



سازمان ملی بهره‌وری ایران
NATIONAL AGENCY FOR PUBLIC ADMINISTRATION OF IRAN

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری



ویرایش دوم
شهریور ۱۴۰۲
RE-RD-PI108-501-02



世界新潮流



هدف کلّی و اولویت اصلی برنامه هفتم با 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



نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

فهرست مطالب

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

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

مقدمه

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

۱- هدف

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

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

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، دستگاه‌های 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 بهره‌وری، راهکاری نوآورانه در شریط کمیایی منابع، در قالب محصول، خدمت، فرآیند یا الگوی کسب‌وکار است که با وجود محدودیت‌های مالی، فناورانه، مواد اولیه و یا سایر محدودیت‌ها، طراحی و اجرا شده تا به موجب آن خروجی نهایی، به صورت چشمگیری ارزان‌تر از سایر گزینه‌های جایگزین شود و برای پاسخگویی به نیازهای اصلی و پاسخ داده نشده ذینفعان مناسب باشد.
- چرخه مدیریت بهره‌وری، مجموعه‌ای یکپارچه از فعالیت‌های نظام‌مند مسئله‌شناسی، برنامه‌ریزی، اجرا، پایش و سنجش در حوزه بهره‌وری که به صورت 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 ستان‌ها 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 ۱۴۰۷/۱۰/۲۷ تشکیل می‌شود.

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

- **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 ناملموس هستند که یک سازمان پروژه و یا فرآیند تولید می‌کند. ویژگی مهم این اقلام «قابلیت تحویل» و در اکثر اوقات «سهولت در اندازه‌گیری» است. به بیان ساده‌تر، آنچه به صورت مستقیم و در انتهای فرآیند ارائه خدمت، قابل تحویل است را خروجی یا ستانده می‌نامند. همان‌طور از 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.
- **پیامدها^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 ستان‌های 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 نظام‌بافته است که در راستای شناسایی و حل مسائل ناهم‌ه‌وری بحوری و اولویت‌دار دستگاه‌های اجرایی اصلی، تابعه، ستان‌ها 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 چرخه‌ی 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

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

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 ناکرهای بهره‌وری است و پس از تعیین وضعیت کنونی، رفتار ناکر 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 ناکرهای از پیش تعیین شده، اثربخشی چرخه پیشین ارزیابی شده و بازخورد حاصل از آن در برنامه‌ریزی موارد جدید مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این روش نیز، بهبود مستمر و بلوغ سازمان محقق می‌شود. هر چند که مراحل دو چرخه فوق‌لذکر متفاوت از هم به نظر می‌رسند، لکن منطبق 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 چرا در دستگاه‌های اجرایی و مبتنی بر بازخوردهای دریافت شده از مدیران و کارشناسان دستگاه‌های اجرایی و خبرگان ر 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.

۱-۴- 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 پیش‌رنده و کمک‌کننده در تیل به اهداف چرخه چیستند؟ (پیشران‌ها)
۳. دستاوردها و پیامدهای مورد انتظار از اجرای چرخه چیستند؟ (پیامدها)

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری



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 تولى دستگاه‌های اجرایی/حوزه اولویت‌دار استان، در مقابل تمرکز بر فعلیت‌های و روش‌های موجود و یا پرداختن به اقدامات و راه‌حل‌ها، قبل از شناخت مسئله می‌باشد. مسئله محوری اساسی‌ترین اصل تفکر سیستمی است. تفکر سیستمی رویکردی مبتنی بر کل‌نگری و خلاقیت است که با شناخت و تحلیل مسئله آغاز می‌شود. نوعی از تفکر که به جوانب مسئله، برهم‌کنش‌ها و تعاملات میان عوامل مختلف مرتبط با مسئله می‌پردازد. در چرخه مدیریت بهره‌وری، مسائل پیش رو به‌صورت مداوم رصد و براساس اهداف و شرایط محیطی و با دید کل‌گرایانه، به‌منظور ارائه راهکار، اولویت‌بندی می‌شوند.
- مردمی‌سازی و نخبه‌سپاری، با توجه به این مهم که در نظام جمهوری اسلامی ایران، مردم رلی 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 بن 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

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

می‌باید. رویدادهای نوآوری بهره‌ور به‌عنوان راهکاری در ارائه راه‌حل‌های به‌اندازه کافی مناسب برای مسائل نابهره‌وری کشور با استفاده از شرکت‌های دانش‌بنیان و هسته‌های فناوری ز جمله سازوکارهای پیشنهادی در اجرایی‌سازی این اصل می‌باشد.

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

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

○ **گفت‌وگوسازی و هم‌افزایی، گفت‌وگوسازی به معنای تبدیل بهره‌وری، به باور و دغدغه عمومی، فراگیر نمودن و عمومیت بخشیدن به آن میان مدیران، کارشناسان دستگاه‌های اجرایی و مردم است.** گفت‌وگوسازی 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 ناهره‌وری 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 نتیجه استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری اشاره دارد که در ادامه هر یک شرح داده شده است.**

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

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

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

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

۲-۴- روش‌شناسی چرخه مدیریت بهره‌وری

استقرار و استمرار چرخه مدیریت بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی در این نظام‌نامه به‌منظور تحقق ارتقای نماگرهای بهره‌وری در سطح ملی و مبتنی بر اصول فوق‌لذکر 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 طی‌مودن سایر گام‌های اجرایی خواهد بود.



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

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

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.

- **تهادسازی و توانمندسازی متولیان بهره‌وری، مطابق با الزامات و وظایف مندرج در نظام‌نامه کمیته بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی ابلاغ‌شده توسط معاون رئیس جمهور و رئیس سازمان اداری و استخدامی کشور به شماره ۸۵۱۹۱ مورخ ۱۴۰۱/۱۰/۲۷، لازم است به‌منظور انتظام نهادی و راهبردی 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 به‌نبال 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 شانه 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.

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

- 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 ناپره‌وری کند. دو معیار نوانمندی 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، ریشه‌یابی⁷ مسئله به معنای شناسایی علل اصلی بروز مسئله است. در این مرحله جستجوی علل اصلی مسائل در سطح 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 به صورت پیش‌گیرانه جلوگیری می‌شود. در ریشه‌یابی مسائل از روش‌های مختلفی چون نمودار استخوان ماهی⁸، تجزیه و تحلیل درخت خطا⁹، تحلیل 5 چرا¹⁰ و سایر روش موجود در ادبیات موضوع می‌توان استفاده نمود. علل ریشه‌های شناسایی شده می‌تواند عامل پشیران و یا بازدارنده باشند که احصای آن‌ها در تدوین سیاست مداخلات و برنامه عملیاتی کمک‌کننده خواهد بود.
- تعیین سیاست مداخلات و تعریف اقدامات پشیران 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 پشیران بهره‌وری در قالب پروژه‌های اجرایی تعریف می‌شوند. در این گام لازم است برای اقدامات پشیران بهره‌وری برنامه‌های اجرایی، جری، همکار، ازه زمانی اجرا و شاخص پیشرفت برنامه تعریف شود. شاخص‌های پیشرفت مورد انتظار در این گام، پس از اجرایی‌سازی برنامه در گام پایش و مراقبت مورد بررسی و ارزیابی قرار خواهد گرفت.
- اجرا، دستگاه‌های اجرایی پس از ارسال برنامه ارتقای بهره‌وری خود به سازمان و دریافت برنامه مصوب، به وسیله تعامل با نقش‌آفرینان کلیدی و ایجاد انگیزه برای متولیان بهره‌وری، در راستای اجرایی‌سازی برنامه‌های یادشده تلاش می‌نمایند. ز 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، به منظور 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

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

▪ هم‌سازی و هم‌فزایی بازیگران کلیدی، تحقق برنامه‌ها و اهداف ارتقای بهره‌وری بسیاری از اوقات نیازمند همکاری سایر دستگاه‌های اجرایی است. اقتناع مدیران دستگاه‌های اجرایی همکار و تشکیل تیم مدیریتی مشترک به‌منظور ایجاد هم‌فزایی و رصد پیشرفت اقدامات مشترک یک پیش‌نیاز مهم برای پیشرفت اقدامات ارتقای بهره‌وری بین دستگاهی است.

▪ تبیین و گفت‌وگوی عمومی، ایجاد گفت‌وگو بین مردم و نخبگان یک اقدام اساسی در راستای حل مسئله و اثربخشی اقدامات پیشران بهره‌وری است. بسیاری از اوقات همراهی مردم و حتی مطالبه‌گری آنان رافع بسیاری از موانع ارتقای بهره‌وری است. با توجه به بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی و تأکید آن بر مردم‌سازی و جامعه‌پردازی، اقدامات کمیته‌های بهره‌وری در این راستا به دقت مورد بررسی قرار می‌گیرد. مورد انتظار است که پس از گفت‌وگو با نخبگان، اقدامات ارتقای بهره‌وری با مشارکت مردم و نخبگان از طریق سازوکارهای انگیزشی و مشارکتی صورت پذیرد. رویدادهای نوآوری بهره‌وری 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.

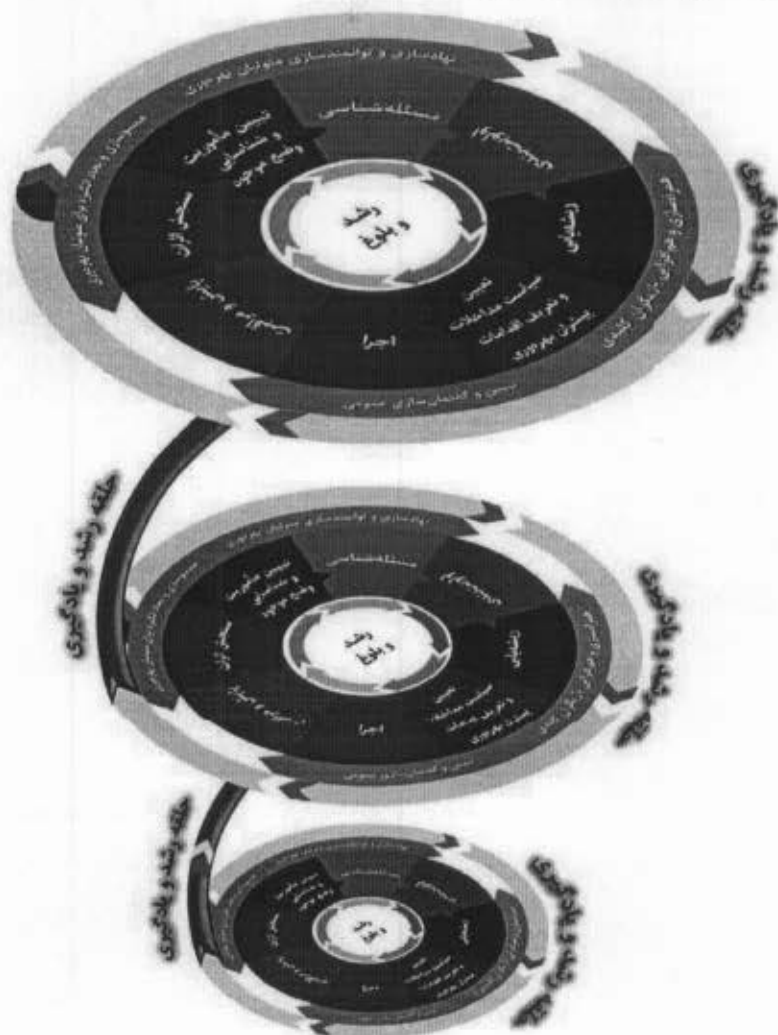
چرخه مدیریت بهره‌وری مبتنی بر رویکرد توسعه تکراری-فزایشی^{۱۱} طراحی شده است و منطبق با جاری در بطن آن، حکایت از وجود یک حلقه رشد و یادگیری دارد. این رویکرد در مقابل تفکر آبشاری^{۱۲} قرار دارد. یکی از ویژگی‌های قابل توجه مدل آبشاری، ماهیت «توالی و ترتیب» آن است که در آن هر مرحله باید قبل از حرکت به مرحله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

¹¹ Iterative-incremental development

¹² Waterfall

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

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 بیستر ساز در یک حلقه به‌همه‌پیوسته اجرا شده و دانش کسب‌شده، موجب بهبود و تنالی در مرحله بالاتری می‌شود. شکل ۳ منطق رشد‌یافته و تکاملی مدل ارائه‌شده را نمایش می‌دهد.



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

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

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

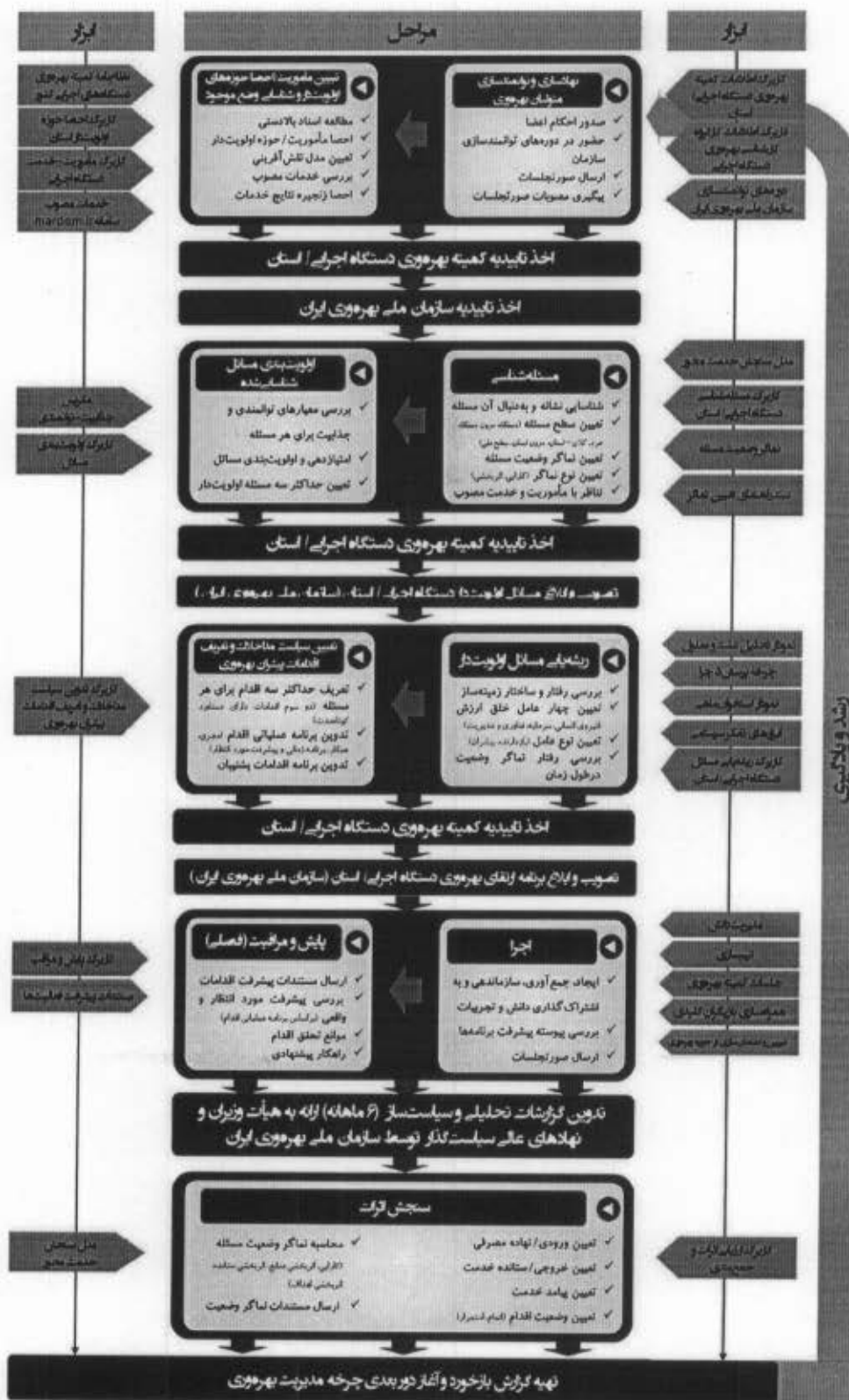


شکل ۴- روش‌شناسی استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری در استان‌ها

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

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

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری



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

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

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

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

نظر به ضرورت توانمندسازی و ایجاد آگاهی مشترک در متولیان بهره‌وری، سازمان ضمن ایفای نقش تنظیم‌گری خود، اقدام به ارائه خدمات توانمندسازی بهره‌وری برای کارشناسان و مدیران به‌وسیله‌ی متخصصان و مدرسان دارای صلاحیت می‌کند. ارائه دوره‌های توانمندسازی حسب سرفصل‌های مصوب سازمان اداری و استخدامی کشور مطابق با بخشنامه ۸۸۶۳۶ مورخ ۱۴۰۱/۱۱/۰۵ (کد دوره ۴۰۱/۰۲)، تولید محتوای تخصصی بهره‌وری و ارائه مشاوره تخصصی، نمونه‌هایی از خدمات توانمندسازی سازمان است. حضور در دوره‌های یادشده و اخذ گواهی‌نامه مربوطه، ز 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 فوق‌لذکر در گام ابتدایی و در زمان نهادسازی صورت پذیرد؛ البته عدم اخذ گواهی دوره‌های یادشده مانع از ورود به گام‌های بعدی نمی‌باشد. اطلاعات دستگاه‌های اجرایی، مطابق با الزامات یادشده این گام، در چارچوب کاربرگ شماره ۱ اخذ می‌شود.

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

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

اطلاعات دستگاه اجرایی / استان

نام دستگاه اجرایی اصلی / تابعه / شرکت دولتی / استان	کد*	شماره پلمب‌بندی*
نام دستگاه اجرایی اصلی**		

اطلاعات کمیته بهره‌وری دستگاه اجرایی / استان

ردیف	سمت در کمیته بهره‌وری	شماره منی	نام	نام خانوادگی	شماره پیکتا پرسنی	سمت	تحصیلات	سابقه کار	شماره تماس	آیینه آموزش چرخه مدیریت بهره‌وری (۱) موفقیت پست‌ساز گذشته/ام؟		گواهینامه دوره*	
										بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>		
										اطلاعات دوره			
										مقدمانی	تکمیلی		
										تاریخ	مکان	مقدمانی تکمیلی	
۱	رئیس کمیته ^{۱۱}										بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>	
۲	دبیر کمیته ^{۱۲}										بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>	
۳	عضو کمیته										بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>	
۴	عضو کمیته										بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>	
۵	عضو کمیته										بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>	
۶	عضو کمیته										بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>	
۷	نماینده سازمان ^{۱۳}										عدم مصداق		
۸	غیر ^{۱۴}					عدم مصداق					عدم مصداق		

* درج آن برای دستگاه اجرایی اصلی و تابعه مصداق دارد.

** درج آن برای دستگاه اجرایی اصلی و تابعه مصداق دارد.

** تکمیلی این بخش برای دستگاه تابعه شرکت دولتی مصداق دارد.

*** گواهینامه قبولی در آزمون دوره توانمندسازی می‌بایست ارائه شود.

۱۱ در دستگاه اصلی در سطح وزیر یا معاون وزیر و در دستگاه تابعه بالاترین مقام مسئول دستگاه برای استان است.

۱۲ در دستگاه اصلی در سطح معاون وزیر یا مدیر کل، یک سطح پایین تر از رئیس کمیته و در دستگاه تابعه یک سطح پایین تر از رئیس کمیته. برای استان رئیس سازمان برنامه‌ریزی استان.

۱۳ حضور نماینده سازمان در کمیته بهره‌وری ستان مصداق ندارد.

۱۴ با تشخیص رئیس کمیته به عنوان مدعو و بدون حق رأی، می‌تواند در جلسه حضور داشته‌باشد.

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

اطلاعات کارگروه کارشناسی بهره‌وری دستگاه اجرایی / استان ^{۱۱}											
ردیف	صحت در کارگروه	شماره شناسی	نام	نام خانوادگی	شناسه پیکتا پرسنل	سمت	تحصیلات	سابقه کار	شماره تماس	دوره آموزش چرخه مدیریت بهره‌وری را با موفقیت پشت سر گذاشته‌اند؟	
										بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>
		اطلاعات دوره		تکمیلی		مقدمان		مقدمان			
		مکان	تاریخ	مکان	تاریخ	مکان	تاریخ	مکان	تاریخ		
۱	رئیس کارگروه ^{۱۲}									بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>
۲	نماینده کارگروه									بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>
۳	عضو کارگروه									بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>
۴	عضو کارگروه									بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>
۵	عضو کارگروه									بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>
۶	عضو کارگروه									بله <input type="checkbox"/>	خیر <input type="checkbox"/>
۷	نماینده سازمان									عدم مصداق	
۸	غیره ^{۱۳}					عدم مصداق				عدم مصداق	

^{۱۱} تشکیل کارگروه کارشناسی بهره‌وری برای استان اختیاری است.
^{۱۲} گولبندها قبولی در آزمون دوره توانمندسازی می‌بایست ارائه شود.
^{۱۳} توسط رئیس کتبه انتخاب می‌شود.
^{۱۴} با تشخیص رئیس کارگروه دعوت می‌شود.

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

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 ناپره‌وری 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^{۱۶} ارائه شده است) متناظر با هر یک از محورهای مأموریتی، مشخص می‌شوند. با توجه به اینکه تعداد خدمات ذیل مأموریت‌های دستگاه‌های اجرایی در بسیاری از موارد زیاد هستند، شناسایی خدمات کلیدی به خصوص در دور اول اجرای چرخه مدیریت بهره‌وری کفایت می‌کند. همچنین، خروجی و پیامد مورد انتظار هر خدمت شناسایی شده نیز بررسی و به همراه اقلام اطلاعاتی فوق‌الذکر، در قالب کاربرد مأموریت-خدمت و پیوست‌های آن توسط کمیته بهره‌وری دستگاه اجرایی به سازمان ارسال می‌شود.

در ادامه دستگاه اجرایی نسبت به تهیه گزارشی مبنی بر شناسایی وضع موجود دستگاه، و تحقق اهداف و مأموریت‌ها در بخش مرتبط، اقدام می‌نماید این گزارش در محدوده مأموریتی ترسیم شده و خدمات شناسایی شده در مرحله قبل تهیه می‌شود. از جمله مواردی که در این بخش بررسی می‌شود می‌توان به بررسی وضعیت نماگرهای عملکردی و بهره‌وری بخش مربوطه، چالش‌های ساختاری، وضعیت سرمایه انسانی دستگاه، و بخش، میزان نفوذ فناوری در بخش مرتبط و پیشرفت دولت الکترونیک و هوشمندسازی خدمات اشاره نمود. در این گزارش، وضعیت کنونی و (در صورت وجود اطلاعات) رفتار نماگرهای عمومی و اختصاصی بخش، نتایج حاصل از بررسی گزارشات بین‌المللی ناظر بر فعالیت دستگاه اجرایی ارائه می‌شود. این گزارش با ترسیم وضع موجود زمینه مناسبی را برای کشف مسائل فراهم می‌آورد.

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

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

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

در این گام حداکثر پنج حوزه اولویت‌دار برای استان احصا شده و همراه با گزارش شناسایی وضع موجود به تفکیک هر حوزه اولویت‌دار به سازمان ارائه می‌شود. در این کاربرد، به‌منظور آسیب‌شناسی برنامه‌های پیشین در حوزه مورد بررسی، هم اقدامات انجام‌شده در پنج‌سال گذشته به تفکیک هر حوزه اولویت‌دار گزارش می‌شود.

خروجی این گام، به روشنی محدوده کشف و شناسایی مسائل را برای دستگاه‌های اجرایی و استان‌ها مشخص می‌کند. به عبارت دیگر خروجی این گام حیطه فعالیت و تمرکز دستگاه اجرایی و استان به‌منظور شناسایی مسائل ناپره‌وری و تعریف اقدامات پیشران بهره‌وری در گام‌های آتی را تعیین می‌کند. بدیهی است تعریف مسائل و اقدامات پیشرانی که با مأموریت، خدمات و حوزه‌های اولویت‌دار خروجی این گام تناسب نداشته باشند، موضوعیت نخواهد داشت. لازم به ذکر است که کاربرد تهیه شده در این گام باید پس از تأیید کمیته بهره‌وری دستگاه اجرایی/استان مربوطه و به تأیید سازمان برسد.

نظامنامه چرخه مدیریت بهروری

کاربرگ شماره ۲ (سنگاه اجرایی) - تعیین مأموریت خدمت

ردیف	محور مأموریت	عنوان سند بالادستی	محدوده ISIC ^۱ (اختیاری)	مدل نقش آفرینی ^۲	خدمت متناظر	زنجیره نتایج خدمت	پایام
۱							
۲							
۳							

کاربرگ شماره ۲ (ستان) - احصاء حوزه اولویت‌دار

ردیف	حوزه اولویت‌دار	منبع ^۳ سند آمایش سرزمین / سند توسعه استان و ..	اهم اقدامات انجام‌شده در پنج‌سال گذشته	عنوان مستندات پشتیبان و پیوست ^۴	دستگاه اجرایی متولی در استان
۱					
۲					
۳					

^۱ بند دقیق متناظر در سند بالادستی ذکر شود.

^۲ در بن بخش تنها به کد و طبقه سطح اول ISIC (کد دو رقمی) اشاره می‌شود.

^۳ یک یا چند مورد از میان انواع (۱) سیاست‌گذاری، (۲) تنظیم‌گری، (۳) خدمات عمومی، (۴) کنترل سالمیتی و (۵) تأمین مالی ذکر شود.

^۴ بند دقیق متناظر در سند بالادستی ذکر شود.

^۵ عنوان مستندات مورد استفاده در احصاء حوزه اولویت‌دار و جمع‌آوری اقدام داده مورد نیاز در معاینه نامگر، در این قسمت درج و به‌صورت پیوست به سازمان ارائه می‌شود.

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 راه حل 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 شد. اسنه ممکن است این تصور ایجاد شود که مسئله موجود سردرد است، این در حالی است که سردرد علامتی از مسئله محتمل دیگر چون کم‌آبی، کمبود ویتامین و یا بیماری زمینه‌ای است. نکته شایان توجه این است که سردرد، با فاصله زمانی از وقوع کم‌آبی، کمبود ویتامین و یا بیماری زمینه‌ای نمایانگر شده و حکایت از وجود مسئله دارد. اهمیت این موضوع زمانی بهتر درک می‌شود که برای حل مسئله به ارائه راهکار پرداخته می‌شود.

در مثال فوق، در صورتی که سردرد را به‌عنوان مسئله در نظر داشته‌باشیم، مصرف داروی مسکن راهکار پیشنهادی خواهد بود؛ درحالی‌که، مصرف این دارو، تنها علامت را سرکوب نموده و مانع از شناسایی، ریشه‌یابی و رفع علت ریشه‌ای آن خواهد شد. به‌صورت کلی، این گام، از درک علامت مسئله آغاز و به شناسایی مسئله ختم خواهد شد. در این گام از چرخه مدیریت بهره‌وری، تعریف نماگر وضعیت به تفکیک مسائل از اهمیت بالایی برخوردار است. تعریف نماگر وضعیت از میان نماگرهای کارایی و اثربخشی ناظر به مسئله شناسایی شده مبنای سنجش در گام نهم چرخه مدیریت بهره‌وری (سنجش اثرات) می‌باشد، لذا دقت در تعریف این نماگرها محاسبه وضعیت کنونی و تعیین مقدار مطلوب آن توسط دستگاه اجرایی و ستان 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 نحت تولی دستگاه اجرایی قرار می‌گیرد. لازم به ذکر است که هر چند وضعیت بخش و مسائل آن از عوامل دیگر نیز تأثیر می‌پذیرد، لکن

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

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

۳) محیط کلان، منظور عوامل زمینی 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 کاربرد «سنسله‌شناسی» صورت می‌پذیرد.

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

کاربرگ شماره ۳ (دستگاه اجرایی) - مسئله‌شناسی

ردیف	شماره مسئله	مسئله	سطح مسئله ^{۱۱}	عنوان	نوع ناماگر ^{۱۲}	فرمول	نماگر وضعیت مسئله		ماموریت ^{۱۳}	خدمات متناظر		دستگاه‌های تابعه همکار
							مقدار مطلوب داده	مقدار مرجع اخذ داده		کلان خدمت	زیرخدمت	
۱												
۲												

کاربرگ شماره ۳ (استان) - مسئله‌شناسی

ردیف	شماره مسئله	مسئله	سطح مسئله ^{۱۱}	عنوان	نوع ناماگر ^{۱۲}	فرمول	نماگر وضعیت مسئله		حوزه ولایت‌داری ^{۱۳}	دستگاه اجرایی ستونی در استان	
							مقدار مطلوب داده	مقدار مرجع اخذ داده			
۱											
۲											

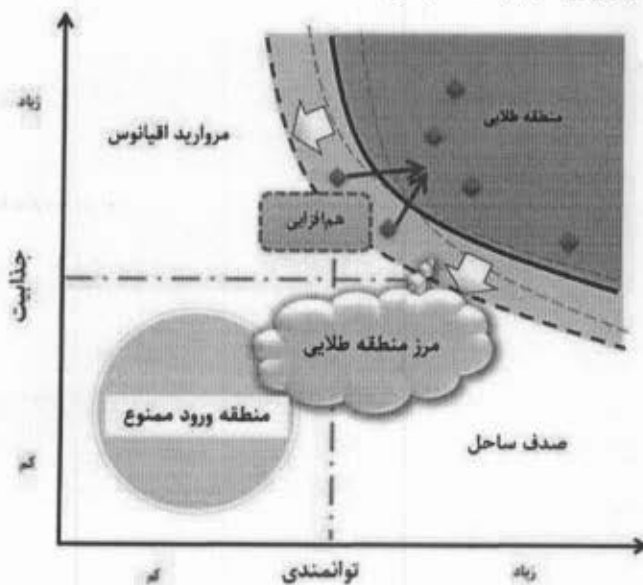
^{۱۱} دارای ماهیت پایداری هستند. به توضیحات مراجعه شود.
^{۱۲} به تفکیک درون دستگاه اجرایی، بخش تحت نظر و محیط کلان ذکر شود.
^{۱۳} از میان مجموعه‌های مأموریتی مصوب در گام دوم شامل انواع شاگردهای کارایی، تربیتش متناهم، تربیتش متناهم و تربیتش اهداف، می‌باشد.
^{۱۴} دارای ماهیت پایداری هستند. به توضیحات مراجعه شود.
^{۱۵} به تفکیک درون استان و سطح ملی ذکر شود.
^{۱۶} از میان مجموعه‌های اولویت‌دار مصوب در گام دوم شامل انواع شاگردهای کارایی، تربیتش متناهم، تربیتش متناهم و تربیتش اهداف، می‌باشد.

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

۴-۲-۴- 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. رای 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 شد، 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 ستان 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) مرورید اقیانوس و (۵) صدف ساحل تشکیل شد، 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

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

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

کاربرگ شماره، ۴- اولویت‌بندی مسائل دستگاه اجرایی/ استان

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

۴-۵- گام پنجم: ریشه‌یابی مسائل دارای اولویت

ریشه‌یابی مسئله، فرآیند شناسایی و تحلیل علل اصلی بروز یک مسئله است. هدف این گام، شناسایی علل ریشه‌ای ایجاد مسئله به منظور ارائه راهکارهای کارآمد، موثر و بلندمدت برای آن و همچنین جلوگیری از بروز مجدد مسئله است. در ریشه‌یابی مسئله، تلاش می‌شود به جای تمرکز بر رفع علائم و نتایج پیامدی، به بررسی موضوعات اساسی، عوامل اصلی و زمینه‌ساز مسئله، به همراه منابع و شرایط مورد نیاز جهت حل مسئله پرداخته شود. برای ریشه‌یابی مسئله در ادبیات ز 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 ریشه‌ی آن، درک صحیح مسئله، قابلیت شناسایی مسائل کلیدی و توانایی تحلیل مسئله با روش‌های جامع و کل‌نگر، ز 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 ساده‌نگارانه پرداخت؛ بلکه حل موثر مسئله نیازمند شناسایی ریشه مسئله در سطح ساختار بوجود آورنده رفتار مسئله‌زا است.

⁴⁰ 5 Why

⁴¹ Fishbone

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

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

- انتخاب موضوع؛ مسئله چیست؟ چرا به صورت یک مشکل بروز کرده؟
 - متغیرهای کلیدی، متغیرها و مفاهیم کلیدی که باید در نظر بگیریم کدام‌اند؟
 - افق زمانی؛ چه 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 کاربرد شماره ۵ اقدام می‌کند. ارائه مستندات ریشه‌یابی به پیوست کاربرد مذکور الزامی است.
- شایان ذکر است، خروجی این گام علاوه بر عوامل بازدارنده با همان علل ریشه‌ای مسئله، به شناسایی عوامل پیشران، به تفکیک مسائل مطرح شده در ارائه راهکار کارآمد حل مسئله، کمک می‌کند. علل بازدارنده و عوامل پیشران که خروجی گام پنجم چرخه مدیریت بهره‌وری هستند در چهار عامل خلق ارزش (۱) نیروی انسانی، (۲) سرمایه، (۳) فناوری و (۴) مدیریت شناسایی می‌شوند. البته ممکن است علت شناسایی شده را نتوان به یکی از چهار عامل یادشده نسبت داد و در چنین شرایطی، ذکر عامل در ستون سایر در کاربرد شماره ۵ ضروری است. همچنین در انتهای این کاربرد که به تفکیک هر مسئله دارای اولویت تکمیل می‌شود، رفتار زمانی علت ریشه‌ای شناسایی شده، توسط دستگاه اجرایی و استان بررسی و به همراه مستندات به سازمان گزارش می‌شود.

کاربرد 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 ^{۱۲}
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

تحلیل روند رفتار نامگر وضعیت مسئله در طول زمان

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

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

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

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

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

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

با توجه به اصل مردم‌سازی و نخبه‌سپاری و به‌منظور بهره‌گیری از تفکر جمعی و ظرفیت نخبگان و شرکت‌های دانش‌نیان 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 دانش‌نیان رئیس جمهور و دستگاه اجرایی متولی هر حوزه حضور دارند. در این رویدادها، دستگاه اجرایی متولی محورهای نیاز (مسائل ناپه‌ره‌وری) خود را معرفی نموده و به موجب برگزاری رویداد، ایده منتخب در حل مسائل ناپه‌ره‌وری دستگاه اجرایی شناسایی و مشروعیت‌بخشی به آن توسط اعضای شورای سیاست‌گذاری صورت می‌پذیرد. مراجعه به مردم و نخبگان برای اخذ راه‌حل برای مسائل ناپه‌ره‌وری رویکرد مورد توصیه موجد 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 هم‌فزایی بازیگران کلیدی و (۳) تبیین و گفت‌وگو سازی عمومی، تقسیم نمود. دستگاه‌های اجرایی و استان‌ها در این گام موظف‌ند در کنار برنامه‌ریزی برای اقدامات پیشران بهره‌وری، برنامه اقدامات پشتیبان خود را نیز در قالب کاربرد شماره ۶ برای سازمان ارسال نمایند.

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

کاربرگ شماره ۶- تعیین سیاست مذاخلات و تعریف اقدامات یثران بهره‌وری دستگاه اجرایی/استان

ردیف	مسئله	لیدر و وضعیت بهره‌وری مرتبط با مسئله	سیاست مذاخله	اقدام پیشران بهره‌وری	شروع و پایان اقدام	سنجه تحقق اقدام	هدف کمی/کیفی	فعالیت‌های کلیدی	دستگاه متولی	دستگاه همکار	زمان شروع و پایان فعالیت	پیشرفت مورد انتظار فعالیت در پایان سال (۹۵٪)
------	-------	--------------------------------------	--------------	-----------------------	--------------------	-----------------	--------------	------------------	--------------	--------------	--------------------------	--

۱												
۲												
۳												

اقدامات پیشنهادی

ردیف	عنوان اقدام	نوع اقدام			توضیحات	عنوان مسئولان پیوسته	دستگاه متولی	زمان شروع و پایان اقدام	پیشرفت مورد انتظار فعالیت در پایان سال (۹۵٪)
		همسوسازی و ایجاد انگیزه برای متولیان بهره‌وری	همراه‌سازی و هم‌افزایی	نسب و گفتمان‌سازی عمومی					
۱		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
۲		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
۳		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

۷-۲-۴- گام هفتم: اجرا

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 مولتی وجود 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^{۳۳}. 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 به منظور بهبود عملکرد می‌پردازد. این رویکرد با استفاده از فرآیندها، ابزارها و فناوری‌های موجود، سعی بر یکپارچه‌سازی و مدیریت دانش موجود در سازمان دارد به‌حوی 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 به منظور 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. همیت این اقدامات پشتیبان به حدی است که برخی اوقات بدون آن‌ها اقدامات پیشران محقق نشده و سازمان‌ها در حل مسائل ناپره‌وری شکست می‌خورند.

۸-۲-۴- 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 کاربردگ شمار، 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

^{۳۳} Implicit knowledge

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

یایش 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 هیأت وزیران و نهادهای عالی سیاست‌گذار ارائه می‌ماید. 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 به‌عنوان ورودی گام بعدی به دستگاه اعلام می‌شود.

نظامنامه چرخه مدیریت بهروری

کاربرگ شماره ۷- پایش و مراقب دستگاه اجرایی استان

مسئله	اقدام پیشران بهروری	زمان شروع و پایان اقدام	دوره پایش**	فعالیت‌های کلیدی	دستگاه همکار	تاریخ شروع و پایان فعالیت	هدف (%)	میزان پیشرفت فعالیت (%)	میزان انحراف از هدف	مستندات* پیشرفت فعالیت‌ها	مهم‌ترین موانع	راهکار پیشنهادی
-------	---------------------	-------------------------	-------------	------------------	--------------	---------------------------	---------	-------------------------	---------------------	------------------------------	----------------	-----------------

پایش اقدامات پیشنیاز											
اقدام پیشنیاز	نوع اقدام			دوره پایش**	میزان پیشرفت اقدام	هدف (%)	میزان انحراف از هدف	مستندات* پیشرفت اقدام	تاریخ شروع و پایان اقدام	مهم‌ترین موانع	راهکار پیشنهادی
	همسوسازی و ایجاد انگیزه برای متولیان بهروری	همراهی و هم‌افزایی بازرگان	تیبین و گفتاورسازی عمومی								
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								

* بازه زمانی پایش، بصورت یکی از اقلام: ساعده اول، ساعده دوم، ساعده سوم و یا ساعده چهارم ذکر شود.
 ** مستندات می‌بایست شامل گزارش هم‌افزایی و شواهدی در راستای صحیح‌سازی به میزان پیشرفت اعلام‌شده باشد.
 *** بازه زمانی پایش، بصورت یکی از اقلام: ساعده اول، ساعده دوم، ساعده سوم و یا ساعده چهارم ذکر شود.
 **** مستندات می‌بایست شامل گزارش هم‌افزایی و شواهدی در راستای صحیح‌سازی به میزان پیشرفت اعلام‌شده باشد.

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

۴-۲-۹- گام نهم: سنجش اثرات

در این گام، میزان اثربخشی اقدامات طرح‌ریزی شده در رفع مسائل بهره‌وری دستگاه اجرایی و استان، با توجه به تغییرات نماگرهای وضعیت مسئله (خروجی گام سوم) و خدمات کلیدی مرتبط مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. از همین رو انتخاب نماگر وضعیت مناسب در گام سوم از اهمیت بالایی برخوردار بوده و مبنای سنجش در گام پایانی چرخه مدیریت بهره‌وری است. البته با توجه به 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 قراردادن خدمت یا خدمات مرتبط با هر مسئله شناسایی شده اولی‌بندار می‌توان ورودی‌ها^{۲۸} (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، به‌نضمام (۳) اهداف از پیش برنامه‌ریزی‌شده، در سنجش بهره‌وری به تفکیک نماگرهای کارایی و اثربخشی استفاده کرد.

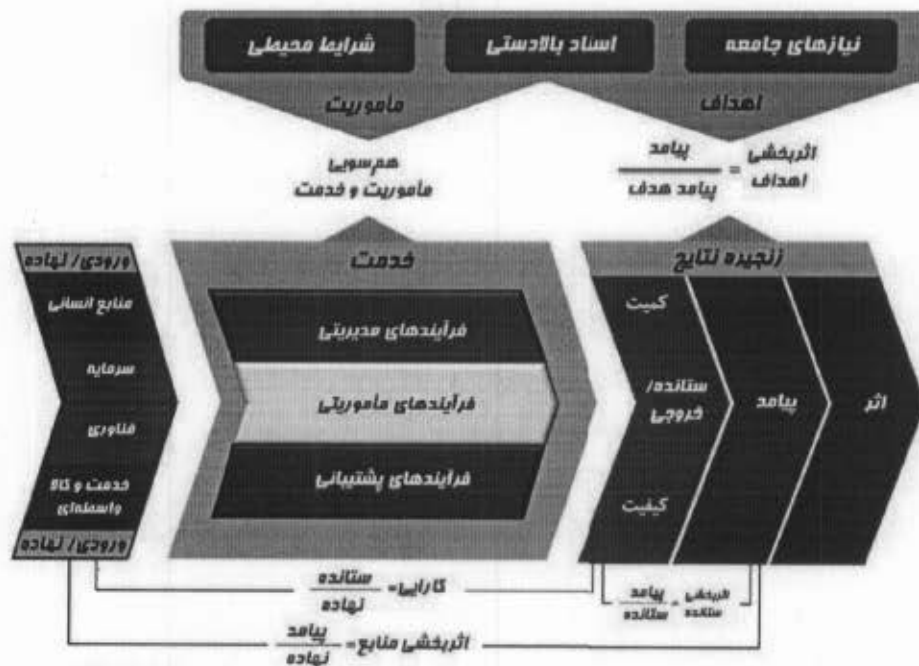
▪ کارایی به معنای دستیابی به حداکثر خروجی با حداقل استفاده از منابع (نهادها) است، به عبارت دیگر، کارایی به میزان انجام کارها به روش درست و با کمترین اتلاف اشاره دارد. کارایی به‌صورت حاصل تقسیم مقدار خروجی/ستانده بر مقدار ورودی/نهاد مورد استفاده، جهت تولید آن، تعریف می‌شود.

^{۲۸} Inputs

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

- اثربخشی به معنای درجه دستیابی به نتایج برای تحقق دستاوردهای مورد انتظار بوده و به عبارت دیگر اثربخشی به انجام کارهای درست در قیاس با اهداف طلاق می‌شود. اثربخشی بر اساس نماگرهای ذیل سنجش می‌شود.
 - شاخص اثربخشی نهاد^{۴۰}: نسبت پیامد به منابع (نهادهای) صرف شده اطلاق می‌شود.
 - شاخص اثربخشی ستانده^{۴۱}: نسبت پیامد به ستانده/خروجی را گویند.
 - شاخص اثربخشی اهداف^{۴۲}: 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، به منظور 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 ۱۲ با توجه به اینکه اجرای کامل این مدل مستلزم شناسایی تمامی خدمات و نهادها، ستانده‌ها و پیامدهای مرتبط است و این امر نیازمند صرف زمان قابل توجه است، در دور اول چرخه اجرای این مدل صرفاً برای خدمات کلیدی مرتبط با مسائل ناهم‌بهره‌وری مصوب کفایت می‌کند.

^{۴۰} Input Effectiveness
^{۴۱} Output Effectiveness
^{۴۲} Goal Effectiveness

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

در دامه 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 رزش دیگری ندارد. برخی اطلاعات ارائه‌شده در این مثال‌ها مانند اهداف فرضی می‌باشند.

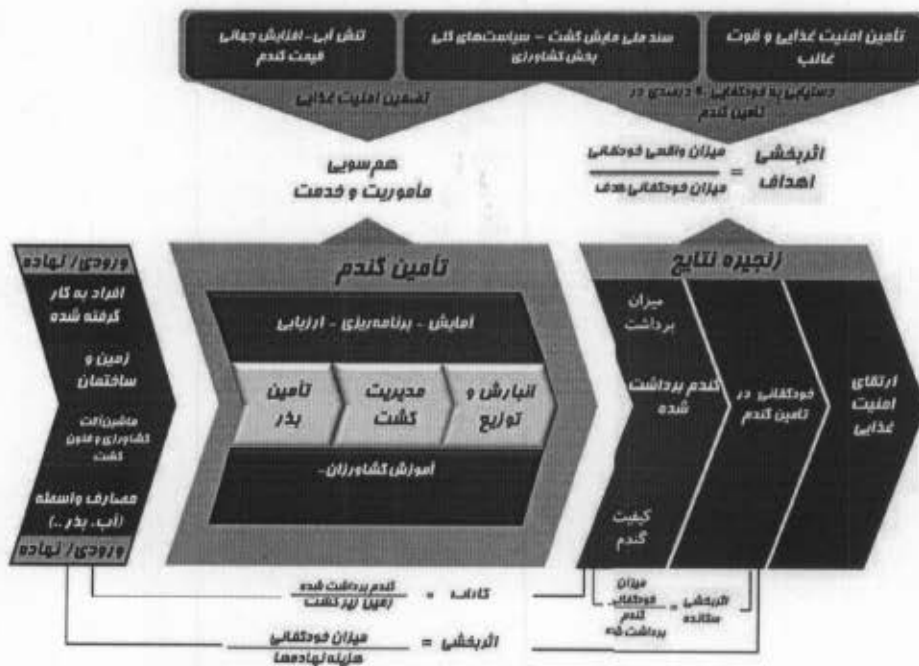
■ خدمت واکسیناسیون



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

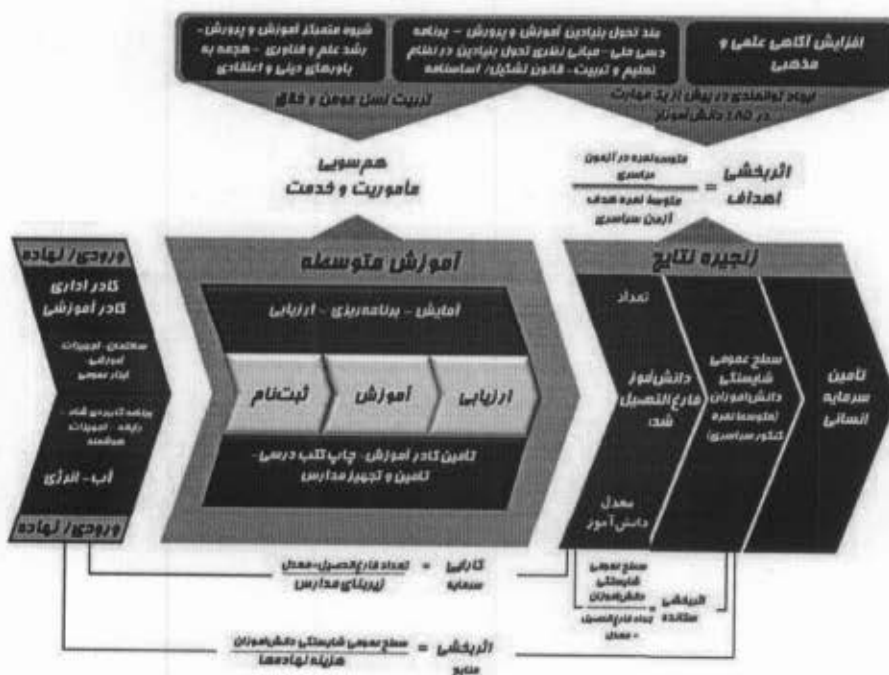
نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

■ خدمت تأمین گندم



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

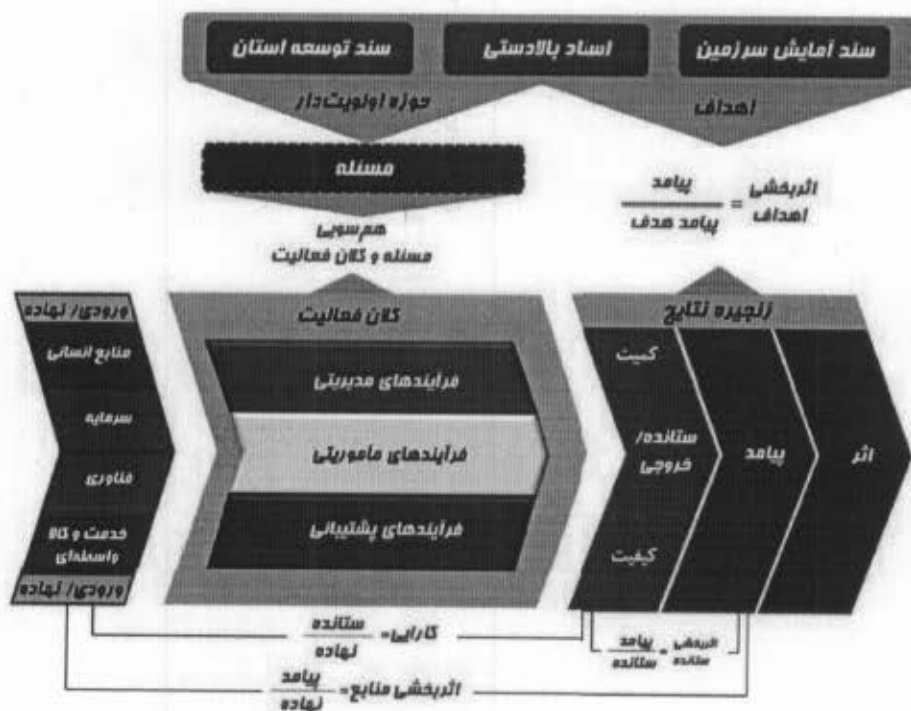
■ خدمت آموزش متوسطه



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

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

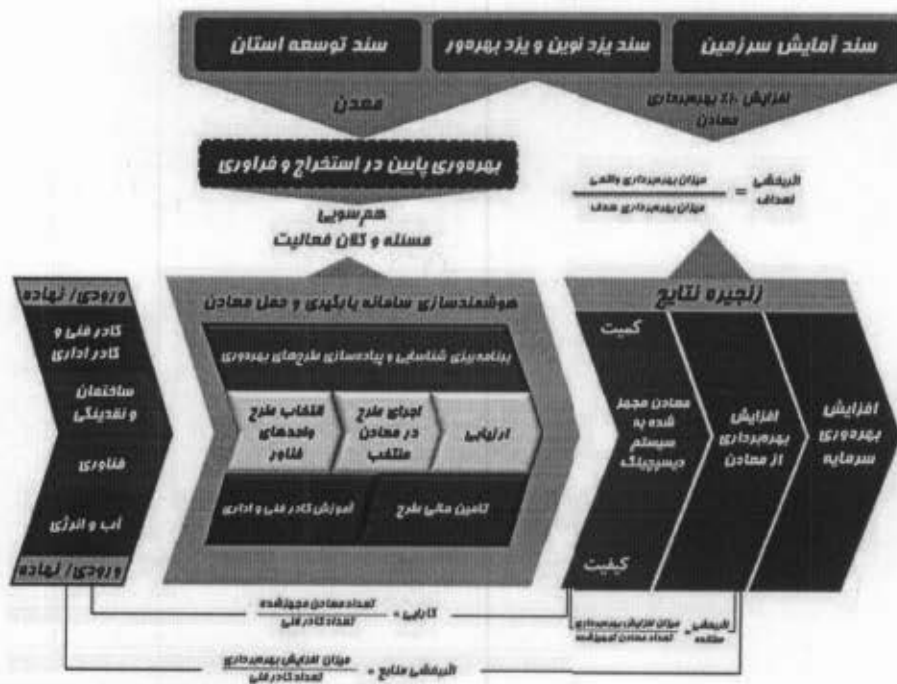
این روش سنجش در استان‌ها با اندکی تفاوت قابل استفاده می‌باشد. برای جاری‌سازی این مدل در استان حوزه‌های فعالیت اونویت‌دار و مسائل مصوب نابه‌ره‌وری استان محور قرار می‌گیرند (خروجی گام‌های چهارم و پنجم). سپس خدمات مرتبط با مسائل مصوب شناسایی شده و نهاده‌ها، ستانده‌ها و پیامدهای آنان شناسایی می‌شوند. لازم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



شکل ۱۲- مدل سنجش خدمت محور در استان

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

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری



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

بررسی میزان پیشرفت اجرای اقدامات پیشران بهره‌وری در کنار بررسی تغییرات حاگر 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 به منظور 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 نهادهای مصرفی^{۵۲} و زنجیره نتایج و محاسبه نماگر وضعیت توسط دستگاه اجرایی/استان و ارسال آن به همراه مستندات به منظور 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.

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

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

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

کاربرگ شماره ۸- ستیج اثراوت دستگاه اجرایی استان

مسئله	مأموریت / حوزه اویبت دار		خدمت مشاغلر		تجهه		زنجیره نتایج		
	حوزه اویبت دار	کلان خدمت	رپو خدمت	بهره ای	سرمدیه	فناوری	خدمت / کلان واسطه	خروجی	پیامد

عنوان	نوع نماگر ^{۴۲}	فرمول نماگر	نماگر بهره‌وری		وضعیت مسئله	راهکار اصلاحی پیشنهادی
			مقدار	عنوان		
			ابتدای سال ... ۱۳	انتهای سال ... ۱۳		

- انعام
 استمرار

^{۴۲} شامل انواع نماگرهای کارایی، اثربخشی، منابع، اثربخشی، ستانده و اثربخشی اعتماد می‌باشد.
^{۴۳} کلیه مستندات جمع‌آوری داده و محاسبات نماگر وضعیت مسئله به پست این کاربرگ ارسال و عنوان آن در این قسمت درج می‌شود.

۵- مسئولیت‌ها و اختیارات

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

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

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

پیوست الف- دستگاه‌های اصلی ملی

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

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

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

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

ردیف	نام دستگاه اجرایی	مسئولیت ارتقای بهره‌وری در بخش
۳۰	سازمان تبلیغات اسلامی	<ul style="list-style-type: none"> • 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 فعالین‌های فرهنگی مردمی
۳۱	سازمان برنامه و بودجه کشور	<ul style="list-style-type: none"> • بهره‌وری نظام برنامه‌ریزی و طرح‌های توسعه ملی • بهره‌وری نظام بودجه‌ریزی • بهره‌وری تخصیص منابع • بهره‌وری طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی
۳۲	سازمان اداری و استخدامی کشور	<ul style="list-style-type: none"> • بهره‌وری حوزه حکمرانی عمومی • بهره‌وری حوزه اداری و خدمات دولتی • بهره‌وری منابع انسانی دولت
۳۳	سازمان ملی استاندارد	<ul style="list-style-type: none"> • بهره‌وری نظام تضمین کیفیت خدمت و کالا
۳۴	شهرداری‌ها	<ul style="list-style-type: none"> • بهره‌وری خدمات شهری
۳۵	معاونت زنان و خانواده ریاست جمهوری	<ul style="list-style-type: none"> • بهره‌وری در خانواده
۳۶	سازمان انرژی اتمی	<ul style="list-style-type: none"> • بهره‌وری حوزه انرژی اتمی

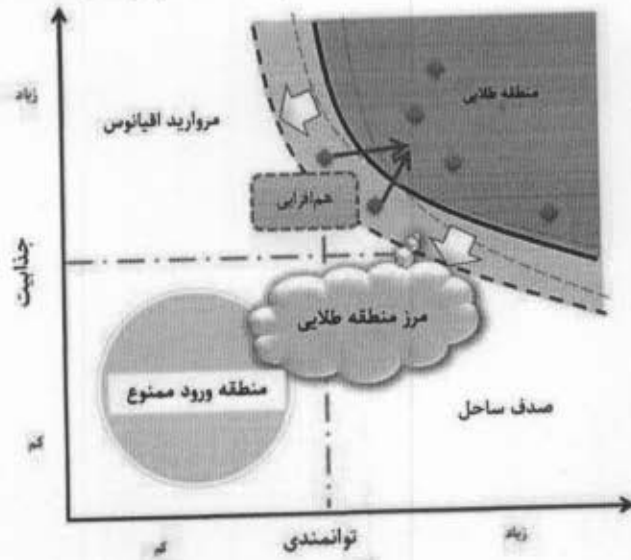
نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

پیوست ب- ماتریس جذابیت-توانمندی

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

- **منطقه طلایی:** این منطقه مربوط به مسائل دارای خلق ارزش و تاثیرگذاری بالا است که سازمان توانمندی خوبی برای حل آن دارد. حل این نوع مسائل دارای بالاترین اولویت برای انتخاب هستند.
- **مرز منطقه طلایی:** مسائل قرار گرفته در این منطقه بعد از منطقه طلایی دارای اولویت بیشتری نسبت به سایر مناطق هستند. برخی اوقات هم با ایجاد هم‌افزایی میان نتایج حل مسائل این ناحیه می‌توان آن‌ها را وارد منطقه طلایی کرد.
- **منطقه ورود ممنوع:** مسائلی که در این منطقه قرار دارند، علاوه بر اینکه حل آن‌ها منجر به خلق ارزش ناچیزی می‌شود، سازمان توانمندی لازم برای حل آن‌ها را هم ندارد؛ لذا پرداختن به این مسائل ممنوع است.
- **مروارید اقیانوس:** مسائلی که دارای جذابیت بالایی از منظر خلق ارزش هستند اما توانمندی لازم به‌منظور حل آن‌ها بسیار کم است. در این منطقه قرار می‌گیرند. ریسک پرداختن به این مسائل زیاد است و حل آن مستلزم وقت، منابع و کسب توانمندی زیاد است اما در مقابل ارزش افزوده بالایی ایجاد می‌کنند. انتخاب این مسائل تنها در شرایطی توصیه می‌شود که مسئله‌ی 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 دردسترس خود برای حل مسائل موجود در این منطقه بپردازد. به‌طور کلی انتخاب این مسائل در شرایط معمول توصیه نمی‌شود، لکن در شرایط خاص به عنوان یک دستاورد کوتاه‌مدت و بسیار ممکن می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند.

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری



شکل ب-۱- ماتریس جذابیت-توانمندی

به‌منظور تعیین میزان اهمیت خلق ارزش و تاثیرگذاری مسائل می‌توان (۱) فوریت و اضطرار در دو دسته فوری و غیرفوری، (۲) ماهیت راهبردی مسائل شامل سه سطح عملیاتی، تاکتیکی و راهبردی و (۳) گستره مسائل در چهار دسته بین‌المللی، ملی، بخش‌ها و بنگاه‌ها، بررسی شود. عوامل عنوان‌شده در کنار سایر عوامل شناسایی‌شده توسط دستگاه اجرایی / استان بر میزان جذابیت و اهمیت خلق ارزش و تاثیرگذاری یک مسئله اثرگذار 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 شترک دانش و تجربه

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

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

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

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

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

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

جدول ب-۳- امتیازدهی به زیرمعیارهای توانمندی

ردیف	توانمندی	مسائل				
		وزن	نقد پایین	استهلاک / فرسودگی واحدهای نیروگاهی	اتلاف منابع آبی ناشی از عدم استفاده از سیستم مدیریت دانش	نارکامی و فرهنگ سازمانی نامرتب در اشتغال دانش و تجربه
۱	دسترسی به فناوری (امتیاز)	۰.۲	۴	۵	۵	۳
۲	منابع مالی موجود (م. ریال)	۰.۳	۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۴۰,۰۰۰,۰۰۰	۴,۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۸۰۰,۰۰۰,۰۰۰
۳	سرمایه انسانی متخصص (نفر)	۰.۳	۶۵۰	۸۷۰	۴۸۰	۱۲۰
۴	امکانات و زیرساخت (امتیاز)	۰.۲	۲	۳	۵	۴

جدول ب-۴- امتیازدهی به زیرمعیارهای جذابیت

ردیف	جذابیت	مسائل				
		وزن	نقد پایین	استهلاک / فرسودگی واحدهای نیروگاهی	اتلاف منابع آبی ناشی از عدم استفاده از سیستم مدیریت دانش	نارکامی و فرهنگ سازمانی نامرتب در اشتغال دانش و تجربه
۱	خلق ارزش عمومی (امتیاز)	۰.۴	۳	۵	۴	۵
۲	صرفه‌جویی بودجه (م. ریال)	۰.۳	۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۱,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۱,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۵۰,۰۰۰,۰۰۰
۳	مدت زمان بازگشت سرمایه (سال)	۰.۳	۶	۳	۱	۴

با توجه به توضیحات 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

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. کتبه حائز اهمیت در نرمال‌سازی داده‌ها توجه به ماهیت زیر معیار است؛ در برخی از زیرمعیارها، حداکثرسازی (مانند تعداد سرمایه‌نسانی 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
$(X_i - \min(X_i))$	$(\max(X_i) - X_i)$
$\max(X_i) - \min(X_i)$	$\max(X_i) - \min(X_i)$

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	کتبه	بیشینه	تکنولوژی‌های روز دنیا در احداث واحدهای نیروگاهی	نوع پایین‌ترین
۱	دسترسی به فناوری (امتیاز)	۰٫۲	حداکثرسازی	۳	۵	۰٫۵۰	تعداد منابع نیرو
۲	منابع مالی موجود (م. ریال)	۰٫۳	حداکثرسازی	۴۰,۰۰۰,۰۰۰	۴,۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۰٫۰۰	دانش از عدم دانش منابع نیرو
۳	سرمایه انسانی متخصص (نفر)	۰٫۳	حداکثرسازی	۱۲۰	۸۷۰	۰٫۷۱	استفاده از تکنولوژی متناسب با اقلیم
۴	امکانات و زیرساخت (امتیاز)	۰٫۲	حداکثرسازی	۲	۵	۰٫۳۳	مشارکت دانش و تجربه

جدول ب-۶- نرمال‌سازی امتیاز به زیرمعیارهای جذابیت

ردیف	جذابیت	مسائل					
		وزن	ماهیت	کتبه	بیشینه	تکنولوژی‌های روز دنیا در احداث واحدهای نیروگاهی	نوع پایین‌ترین
۱	خلق ارزش عمومی (امتیاز)	۰٫۴	حداکثرسازی	۳	۵	۰٫۰۰	تعداد منابع نیرو
۲	صرفه‌جویی بودجه (م. ریال)	۰٫۳	حداکثرسازی	۱۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۱,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۰٫۴۱	دانش از عدم دانش منابع نیرو
۳	مدت زمان بازگشت سرمایه (سال)	۰٫۳	حداقل‌سازی	۱	۶	۰٫۷۰	استفاده از تکنولوژی متناسب با اقلیم

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

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

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

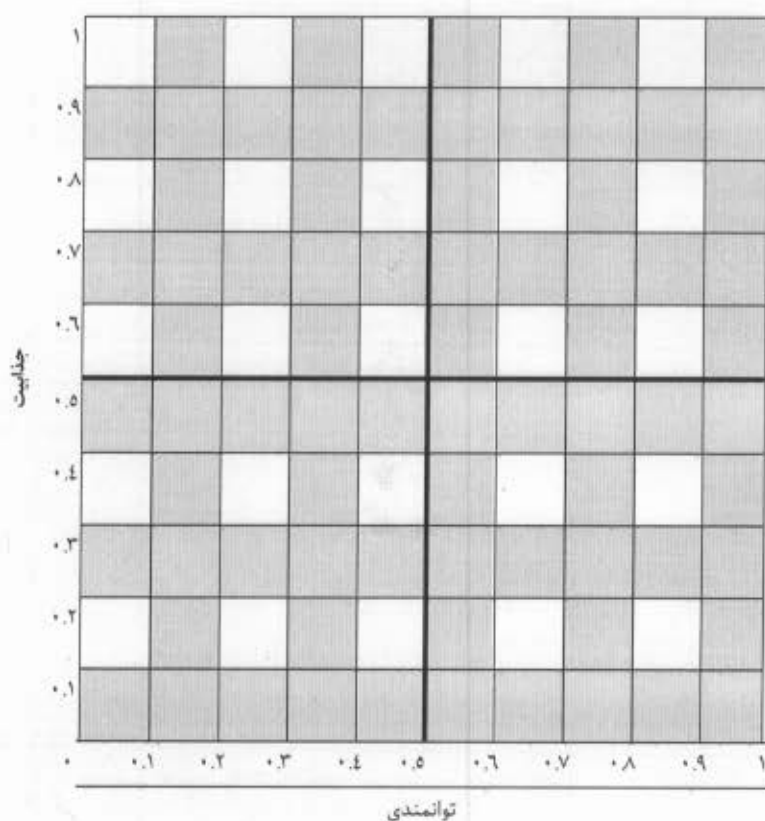
ردیف	توانمندی	مسائل				
		وزن	نقد پایین تکنولوژی‌های روز دنیا در احداث واحدهای نیروگاهی	استهلاک / فرسودگی واحدهای نیروگاهی	انگاف منابع آب ناشی از عدم استفاده از تکنولوژی متناسب با اقلیم	سیستم آموزشی بازگراشته و فرهنگ سازمانی نادرست در اشتراک دانش و تجربه
۱	دسترسی به فناوری (امتیاز)	۰٫۲	۰٫۵۰	۱٫۰۰	۱٫۰۰	۰٫۲۰
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	۰٫۸۱
۴	امکانات و زیرساخت (امتیاز)	۰٫۲	۰٫۰۰	۰٫۳۳	۱٫۰۰	۰٫۶۷
	میانگین وزنی	۰٫۲۱	۰٫۵۷	۰٫۵۷	۰٫۸۴	۰٫۵۰

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	انگاف منابع آب ناشی از عدم استفاده از تکنولوژی متناسب با اقلیم	سیستم آموزشی بازگراشته و فرهنگ سازمانی نادرست در اشتراک دانش و تجربه
۱	خلق ارزش عمومی (امتیاز)	۰٫۴	۰٫۰۰	۱٫۰۰	۰٫۵۰	۱٫۰۰
۲	صرفه‌جویی بودجه (م. ریال)	۰٫۳	۰٫۳۱	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	۰٫۹۱	۰٫۹۱	۰٫۸۰	۰٫۶۸

▪ 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، کمائی 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 ورود ممنوع، (۴) پروارید اقیانوس و (۵) صدف ساحل، را تعیین می‌ماییم. هرچه درجه سخت‌گیری در اولویت‌بندی بیشتر باشد، شعاع کمان فوق‌الذکر کوچکتر است.

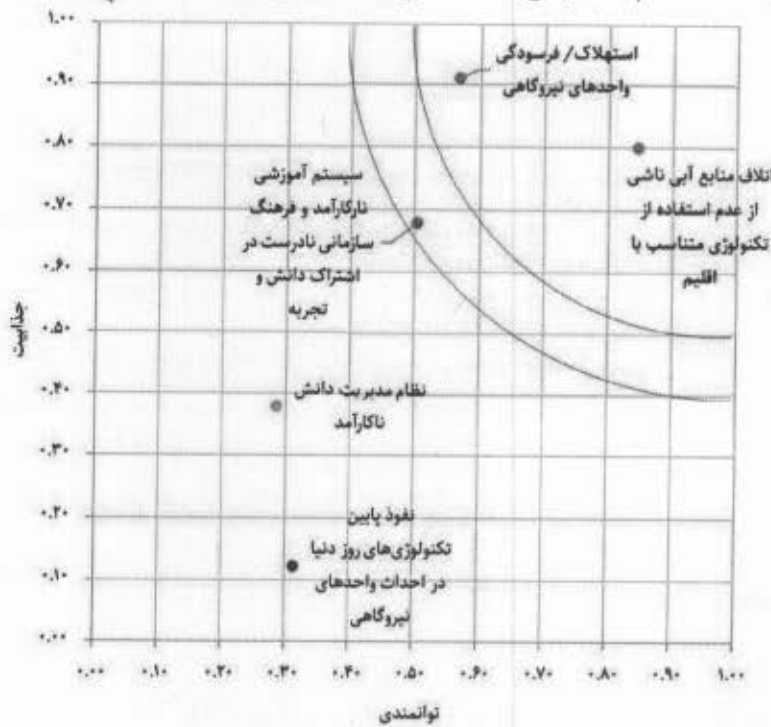
نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری



شکل ب-۲- تعیین موقعیت مسائل بر اساس امتیاز نرمال شده

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

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری



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

در بررسی این نمودار دو مسئله «اتلاف منابع آبی ناشی از عدم استفاده از تکنولوژی متناسب با اقلیم» و «استهلاک/ فرسودگی واحدهای نیروگاهی» در منطقه طلایی و به ترتیب اولویت اول و دوم را به خود اختصاص می‌دهند. مسئله «سیستم آموزشی ناکارآمد 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.

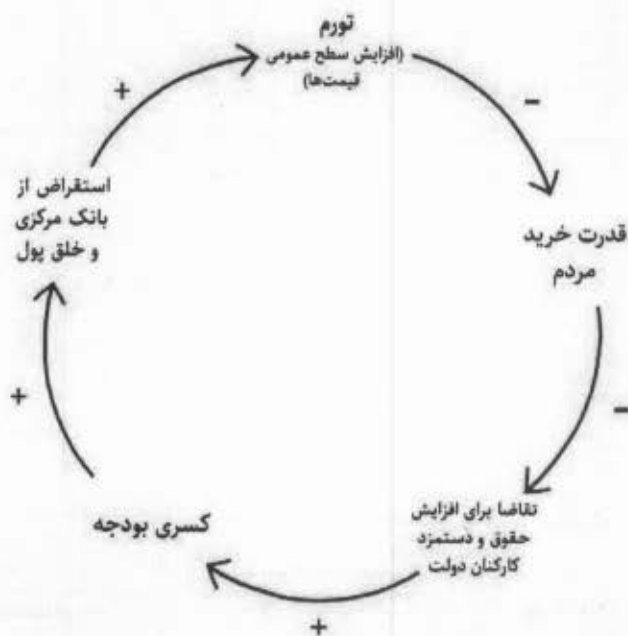
کاربرگ شمار، ۴- اولویت‌بندی مسائل دستگاه اجرایی/استان

ردیف	مسئله	اولویت‌بندی		
		امتیاز جذابیت (از ۱)	امتیاز توانمندی (از ۱)	امتیاز نهایی مسئله (از ۱)
۱	نفوذ پایین تکنولوژی‌های روز دنیا در احداث واحدهای نیروگاهی	۰٫۱۲	۰٫۳۱	۰٫۳۷۲
۲	استهلاک/ فرسودگی واحدهای نیروگاهی	۰٫۹۱	۰٫۵۷	۰٫۵۱۸۷
۳	اتلاف منابع آبی ناشی از عدم استفاده از تکنولوژی متناسب با اقلیم	۰٫۸۰	۰٫۸۲	۰٫۶۷۲
۴	نظام مدیریت دانش ناکارآمد	۰٫۳۸	۰٫۲۸	۰٫۱۰۶۴
۵	سیستم آموزشی ناکارآمد و فرهنگ سازمانی نادرست در اشتراک دانش و تجربه	۰٫۶۸	۰٫۵۰	۰٫۳۴

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

پیوست ج- نمودارهای تحلیل روابط علی و معلولی

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



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

پیوست د- روش پرسش ۵ چرا

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

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

- عنوان مسئله، میزان آلودگی هوا افزایش یافته است.
- چرا؟ زیرا تعداد وسایل نقلیه در خیابان‌ها افزایش یافته است.
- چرا تعداد وسایل نقلیه در خیابان‌ها افزایش یافته است؟ زیرا حمل‌ونقل عمومی با کمبود مواجه است.
- چرا حمل‌ونقل عمومی با کمبود مواجه است؟ زیرا دولت به اندازه کافی برای توسعه و بهبود سیستم حمل و نقل عمومی سرمایه‌گذاری نکرده است.
- چرا دولت به اندازه کافی در سیستم حمل‌ونقل عمومی سرمایه‌گذاری نکرده است؟ زیرا بودجه‌ای برای طرح‌های زیست‌محیطی تخصیص داده نشده است.
- چرا بودجه‌ای برای طرح‌های زیست‌محیطی تخصیص داده نشده است؟ زیرا دولت فعالیت‌های عمرانی را نسبت به نگرانی‌های زیست‌محیطی در اولویت قرار داده است.

در این مثال، مسئله اولیه (میزان آلودگی هوا) در هر مرحله با پرسیدن «چرا» و نگاه عمیق‌تر، به علل اصلی دسترس پیدا می‌کنیم. به این ترتیب دریافتیم، علت نهایی به جای تعداد وسایل نقلیه در خیابان، اولویت‌بندی نامناسب در سطح کلان (تخصیص بودجه به سایر فعالیت‌ها و عدم توجه به نگرانی‌های زیست‌محیطی) است. با گذراندن این فرآیند پرسش‌گری تکرار شونده، 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 هـ- 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 بین 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 فناری.
 - 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 ز دسته‌های اصلی منشعب می‌شوند علاوه بر دسته‌های ذکر شده در بالا، مسئله می‌تواند از موضوعات دیگری نیز نشأت بگیرد و نقشه‌ای جامع از علل احتمالی ایجاد می‌کنند. با ترسیم بصری علل مختلف در قالب نمودار استخوان‌ماهی، درک بهتر رابطه میان عوامل مختلف شناسایی

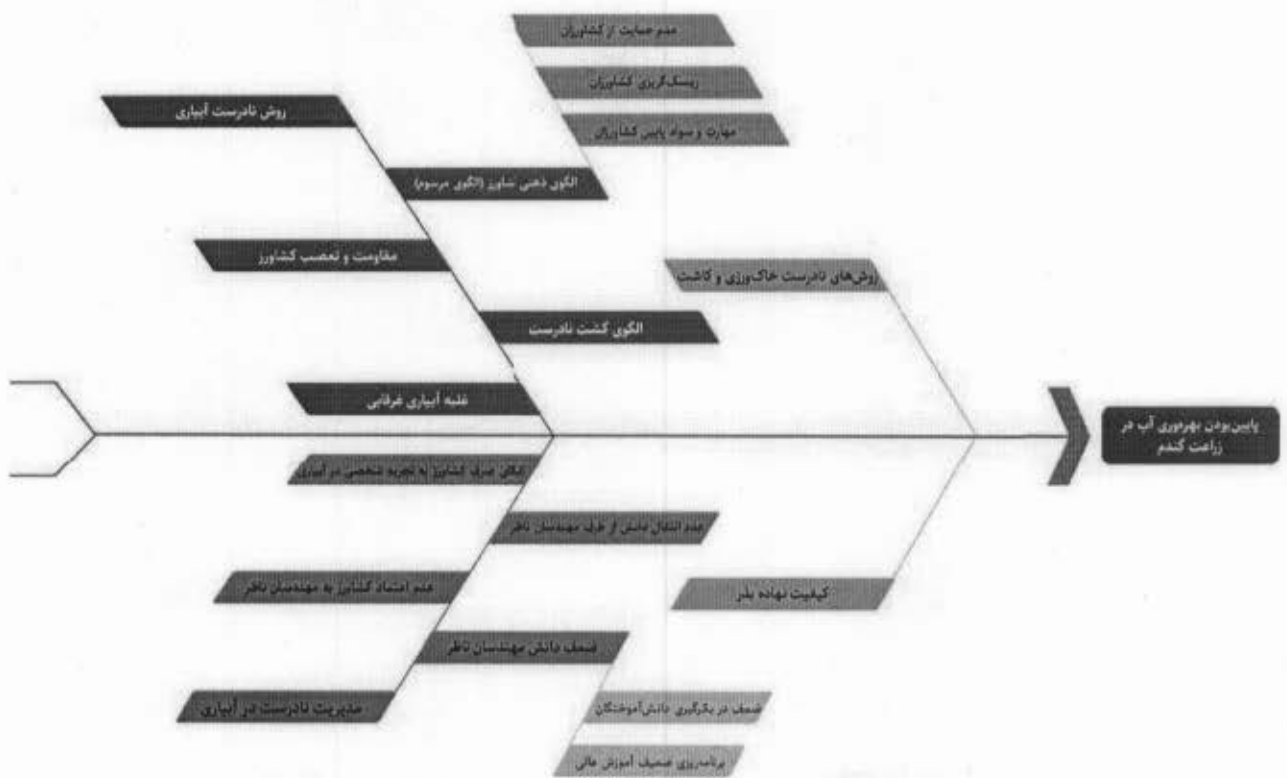
نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

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 غرقایی 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-غرقایی 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 حدردی ریشه در الگوی ذهنی او دارد (تعصب نسبت به الگوی مرسوم).

الگوی ذهنی کشاورز از دو علت فرعی مهارت و سواد کشاورزان و ریسک‌ناپذیری کشاورزان نشأت می‌گیرد. ریسک‌گریز بودن کشاورزان نیز در حقیقت وابسته به ضعف در حمایت و پشتیبانی از کشاورزان است. در خصوص مدیریت آبیاری نیز می‌توان به صورت سلسله‌مراتبی 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 حدردی مرهون دو علت فرعی ضعف در بکارگیری دانش‌آموختگان و برنامه‌ریزی آموزش عالی در توانمندسازی دانش‌آموختگان است.

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری



شکل و- ۱- نمودار استخوان ماهی مسئله پایین بودن بهره‌وری آب در زراعت گندم

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

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 دستگه‌های اجرایی نخواهد داشت. کاربرگ شماره ۱ با توجه به نیاز به درج اطلاعات شخصی افراد، در این مثال تکمیل نشده است.

کاربرگ شماره ۲ (ستگاه اجرایی) - مأموریت-خدمت

ردیف	محور مأموریت	متون سند بالادستی*	محدوده *ISIC (اختیاری)	مثال نقش آفرینی**	کلان خدمت	زیرخدمت (اختیاری)	خروجی	زنجیره نتایج خدمت
۱	تأمین امنیت غذایی	ماده ۱ - قانون تشکیل وزارت جهاد کشاورزی	۰۱- تولید محصولات کشاورزی و دامی، شکار و فعالیت‌های خدماتی وابسته	سیاست‌گذاری تنظیم‌گری خدمات عمومی کنترل حاکمیتی	لایحه خدمات حمایتی زراعت و مکانیزاسیون کشاورزی	لایحه توصیه فنس منطقه ای بر اساس پایش دوره‌های مزارع شاخص	مزارع نمونه الگوهای شده	افزایش عملکرد محصولات
۲	رشد سرمایه‌گذاری بر حوزه کشاورزی	ماده ۱ - قانون تشکیل وزارت جهاد کشاورزی	۱۶- فعالیت‌های پشتیبانی کشاورزی و فعالیت‌های پس از برداشت محصول	تنظیم‌گری خدمات عمومی	حمایت از پروژه‌های سرمایه‌گذاری بخش کشاورزی	حمایت از پروژه‌های سرمایه‌گذاری بخش کشاورزی	حجم سرمایه‌گذاری	افزایش امنیت غذایی

لازم به ذکر است گ 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.

* بند دقیق متناظر در سند بالادستی ذکر شود.

** هر این بخش تنها به کد و طبقه سطح اول ISIC (کد دو رقمی) اشاره می‌شود.

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

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

کاربرگ شماره ۳ (بنگاه اجرایی) - مستلثناسی

ردیف	شماره مسئله ^۱	مسئله	سطح مسئله ^۲	عنوان	نوع کارگر ^۳	فرمول	مدار مقدار		مدار مرجع اخذ	ماموریت ^۴	خدمات متناظر		دستگاه‌های
							مطلوب	داده			کلان خدمت	زیر خدمت	
		شکاف میانگین عملکرد کشور با عملکرد کشاورزان پیشرو								ارائه توصیه فنی منطقه ای بر اساس تحقیقات، پایش دوره‌ای مزارع آموزشی و ترویج شاخص کشاورزی	ارائه خدمات حمایتی زیارت و مکانیزاسیون کشاورزی	سازمان	
۱		شکاف میانگین عملکرد کشور با متوسط عملکرد	پایین‌بودن عملکرد گندم	بخش تحت تولی	عملکرد گندم	کارایی	تن گندم سطح زیر کشت	۷	۴٫۲	آمارنامه وزارت جهاد کشاورزی	تأمین امنیت غذایی	مرکز توسعه مکانیزاسیون	
		شکاف میانگین عملکرد کشور با عملکرد کشورهای هم‌تراز								معرفی ادوات، تجهیزات و ماشین‌های کشاورزی نوین و توسعه‌ای	شرکت خدمات حمایتی کشاورزی	سازمان	
۲		شکاف میان تولید و توزیع زنجیره تأمین و توزیع	افزایش درصد تلفات محصولات کشاورزی در زنجیره تأمین و توزیع	درصد تلفات	توزیعی اهداف	میزان محصول تلف شده کل محصولات تولیدشده	۳۰٫۲	۲۰٫۲	گزارشات سازمان تحقیقات آموزش و ترویج کشاورزی	تأمین امنیت غذایی	ارائه خدمات حمایتی زیارت و مکانیزاسیون کشاورزی	سازمان	

^۱ دارای ماهیت پایداری هستند. به توضیحات مراجعه شود.
^۲ به تفکیک درون دستگاه اجرایی، بخش تحت تولی و محدوده کلان ذکر شود.
^۳ از میان نیروهای آموزشی مصوب در گام دوم
^۴ شامل انواع نماگرهای کارایی، تریبختی، تناوب، و اثر بخشی اندازه می‌باشد.

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

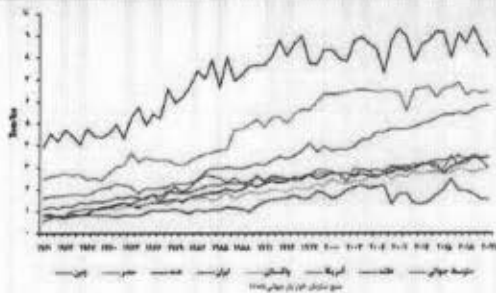
کاربرگ شماره ۲- اولویت‌بندی مسائل دستگاه اجرایی استان

ردیف	مسئله	اولویت‌بندی		
		امتیاز صلابت (از ۱)	امتیاز توانمندی (از ۱۰)	امتیاز نجاتی مسئله (از ۱)
۱	پایین بودن عملکرد گندم	۰٫۹	۰٫۸۵	۰٫۷۷
۲	افزایش درصد اتلاف محصولات کشاورزی در زنجیره تأمین و توزیع	۰٫۸	۰٫۸	۰٫۷۲

کاربرگ شماره ۵- روش‌های مسائل دستگاه اجرایی استان

مسئله (به ترتیب اولویت)	روش ریشه‌یابی	عامل ریشه‌ای	عوامل خلق ارزش (تولید)							
			مبارزه با آفات	بازدینده	بیشتران	بروی انسانی	سرمایه	فناوری	مدیریت	
-	-	انگهی خاک‌ورزی و کاشت نامناسب	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	سایر ^{۳۳}
-	-	نفوذ پایین فناوری	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-
-	نمودار استخوان ماهی	کیفیت نهاده پسر	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-
-	-	کیفیت نامطلوب خاک	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-

تحلیل روند رفتار شاگرد 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 افزایش اما با شیب بسیار کم در مقایسه با سایر کشورها است.
منبع سازمان خوار بار جهانی (FAO)

^{۳۳} در صورت انتخاب سایر عنوان عامل خلق ارزش درج شود

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

کاربرگ شماره ۶- تبیین سیاست مداخلات و تعریف اقدامات پشیران بهره‌وری دستگاه اجرایی استان

ردیف	مسئله	تعیین وضعیت بهره‌وری مرتبط با مسئله	سیاست مداخله	اقدام پشیران بهره‌وری	شروع و پایان اقدام	سجده تحقق اقدام	هدف کمی/کیفی	فعالیت‌های کلیدی	دستگاه متولی	دستگاه همکار	زمان شروع و پایان فعالیت در پایان سال (%)	بیشترت مورد انتظار
								آموزش و مشاوره فنی سازمان تحقیقات، کشاورزی حفاظتی به آموزش و ترویج بهره‌برداران کشاورزی			۱۴۰۲/۰۹/۰۱ تا ۱۴۰۲/۰۶/۳۱	۱۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰
							۲۲۰	ارائه برنامه پشتیبانی مالی پیاده‌سازان طرح کشاورزی	وزارت جهاد کشاورزی		۱۴۰۲/۰۹/۰۱ تا ۱۴۰۲/۰۶/۳۱	پوشش ۷۱۰۰ پیاده‌سازان
								توسعه کشاورزی حفاظتی			۱۴۰۲/۰۹/۰۱ تا ۱۴۰۲/۰۶/۳۱	
								الگوسازی مزارع نمونه	وزارت جهاد کشاورزی		۱۴۰۲/۰۱/۰۱ تا ۱۴۰۲/۰۶/۳۱	صفر
								واردات ادوات کشاورزی	وزارت جهاد کشاورزی		۱۴۰۲/۰۷/۰۱ تا ۱۴۰۳/۰۶/۳۱	۲۵۰
								حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان نوکبدکننده	وزارت جهاد کشاورزی		۱۴۰۲/۰۷/۰۱ تا ۱۴۰۵/۰۶/۳۱	۲۱۵
							۱۰۰۰	توسازی ناوگان ماشینی			۱۴۰۲/۰۷/۰۱ تا ۱۴۰۵/۰۶/۳۱	

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

اقدامات پیشنهادی

ردیف	عنوان اقدام	نوع اقدام			توضیحات	عنوان مسئولیت پیوست	دستگاه متولی	زمان شروع و پایان اقدام	بیشترت مورد انتظار فعالیت (در پایان سال ۹۶)
		همسوسازی و انجام انگیزه برای متوکیان بهره‌وری	همراه‌سازی و حمایتی	لبس و گفت‌وگو سازی عمومی					
۱	خوشه‌سازی میان کشاورزان پیشرو و حمایت مالی و غیرمالی از آنان	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	با تشکیل خوشه میان کشاورزان پیشرو زمینه همکاری مشترک و انتقال دانش فنی میان آن‌ها ایجاد می‌شود. آموزش و ترویج کشاورزی حفاظتی توسط این خوشه میان سایر بهره‌برداران به مراتب موثرتر از آموزش تئوری مفاهیم خواهد بود.	طرح خوشه‌سازی کشاورزان پیشرو	سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی	۱۳۹۲/۰۷/۰۱ تا ۱۴۰۵/۰۶/۳۱	۳۳۰

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

کاربرگ شماره ۷- پایش و مراقب دستگاه اجرایی استان

مسئله	اقدام پیشنهادی بهره‌وری	زمان شروع و پایان اقدام	دوره پایش ^{۱۱}	فعالیت‌های کلیدی	دستگاه همکار	تاریخ شروع و پایان فعالیت	هدف(%)	میزان پیشرفت (فعالیت %)	میزان انحراف از هدف	مستندات ^{۱۲} پیشرفت فعالیت‌ها	مهمترین موانع عدم تحقق برنامه	راهکار پیشنهادی
				واردات ادوات	مرکز توسعه مکانیزاسیون کشور	۱۴۰۲/۰۷/۰۱ تا ۱۴۰۲/۰۶/۳۱	۲۵٪	۸٪	۱۷٪	بازنامه واردات	تامین مالی	جذب سرمایه از بخش خصوصی
پایین بودن عملکرد گندم	نوسازی ناوگان ماشین‌ها	۱۴۰۲/۰۷/۰۱ تا ۱۴۰۵/۰۶/۳۱	سه‌ماهه سوم	حمایت از شرکت‌های دانش بنیان تولید کننده	مرکز توسعه مکانیزاسیون کشور - مرکز آزمون و ارزیابی ماشین‌های کشاورزی	۱۴۰۲/۰۷/۰۱ تا ۱۴۰۵/۰۶/۳۱	۷,۵٪	۵٪	۲,۵٪	گزارش تسهیلات پرداخت شده	تامین مالی	جذب سرمایه‌گذاری خارجی

اقدام پیشنهادی	نوع اقدام			میزان پیشرفت اقدام	هدف(%)	میزان انحراف از هدف	مستندات ^{۱۳} پیشرفت اقدام	تاریخ شروع و پایان اقدام	مهمترین موانع عدم تحقق برنامه	راهکار پیشنهادی
	همسوسازی و ایجاد انگیزه برای متولیان بهره‌وری	هم‌فرازی بازرگان کلیدی	نسب و گفت‌وگوهای عمومی							
خوشه‌سازی میان کشاورزان پیشرو و حمایت مالی و غیرمالی از آنان	☑	☑	☑	۱۲٪	۲۰٪	۸٪	گزارش تصویری و اجرایی برگزاری جلسات آموزشی- ترویجی	۱۴۰۲/۰۷/۰۱ تا ۱۴۰۵/۰۶/۳۱	عدم همکاری بهره‌برداران مالی - حمایت	ارائه مشوق‌های حمایتی

^{۱۱} بازه زمانی پایش بصورت یکی از فواصل سه‌ماهه اول، سه‌ماهه دوم، سه‌ماهه سوم و یا سه‌ماهه چهارم ذکر شود.
^{۱۲} مستندات می‌بایست شامل گزارش تصاویر و شواهدی در راستای صحفکاری به میزان پیشرفت اعلام‌شده باشد.
^{۱۳} بازه زمانی پایش بصورت یکی از فواصل سه‌ماهه اول، سه‌ماهه دوم، سه‌ماهه سوم و یا سه‌ماهه چهارم ذکر شود.
^{۱۴} مستندات می‌بایست شامل گزارش تصاویر و شواهدی در راستای صحفکاری به میزان پیشرفت اعلام‌شده باشد.

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

کاربرگ شماره ۸- سنجش اثرات دستگاه اجرایی / استان

مستند		خدمت متناظر		نهاد		زنجیره نتایج		
حوزه اولویت‌دار	کلان خدمت	زیر خدمت	تعداد	ساخت	سرمایه	فناوری	خدمت / کلان واسطه	
بهره‌مندی	بهره‌مندی	بهره‌مندی	بهره‌مندی	بهره‌مندی	بهره‌مندی	بهره‌مندی	بهره‌مندی	
مقدار	مقدار	مقدار	مقدار	مقدار	مقدار	مقدار	مقدار	
(واحد)	(واحد)	(واحد)	(واحد)	(واحد)	(واحد)	(واحد)	(واحد)	
عنوان	عنوان	عنوان	عنوان	عنوان	عنوان	عنوان	عنوان	
	ارائه توصیه فنی منطقه ای بر اساس پایش دوره‌ای مزارع شاخص	ارائه خدمات حمایتی زراعت و مکانیزاسیون کشاورزی	۱۳۵۰۰۰ نفر	-	ساختن	انتشار آموزش	قرارداد خرید خدمت ناظران فنی	
	تأمین امنیت غذایی	حمایتی زراعت و مکانیزاسیون کشاورزی	۷۱۵۵ نفر	-	ساختن و انبار	تولاسیون	کود مصرف شده	
۳۳۰	عملکرد محصولات	مصرف کود معدنی کودت					۴۰۰۰۰۰۰ تن	
	پایین بودن عملکرد گندم	تجهیزات و ماشین‌های کشاورزی نوین و توسعه‌ای	۴۵ نفر	-	تجهیزات ساخت	دانش فنی	ماشین‌های معرفی شده	
							۳ عدد	
انگیز بهره‌وری								
عنوان	نوع انگیز	فرمول انگیز	مقدار	وضعیت	واحدکار اصلاحی پیشنهادی			
مستند	مستند	مستند	مستند	مستند	مستندات پیوست ۱*			
	کارایی	تن گندم سطح زیر کشت	۴,۲	۴,۲	آمار اختصاصی مزارع تحت پوشش	<input type="checkbox"/> تمام <input checked="" type="checkbox"/> استمرار		

* شامل انواع انگیزهای کارایی، تربیتی، متان، تربیتی، ستانده و تربیتی اهداف، میباشد.
 ** کلمه مستندات جمع آوری داده و محاسبات انگیز وضعیت مسئله به پیوست این کاربرگ ارسال و عنوان آن در این قسمت درج می‌نماید.

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

پیوست ز- مثال استان یزد

کاربرگ شماره ۲ استان - احصای حوزه اولویت‌دار

ردیف	حوزه اولویت‌دار	مجموع ۳۰ سنه آمایش سرزمین / سنه توسعه استان و ...	احداث خدمات اجتماعی در برنامه پنج سال گشت	مستندات پیشنهاد و پیوست*	مستند آمایش سرزمین استان و اسناد پشتیبان	
	آب و انرژی	<p>سیاست‌های آب در سند آمایش سرزمین</p> <ul style="list-style-type: none"> * مدیریت پایدار و بلندمدت منابع آب استان برای شرب و سایر مصارف * کنترل و مهار رشد کشاورزی سنتی و شیوه‌های غرقابی تولید * کاهش تدریجی برداشت از منابع آب‌های زیرزمینی * گسترش استفاده از آب مجازو (آذرات مواد غذایی و صنعتی پراکنده) * توسعه سیستم هوشمند رصد منابع آب استان * تکمیل و توسعه زیرساخت‌های مرتبط با تأمین و توزیع آب * جلوگیری از توسعه آبی واحدهای صنعتی آب‌بر <p>سیاست‌های انرژی در سند آمایش سرزمین</p> <ul style="list-style-type: none"> * توسعه و تجهیز مراکز پژوهشی و تحقیقاتی در زمینه انرژی‌های تجدیدپذیر استان * بهره‌داری از انرژی‌های نو در تولیدات صنعتی استان * توسعه شبکه‌های برق، گاز و آب * حمایت از توسعه شرکت‌های خدمات انرژی به منظور افزایش بهره‌وری انرژی * توسعه و توسعه‌یابی به سید تأمین انرژی با تأکید بر انرژی‌های تجدیدپذیر * فرهنگ‌سازی کاهش مصرف انرژی 	آب	<ul style="list-style-type: none"> * توسعه روش‌های آبیاری نوین * احیای مرست و لایروبی قنوات * نصب کنتور، هوشمند و حجمی آب بر روی چاه‌های دارای پروانه بهره‌داری * سرمایه‌گذاری آب دریا و انتقال از خلیج فارس * توسعه شبکه فاضلاب شهری <p style="text-align: center;">انرژی</p> <ul style="list-style-type: none"> * افزایش سهم نیروگاه‌های تجدیدپذیر و پاک از سبد تولید انرژی کشور 	<ul style="list-style-type: none"> * شرکت توزیع برق * شرکت سهامی برق منطقه‌ای * شرکت تولید نیرو برق * ساتیا * شرکت گاز * شرکت سهامی آب منطقه‌ای * شرکت آب و فاضلاب * شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی 	
	حمل و نقل	<p>سیاست‌های حمل و نقل در سند آمایش سرزمین:</p> <ul style="list-style-type: none"> * تقویت شبکه‌های جاده‌ای و ریلی * آسفالته‌سازی و بهسازی شبکه رانما جهت کاهش پهنه‌های مغرب جریان کالا و مسافر * توسعه و تکمیل زنجیره زیرساخت‌های ترابری با اولویت خطوط ریلی و مسیرهای شریانی واکم در کریدورهای ترابری بین‌استانی * توسعه مبتنی بر حمل و نقل عمومی محور * توسعه و بهسازی زیرساخت‌های حمل و نقل هوایی 	<ul style="list-style-type: none"> * ترغیب سرمایه‌گذاری در بخش هوایی غیر نظامی از جمله شرکت هواپیمایی * توسعه خطوط در مسیرها و احداث خطوط ریلی * ایجاد شرکت‌های حمل و نقل ریلی باهدف افزایش سهم حمل و نقل بار ریلی به ۳۰ درصد و مسافر به ۱۰ درصد 	<ul style="list-style-type: none"> * سازمان راه‌داری و حمل و نقل جاده‌ای * شهرداری 		

* عنوان مستندات مورد استفاده در احصای حوزه اولویت‌دار و جمع‌آوری اتلام داده مورد نیاز در محاسبه شاگرد، در ن قسمت مرجع و بصورت پیوست به سازمان ارائه می‌شود
 ۳۱ بند دقیق متناظر در سند بالاسنشی ذکر شود

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

کاربرگ شماره ۳ (استان) - مستثناسی

سازگرو وضعیت بهره‌وری

ردیف	شماره ^{۱۶} مسئله	مسئله	سطح مسئله ^{۱۷}	صورت	نوع تدابیر ^{۱۸}	فرصت	مقدار کمی	مقدار مطلوب	مرجع اخذ داده	حوزه اولویت‌دار ^{۱۹}	دستگاه اجرایی متولی در استان
۱		تشریح آبر در بخش کشاورزی	درون استان	انحراف برداشت نسبت به آب قابل برنامهریزی	کارایی	میزان انحراف برداشت آب قابل برنامهریزی	۹۹۲ میلیون متر مکعب	۱۶۴ میلیون متر مکعب	محد سازگاری با کم آبی استان	اولویت‌دار ^{۲۰}	<ul style="list-style-type: none"> • شرکت آب و فاضلاب • شرکت سهامی آب منطقه‌ای • وزارت جهاد کشاورزی • وزارت صنعت معدن و تجارت
		فروتنی زمین در برخی از مناطق					آمار دستگاه‌های استان در سال ۱۴۰۱				
۲		ارزش افزوده پایین بخش کشاورزی	سطح ملی	بهره‌وری آب در بخش کشاورزی	کارایی	ارزش تولید محصول کشاورزی	۱۵۱۸۰ ریال به مترمکعب	۱۵۸۰۸ ریال به مترمکعب	حساب‌های منطقه‌ای ۱۴۰۰ و آمار استان مصرف آب	آب و انرژی	<ul style="list-style-type: none"> • شرکت آب و فاضلاب • شرکت سهامی آب منطقه‌ای • وزارت جهاد کشاورزی
		بازار غیررسمی آب					آمار دستگاه‌های استان در سال ۱۴۰۱				
۳		قطع گاز صنایع در زمستان	سطح ملی	سهه انرژی تجدیدپذیر از کل تولید انرژی	انرژی‌های تجدیدپذیر	میزان تولید برق از منابع تجدیدپذیر	۷٪	۱۲٪	حساب‌های منطقه‌ای ۱۴۰۰ و آمار واحدهای صنعتی	آب و انرژی	<ul style="list-style-type: none"> • شرکت سهامی برق منطقه‌ای • شرکت گاز • شرکت توزیع برق • شرکت تولید نیرو برق • وزارت جهاد کشاورزی • وزارت صنعت معدن و تجارت
		قطع برق صنایع در تابستان					چک‌های استان				
		عدم استفاده از ظرفیت انرژی‌های تجدیدپذیر	سطح ملی	سهه انرژی تجدیدپذیر از کل تولید انرژی	انرژی‌های تجدیدپذیر	میزان تولید برق از منابع تجدیدپذیر	۷٪	۱۲٪	حساب‌های منطقه‌ای ۱۴۰۰ و آمار واحدهای صنعتی	آب و انرژی	<ul style="list-style-type: none"> • شرکت سهامی برق منطقه‌ای • شرکت گاز • شرکت توزیع برق • شرکت تولید نیرو برق • وزارت جهاد کشاورزی • وزارت صنعت معدن و تجارت
		پیشی گرفتن مصرف برق از تولید					چک‌های استان				

^{۱۶} دارای ماهیت پیمایی هستند. به توضیحات مراجعه شود.

^{۱۷} به تنگنای درون استان و سطح ملی فکر شود.

^{۱۸} از میان صورت‌های اولویت‌دار مصوب در گام دوم

^{۱۹} شامل انواع تدابیرهای کارایی، انرژی‌های متنام، انرژی‌های متنام و انرژی‌های متنام می‌باشد.

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

ردیف	شماره مسئله	مسئله	سطح مسئله	نماگر وضعیت بهره‌وری				عنوان	نوع نماگر	ارمول	مقدار کم	مقدار مطلوب	مرجع اخذ داده	حوزه اولویت‌دار	دستگاه اجرائی متولی در استان
				مقدار	مقدار	مقدار	مقدار								
۴		استفاده کم از حمل و نقل عمومی شهری رونق نداشتن ترافیک در سطح شهر صرف بالای بیشترین فرسودگی ناوگان	حمل و نقل عمومی ناکارآمد	مردم استان	بهم حمل و نقل عمومی از کل حمل و نقل استان	از پیشی اعداد	تعداد سازه‌های ساخته شده ناوگان حمل و نقل عمومی کل سازه‌های ساخته شده	۲۵٪	۲۵٪	۲۵٪	۲۵٪	آمار دریافتی از شهرداری حمل و نقل	اولویت‌دار	دستگاه اجرائی متولی در استان	
<ul style="list-style-type: none"> • سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای • شهرداری • وزارت صنعت معادن و تجارت 															

کاربرگ شمار، ۲- اولویت‌بندی مسائل دستگاه اجرائی استان

ردیف	مسئله	اولویت‌بندی		
		امتیاز جدانیت (از ۱)	امتیاز توانمندی (از ۱)	امتیاز بهای مسئله (از ۱)
۱	افت آسفالته زیرزمین استان	۰.۲۲	۰.۱۵	۰.۶۸
۲	بهره‌وری پایین آب در بخش کشاورزی	۰.۱۶	۰.۱۸	۰.۲۸
۳	ناآرامی گاز و برق	۱	۰.۲۷	۰.۱۷
۴	حمل و نقل عمومی ناکارآمد	۰.۱۸	۰.۱۸	۰.۶۴

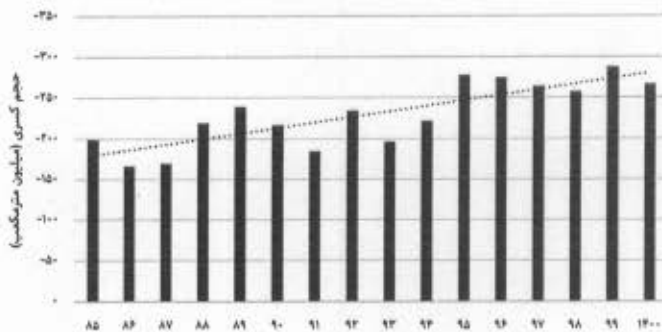
نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

کاربرگ شماره ۵- روشهای مسائل نگاه اجرایی استان

مسئله (به ترتیب اولویت)	روش ریشه‌یابی	عامل ریشه‌یابی	نوع		عوامل خلق ارزش (تولیده)				
			بازدارنده	پیش‌ترن	انرژی انسانی	سرمایه	فناوری	مدیریت	سایر ^{۶۶}
افت آبیاری زیلزمنستان	علمی-مطالقی	کشاورزی ناهموار	☒	☐	☒	☒	☒	☒	-
		خشکسالی	☒	☐	☐	☐	☐	☒	-
		نیاز بالای مصرف صنعتی	☒	☐	☐	☒	☒	☐	-

تحلیل روند رفتار معیار وضعیت مسئله در طول زمان

کسری مخازن آب استان



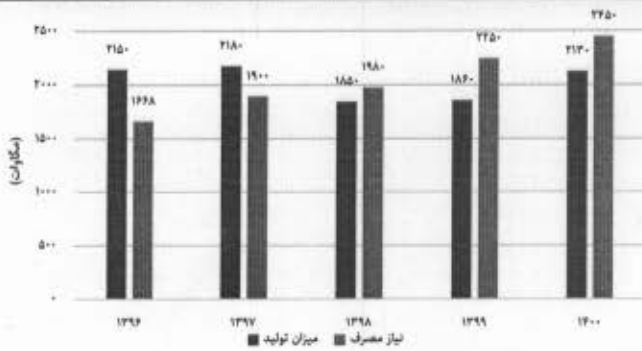
سالانه به‌طور میانگین ۲۵۰ میلیون مترمکعب کسری مخزن در استان یزد وجود دارد که ضرورت برنامه‌ریزی جهت کاهش فشار از منابع آب زیرزمینی را تأیید می‌کند. نمودار مقابل میزان کسری مخزن سالانه را بر حسب میلیون مترمکعب در سال نمایش می‌دهد (مرکز آمار ایران).

^{۶۶} در صورت انتخاب سایر عنوان عامل خلق ارزش درج شود

نظامنامه چرخه مدیریت بهرهوری

مسئله (به ترتیب اولویت)	روش پیشنهادی	عوامل پیشنهادی	نوع				
			باردارنده	بیشتر	نیروی انسانی	سرمایه	فناوری
تازایی گاز و برق	پارخ		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

تحلیل روند رفتار معاکر وضعیت مسئله در طول زمان



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

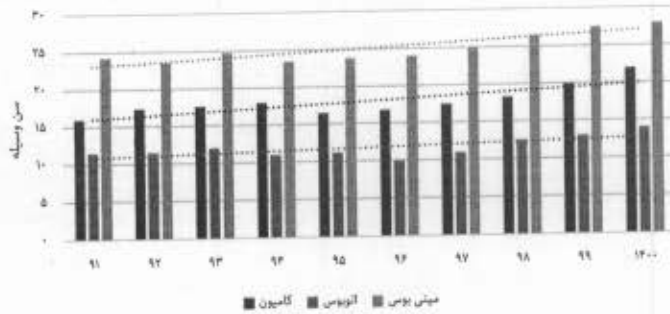
^{۳۳} در صورت انتخاب سایر، عنوان عامل خلق ارزش درج شود.

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

مسئله (به ترتیب اولویت)	روش پیشنهادی	عامل پیشنهادی	نوع		عوامل خلق ارزش (تولید)		
			بازدارنده	پیشروان	نیروی انسانی	سرمایه	فناوری
ناوگان فرسوده حمل و نقل کالا	استفراغ ماه	بازار مصرف‌گراژوئیل	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		محدودیت‌های واردات و ترخیص	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		قرار گرفتن اسفند در گریه‌ور اصلی حمل و نقل جهانی	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

تحلیل روند رفتار نامگر وضعیت مسئله در طول زمان

متوسط عمر ناوگان حمل و نقل عمومی در کشور



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

^{۳۳} در صورت انتخاب سایر عنوان عامل خلق ارزش درج شود

نظامنامه چرخه مدیریت بهروری

کاربرگ شماره: ۶- تعیین سیاست مداخلات و تعریف اقدامات پیشران بهروری دستگاه اجرایی استان

ردیف	مسئله	بهروری مرتبط با سیاست مداخله	اقدام پیشران	شروع و پایان اقدام	سنجه تحقق اقدام	مدتی	تعاریف هایت کلیدی	دستگاه متولی	دستگاه همکار	زمان شروع و پایان فعالیت	پیشرفت مورد انتظار فعالیت در پایان سال (%)
۷۵	۱	کاهش آلودگی هوا	۱- تکمیل فعالیت تحول حجمی آب و رواندازی سامانه آنلاین منابع و معارف	۱۴۰۲	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱- تکمیل فعالیت تحول حجمی آب و رواندازی سامانه آنلاین منابع و معارف	شرکت سهامی آب منطقه‌ای	اداره کل آب منطقه‌ای	۱۴۰۲	۱۰۰٪
			۲- تشکیل شورای استانی نظارت بر بازار آب و رواندازی کارگزاران هیأت بازار							۱۴۰۲	۱۰۰٪
			۳- طراحی و تهیه مدل قواعد مدیریت بازار آب							۱۴۰۲	۱۰۰٪
			۴- اعلام‌سازی بازار آب در یک دهستان به عنوان پایلوت							۱۴۰۲	۱۰۰٪
			۵- اعلام‌سازی بازار آب به کل شهرستان استان							۱۴۰۲	۱۰۰٪
۳۰	۲	بهروری در بخش کشاورزی و تسهیلات	۱- تکمیل تاسیسات و خطوط لوله طرح	۱۴۰۲	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱- تکمیل تاسیسات و خطوط لوله طرح	شرکت سهامی آب منطقه‌ای	وزارت جهاد کشاورزی سازمان شناکاره	۱۴۰۲	۱۰۰٪
			۲- طراحی مکانیزم تشویق و تنبیه به کارگری آب تصفیه‌شده							۱۴۰۲	۱۰۰٪
			۳- پیگیری به روز رسانی تاسیسات صنایع منتخب							۱۴۰۲	۱۰۰٪
			۴- عمال مکتفزه‌های تشویق و تنبیه مربوطه							۱۴۰۲	۱۰۰٪
			۵- تکمیل تاسیسات و خطوط لوله طرح							۱۴۰۲	۱۰۰٪
۲۰	۳	بهروری در بخش صنعت	۱- نهایی نمودن شوه‌نشن مازر طرح	۱۴۰۲	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱- نهایی نمودن شوه‌نشن مازر طرح	شرکت گاز	شرکت توزیع برق وزارت صنعت، معدن و تجارت	۱۴۰۲	۱۰۰٪
			۲- انتخاب پایلوت اجرایی آن و اخذ گواهی صرفه‌جویی انرژی							۱۴۰۲	۱۰۰٪
			۳- بررسی تابع فن و اقتصادی و فرزند شناسایی							۱۴۰۲	۱۰۰٪
			۴- انجام عملیات اجرایی نهایی							۱۴۰۲	۱۰۰٪
			۵- تکمیل تاسیسات و خطوط لوله طرح							۱۴۰۲	۱۰۰٪

نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری

ردیف	مسئله	تداوم وضعیت بهره‌وری مرتبط با سیاست مداخله مسئله	اقدام پیشنهادی بهره‌وری	شروع و مسجحه تحقق پایان اقدام اقدام	هدف کمی/کیفی	فعالیت‌های کلیدی	دستگاه متولی	دستگاه همکار	زمان شروع و انتظار فعالیت در پایان سال (%)
۱۵	ناوگان فرسوده حمل و نقل کالا شدت مصرف انرژی در حمل و نقل کالا توسعه بخش‌های ناوگان حمل و نقل	توسعه برنامه‌های مدیریت سمت فناوری سوخت با کامیون‌های دوگانه سوز بزرگ و گاز (DFDG) تبدیل کامیون‌های غیردوگانه‌سوز به کامیون‌های دوگانه سوز بزرگ و گاز (DFDG)	تعداد کامیون‌های دوگانه‌سوز شده ۱۴۰۲ مهر ۱۴۰۲ مهر ۲۰۰۰ عدد کامیون	۱- اخذ مجوزهای لازم ۲- تهیه نمودن روش تعیین ملی طرح ۳- تأسیساتی و خودرو مجوز فعالیت ۴- انتخاب کامیون‌های دارای اولویت ۵- اجرای طرح ۶- جانمایی و تأسیس جایگاه سوخت CNG برای کامیون‌ها در صورت نیاز	اداره کل راه و شهرسازی	سازمان محیط زیست سازمان استاندارد شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی راه‌آهن و رانندگی	پاییز ۱۴۰۲	زمستان ۱۴۰۲	پاییز ۱۴۰۲
							زمستان ۱۴۰۲		
							زمستان ۱۴۰۲		
							بهار ۱۴۰۳		
							تابستان ۱۴۰۳		
							زمستان ۱۴۰۳		

اقدامات پیشنهادی					نوع اقدام			ردیف	عنوان اقدام
بهره‌وری مورد انتظار فعالیت در پایان سال (%)	زمان شروع و پایان اقدام	دستگاه متولی	صوبان مسئولان پیوست	توضیحات	همسوسازی و هم‌افزایی سازمان‌های همسوسازی عمومی	همسوسازی و ایجاد انگیزه برای هم‌افزایی سازمان‌ها	تولید کلیدی		
۱۰۰٪	مهر ۱۴۰۲ مهر ۱۴۰۲	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان	-	برگزاری این دوره به ایجاد تیم مشترک در موضوع ارتقای بهره‌وری کمک می‌کند.	☑	☐	☑	۱	برگزاری دوره آموزش و رفع موانع بهره‌وری

نظامنامه چرخه مدیریت بهروری

کاربرگ شماره ۷- پایش و مراقب دستگاه اجرایی استان

مسئله	اقدام پیشران بهروری	زمان شروع و پایان اقدام	نوبه پایش ^۱	فعالیت‌های کلیدی	دستگاه همکار	تاریخ شروع و پایان فعالیت	هدف (%)	میزان پیشرفت (فعالیت %)	میزان انحراف از هدف	مستندات ^۲ پیشرفت فعالیت‌ها	مهمترین موانع عدم تحقق برنامه	راهکار پیشنهادی
				۱- سفد مجوزهای لازم		پایز ۱۴۰۲ زمستان ۱۴۰۲	۵۰ از ۱۰۰	۵۰	-	مستندات مجوزهای اخذشده	-	-
				۲- تهیه نمودن روش تعیین مالی طرح	<ul style="list-style-type: none"> ▪ سازمان محیط زیست ▪ سازمان استاندارد 	پایز ۱۴۰۲	۱۰۰ از ۱۰۰	۱۰۰	-	مستندات طرح تهیه شده	-	-
		مهر ۱۴۰۲ مهر ۱۴۰۲	سه ماهه سوم	۳- شناسایی و صدور مجوز فعالیت	<ul style="list-style-type: none"> ▪ شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی 	زمستان ۱۴۰۲	۱۰۰ از ۱۰۰	-	-	-	-	-
				۴- انتخاب کانسوزهای دارای اولویت	<ul style="list-style-type: none"> ▪ راهشایی و رانندگی 	زمستان ۱۴۰۲	۱۰۰ از ۱۰۰	-	-	-	-	-
				۵- اجرای طرح		بهار ۱۴۰۲ تابستان ۱۴۰۲	۱۰۰ از ۱۰۰	-	-	-	-	-

اقدام پشتیبان	نوع اقدام			نوبه پایش ^۱	میزان پیشرفت اقدام	هدف (%)	میزان انحراف از هدف	مستندات ^۲ پیشرفت اقدام	تاریخ شروع و پایان اقدام	مهمترین موانع عدم تحقق برنامه	راهکار پیشنهادی
	مهندسی و راهکار	تکنیکی	تربیتی								
برگزاری دوره آموزشی "تربیتی" مطابق بهروری	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	سه ماهه سوم	۹۰	۱۰۰	۲۰	گزارش تصویری و اجرایی برگزاری دوره	مهر ۱۴۰۲ مهر ۱۴۰۲	عدم برنامه‌ریزی مناسب برای برگزاری آزمون و انعطای گواهینامه	

^۱ بازه زمانی پایش، بصورت یکی از انواع سه ماهه اول، سه ماهه دوم، سه ماهه سوم و یا سه ماهه چهارم ذکر شود.
^۲ مستندات می‌بایست شامل گزارش تصاویر و شواهدی در راستای عملگاری به میزان پیشرفت اعلام شده باشد.
^۳ بازه زمانی پایش، بصورت یکی از انواع سه ماهه اول، سه ماهه دوم، سه ماهه سوم و یا سه ماهه چهارم ذکر شود.
^۴ مستندات می‌بایست شامل گزارش تصاویر و شواهدی در راستای عملگاری به میزان پیشرفت اعلام شده باشد.

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

کاربرگ شماره ۸- سنجش اثرات دستگاه اجرایی / استان

مسئله	مأموریت / حوزه اولویت‌دار	خدمات متناظر		بهره‌وری نسبی				سرمایه		فناوری		خدمت / کلان و واسطه		خریجه		بیمه	
		کلان / خدمت / فعالیت	زیر خدمت	نوع فعالیت	تعداد	ساعت اشتغال	عنوان	ارزش به میلیون ریال	عنوان	ارزش به میلیون ریال	عنوان	ارزش به میلیون ریال	عنوان	مقدار	عنوان		مقدار
		طرح ۱۵ (تعمیر)			۲۵۰		ساختن	۱۰۰۰ متر مربع	۶۰۰۰۰۰۰۰۰	اتوماسیون	۶۰۰۰۰۰۰۰۰	قرارداد خرید خدمت نظارت فنی	تعداد پیمانهای حاضر در بازار آب	۸۰۰	تولش سطح آب‌های	۱۵ میلیون متر مکعب	
		حصه آب - بازار آب - اتای									۳۰۰۰۰۰۰۰۰	قرارداد سامانه برخط مصارف	بازار آب		کاهش میزان برداشت‌های غیر مجاز آب	۱۰ میلیون متر مکعب	
		آب و انرژی															
		افت آب‌های زیرزمینی استان یزد															
		عنوان	نوع نماگر	فرمول نماگر	مقدار	عنوان	وضعیت	نماگر بهره‌وری									
							مسئله	ابتدای سال ۱۴۰۱	انتهای سال ۱۴۰۲	مستندات پیوست *							
		انحراف برداشت نسبت به آب قابل برنامه‌ریزی	کارایی	میزان انحراف برداشت آب قابل برنامه‌ریزی	۹۹۲ میلیون متر مکعب	آمار رسمی بیشتر کلان فعالیت	استان	۹۸۵ میلیون متر مکعب									

* شامل انواع نماگرهای کارایی، اثربخشی متناظر، اثربخشی متناظر و اثربخشی اهداف می‌باشد.
 ** کلیه مستندات جمع‌آوری داده و محاسبات نماگر وضعیت مسئله به پیوست این کاربرگ ارسال و عنوان آن در این قسمت درج می‌شود.

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



ازمان ملی بهره‌وری ایران

NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R. IRAN



npo.gov.ir

تلفن: ۰۲۱-۴۲۳۹۱۰۰۰
تلفن دبیرخانه: ۰۲۱-۴۲۳۹۱۱۲۹
ایمیل: info@npo.gov.ir
کدپستی: ۱۵۸۷۸۵۳۷۱۳

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

