشر - بهره‌وری صنعت سینما و تئاتر
۱۱	بانک مرکزی	- بهره‌وری حوزه پولی و ارزی - بهره‌وری خدمات بانکی
۱۲	وزارت امور اقتصادی و دارایی	- بهره‌وری خدمات مالی و بیمه - بهره‌وری فرابخشی اقتصادی - بهره‌وری خدمات مالیاتی - بهره‌وری گمرکات و مدیریت اموال تملیکی - بهره‌وری شرکت‌های دولتی
۱۳	وزارت آموزش و پرورش	- بهره‌وری آموزش عمومی - بهره‌وری آموزش ابتدایی و متوسطه
۱۴	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	- بهره‌وری آموزش عالی - بهره‌وری پژوهش و توسعه فناوری

نظامیہ، چرخ وادی، تہذیب و تمدن

کاربرگ شماره ۸ - سنجش اثرات دستاورد اجرای اسان

[illegible]

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

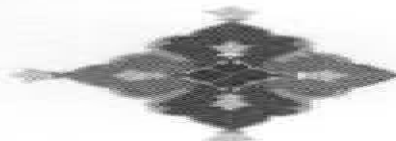
ردیف	نام دستگاه اجرایی	مسئولیت ارتقای بهره‌وری در بخش
۱۵	وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	- بهره‌وری حوزه سلامت - بهره‌وری آموزش پزشکی
۱۶	وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی	- بهره‌وری نیروی کار و بازار کار - بهره‌وری حوزه رفاه و حمایت اجتماعی - بهره‌وری آموزش فنی و حرفه‌ای - بهره‌وری بخش تعاون - بهره‌وری صندوق‌های تأمین اجتماعی و بازنشستگی
۱۷	وزارت کشور	- بهره‌وری خدمات ثبت احوال - بهره‌وری خدمات امور اجتماعی - بهره‌وری خدمات مدیریت بحران - بهره‌وری امور سیاسی و انتخابات و شوراهای - بهره‌وری خدمات امور اتباع و مهاجرین خارجی
۱۸	وزارت دادگستری	- بهره‌وری تعامل بین دو قوه مجریه و قضائیه - بهره‌وری نظارت بر بازار و تعزیرات حکومتی
۱۹	وزارت اطلاعات	- بهره‌وری حوزه امنیت - بهره‌وری نظارت و مبارزه با فساد
۲۰	قوه قضائیه	- بهره‌وری خدمات قضائی و حقوقی - بهره‌وری بازرسی و مبارزه با فساد
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	- بهره‌وری حوزه ورزش حرفه‌ای و تفریحات - بهره‌وری حوزه ورزش همگانی و تربیتی - بهره‌وری خدمات به جوانان
۲۵	سازمان صدا و سیما	- بهره‌وری خدمات انتشار و بخش برنامه‌های رادیو و تلویزیون - بهره‌وری خدمات فرهنگ عمومی - بهره‌وری خدمات رسانه‌های - بهره‌وری تنظیم‌گری رسانه‌های فضای مجازی
۲۶	معاونت علمی و فناوری رئیس‌جمهور	- بهره‌وری خدمات توسعه فناوری - بهره‌وری نظام نوآوری ملی
۲۷	بنیاد شهید و امور ایثارگران	- بهره‌وری خدمات رفاهی، حمایتی، درمانی، آموزشی و حقوقی به ایثارگران - بهره‌وری ترویج فرهنگ ایثار و شهادت - بهره‌وری مجموعه‌های اقتصادی تحت تولی
۲۸	کمیته امداد امام خمینی (ره)	- بهره‌وری خدمات رفاهی و حمایتی به محرومان - بهره‌وری ترویج ایثار و انفاق - بهره‌وری برنامه‌های فقرزدایی و خوداتکایی
۲۹	وزارت امور خارجه	- بهره‌وری مدیریت و راهبری روابط بین‌المللی - بهره‌وری روابط تجاری خارجی - بهره‌وری خدمات حقوق بین‌الملل

بهره‌وری بر عهده کمیته بهره‌وری
دوری تمامی دستگاه‌های اجرایی
ارزش پیشرفت برنامه‌های خود را
ظرف مهلت‌های قانونی شش‌ماهه
غ این نظام‌نامه، تمامی نظام‌نامه‌ها



نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

ردیف	نام دستگاه اجرایی	مسئولیت ارتقای بهره‌وری در بخش
۳۰	سازمان تبلیغات اسلامی	• بهره‌وری صنایع فرهنگی • بهره‌وری ترویج و تبلیغ ارزش‌های دینی • بهره‌وری نهادهای فرهنگی اسلامی (مساجد، حسینیه‌ها و ...) • بهره‌وری محصولات فرهنگی دیجیتال و چندرسان‌های • بهره‌وری خدمات پشتیبانی از فعالیت‌های فرهنگی مردمی
۳۱	سازمان برنامه و بودجه کشور	• بهره‌وری نظام برنامه‌ریزی و طرح‌های توسعه ملی • بهره‌وری نظام بودجه‌ریزی • بهره‌وری تخصیص منابع • بهره‌وری طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی
۳۲	سازمان اداری و استخدامی کشور	• بهره‌وری حوزه حکمرانی عمومی • بهره‌وری حوزه اداری و خدمات دولتی • بهره‌وری منابع انسانی دولت
۳۳	سازمان ملی استاندارد	• بهره‌وری نظام تضمین کیفیت خدمت و کالا
۳۴	شهرداری‌ها	• بهره‌وری خدمات شهری
۳۵	معاونت زنان و خانواده ریاست جمهوری	• بهره‌وری در خانواده
۳۶	سازمان انرژی اتمی	• بهره‌وری حوزه انرژی اتمی



ی بهره‌وری در بخش

وزیع و مصرف آب
کشاورزی، جنگلداری و شیلات)
کشاورزی

مده فروشی و خرده فروشی)
صنعت و معدن

ملی، هوایی و دریایی و انبارداری)

ت و ارتباطات

مال تملیکی

طه

ی



پیوست ب- ماتریس جذابیت-توانمندی

ماتریس جذابیت-توانمندی یک ابزار کارا برای اولویت‌بندی مسائل نابره‌وری 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 ارزش‌افزوده 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.

اجتماعی

اجتماعی و بازتأسیس

و شوراهای
مهاجرین خارجی
و قضات
ات حکومتی

و کارآفرینی اجتماعی
مالی

و قهرمانی
و تربیتی

برنامه‌های رادیو و تلویزیون

شای مجازی

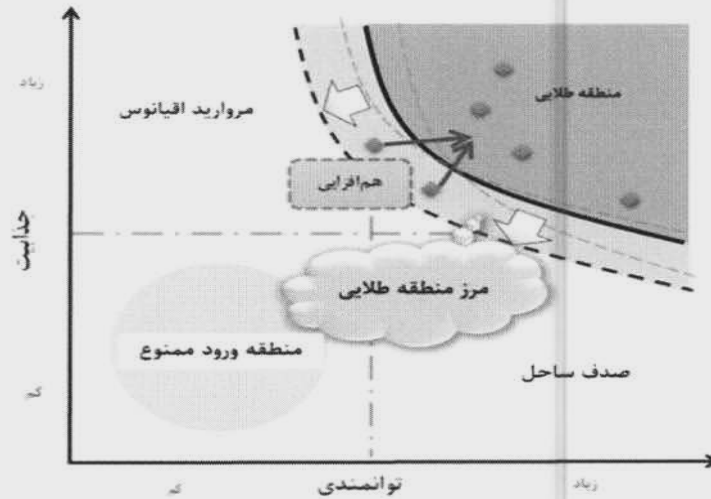
درمانی، آموزشی و حقوقی به

تهدات
تحت تولى
به مجرومان

خوداتکایی
ط بین‌المللی



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

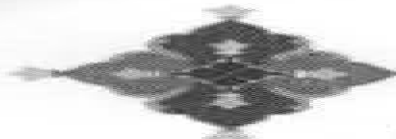
▪ **مرحله دوم:** در این مرحله باید زیرمعیارهای متناسب با معیارهای جذابیت و توانمندی تدوین و وزن‌دهی شوند، به‌نحوی که مجموع اوزان در هر معیار (جذابیت و توانمندی) برابر با یک باشد.

ی دینی
ی (مساجد، حسینیه‌ها و ...)
جیتال و چندرسان‌های
الیت‌های فرهنگی مردمی
ح‌های توسعه ملی

مرانی

دولتی

مت و کالا





هدف کلّی و اولویت اصلی برنامه هفتم بر رعایت سیاست های کلّی
مصوب، پیشرفت اقتصادی توأم با عدالت بانرخ رشد اقتصادی
متوسط ۸ درصد در طول برنامه تعیین می شود، با تاکید بر افزایش
بهره وری کل عوامل تولید (منابع انسانی، سرمایه، فناوری و مدیریت).
بند اول سیاست های کلّی برنامه پنج ساله هفتم توسعه کشور



古今圖書集成

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

جدول ب-۴- امتیازدهی به زیرمعیارهای جذابیت

ردیف	جذابیت	مسائل					سیستم آموزشی تارکآرآمد و فرهنگ سازمانی نادرست در اشتراک دانش و تجربه
		وزن	نفوذ پایین تکنولوژی‌های روز دنیا در ابداعات واحدهای نیروگاهی	استهلاک/فرسودگی واحدهای نیروگاهی	اتلاف منابع آبی ناشی از عدم استفاده از تکنولوژی متناسب با اقلیم	نظام مدیریت دانش تارکآرآمد	
۱	خلق ارزش عمومی (امتیاز)	۰.۴	۳	۵	۴	۴	۵
۲	صرفه‌جویی بودجه (م. ریال)	۰.۳	۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۱,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۱,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۶۰۰,۰۰۰,۰۰۰
۳	مدت زمان بازگشت سرمایه (سال)	۰.۳	۶	۳	۱	۳	۴

با توجه به توضیحات ارائه‌شده 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

د. این ماتریس بر مبنای دو معیار
معنای میزان صرفه و منافع ناشی
تواند بر دقت استفاده از این ابزار

ن بالا است که سازمان توانمندی
انتخاب هستند.

ی اولویت بیشتری نسبت به سایر
این ناحیه می‌توان آن‌ها را وارد

ن‌ها منجر به خلق ارزش ناچیزی
د این مسائل ممنوع است.

ستند اما توانمندی لازم به‌منظور
این مسائل زیاد است و حل آن
بالایی ایجاد می‌کنند. انتخاب این
آن وجود نداشته باشد.

ی سازمان در ارائه راه‌حل برای
داری این منطقه مبین این است که
صرف منابع در دسترس خود برای
و شرایط معمول توصیه نمی‌شود،
توانند مورد استفاده قرار گیرند.



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	نمود یابین تکنولوژی‌های روز دنیا در احداث واحدهای نیروگاهی	استهلاک/ فرسودگی واحدهای نیروگاهی	اتلاف منابع آبی ناشی از عدم استفاده از تکنولوژی متناسب با اقلیم
۱	دسترسی به فناوری (امتیاز)	۰/۲	حداکثرسازی	۳	۵	۰/۵۰	۱/۰۰	۱/۰۰
۲	منابع مالی موجود (م. ریال)	۰/۳	حداکثرسازی	۴۰,۰۰۰,۰۰۰	۴,۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۱/۰۰
۳	سرمایه انسانی متخصص (نفر)	۰/۳	حداکثرسازی	۱۲۰	۸۷۰	۰/۷۱	۱/۰۰	۰/۴۸
۴	امکانات و زیرساخت (امتیاز)	۰/۲	حداکثرسازی	۲	۵	۰/۰۰	۰/۳۳	۱/۰۰

جدول ب-۶- نرمال‌سازی امتیاز به زیرمعیارهای جذابیت

ردیف	جذابیت	مسائل						
		وزن	ماهیت	کمینه	بیشینه	نمود یابین تکنولوژی‌های روز دنیا در احداث واحدهای نیروگاهی	استهلاک/ فرسودگی واحدهای نیروگاهی	اتلاف منابع آبی ناشی از عدم استفاده از تکنولوژی متناسب با اقلیم
۱	خلق ارزش عمومی (امتیاز)	۰/۴	حداکثرسازی	۳	۵	۰/۰۰	۱/۰۰	۰/۵۰
۲	صرفه‌جویی بودجه (م. ریال)	۰/۳	حداکثرسازی	۱۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۱,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۰/۴۱	۱/۰۰	۱/۰۰
۳	مدت زمان بازگشت سرمایه (سال)	۰/۳	حداقل‌سازی	۱	۶	۰/۰۰	۰/۷۰	۱/۰۰

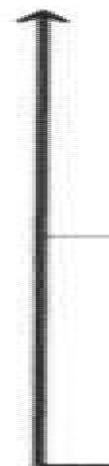
▪ **مرحله پنجم:** در این گام، با توجه به امتیازهای نرمال‌شده در گام چهارم و اوزان تخصیص داده‌شده به هر زیر معیار، امتیاز جذابیت و توانمندی هر مسئله را با محاسبه میانگین موزون امتیازهای نرمال‌شده به صورت عددی در بازه صفر تا یک محاسبه می‌کنیم. اطلاعات این محاسبات در جداول زیر درج می‌شود.



زمانه

۳۰

که



ارزیابی آن زیرمعیارهایی چون
 عنوان شده در کنار سایر عوامل
 برگذاری یک مسئله ناظر هستند.
 گر است، مثال زیر صرفاً آموزشی

این مثال جنبه آموزشی داشته،



و گاهی



یا اقلیم



دانش و تجربه



توانمندی تدوین و وزندهی
 یک باشد.



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

ردیف	توانمندی	مسائل				
		وزن	نقد 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 تارک‌آرآمد و فرهنگ سازماتی تادیرست در اشتراک دانش و تجربه
۱	دسترسی به فناوری (امتیاز)	۰/۲	۰/۵۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۰/۵۰
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	۰/۳۱	۰/۵۷	۰/۸۴	۰/۲۸

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

ردیف	جذابیت	مسائل				
		وزن	نقد 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 تارک‌آرآمد و فرهنگ سازماتی تادیرست 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	۰/۴۰
	میانگین وزنی	۰/۱۲	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، کماتی 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) مروراید اقیانوس و (۵) صدف ساحل، را تعیین می‌نماییم. هرچه درجه سخت‌گیری در اولویت‌بندی بیشتر باشد، شعاع کمان فوق‌الذکر کوچکتر است.



وزن	تألیفیت
۰.۴	روش عمومی
۰.۳	ویبی بودجه
۰.۳	از گشت سرمایه
-	-
۱	

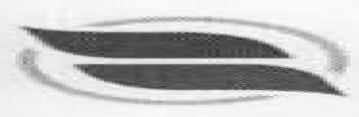
مسائل یاد شده در مرحله اول راه اجرایی/ استان مورد بررسی به زیرمعیارهای جذابیت نیز مقصود از مسائل یادشده برای دستگاه

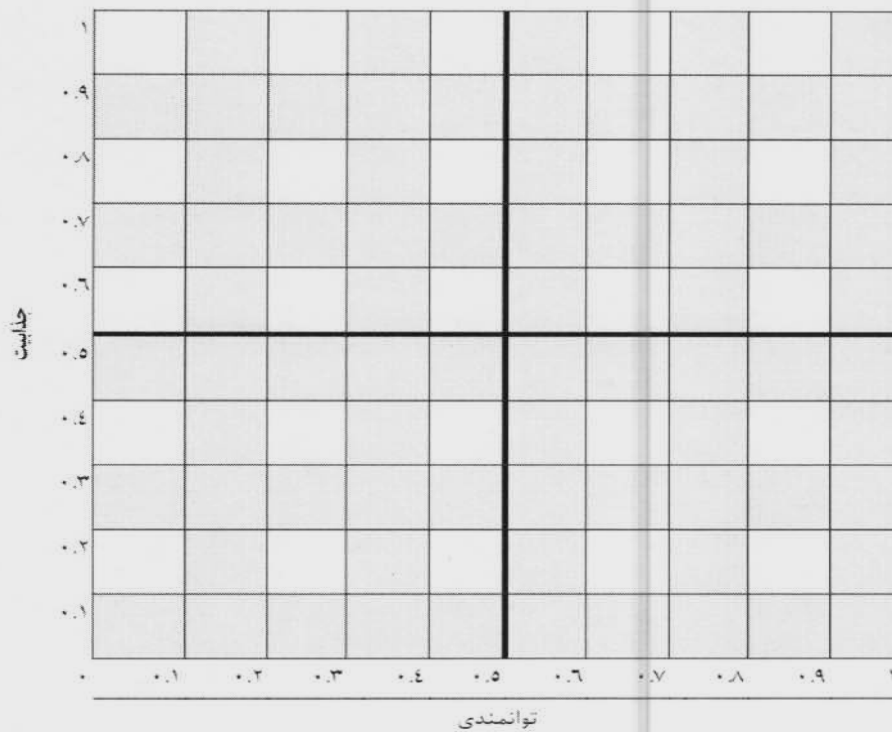
شناسایی شده، مقدار آن و یا در تخصیص داده می شود. دو جدول

سیستم آموزشی تارکارآمد و فرهنگ سازمانی نادرست در اشتراک دانش و تجربه	نظام مدیریت دانش تارکارآمد	شیع آبی دانش م استفاده از کی متناسب با الکیم
۳	۴	۵
۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۸۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۴,۵۰۰,۰۰۰
۸۰۰	۱۲۰	۴۸۰
۵	۴	۵

سیستم آموزشی تارکارآمد و فرهنگ سازمانی نادرست در اشتراک دانش و تجربه	نظام مدیریت دانش تارکارآمد	شیع آبی دانش م استفاده از کی متناسب با الکیم
۵	۴	۴
۶۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۱,۰۰۰,۰۰۰
۴	۳	۱

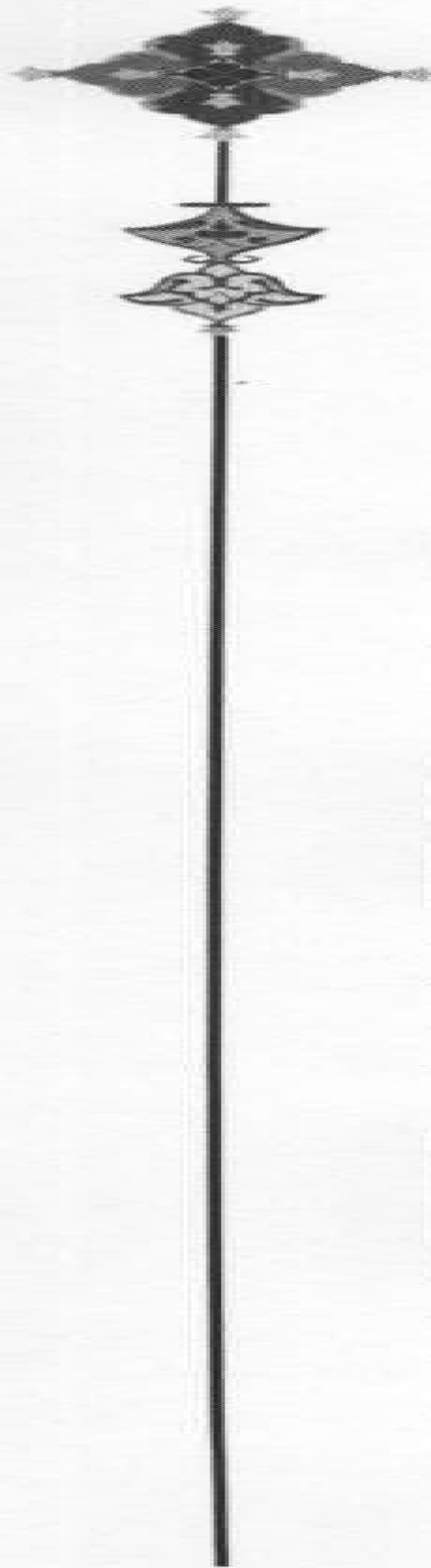
به فناوری مورد نیاز برای حل سانی متخصص دردسترس برای





شکل ب-۲- تعیین موقعیت مسائل براساس امتیاز نرمال‌شده

همچنین امتیاز نرمال موزون مسائل را می‌توان در کاربرگ 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 جاذبیت-توانمندی به شرح زیر است.



ن به امکانات و زیرساخت مورد
ب- ۴ امتیاز خلق ارزش عمومی
ن دستگاه اجرایی/ استان و مدت
ست.

های گوناگونی است، لازم است
به ماهیت زیر معیار است؛ در
برخی دیگر حداقل سازی (مانند
ل سازی بسته به نوع زیرمعیار، از

نوع حداقل سازی

$$\frac{(\max(X_i) - \min(X_i))}{\max(X_i) - \min(X_i)}$$

رمال می کنیم.

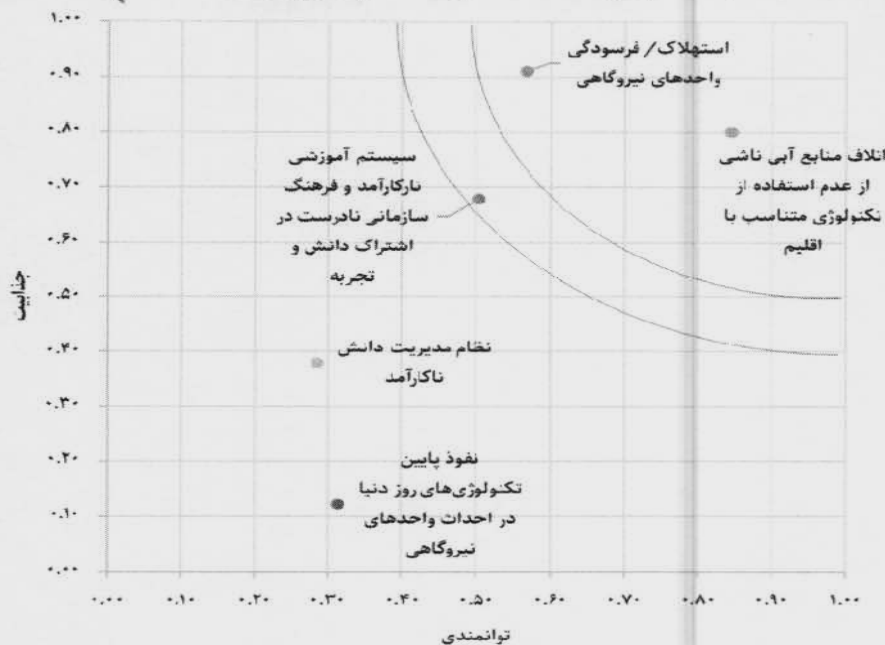
اتلاف منابع آبی ناشی از عدم استفاده از تکنولوژی متناسب با اقلیم	نظام مدیریت دانش ناکارآمد	سیستم آموزشی ناکارآمد و فرهنگ سازمانی نامرست در اشتراک دانش و تجربه
۱٫۰۰	۰٫۵۰	۰٫۰۰
۱٫۰۰	۰٫۱۷	۰٫۱۰
۰٫۴۸	۰٫۰۰	۰٫۹۱
۱٫۰۰	۰٫۶۷	۱٫۰۰

اتلاف منابع آبی ناشی از عدم استفاده از تکنولوژی متناسب با اقلیم	نظام مدیریت دانش ناکارآمد	سیستم آموزشی ناکارآمد و فرهنگ سازمانی نامرست در اشتراک دانش و تجربه
۰٫۵۰	۰٫۵۰	۱٫۰۰
۱٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۵۳
۱٫۰۰	۰٫۶۰	۰٫۴۰

و اوزان تخصیص داده شده به هر
ن امتیازهای نرمال شده به صورت
اول زیر درج می شود.



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 (۱ تا ۵)	امتیاز توانمندی (۱ تا ۵)	امتیاز نهایی مسئله
۱	نفوذ پایین تکنولوژی‌های روز دنیا در احداث واحدهای نیروگاهی	۰/۱۲	۰/۳۶	۰/۰۳۷۲
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 ناکارآمد	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



نتایج آبی نی از عدم ده از تکنولوژی سب یا اقلیم	نظام مدیریت دانش ناکارآمد	سیستم آموزشی ناکارآمد و فرهنگ سازمانی نادرست در اشتراک دانش و تجربه
۱٫۰۰	۰٫۵۰	۰٫۰۰
۱٫۰۰	۰٫۱۷	۰٫۱۰
۰٫۴۸	۰٫۰۰	۰٫۹۱
۱٫۰۰	۰٫۶۷	۱٫۰۰
۰٫۴۴	۰٫۴۸	۰٫۵۰

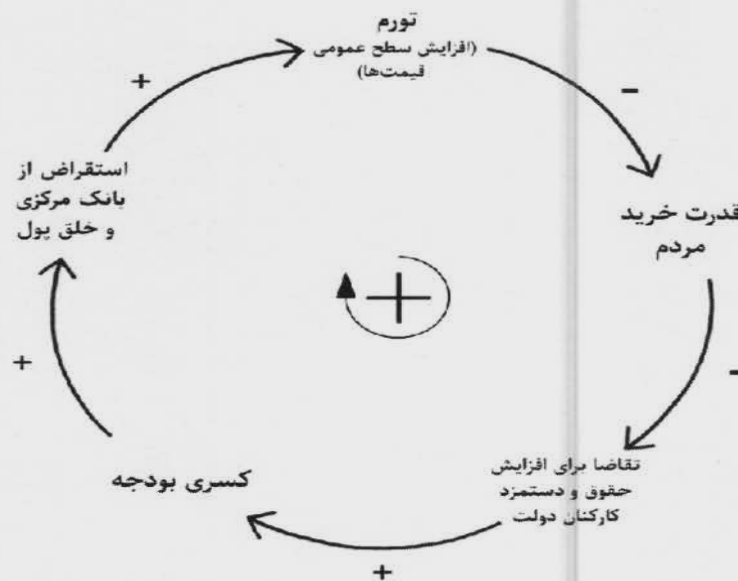
نتایج آبی نی از عدم ده از تکنولوژی سب یا اقلیم	نظام مدیریت دانش ناکارآمد	سیستم آموزشی ناکارآمد و فرهنگ سازمانی نادرست در اشتراک دانش و تجربه
۰٫۵۰	۰٫۵۰	۱٫۰۰
۱٫۰۰	۰٫۰۰	۰٫۵۴
۱٫۰۰	۰٫۶۰	۰٫۴۰
۰٫۸۰	۰٫۴۸	۰٫۶۸

فروچی گام قبل)، موقعیت مسئله
تیار جذابیت مختصات مسئله در
دی مسائل، کماتی به مرکز نقطه
ه در ابتدای این بخش، (۱) منطقه
س و (۵) صدف ساحل، را تعیین
ن فوق‌الذکر کوچکتر است.



پیوست ج- نمودارهای تحلیل روابط علی و معلولی

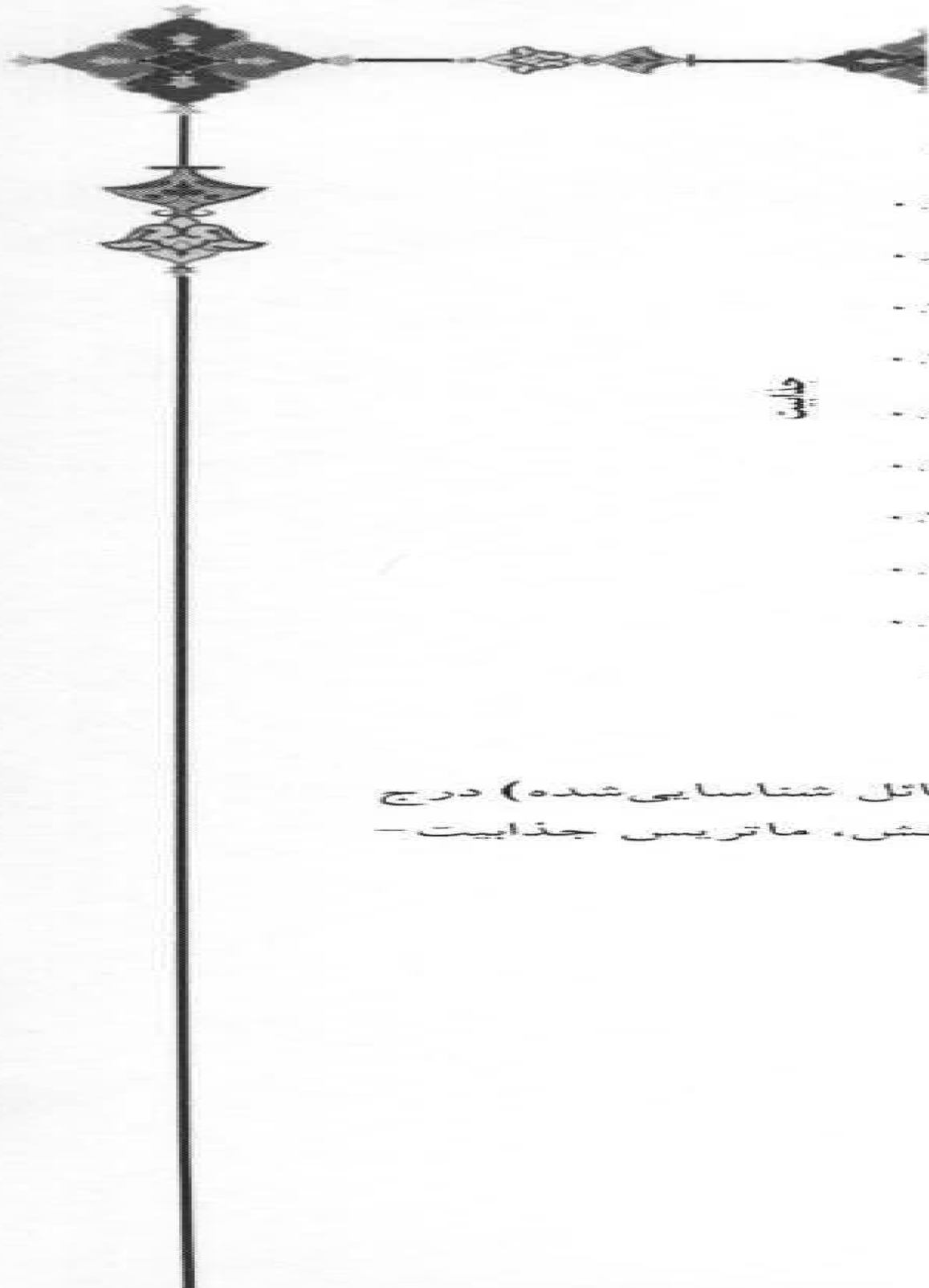
این روش، طرحی از روابط علی-معلولی بین متغیرهای موثر در مسئله ارائه می‌کند. در واقع این ابزار یک روش بر مبنای تفکر سیستمی است که سعی دارد ساختاری که رفتار منجر به پیامد را می‌سازد نمایش داده و از این طریق شناسایی ریشه مسئله و ارائه راه‌حل موثر و پایدار برای مسئله را تسهیل کند. به عنوان نمونه، در مواجهه 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 به دنبال دارد. پاسخ به نیاز کارکنان درخصوص افزایش حقوق منجر به کسری بودجه برای دولت می‌شود. به منظور 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 به جای 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.



جایگاه

۱	
۲	
۳	
۴	
۵	
۶	
۷	
۸	
۹	
۱۰	

پنجاه مسأله شناسایی شده) درج
در این بخش، ماتریس جذابیت -



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.

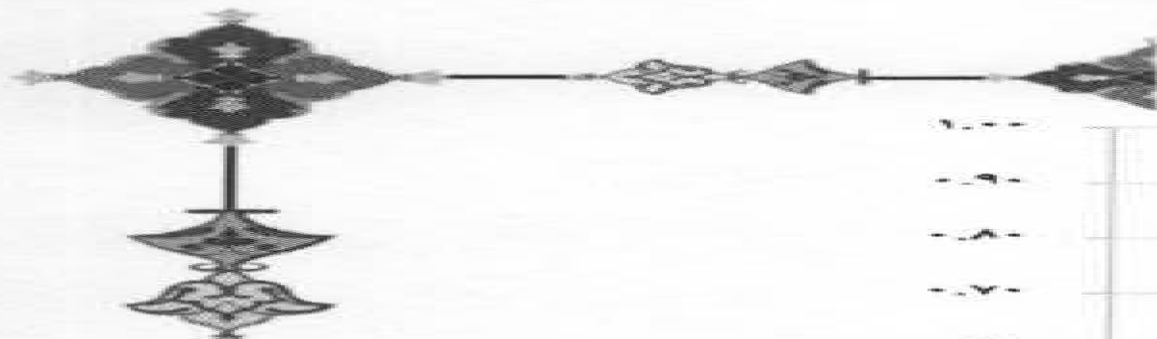
در این مثال، مسئله اولیه (میزان آلودگی هوا) در هر مرحله با پرسیدن «چرا» و نگاه عمیق‌تر، به علل اصلی دسترسی پیدا می‌کنیم. به این ترتیب دریافتیم، علت نهایی به جای استفاده از وسایل نقلیه شخصی و جمعیت شناور روز، ضعف در نظام برنامه‌ریزی و اشتباه در تمرکزهای راهبردی در حوزه حمل‌ونقل و ضعف نظام برنامه‌ریزی 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

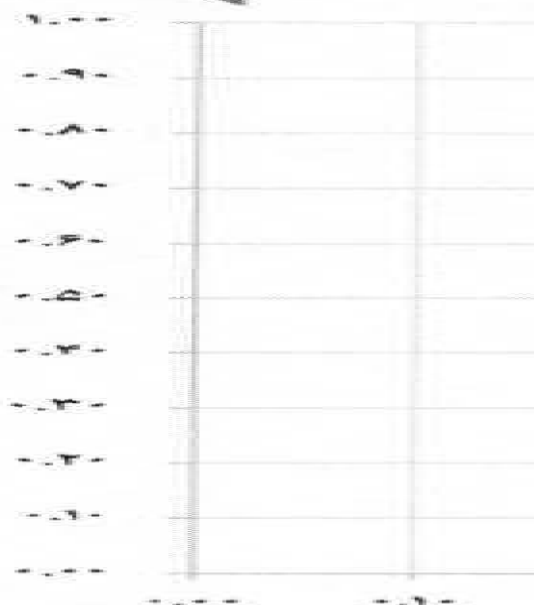
این نمودار که به‌عنوان نمودار علت و معلول یا نمودار ایشیکاوا نیز شناخته می‌شود، ابزاری بصری است که برای شناسایی و سازماندهی علل احتمالی یک مسئله یا موضوع خاص استفاده می‌شود. نام «نمودار استخوان ماهی» از ظاهر آن برگرفته شده است که به اسکلت ماهی شباهت دارد. ترسیم نمودار با یک خط افقی آغاز می‌شود که مبین 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 ذکرشده در بالا، مسئله می‌تواند از موضوعات دیگری نیز نشأت بگیرد و نقشه‌ای جامع از علل احتمالی ایجاد



فایده



از تکنولوژی متناسب با اقلیم» و
اولویت اول و دوم را به خود
رست در اشتراک دانش و تجربه»
ده است. دو مسئله دیگر در منطقه
وجه به خلق ارزش و تاثیرگذاری
موزون مسائل در کاربرد شماره
اولویت‌های حاصل از ضرب این

اولویت‌بندی		
اولویت مسئله	امتیاز نهایی مسئله (از ۱)	امتیاز توانمندی (از ۱)
۵	۰.۳۷۲	۰.۳۹
۲	۰.۵۱۸۷	۰.۵۷
۱	۰.۶۷۲	۰.۸۴
۴	۰.۱۰۶۴	۰.۲۸
۳	۰.۳۴	۰.۵۰



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. درخصوص مدیریت آبیاری نیز می‌توان به صورت سلسله‌مراتبی به اتکای 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.

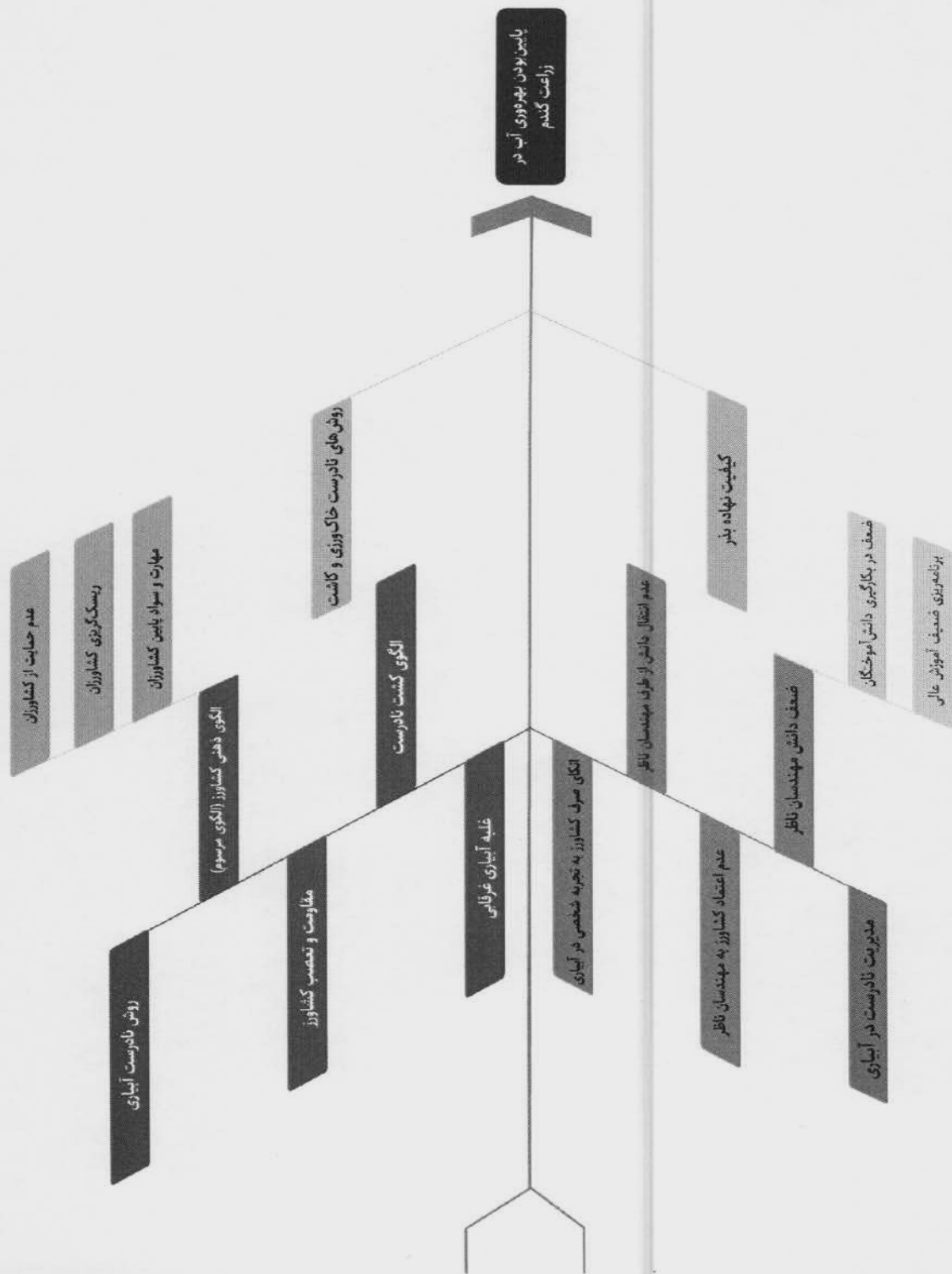
... در واقع این ابزار یک روش بر
پیش داده و از این طریق شناسایی
مواجهه یا تورم به عنوان نشانه
می‌شود. در بررسی تورم، افزایش
تقابل جامعه، دولت، بانک مرکزی
رق و دستمزدها از سوی کارکنان
دجه برای دولت می‌شود. به‌منظور
ی که بانک مرکزی، این نیاز را با
ج-۱).

تقاضای از
بانک مرکزی
خلق پول



به علت اصلی یک مشکل دست
درک بهتری از مسائل زیربنایی،
ست. ۵ چرا معمولاً شامل پنج بار
باشد. در ادامه مثالی از چگونگی





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

روز زیاد است.

اجتماعی و زیست محیطی وجود

انات، منابع و اشتغال وجود دارد.

بر زمین دارای خطا و اشتباه است.

حوزه حمل و نقل وجود دارد +

فصل، فناوری، سرمایه و ...).

عمیق تر، به علل اصلی دسترسی

و جمعیت شناور روز، ضعف در

نامه ریزی در شناسایی و بررسی

کارگیری آنها است. با گذراندن

تدائات مناسب را برای رسیدگی

و فرآیندهای بهبود مستمر، مورد

بود، ایزاری بصری است که برای

«تمودار استخوان ماهی» از ظاهر

قی آغاز می شود که مبین مسئله

خارج می شوند که در انتهای هر

مسئله موثر باشند را نشان دهد.

د تجزیه و تحلیل، متفاوت باشد.

اصلی متشعب می شوند علاوه بر

های جامع از علل احتمالی ایجاد



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 مأموریت	عنوان سند	محدوده	مدل نقش آفرینی ^{۵۸}	کلان خدمت	زیر خدمت (اختیاری)	خروجی	زنجیره نتایج خدمت
۱	تأمین امنیت غذایی	ماده ۱- قانون تشکیل وزارت جهاد کشاورزی	ماده ۱- تولید محصولات کشاورزی	سیاست‌گذاری تنظیم‌گری خدمات عمومی کنترل حاکمیتی	ارائه خدمات حمایتی زراعت و مکانیزاسیون کشاورزی	ارائه توصیه فنی منطقه ای بر اساس پایش دوره‌ای مزارع شاخص	بازدید انجام‌شده	افزایش عملکرد محصولات
						الگوسازی مزارع نمونه	مزارع نمونه	
						توزیع و نظارت بر مصرف کود	الگوسازی شده	
						معرفی ادوات، تجهیزات و ماشین‌های کشاورزی نوین و توسعه‌ای	کود توزیع شده	
۲	تسهیل رشد سرمایه‌گذاری در حوزه کشاورزی	ماده ۱- قانون تشکیل وزارت جهاد کشاورزی	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	افزایش رشد اقتصادی بخش کشاورزی و نوآوری 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.

^{۵۶} بند دقیق متناظر در سند بالادستی ذکر شود.

^{۵۷} در این بخش تنها به کد و طبقه سطح اول ISIC (کد دو رقمی) اشاره می‌نماید.

^{۵۸} یک یا چند مورد از میان انواع (۱) سیاست‌گذاری، (۲) تنظیم‌گری، (۳) خدمات عمومی، (۴) کنترل حاکمیتی و (۵) تأمین مالی ذکر نمود.

میان عوامل مختلف و شناسایی
فرعی، به حل هدفمند مسئله و

در زراعت گندم ارائه شده است.
رزی و کاشت، (۲) کیفیت نهاده
اند، بیان شده است. غلبه آبیاری
آنجایی که گندم عمدتاً به صورت
می انتخاب می شود. علت انتخاب
در سیستم تولیدی است. مقاومت

پذیری کشاورزان نشأت می گیرد.
اورزان است. درخصوص مدیریت
آبیاری، عدم انتقال دانش از طرف
هر خط مورب نوشته شده است،
در بکارگیری دانش آموختگان و



نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

فهرست مطالب

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

نظامنامه چرخه مدیریت بهروری

کاربری شماره ۳ (دستگاه اجرایی) - مسئله‌شناسی

خدمات متناظر				نماگر وضعیت بهروری				مسئله		نشانه‌ها ^{۵۹}		ردیف
دستگاه‌های تابعه همکار	زیر خدمت	کلان خدمت	ماموریت ^{۶۱}	مقدار مرجع اخذ	فرمول	نوع	عنوان	مسئله ^{۶۰}	سطح مسئله ^{۶۲}	مسئله	نشانه‌ها ^{۵۹}	
سازمان تحقیقات، پایش دوره‌های مزارع آموزش و ترویج کشاورزی	لکه توصیه فنی	لکه خدمات حمایتی زراعت و مکانیزاسیون کشاورزی	تأمین امنیت غذایی	۷	گندم برداشت شده سطح زیر کشت	کارایی	عملکرد گندم	بخش تحت تولی	بخش تحت تولی	پایین‌بودن عملکرد گندم	شکاف میانکین عملکرد کشور با پتانسیل عملکرد کشور	۱
شرکت خدمات حمایتی کشاورزی	معرفی انولات، تجهیزات و ماشین‌های کشاورزی نوین و توسعه‌ای	لکه خدمات حمایتی زراعت و مکانیزاسیون کشاورزی	تأمین امنیت غذایی	۴٫۲	گندم برداشت شده سطح زیر کشت	کارایی	عملکرد گندم	بخش تحت تولی	بخش تحت تولی	پایین‌بودن عملکرد گندم	تفاوت میانکین عملکرد کشور با عملکرد سایر کشورهای پیشرو	
سازمان تحقیقات، پایش دوره‌های مزارع آموزش و ترویج کشاورزی	لکه توصیه فنی	لکه خدمات حمایتی زراعت و مکانیزاسیون کشاورزی	تأمین امنیت غذایی	۲۰٪	گندم برداشت شده سطح زیر کشت	کارایی	عملکرد گندم	بخش تحت تولی	بخش تحت تولی	پایین‌بودن عملکرد گندم	شکاف میان حجم تولید و توزیع	۲
مرکز توسعه مکانیزاسیون نوین و توسعه‌ای	معرفی انولات، تجهیزات و ماشین‌های کشاورزی نوین و توسعه‌ای	لکه خدمات حمایتی زراعت و مکانیزاسیون کشاورزی	تأمین امنیت غذایی	۲۰٪	گندم برداشت شده سطح زیر کشت	کارایی	عملکرد گندم	بخش تحت تولی	بخش تحت تولی	پایین‌بودن عملکرد گندم	تفاوت میان حجم تولید و توزیع	

^{۵۹} دارای ماهیت پیامدی هستند به توضیحات مراجعه شود.
^{۶۰} به تفکیک درون دستگاه اجرایی، بخش تحت تولی و محیط کلان ذکر شود.
^{۶۱} از میان محورهای مأموریتی مصوب در گام دوم
^{۶۲} شامل انواع نماگرهای کارایی، اثربخشی منابع، اثربخشی ستانده و اثربخشی اهداف می‌باشد.



نظامنامه چرخ مدیریت پهروری

علم حقیقت از کشاورزان

رستگاری کشاورزان

مبارت و سواد باین کشاورزان

الحمد لله رب العالمین (الحمد لله رب العالمین)

زراعت و باغبانی

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

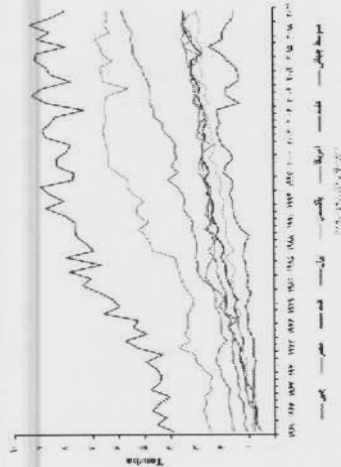
کاربرگ شماره ۴- اولویت‌بندی مسائل دستگاه اجرایی / استان

اولویت‌بندی					مسئله	رتیف
اولویت مسئله	امتیاز نهایی مسئله (۱)	امتیاز توانمندی (۱)	امتیاز چلایی (۱)	امتیاز نهایی مسئله (۱)		
۱	۰.۷۷	۰.۸۵	۰.۹	۰.۹	پایین بودن عملکرد گندم	۱
۲	۰.۷۲	۰.۹	۰.۸	۰.۸	افزایش درصد اتلاف محصولات کشاورزی در زنجیره تأمین و توزیع	۲

کاربرگ شماره ۵- ریشه‌یابی مسائل دستگاه اجرایی / استان

مسئله (به ترتیب اولویت)	ریشه‌یابی	عامل ریشه‌یابی	نوع	
			پیش‌راند	بازدارنده
پایین بودن عملکرد گندم	نمودار استخوان ماهی	الگوهای خاک‌ورزی و کاشت سستی	☐	☒
		کم‌بوجهی زارعین به استفاده از کودهای فسفاته و پتاسه	☐	☒
		کیفیت پایین بذور خودمصرفی	☐	☒
		کهنه و فرسوده بودن ماشین‌ها، ادوات و مناسبیت فناوری با شرایط محیطی	☐	☒
			☐	☐

تحلیل روند رفتار نماگر 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)

^{۱۲} در صورت انتخاب سایر عنوان عامل خلق ارزش درج شود.



نقشه چرخ مدیریت بهروری

پیوست و- مثال وزارت جهاد کشاورزی

در این بخش تلاش شده است با تکمیل یک نمونه در کارگروه های ارائه شده به تسهیل استفاده از این نظامنامه کمک کرد. شایان ذکر است، مثال زیر یکی نمونه آموزشی بوده، هیچ کاربرد

دیگری برای دستگاه های اجرایی نخواهد داشت. کارگروه شماره ۱ با توجه به نیاز به درج اطلاعات شخصی افراد، در این مثال تکمیل نشده است.

کارگروه شماره ۲ (دستگاه اجرایی) - مأموریت خدمت

نام و نام خانوادگی	محل نشن آفرینی	مجموعه	عنوان سند	رابط محور مأموریتی
نام خانوادگی	کلاس خدمت	خدمت متناظر	مجموعه	عنوان سند
نام خانوادگی	خدمت متناظر	مجموعه	مجموعه	عنوان سند

نظام نامه چرخ مدیریت بهروری

کاربرگی شماره ۳ (دستگاه اجرایی) - مسئله شناسی

خدمت متقاضی		نمای وضعیت بهروری				مسئله	دلیل
دستگاه های	_____	مأموریت ^۱	مقدار	مقدار	نوع	مسئله ^۲	مسئله ^۳
تابعه دستگاه	زیر خدمت	کل خدمت	مقدار مرجع غذا	فرمول	عنوان		
			کیفی مطلوب داده		نمای ^۴		

رأی توصیفی سازمان

مستفای بر اساس تحقیقات

پایش نواحی مزاح امنیت و ترویج

شاخص کشوری

شکای متقاضین عملکرد

کشور با دانش عملی عملکرد



حیات کی آری

تألیف دانیال حیدر
میراث حیدر
پوسہ سہ ماہی گزری
۱۴۳۰/۱۰

نظام پبلک چرچ مدیریت تهروری

المان پشین

نوع المان

همساری و همساری و تبیین و

پیشرفت مورد انتظار عدالت

توضیحات

عنوان پیشنهادی

استاد و استاد

نوع المان

عنوان المان

نظام نامه چرخ مدیریت پهروری

مستندین	مستندین ^۸	میران پیشرفت	میران پیشرفت	تاریخ شروع و پایان	دوره پایش ^{۱۲}	زمان شروع و پایان	اندام پيشران پهروری	مسئله
موانع عدم	پیشرفت	میران پیشرفت	میران پیشرفت	هدف ^(%)	فعالیت های کلیدی	اندام		
راهکار پیشنهادی	تحت برنامه	از هدف	فعالیت ^(%)	فعالیت	دستگاه همکار			

کسب و کار حفاظتی

به پهروری دران

نظام نامه طرح مدیریت بهره‌وری

نماگ بهره‌وری

وصفیت

راهکار اصلاحی پیشنهادی

مقدار

عنوان

مسئله

عنوان
نوع نماگ
فرمول نماگ

استاندارد پیوست
انتهای سال ۱۴۰۲
انتهای سال ۱۴۰۲

اندام ☐

اندام اختصاصی فراغ زدن

لرزشی

تن گندم

عسلگرد گندم

استفرا ☒

پوشش

سطح زیر کشت

میانج

اندام ☐

اندام اختصاصی کود مصرفی

لرزشی

تن گندم

لرزشی کود

استفرا ☒

کود مصرفی شانه

مسئله

کود مصرفی شانه

نظام نامه چرخ مدیریت بهروری

پیوست - مثال استان یزد

کار برگ شماره ۲ استان - احصاء حوزاء اوریت دار

دستگاه اجرایی متعلق در استان	معاون مستشاری پشتیبان و پیوست ^۱	تیم تخصصی ایجاد شده	حوزه وابستگی
		در زمینه پنج سال گذشته	منابع استان آرایش سرزمین / سند توسعه استان و ...

سیاستهای آب در سند آرایش سرزمین؛

- مدیریت پایدار و نگهداری منابع آبی استان برای شرب و سایر مصارف
- کنترل و مهار رشد کشاورزی سنتی و نیروهای غیرقانونی تولید
- کاهش تدریجی داشتات آبیاری آبهای زیرزمینی

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 هیأت 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 هشتاد و هشتمین جلسه ستاد هماهنگی اقتصادی دولت و احکام مرتبط در برنامه‌های پنج‌ساله کشور تدوین شده است.



سیاست های کلان
در رشد اقتصادی
با تاکید بر افزایش
فناوری و مدیریت.
چهار ساله هفتم توسعه کشور



نظامنامه چرخ مدیریت نیرووری

نشان و وضعیت نیرووری

دستگاه اجرایی مسئول در استان	حوزه	مقدار	مقدار	نوع نگاه	عنوان	مسئله	مسئله	راهکار	راهکار
	موضوع اخذ نامه	مقدار	مقدار	نوع نگاه	عنوان	مسئله	مسئله	راهکار	راهکار
	اولویتها	مقدار	مقدار	نوع نگاه	عنوان	مسئله	مسئله	راهکار	راهکار

استفاده کم از حمل و نقل

سازمان راهداری و حمل و نقل

جاذبات

شهرداری

وزارت صنعت، معدن و تجارت

عمومی شهری

روانه آلودگی و زیاده در

حمل و نقل عمومی

نمایند

دور استان

عمومی از کل

اربعی

تعداد مسافر جابجایی، با کار حمل و نقل عمومی

۲۵۰

۲۵۰

امار در باقی از شهرداری حمل و نقل

کل مسافر جابجایی

حمل و نقل استان

مصرف بالای بنزین

۶

نظامنامه چرخ مدیریت بهره‌وری

کار برگ شماره ۵- ریشه‌یابی مسائل دستگاه اجرایی / استان

مسئله (به ترتیب اولویت)	نوع					ریشه ریشه‌یابی عامل ریشه‌یابی
	مدیریت	تفاهوت	سرمایه	نیروی انسانی	پیش‌بینی	
۱	✓	✓	✓	✓	□	کسب و کار ناموفق

نقشه اجرایی روزی/هفتگی/ماهانه	عملی					نقشه اجرایی روزی/هفتگی/ماهانه
	✓	□	□	□	□	
۱	✓	□	□	□	□	نقشه اجرایی روزی/هفتگی/ماهانه

نقشه اجرایی
روزی/هفتگی/ماهانه

نظامنامه چرخ مدیریت بهره‌وری

عوامل خلق ارزش (تولید)

نوع

مسئله

روانش ریشه‌ای

عوامل ریشه‌ای

پایه‌گذارنده

پیشنار

نیروی انسانی

سرمایه

فناوری

مدیریت

سایر ۳۳

کرمایش گنجینه‌ها در فصل

☒

☐

☐

☐

☒

☐

سرویس کار در لوح مشرف

مشرف بالای کار در صنعت

☒

☐

☒

☒

☒

☒

اجور و کاسی و سولیک

بازو

بازوای کار و بوی

نظامنامه چرخ مدیریت بهروری

مسئله	رئیس رشتهداری	عامل رشتهداری	نوع	عوامل خطای انسانی (تولید)	مدیریت	تکناری	سرمایه	نیروی انسانی	پیشران	بازآزماینده
(به ترتیب اولویت)										
سایر										
پارانه مصرف کار و زمان				☒	☒	☒	☐	☐	☐	☒
استخوان دماغی		محدودیتهای واردات و نرخ ارز		☒	☐	☒	☒	☐	☐	☒
نارنگان فرسوده خدمات				☐	☐	☒	☐	☐	☒	☐
ظلم کالا		قرار گرفتن استاندارد بر قیمتور اصلی خدمات و نقل جادای		☒	☐	☐	☐	☐	☒	☐

تحلیل روند رفتار مذاکره وضعیت مسئله در طول زمان

نظامنامه چرخ مدیریت پهروری

کاربرگی شماره ۶- تعیین سیاست مداخلات و تعریف اقدامات پسران پهروری دستگاه اجرایی / استان

پیشرفت مورد	زمان شروع و	دستگاه همکار	دستگاه مسئول	فعالیت های کلیدی	هدف	تیمار وضعیت
انتقال فعالیت در	پایان فعالیت	پایان سال (۸۰)	پایان فعالیت	پایان فعالیت	پایان فعالیت	پایان فعالیت
انتقال فعالیت در	پایان فعالیت	پایان سال (۸۰)	پایان فعالیت	پایان فعالیت	پایان فعالیت	پایان فعالیت
پایان سال (۸۰)	پایان فعالیت	پایان سال (۸۰)	پایان فعالیت	پایان فعالیت	پایان فعالیت	پایان فعالیت

۱- تکمیل فعالیت تعریف جمعیت آب

راهکارهای سامانه آلودگی منابع و معارف

۲- تشکیل شورای مشعلی نظارت بر بازار آب

مهر ۱۴۰۱

اسفند ۱۴۰۲

مهر ۱۴۰۲

نظامنامه چرخ مدیریت پرهوری

پیشرفت مورد	زمان شروع و	دستگاه هدایت	دستگاه مرکزی	فعالیت های کلی	مدت	انجام پیش از شروع و	نام و منصب
انتظار فعالیت در	پایان فعالیت						
پایان سال (۸۰٪)							

پاییز ۱۴۰۲

زمستان ۱۴۰۲

پاییز ۱۴۰۲

زمستان ۱۴۰۲

زمستان ۱۴۰۲

۱- اخذ مجوز های لازم

۲- تهیه بودجه و تامین مالی طرح

۳- شناسایی و صدور مجوز فعالیت

۴- انتخاب کارکنان دارای آبرویت

■ سازمان محیط زیست

■ سازمان استاندارد

■ شرکت ملی پخش

اداره کل راه

نوعه و نام های

نمای کارکنان های

تیم کارکنان به

مهر ۱۴۰۲

تعداد کارکنان های

۲۰۰۰ عدد

در کارکنان شده

تاریخ فرستاده

شدت مصرف انرژی

تفاوتی سوخت با

کارکنان های دوگانه

مهر ۱۴۰۲

در کارکنان شده

۲۰۰۰ عدد

۴- انتخاب کارکنان دارای آبرویت

اداره کل راه

■ شرکت ملی پخش

زمستان ۱۴۰۲

نظامنامه چرخ مدیریت پهروری

کاربرگ شماره ۷- پایش و مراقب دستگاه اجرایی / استان

مهمترین منابع عدم راهکار پیشنهادی	میزان پیشرفت میزان اجرای مستندات ^۱	میزان ^۲ (%)	تاریخ شروع و پایان	دستگاه همکار	فصلیت های کلیدی	دوره پایش ^۳	زمان شروع و پایان اقدام	اقدام پیشرو پهروری	مسئله
تحقیق برنامه	از هدف	فصلیت (%)	هدف	فصلیت	دستگاه همکار	فصلیت های کلیدی	زمان شروع و پایان اقدام	اقدام پیشرو پهروری	مسئله

-	مستندات پهروری	-	پاییز ۱۴۰۲	۱۰۰٪	۱۴۰۲	اخذ معجزه های لازم
-	افشاده	-	۵	۱۰۰٪	۱۴۰۲	رستال

-	مستندات طرح	-	پاییز ۱۴۰۲	۱۰۰٪	۱۴۰۲	استفاده نمودن روش
-	مستندات طرح	-	پاییز ۱۴۰۲	۱۰۰٪	۱۴۰۲	استفاده نمودن روش

نظامیہ خدایت پوری

کاربرگ شماره ۸- سنجش اثرات دستاوردی / آستان

[illegible]

مجموعه
هدیه که
است.



نظامیہ خدایت پوری

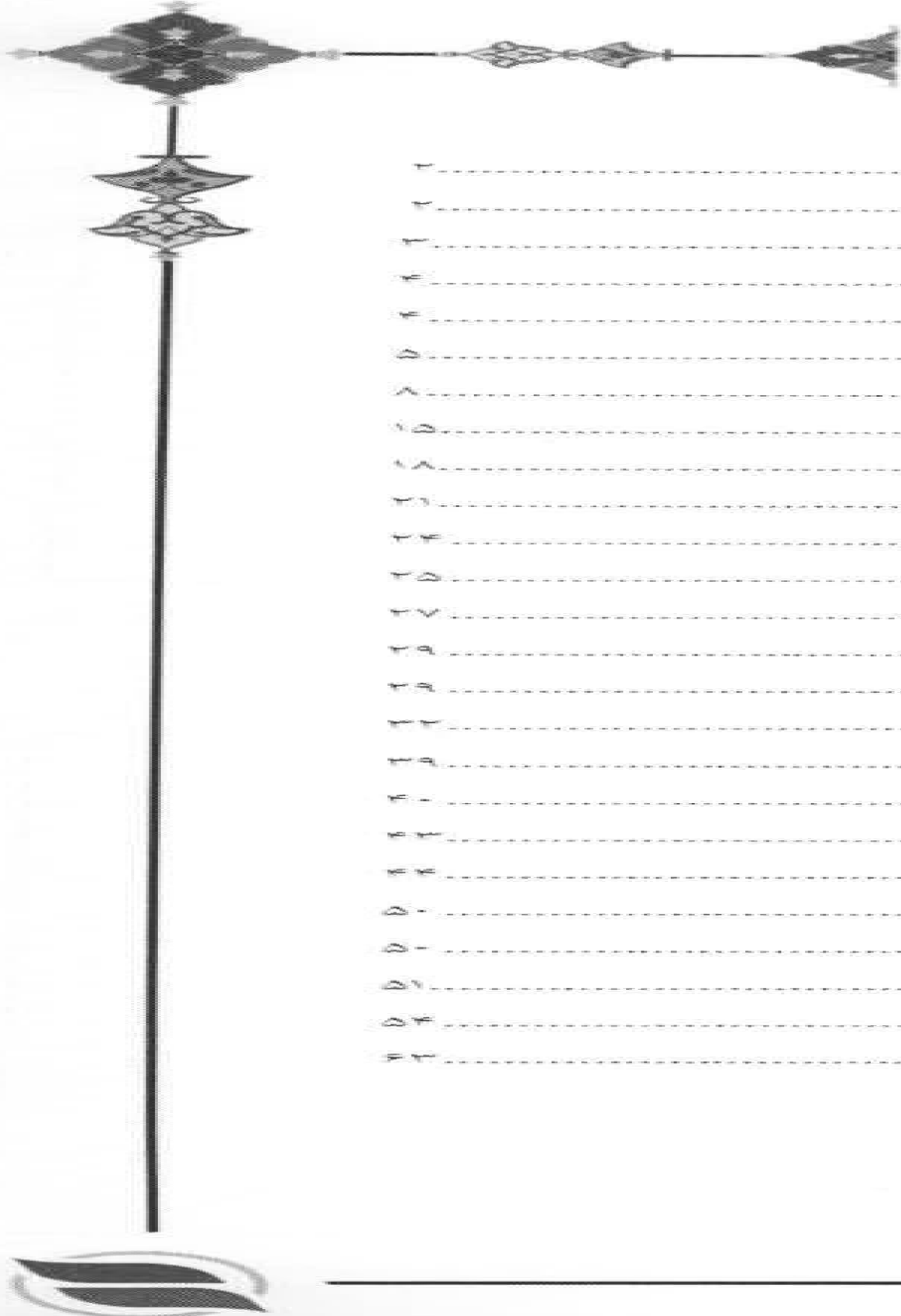
کاربرگ شماره ۸- تشخیص اثران دستگا، اجرایی / استان

[illegible]

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 اجرایی 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 کمیایی منابع، در قالب محصول، خدمت، فرآیند یا الگوی کسب و کار است که با وجود محدودیت‌های مالی، فناوریانه، 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 تکرار شونده 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.



مجموعه
هدیه که
است.



- **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^۱ 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 به‌صورت 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^۲:** پیامدها نتایجی هستند که به‌طور 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^۳:** 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 به‌طور 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^۴ است) و چرخه MEPI^۵ 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

ملی و منطقه‌ای است. نظامی که در
زها تخصیص می‌یابد. بهره‌وری در
اسلامی ایران می‌باشد که به کرات
ریق یک نظام منسجم و یویای ملی
دوری» در تمام سطوح و بخش‌ها
در حوزه مأموریتی خود هستند از
ت ارتقای بهره‌وری در دستگاه‌های
ها) یک رسالت کلیدی برای دولت

شد بهره‌وری و دستیابی به اهداف
دوری کشور (مصوب هیات وزیران
به اراده یک روش‌شناسی یا عنوان
توسعه کشور در سال ۱۳۹۷ نمود.
جراحی کشور پیاده‌سازی شده است.
نظرات کارشناسان راهبر و مدیران
بهره‌وری ایران اقدام به اصلاح ستد
شده است، مجموعه اهداف، وظایف
وری در دستگاه‌های اجرایی کشور،
سور و افزایش اثربخشی برنامه‌های

جراحی (شامل دستگاه‌های اجرایی
ستای تحقق رشد اقتصادی هدف در
۱۴۰۰) و تکالیف متدرج در بند اول
نامه‌های پنج‌ساله کشور تدوین شده