



بِسْمِ اللَّهِ  
الرَّحْمَنِ  
الرَّحِيمِ

# چرخه مدیریت بهره‌وری



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

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

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

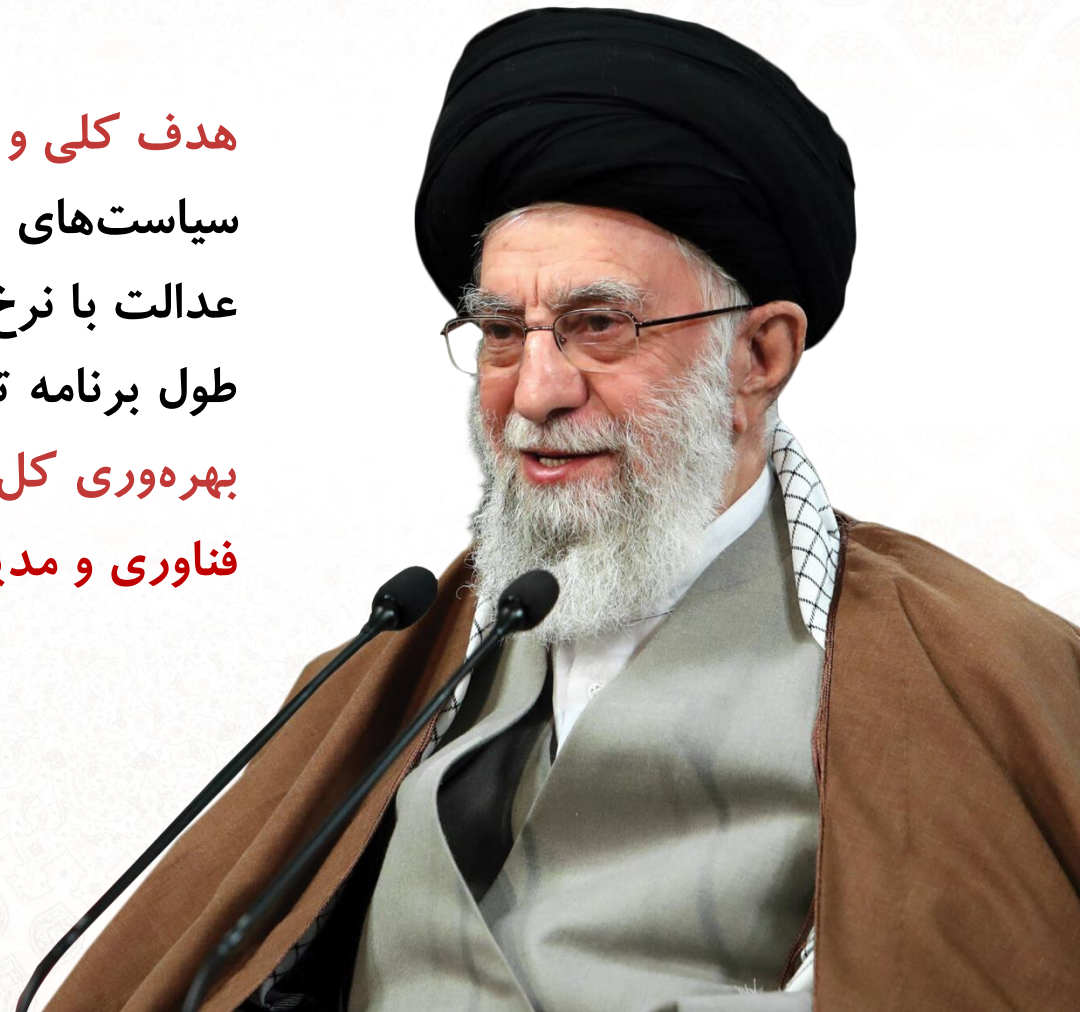
مهر ۱۴۰۲



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

هدف کلی و اولویت اصلی برنامه هفتم با رعایت سیاست‌های کلی مصوب، پیشرفت اقتصادی توأم با عدالت با نرخ رشد اقتصادی متوسط ۸ درصد در طول برنامه تعیین می‌شود با تأکید بر افزایش بهره‌وری کل عوامل تولید (منابع انسانی، سرمایه، فناوری و مدیریت).

بند اول سیاست‌های کلی برنامه هفتم  
ابلاغی مقام معظم رهبری - شهریور ۱۴۰۱





مقدمه‌ای بر بهره‌وری و رویکرد سازمان در برنامه هفت

اصول و رویکرد چرخه مدیریت بهره‌وری

گام‌های چرخه مدیریت بهره‌وری

تکالیف استان‌های کشور





# مقدمه‌ای بر بهره‌وری و رویکرد سازمان در برنامه هفتم

بخش اول



سازمان ملی بهره‌وری ایران

NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN





# اهداف نظام حکمرانی کشور

## بهره‌وری

مفهومی **فرارشته‌ای** 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.

**تولید** اینجا به معنای هر نوع **فرآیندی** است که از طریق تبدیل ورودی به خروجی **خلق ارزش** می‌کند.





## رشد بهره‌وری محور

تمرکز بر توسعه فناوری، بهینه‌سازی فرآیندها و ساختارها به منظور اخذ خروجی بیشتر از ورودی موجود یا کمتر



## رشد نهاده محور

متمرکز بر تزریق نهاده‌ها مانند (۱) سرمایه و (۲) نیروی انسانی بر اخذ خروجی / ستانده بیشتر



رشد اقتصادی = رشد اشتغال + رشد سرمایه + رشد

بهره‌وری

چرخه مدیریت بهره‌وری

info@npo.gov.ir

www.npo.gov.ir

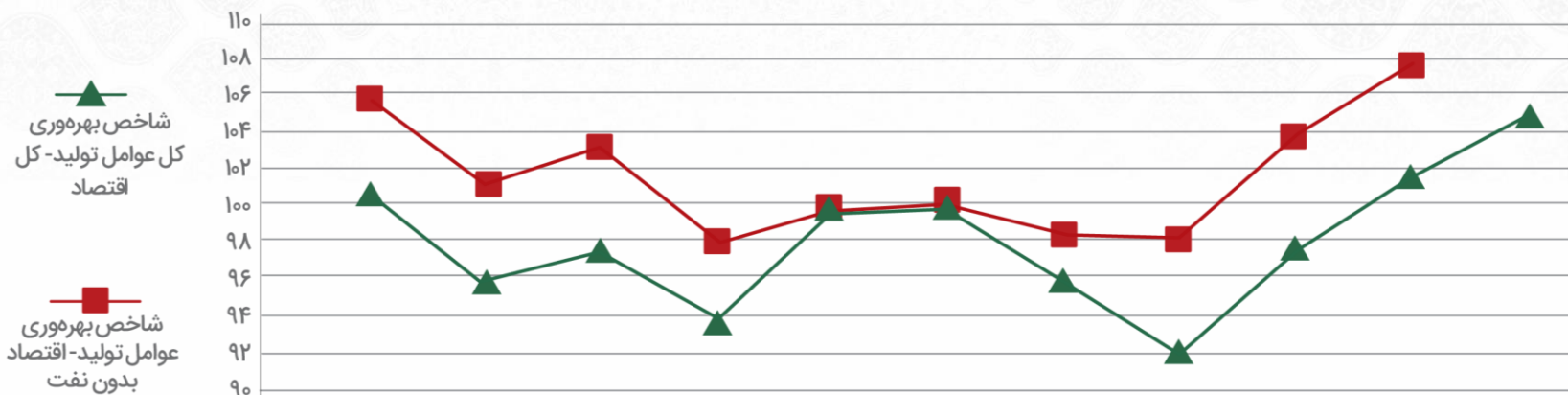




# نگاهی اجمالی به بهره‌وری در سطح ملی

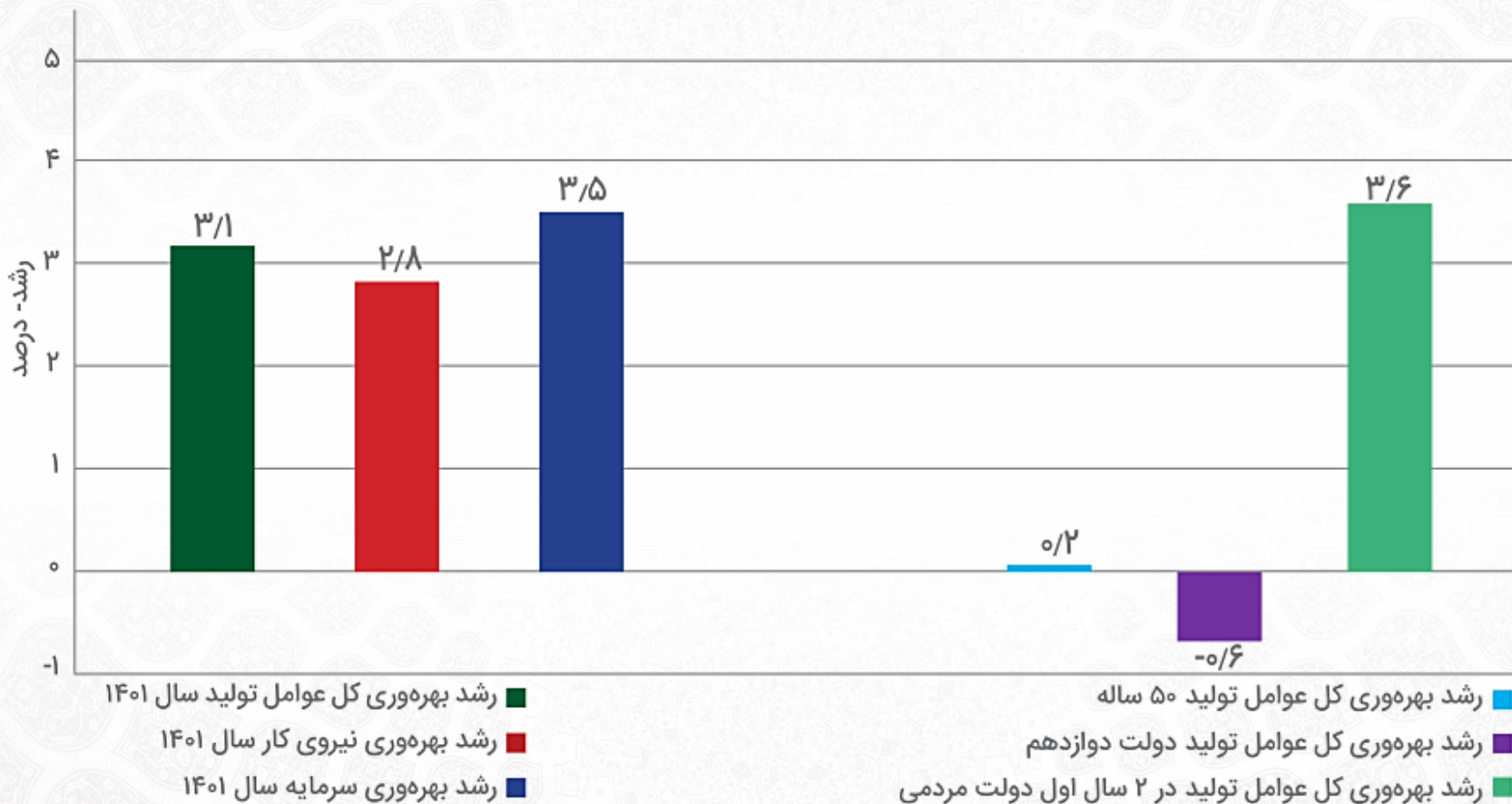


## شاخص بهره‌وری کل عوامل تولید به تفکیک کل اقتصاد و اقتصاد بدون نفت



اعداد براساس درصد	۱۳۹۱	۱۳۹۲	۱۳۹۳	۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰	۱۴۰۱
رشد بهره‌وری کل عوامل تولید	-۷	-۵	۱/۸	-۴/۳	۶/۴	۰/۱	-۴/۱	-۴/۱	۵/۸	۴/۱	۳/۱
رشد نیروی کار	۰/۳	۱/۷	-۰/۱	۱/۵	۱/۳	۱/۶	۰/۸	۱/۱	-۲	۰/۳	۰/۶
رشد موجودی سرمایه	۲/۳	۱/۶	۱/۷	۱	۰/۷	۰/۶	۰/۲	۰	۰/۲	۰/۱	۰/۳
رشد تولید ناخالص داخلی	-۴/۴	-۱/۷	۳/۴	-۱/۸	۸/۴	۲/۳	-۳	-۳	۴	۴/۴	۴/۰

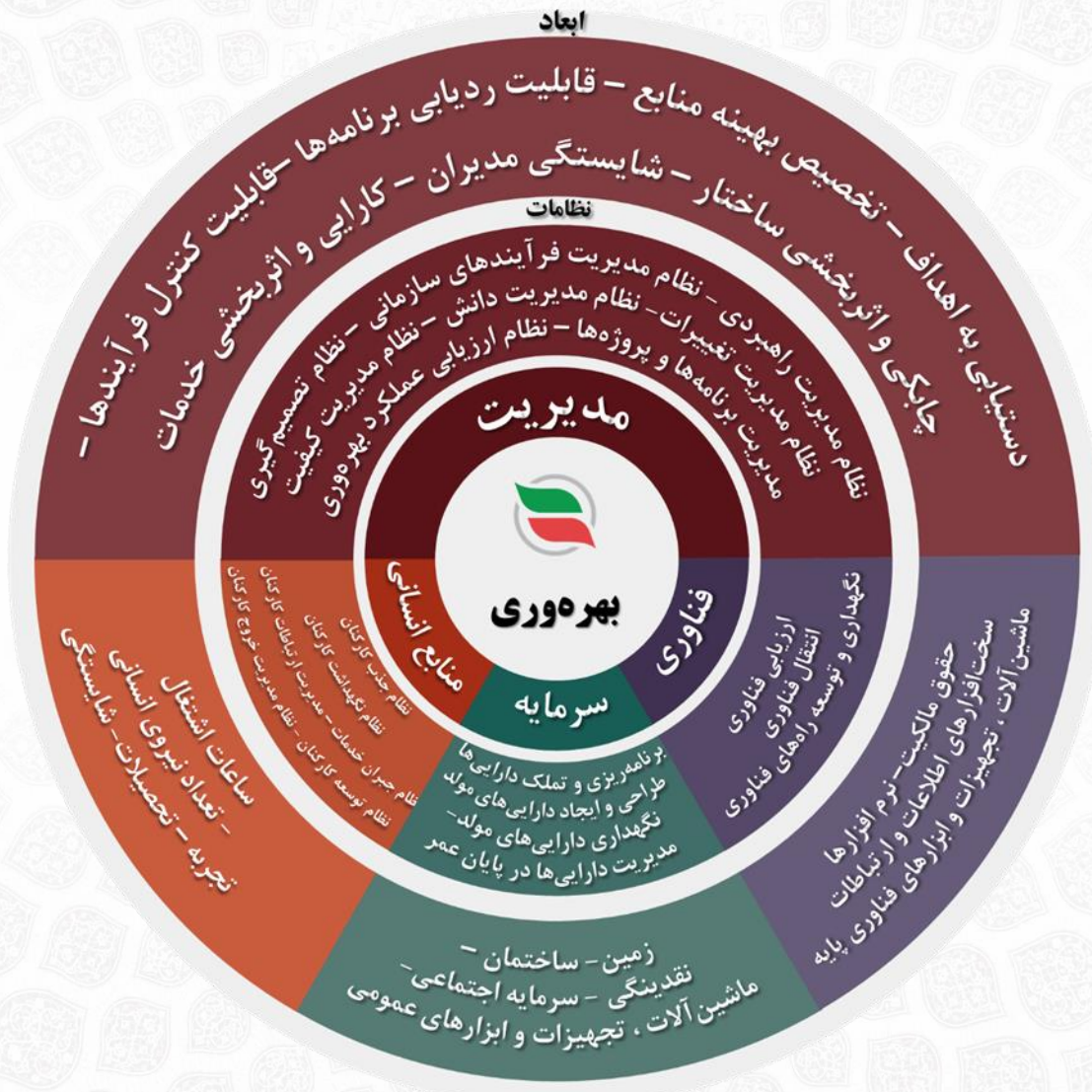
$$\text{بهره‌وری کل عوامل تولید} = \frac{\text{تولید ناخالص داخلی}}{\text{ترکیب نهاده نیروی کار و سرمایه}}$$





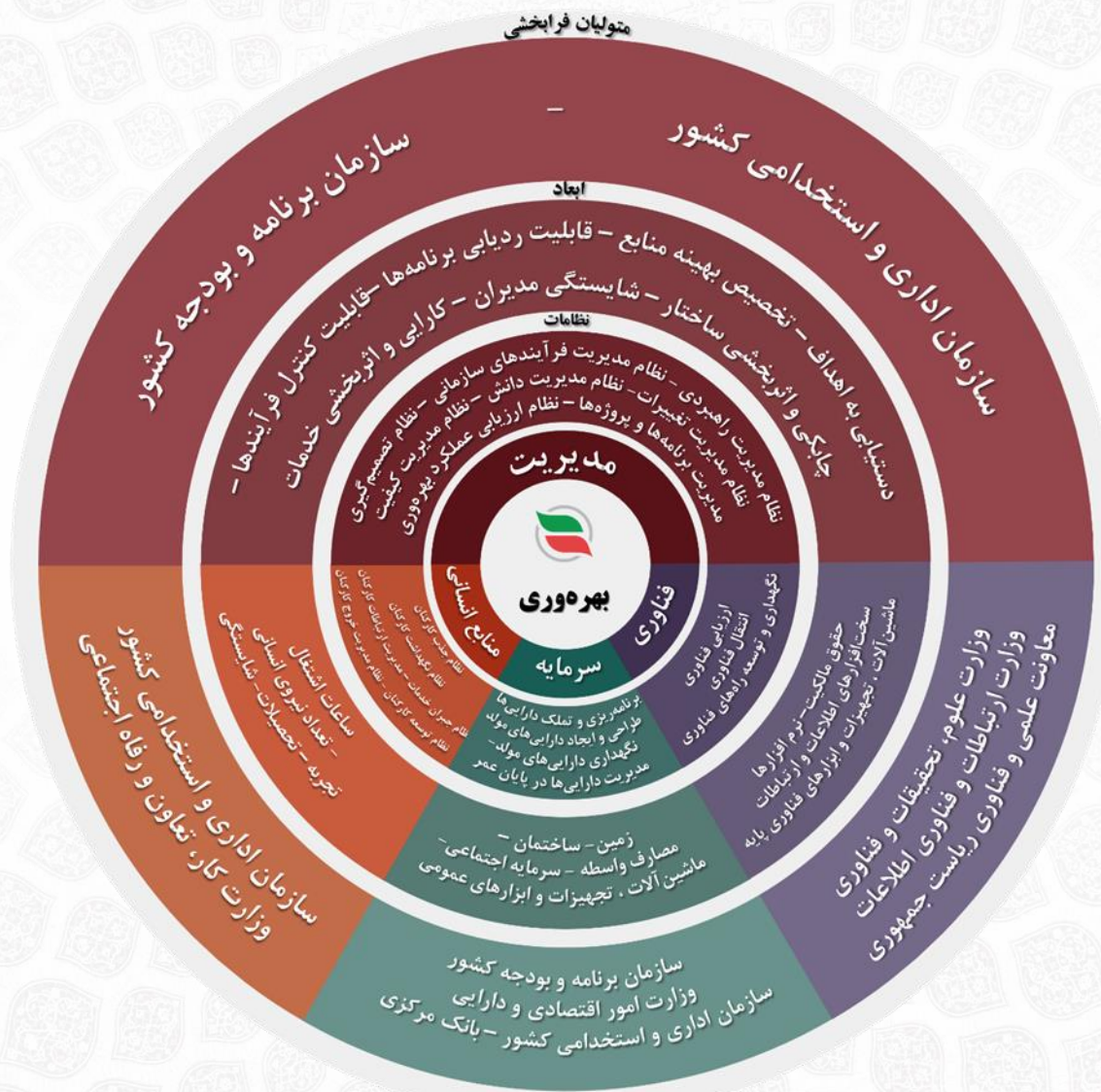


# مدل مفهومی بهرهوری مبتنی بر سیاست‌های کلی برنامه هفتم





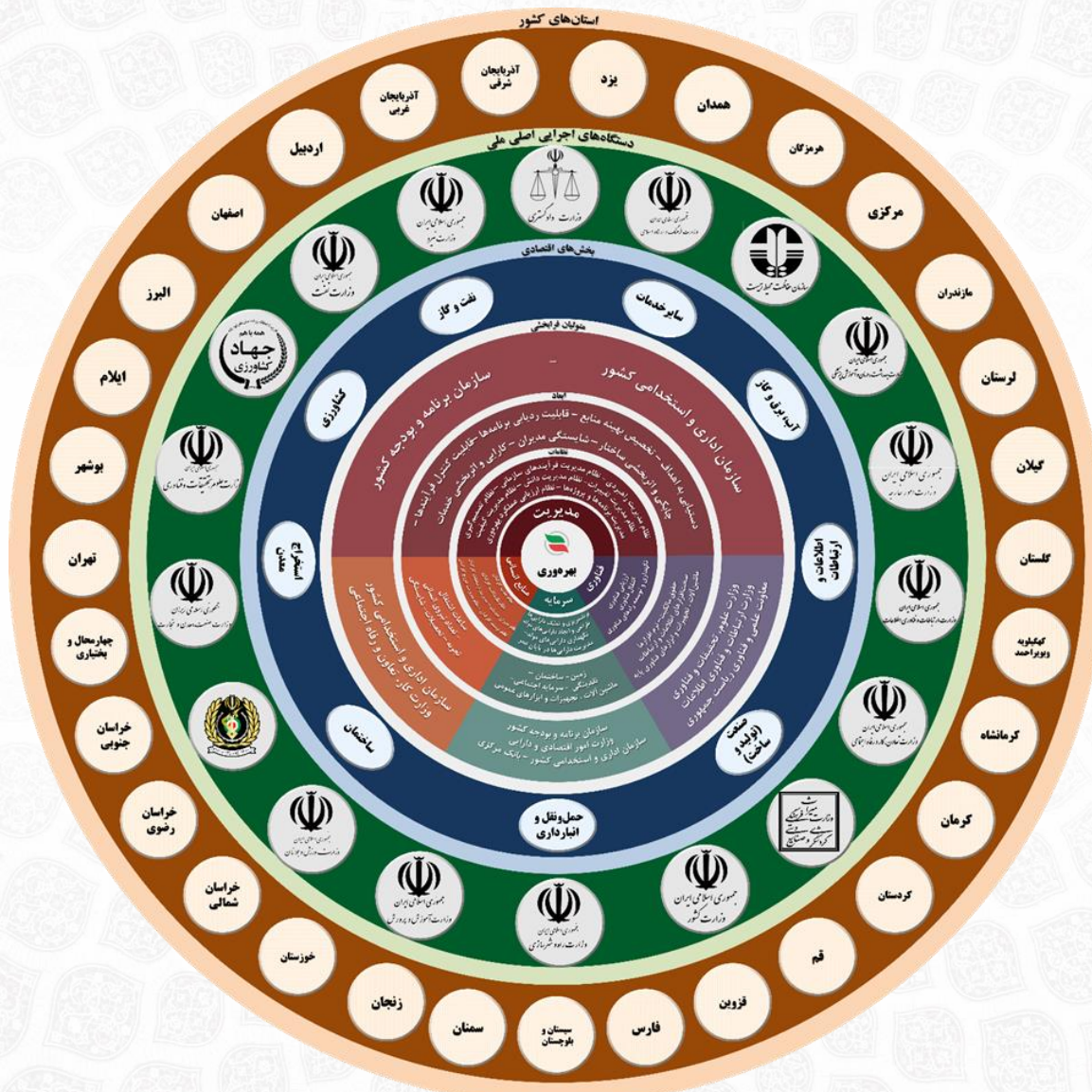
# مدل مفهومی بهرهوری مبتنی بر سیاست‌های کلی برنامه هفتم







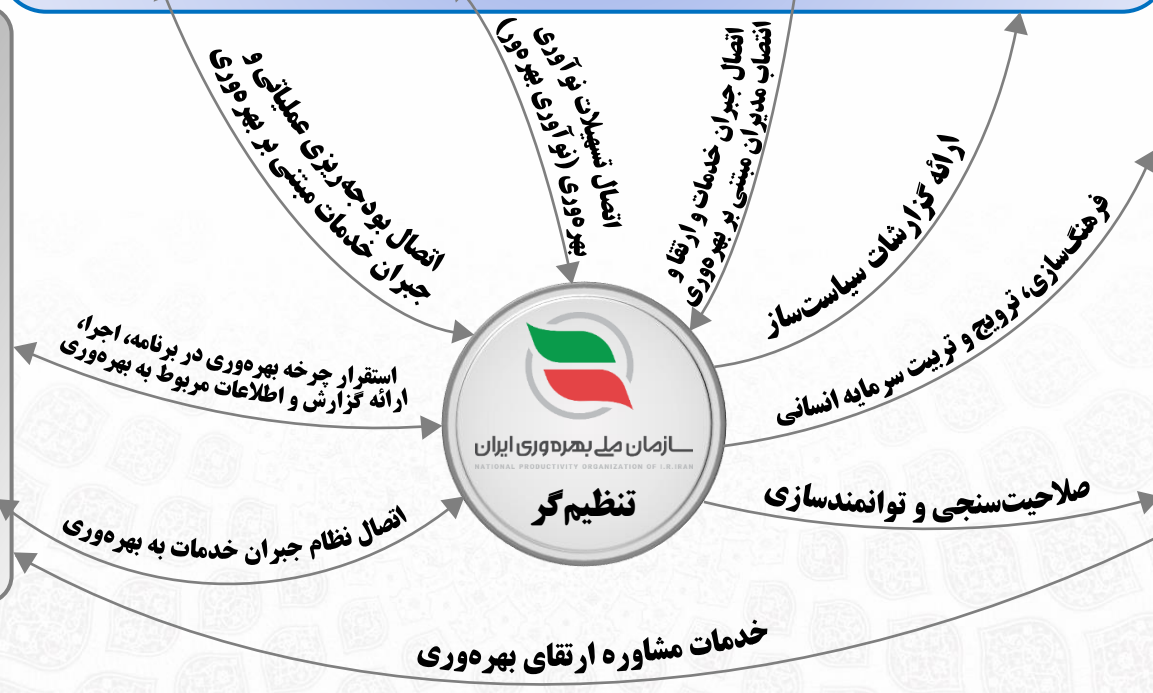
# مدل مفهومی بهره‌وری مبتنی بر سیاست‌های کلی برنامه هفتم



# نظام ملی بهره‌وری



سازمان ملی بهره‌وری ایران







# پنج رویکرد تحول‌آفرین سازمان در دولت سیزدهم

تقویت نقش تنظیم‌گری سازمان ملی بهره‌وری به منظور  
جاری‌سازی سیاست‌ها در مقابل تمرکز بر سیاست‌گذاری

## مردم‌سپاری و نخبه‌سپاری

فعالیت‌های سازمان از طریق  
فعال‌سازی شبکه ملی بهره‌وری



## هوشمندسازی فرآیندهای

جمع‌آوری، تحلیل داده و  
سنجش بهره‌وری

## توسعه جریان نوآوری بهره‌ور

به‌منظور ارتقاء رقابت در  
زیست‌بوم بهره‌وری کشور

## تمرکز بر ارتقای اثربخشی چرخه

بهره‌وری و توانمندسازی متولیان  
بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی  
ملی و استانی

مبتنی بر آسیب‌شناسی صورت گرفته و رویکردهای دولت مردمی



# بازنگری در چرخه مدیریت بهره‌وری

## درس‌آموخته‌های تجربه گذشته

- تجربیات اجرای چرخه مدیریت بهره‌وری در سه سال گذشته
- درس‌آموخته‌های و چالش‌های استخراج شده

## اسناد بالادستی

- سیاست‌های کلی برنامه هفتم
- برنامه‌های پنج‌ساله ششم و هفتم
- بند اول مصوبات هشتماد و هشتمین جلسه ستاد هماهنگی اقتصادی دولت
- برنامه جامع بهره‌وری کشور

## آسیب‌شناسی

- اخذ نظرات دستگاه‌های اجرایی و استان‌ها
- اخذ نظرات کارشناسان، خبرگان و مشاوران صاحب صلاحیت



سازمان ملی بهره‌وری ایران

راهنمای اجرایی  
«بند الف» ماده (۵)  
قانون برنامه ششم توسعه کشور

مهرماه ۱۳۹۷



# اصول و رویکرد چرخه مدیریت بهره‌وری

بخش دوم



سازمان ملی بهره‌وری ایران

NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN





# اصول چرخه مدیریت بهره‌وری





# رویکردهای حاکم بر چرخه مدیریت بهره‌وری

❖ به معنای **تعیین نقاط اهرمی** برای شناسایی و حل مسئله برای نیل به اهداف است.  
 ❖ اصل پارتو (۸۰-۲۰) بر این موضوع تاکید دارد که با توجه به نادر بودن منابع بهتر است در هر بازه زمانی برنامه‌ریزی، بر **تعداد معدودی از موضوعات و مسائل کلیدی و اهرمی** تمرکز کرده و حل سایر آن‌ها را به بازه‌های بعد موکول کنیم.

❖ **جلب مشارکت عمومی** با هدف **مردمی‌سازی دولت** و بهره‌گیری از ظرفیت نخبگانی، در حرکت ملی ارتقای بهره‌وری در راستای **مردمی‌سازی دولت** است.  
 ❖ سازوکار بهره‌گیری از تفکر جمعی و سپارش امور به مردم با استفاده از روش‌هایی چون **جمع‌سپاری، نوآوری باز، نوآوری بهره‌ور** و به‌هم‌رسانی نیازهای جامعه

❖ مسئله شکاف میان وضع موجود و مطلوب تعریف می‌شود.  
 ❖ **مسئله‌محوری** در چرخه مدیریت بهره‌وری به مفهوم تمرکز بر مسائل نابهره‌وری و رقابت‌ناپذیری در استان در دو سطح (۱) درون استان و (۲) سطح ملی می‌باشد.





❖ 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 مدنظر قرار گیرد.



❖ همسوسازی اصل مهم دیگر در تحقق یک راهبرد موفق است. مشارکت بیشتر بازیگران زیست‌بوم ملی بهره‌وری و همسوسازی انگیزه و فعالیت‌های آنان با اهداف ترسیم‌شده  
❖ توجه به انگیزه‌بخشی از طریق اتصال منافع ذینفعان به اهداف بهره‌وری سازوکاری مهم در تقویت و گسترش مشارکت در نهضت ملی بهره‌وری است.



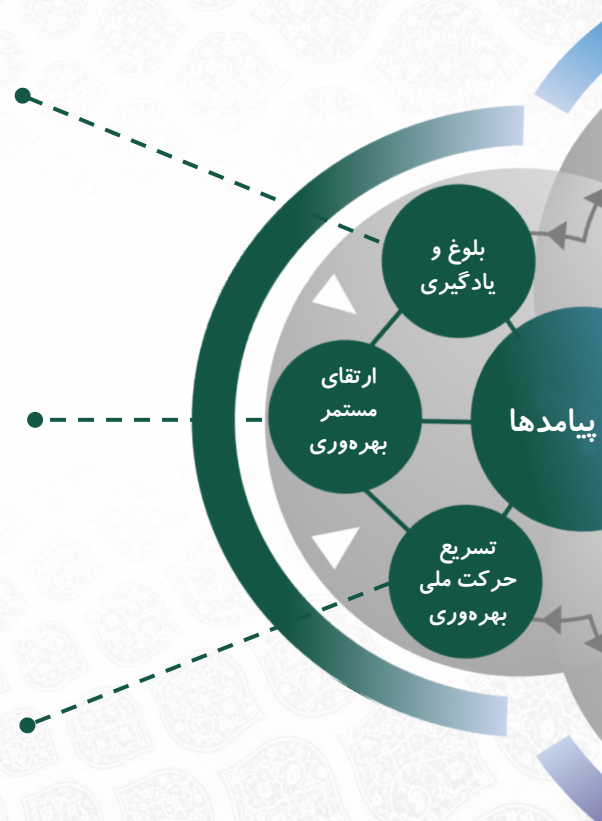
❖ گفتمان‌سازی به معنای تبدیل بهره‌وری، به باور و دغدغه عمومی، فراگیرنمودن و عمومیت‌بخشیدن به آن میان مدیران و کارشناسان دستگاه‌های اجرایی و مردم است.  
❖ گفتمان‌سازی منجر به برانگیختگی و اثرگذاری بر افکار و در نهایت به رفتارهای بهره‌ورانه منتهی می‌شود.



❖ چرخه مدیریت بهره‌وری مبتنی بر **منطق تکراری-افزایشی (مدل حلزونی)**، طراحی شده است که منجر به **یادگیری و بلوغ** 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.

❖ **رشد مقطعی و کوتاه‌مدت بهره‌وری** متضمن پیشرفت پایدار و دستیابی به حیات **طیبه نخواهد بود**.  
❖ چرخه مدیریت بهره‌وری به‌عنوان نقطه مرجع ایجاد همگرایی در حرکت ملی بهره‌وری سعی در ایجاد یک **سازوکار پایدار برای ارتقای مستمر بهره‌وری** دارد.

❖ 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.





# روش‌شناسی چرخه مدیریت بهره‌وری در استان‌های کشور



چرخه مدیریت بهره‌وری **رویکرد اصلی** سازمان ملی بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی، استان‌ها و شرکت‌ها دولتی است.

**توانمندسازی متولیان** حرکت ملی بهره‌وری و مشاوران یک اقدام مهم در راستای جاری‌سازی صحیح این چرخه است.





# حلقه رشد و یادگیری در روش‌شناسی چرخه مدیریت بهره‌وری

## حلقه رشد و یادگیری



## حلقه رشد و یادگیری



## حلقه رشد و یادگیری



## حلقه رشد و یادگیری



# گام‌های اجرایی چرخه مدیریت بهره‌وری

بخش سوم



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



# گام اول: نهادسازی و توانمندسازی متولیان بهره‌وری







# گام اول: نهادسازی و توانمندسازی متولیان بهره‌وری

## هدف

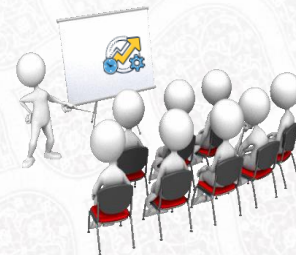
• ایجاد نهاد راهبر، تعیین نقش‌ها و وظایف و توانمندسازی متولیان بهره‌وری

## اقدامات

- استان با مسئولیت شورای راهبری توسعه مدیریت استان، نسبت به تشکیل کمیته و کارگروه بهره‌وری اقدام می‌نماید.
- سازمان ملی بهره‌وری ایران اقدام به ارائه خدمات توانمندسازی بهره‌وری برای کارشناسان و مدیران به‌وسیله‌ی متخصصان و مدرسان دارای صلاحیت می‌کند.
- ارائه خدمات توانمندسازی از طریق مدرسان تایید صلاحیت شده و طبق سرفصل‌های مصوب سازمان اداری و استخدامی کشور بخشنامه ۸۸۶۳۶ مورخ ۰۵/۱۱/۱۴۰۱ (کد دوره ۰۲/۴۰۱) انجام می‌شود.

## مستندات و کاربرگ‌ها

- کاربرگ شماره ۱ اطلاعات کمیته بهره‌وری دستگاه اجرایی / استان
- کاربرگ شماره ۱ اطلاعات کارگروه کارشناسی بهره‌وری دستگاه اجرایی / استان
- محتوای آموزشی چرخه مدیریت بهره‌وری





# مثال کاربرگ شماره ۱: کمیته و کارگروه بهره‌وری

## اطلاعات دستگاه اجرایی / استان

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

یزد

## اطلاعات کمیته بهره‌وری دستگاه اجرایی / استان

ردیف	سمت در کمیته بهره‌وری	شماره ملی	نام	نام خانوادگی	شناسه یکتا پرسنلی	سمت	تحصیلات	سابقه کار	شماره تماس	مدیریت بهره‌وری را با موفقیت پشت‌سر گذاشته‌اند؟	اطلاعات دوره		گواهینامه دوره <sup>۱۷</sup>
											مقدمانی	تکمیلی	
۱	رئیس کمیته <sup>۱۸</sup>	۰۰۱۲۳۴۵۶۷۸	محمد	احمدی	۱۰۰۱	استاددار	کارشناسی ارشد	۱۲	۰۹۱۲۳۴۵۶۷۸۹	<input type="checkbox"/> بله <input type="checkbox"/> خیر			
۲	دبیر کمیته <sup>۱۹</sup>	۰۹۸۷۶۵۴۳۲۱	سارا	رضایی	۱۰۰۲		کارشناسی ارشد	۲۹	۰۹۱۰۹۸۷۶۵۴۳	<input type="checkbox"/> بله <input type="checkbox"/> خیر			
۳	عضو کمیته	۱۱۲۳۴۴۴۴۵۵	علی	خانزاده	۱۰۰۳		کارشناسی ارشد	۱۸	۰۹۱۱۲۳۳۳۳۴۴۵	<input type="checkbox"/> بله <input type="checkbox"/> خیر			
۴	عضو کمیته	۹۸۷۶۵۴۳۲۱۰	مریم	قاسمی	۱۰۰۴		دکتری	۱۵	۰۹۱۹۸۷۶۵۴۳۲	<input type="checkbox"/> بله <input type="checkbox"/> خیر			
۵	عضو کمیته	۵۴۳۲۱۰۹۸۷۶	امیرحسین	نجفی	۱۰۰۵		کارشناسی	۴	۰۹۱۵۴۳۲۱۰۹۸	<input type="checkbox"/> بله <input type="checkbox"/> خیر			
۶	عضو کمیته	۶۵۴۳۲۱۰۹۸۷	نازنین	اکبری	۱۰۰۶		کارشناسی	۷	۰۹۱۶۵۴۳۲۱۰۹	<input type="checkbox"/> بله <input type="checkbox"/> خیر			

## اطلاعات کارگروه کارشناسی بهره‌وری دستگاه اجرایی / استان<sup>۲۰</sup>

ردیف	سمت در کارگروه کارشناسی بهره‌وری	شماره ملی	نام	نام خانوادگی	شناسه یکتا پرسنلی	سمت	تحصیلات	سابقه کار	شماره تماس	مدیریت بهره‌وری را با موفقیت پشت‌سر گذاشته‌اند؟	اطلاعات دوره		گواهینامه دوره <sup>۲۱</sup>
											مقدمانی	تکمیلی	
۱	رئیس کارگروه <sup>۲۲</sup>	۰۰۱۲۳۴۵۶۷۸	محمد	احمدی	۱۰۰۱		کارشناسی ارشد	۱۲	۰۹۱۲۳۴۵۶۷۸۹	<input type="checkbox"/> بله <input type="checkbox"/> خیر			
۲	دبیر کارگروه	۰۹۸۷۶۵۴۳۲۱	سارا	رضایی	۱۰۰۲		کارشناسی	۲۹	۰۹۱۰۹۸۷۶۵۴۳	<input type="checkbox"/> بله <input type="checkbox"/> خیر			
۳	عضو کارگروه	۱۱۲۳۴۴۴۴۵۵	علی	خانزاده	۱۰۰۳		کارشناسی ارشد	۱۸	۰۹۱۱۲۳۳۳۳۴۴۵	<input type="checkbox"/> بله <input type="checkbox"/> خیر			
۴	عضو کارگروه	۹۸۷۶۵۴۳۲۱۰	مریم	قاسمی	۱۰۰۴		دکتری	۱۵	۰۹۱۹۸۷۶۵۴۳۲	<input type="checkbox"/> بله <input type="checkbox"/> خیر			
۵	عضو کارگروه	۵۴۳۲۱۰۹۸۷۶	امیرحسین	نجفی	۱۰۰۵		کارشناسی	۴	۰۹۱۵۴۳۲۱۰۹۸	<input type="checkbox"/> بله <input type="checkbox"/> خیر			
۶	عضو کارگروه	۶۵۴۳۲۱۰۹۸۷	نازنین	اکبری	۱۰۰۶		کارشناسی	۷	۰۹۱۶۵۴۳۲۱۰۹	<input type="checkbox"/> بله <input type="checkbox"/> خیر			

کاربرگ معرفی کارگروه کارشناسی بهره‌وری دستگاه اجرایی / استان

کاربرگ معرفی اعضای کمیته بهره‌وری



## دوره مصوب بهره‌وری برای کارشناسان و مدیران

عنوان دوره آموزشی: ارتقای بهره‌وری در بخش دولتی	نوع دوره: شغلی	کد دوره: ۴۰۱/۰۲
مدت زمان آموزش: ۱۴ ساعت	مخاطبان: مدیران و کارشناسان مرتبط با حوزه بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی	
هدف کلی دوره: ارتقای دانش و مهارت شرکت‌کنندگان نسبت به جایگاه و چرخه بهره‌وری و اندازه‌گیری آن در بخش دولتی		
<b>سرفصل‌های آموزشی:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ معرفی دوره</li> <li>▪ مفهوم‌شناسی بهره‌وری</li> <li>▪ جایگاه بهره‌وری در اسناد قانونی</li> <li>▪ چرخه بهره‌وری</li> <li>▪ شاخص‌های بهره‌وری در بخش دولتی</li> <li>▪ تکنیک‌های اندازه‌گیری بهره‌وری در بخش دولتی</li> <li>▪ راهبردها و فنون ارتقای بهره‌وری</li> <li>▪ بررسی چند نمونه عینی در دستگاه‌های اجرایی</li> <li>▪ انجام کار عملی در دستگاه متبوع (شناسایی عوامل درونی و بیرونی مؤثر در بهره‌وری دستگاه و ارائه ایده برای ارتقای آن)</li> </ul>		
محتوای آموزشی: محتوای آموزشی دوره توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی با همکاری و مشارکت سازمان ملی بهره‌وری ایران طراحی و معرفی خواهد شد		
روش‌های یاددهی - یادگیری: سخنرانی، بحث و بررسی یک نمونه عملی چرخه بهره‌وری یک دستگاه (نمونه موفق)	روش ارزشیابی: مشارکت فعال در مباحث و انجام کار عملی	
شرایط مدرسان:	مجربان:	
- دارا بودن گواهی صلاحیت عمومی تدریس در چارچوب دستورالعمل احراز صلاحیت مدرسان از مرکز آموزش مدیریت دولتی و مراکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها (تأیید صلاحیت موضوعی تدریس با سازمان ملی بهره‌وری ایران)	مرکز آموزش مدیریت دولتی، مراکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها و واحدهای آموزش دستگاه‌های اجرایی	





# گام دوم: شناسایی وضع موجود و احصای حوزه‌های اولویت‌دار





# گام دوم: شناسایی وضع موجود و احصا حوزه‌های اولویت‌دار

## هدف

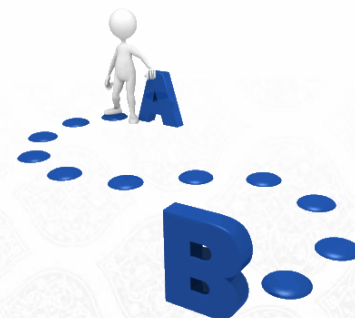
- هدف از این گام شناسایی وضع موجود و احصا حوزه‌های اولویت‌دار است.

## اقدامات

- بررسی اسنادی همچون آمایش سرزمین (به‌انضمام اسناد پشتیبان آن)، توسعه استان، گزارش‌های نهادهای فرابخشی مانند سازمان اداری و استخدامی کشور، سازمان برنامه و بودجه کشور و مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی و گزارش‌های تهیه شده توسط نهادهای پژوهشی و دانشگاهی
- حداکثر پنج حوزه اولویت‌دار برای استان احصا شده به همراه گزارش شناسایی وضع موجود به تفکیک هر حوزه اولویت‌دار
- گزارش اهم اقدامات انجام‌شده در پنج سال گذشته به تفکیک هر حوزه به‌منظور آسیب‌شناسی برنامه‌های پیشین در حوزه مورد بررسی
- تهیه گزارشی مبنی بر شناسایی وضع موجود استان و حوزه‌های اولویت‌دار استان

## مستندات و کاربرگ‌ها

- کاربرگ شماره ۲ احصاء حوزه اولویت‌دار



# مثال کاربرگ شماره ۲: احصا حوزه اولویت دار

## کاربرگ شماره ۲ استان - احصا حوزه اولویت دار



سازمان ملی بهره‌وری ایران

ردیف	حوزه اولویت دار	منبع ۷۱ سند آمایش سرزمین/ سند توسعه استان و ...	عنوان مستندات پشتیبان و پیوست ۲۰	دستگاه اجرایی متولی در استان	
۱	آب و انرژی	<p>سیاست‌های آب در سند آمایش سرزمین؛</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>مدیریت پایدار و بلندمدت منابع آبی استان برای شرب و سایر مصارف</li> <li>کنترل و مهار رشد کشاورزی سنتی و شیوه‌های غرقابی تولید</li> <li>کاهش تدریجی برداشت از منابع آب‌های زیرزمینی</li> <li>گسترش استفاده از آب مجازی (واردات مواد غذایی و صنعتی پرآبخواه)</li> <li>توسعه سیستم هوشمند رصد منابع آبی استان</li> <li>تکمیل و توسعه زیرساخت‌های مرتبط با تامین و توزیع آب</li> <li>جلوگیری از توسعه آبی واحدهای صنعتی آب‌بر</li> </ul> <p>سیاست‌های انرژی در سند آمایش سرزمین؛</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>توسعه و تجهیز مراکز پژوهشی و تحقیقاتی در زمینه انرژی‌های تجدیدپذیر استان</li> <li>بهربرداری از انرژی‌های نو در تولیدات صنعتی استان</li> <li>توسعه شبکه‌های برق، گاز و آب</li> <li>حمایت از توسعه شرکت‌های خدمات انرژی به منظور افزایش بهره‌وری انرژی</li> <li>توسعه و تنوع‌بخشی به سبد تامین انرژی با تأکید بر انرژی‌های تجدیدپذیر</li> <li>فرهنگ‌سازی کاهش مصرف انرژی</li> </ul>	<p>آب،</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>توسعه روش‌های آبیاری نوین</li> <li>احیاء، مرمت و لایروبی قنوات</li> <li>نصب کنتور هوشمند و حجمی آب بر روی چاه‌های دارای پروانه بهره‌برداری</li> <li>شیرین‌سازی آب دریا و انتقال از خلیج فارس</li> <li>توسعه شبکه فاضلاب شهری</li> </ul> <p>انرژی؛</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش سهم نیروگاه‌های تجدیدپذیر و پاک از سبد تولید انرژی کشور</li> </ul>	<p>سند آمایش سرزمین استان و اسناد پشتیبان</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>شرکت توزیع برق</li> <li>شرکت سهامی برق منطقه‌ای</li> <li>شرکت تولید نیرو برق</li> <li>ساتبا</li> <li>شرکت گاز</li> <li>شرکت سهامی آب منطقه‌ای</li> <li>شرکت آب و فاضلاب</li> <li>شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی</li> </ul>
۲	حمل و نقل	<p>سیاست‌های حمل و نقل در سند آمایش سرزمین؛</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تقویت شبکه‌های جاده‌ای و ریلی</li> <li>ایمن‌سازی و بسترسازی شبکه راه‌ها جهت کاهش پیامدهای مخرب جریان کالا و مسافر</li> <li>توسعه و تکمیل زنجیره زیرساخت‌های ترانزیتی با اولویت خطوط ریلی و مسیرهای شریانی واقع در کریدورهای ترانزیتی بین‌المللی</li> <li>توسعه مبتنی بر حمل و نقل عمومی محور</li> <li>توسعه و بهسازی زیرساخت‌های حمل و نقل هوایی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ترغیب سرمایه‌گذاری در بخش هوایی غیرنظامی (راه‌اندازی شرکت هوایی بزدایر)</li> <li>دوخطه‌کردن مسیرها و احداث خطوط ریلی</li> <li>ایجاد شرکت‌های حمل و نقل ریلی باهدف افزایش سهم حمل و نقل بار ریلی به ۳۰ درصد و مسافر به ۲۰ درصد</li> </ul>	<p>سازمان راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای</p>	<p>شهرداری</p>





# گام سوم: مسئله‌شناسی





## هدف

- مسئله، شکاف میان وضع موجود و وضع مطلوب را بیان می‌کند و 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.

## اقدامات

- مسئله‌شناسی با مشاهده شواهد و علائم مسئله آغاز شده و پس از تجزیه و تحلیل به ارائه راه‌حل منتج می‌شود.
- نکته قابل توجه در این موضوع، درک صحیح از تفاوت مفهوم مسئله با علامت، نشانه و شواهد آن است.
- از دیگر اقدامات این گام به مقایسه وضعیت نماگر مسئله در وضعیت فعلی با نمونه‌ها در سطح ملی / بین‌المللی و همچنین بهترین و بدترین وضعیت گزارش‌شده از آن در طول زمان، اشاره نمود.

## خروجی‌ها

- کاربرگ شماره ۳ مسئله‌شناسی

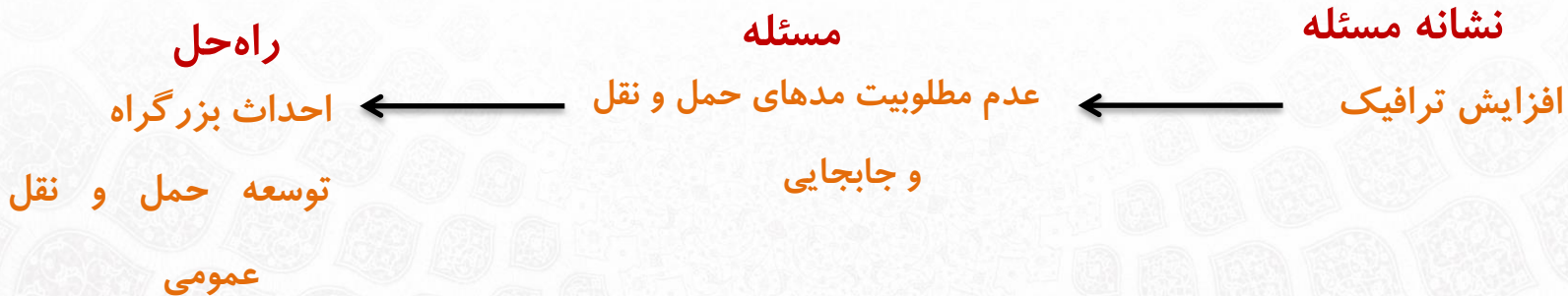
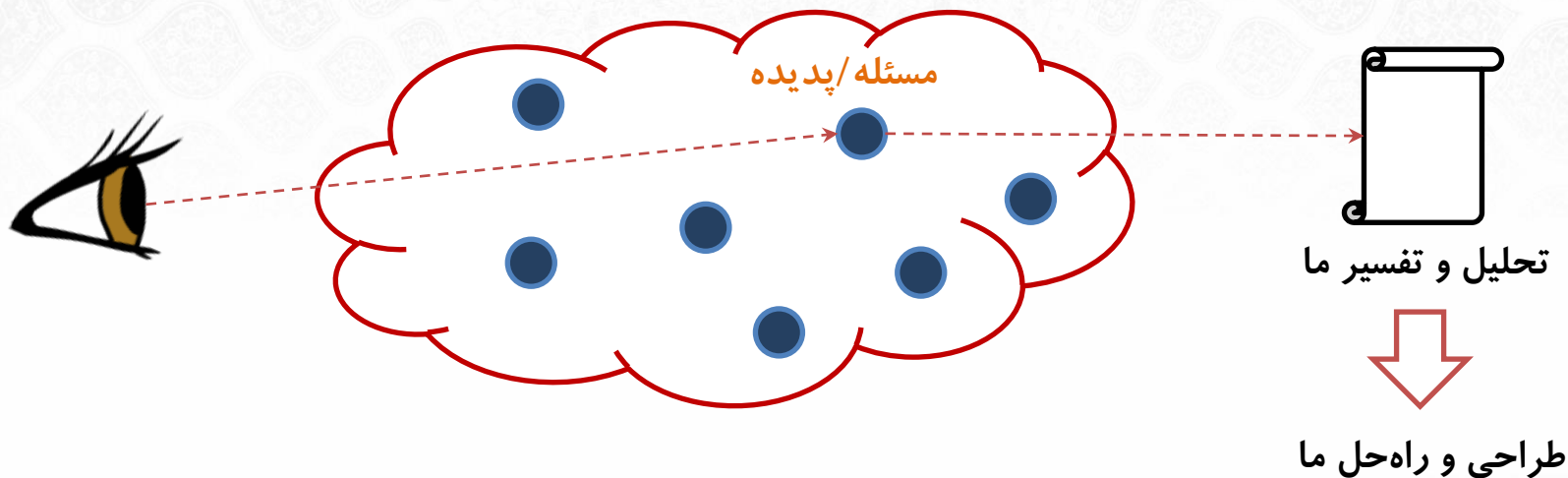


مسئله



# تفاوت شناسایی مسئله با علامت، نشانه و شواهد آن

دنیای واقعی





# مثال کاربرد شماره ۳: مسئله شناسی



سازمان ملی بهره‌وری ایران

## کاربرد شماره ۳ (استان) - مسئله شناسی

ردیف	نشانه مسئله <sup>۲۱</sup>	مسئله	سطح مسئله <sup>۲۲</sup>	نماگر وضعیت بهره‌وری				عنوان	نوع نماگر <sup>۲۵</sup>	فرمول	مقدار کنونی	مقدار مطلوب	مرجع اخذ داده	حوزه اولویت‌دار <sup>۲۳</sup>	دستگاه اجرایی متولی در استان
				مقدار	فرمول	نوع نماگر <sup>۲۵</sup>	عنوان								
۱	تثاقب آب در بخش کشاورزی	افت آب‌های زیرزمینی استان	درون استان	۸۹۲ میلیون متر مکعب	میزان انحراف برداشت آب	۸۴۲ میلیون متر مکعب	سازمان آمار	کارایی	نسبت به آب قابل برداشت	۱۴۰۰	شرکت آب و فاضلاب، شرکت سهامی آب منطقه‌ای، وزارت جهاد کشاورزی، وزارت صنعت، معدن و تجارت	استان	اولویت‌دار <sup>۲۳</sup>	دستگاه اجرایی متولی در استان	
۲	ارزش افزوده پایین بخش کشاورزی	بهره‌وری پایین آب در بخش کشاورزی	سطح ملی	۱۵۱۸۰ ریال به مترمکعب	ارزش تولید محصول کشاورزی	۱۵۸۰۸ ریال به مترمکعب	حساب‌های منطقه‌ای ۱۴۰۰ و آمار استانی مصرف آب	کارایی	بهره‌وری آب در بخش کشاورزی	آمار دستگاه‌های استانی در سال ۱۴۰۱	شرکت آب و فاضلاب، شرکت سهامی آب منطقه‌ای، وزارت جهاد کشاورزی	آب و انرژی	اولویت‌دار <sup>۲۳</sup>	دستگاه اجرایی متولی در استان	
۳	کاهش گاز صنایع در زمستان، کاهش برق صنایع در تابستان	عدم استفاده از ظرفیت انرژی‌های تجدیدپذیر	سطح ملی	۷٪	میزان تولید برق از منابع تجدیدپذیر	۱۲٪	حساب‌های منطقه‌ای ۱۴۰۰ و آمار واحدهای صنعتی	انرژی‌بخشی اهداف	سهم انرژی تجدیدپذیر از کل تولید انرژی	پیک بار استان	شرکت سهامی برق منطقه‌ای، شرکت گاز، شرکت توزیع برق، شرکت تولید نیرو برق، وزارت جهاد کشاورزی، وزارت صنعت معدن و تجارت	آب و انرژی	اولویت‌دار <sup>۲۳</sup>	دستگاه اجرایی متولی در استان	

# گام چهارم: اولویت‌بندی مسائل شناسایی شده



ازمان ملی بهره‌وری ایران



# گام چهارم: اولویت‌بندی مسائل شناسایی شده



## هدف

- 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.

## اقدامات

- برای تحقق موثر اصل تمرکز، در هر سال حداکثر سه مسئله اولویت‌دار برای هر دستگاه اجرایی و استان مد نظر قرار می‌گیرند. چنانچه مسئله و اقدامات پیشران بهره‌وری متناظر با آن، در گام پایانی (ارزیابی اثرات) دور پیشین چرخه مدیریت بهره‌وری، نیازمند استمرار شناخته شود، در فهرست مسائل دارای اولویت قرار می‌گیرد.
- برای اولویت‌بندی مسائل، روش‌ها و ابزارهای متنوعی وجود دارد؛ یکی از ابزارهای مفیدی که در این گام می‌تواند مورد استفاده باشد، «**ماتریس جذابیت-توانمندی**» می‌باشد.
- برای تکمیل کاربرد اولویت‌بندی مسائل دستگاه اجرایی / استان به دو روش می‌توان عمل کرد.  
(1) 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.  
(2) روش دوم هم استفاده از **ماتریس جذابیت-توانمندی** است.

## مستندات و کاربرگ‌ها

- کاربرگ شماره ۴ اولویت‌بندی مسائل







# مثال کاربرگ شماره ۴: اولویت‌بندی مسائل

کاربرگ شماره ۴- اولویت‌بندی مسائل دستگاه اجرایی / استان

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

□ در روش ساده‌تر می‌توان برای جذابیت و توانمندی هر یک از مسائل یک عدد بین ۰ و ۱ با قضاوت خبرگی تعیین و امتیاز نهایی هر مسئله را از ضرب این دو معیار بدست آورد (مانند جدول فوق).

□ در صورتی که از ماتریس توانمندی-جذابیت استفاده شود امتیاز دو معیار جذابیت و توانمندی برای هر مسئله در کاربرگ فوق قرار گرفته و امتیاز نهایی بر مبنای ضرب این دو عامل محاسبه می‌شود.



# گام پنجم: ریشه‌یابی مسائل دارای اولویت





# گام پنجم: ریشه‌یابی مسائل دارای اولویت

## هدف

- هدف این گام، شناسایی علل اساسی بوجودآورنده مسئله است که بتوان بر مبنای راهکارهای کارآمد، موثر و پایدار برای آن ارائه کرد.

## اقدامات

- جهت ریشه‌یابی مسئله از روش‌های متنوعی مانند (۱) نمودار تحلیل علت و معلول، (۲) چرخه پرسش "۵ چرا"، (۳) نمودار استخوان‌ماهی استفاده می‌شود. این روش‌ها به تشخیص عوامل اصلی مسئله و ارائه راهکارهای متمرکز و مبتنی بر تفکر سیستمی کمک می‌کند.

## مستندات و کاربرگ‌ها

- کاربرگ شماره ۵ ریشه‌یابی مسائل
- ارائه مستندات ریشه‌یابی به پیوست کاربرگ مذکور الزامی است.





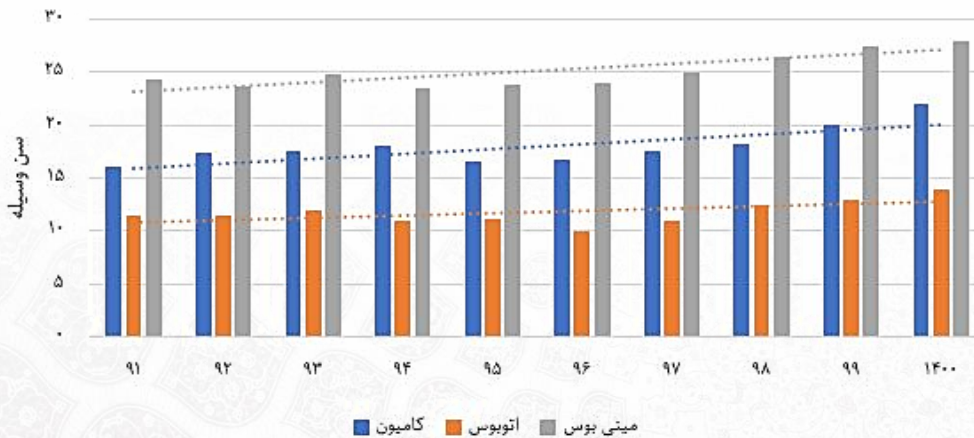


# مثال کاربرگ شماره ۵: ریشه‌یابی مسائل

مسئله (به ترتیب اولویت)	روش ریشه‌یابی	عامل ریشه‌ای	نوع		عوامل خلق ارزش (تولید)				
			بازدارنده	پیشران	نیروی انسانی	سرمایه	فناوری	مدیریت	سایر <sup>۷۸</sup>
		یارانه مصرف گازوئیل	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	-
ناوگان فرسوده حمل و نقل کالا	استخوان ماهی	محدودیت‌های واردات و نرخ ارز	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-
		تقرار گرفتن استان در کریدور اصلی حمل و نقل جاده‌ای	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input 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 جاده‌ای کشور از عدد ۱۵.۹ سال به ۱۹.۳ افزایش یافته است. متوسط عمر اتوبوس‌ها نیز طی سال‌ها ۹۹ الی ۱۴۰۰ افزایش را نشان می‌دهد. متوسط عمر مینی‌بوس‌های عمومی جاده‌ای ۲۵.۱ سال است. هر سه روند دارای شیب مثبت بوده که این مسئله در رابطه با کامیون نامطلوب‌تر می‌باشد.



# گام ششم: تدوین سیاست مداخلات و اقدامات پیشران بهره‌وری





# گام ششم: تدوین سیاست مداخلات و اقدامات پیشران بهره‌وری

## هدف

- اقدامات پیشران بهره‌وری به منظور تغییر الگوی ساختاری یا رفتاری عوامل ریشه‌ای مسائل تعریف می‌شود و انتظار می‌رود در صورت اجرای اثربخش آن‌ها، وضعیت نماگر مرتبط با مسئله بهبود یابد.

## اقدامات

- در این گام استان مکلف است در تعامل با کارشناس رابط سازمان نسبت به تدوین و ارائه سیاست مداخلات (رویکرد کلان حاکم بر اقدامات) و اقدامات پیشران بهره‌وری اقدام نماید.
- در این مرحله برنامه اجرایی تفصیلی اقدامات پیشران شامل فعالیت‌های کلیدی به همراه زمان‌بندی، هدف، دستگاه متولی، همکار، سنجح عملکرد و پیشرفت مورد انتظار تا پایان سال ارائه می‌شود.
- توجه به اقدامات پشتیبان در سه دسته (۱) همسوسازی و ایجاد انگیزه، (۲) همراه‌سازی و هم‌افزایی و (۳) تبیین و گفت‌وگو سازی از اهمیت زیادی برخوردار است.
- همچنین می‌توان از راهکارهای مبتنی بر جمع‌سپاری و نوآوری‌باز چون سلسله رویدادهای نوآوری بهره‌ور که از سال ۱۴۰۰ با ابتکار سازمان ایجاد شد، استفاده نمود (مردمی‌سازی و نخبه‌سپاری).

## مستندات و کاربرگ‌ها

- خروجی این گام تعیین سیاست مداخلات و تعریف اقدامات پیشران بهره‌وری دستگاه اجرایی/استان که اطلاعات آن در کاربرگ شماره ۶ ارائه می‌شود.







# مثال کاربرگ شماره 4: تدوین سیاست مداخلات و اقدامات پیشران

کاربرگ شماره 6- تعیین سیاست مداخلات و تعریف اقدامات پیشران بهره‌وری دستگاه اجرایی / استان

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

## اقدامات پشتیبان

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





## هدف

• دستگاه اجرایی / استان مکلف است پس از دریافت برنامه مصوب، در تعامل با دستگاه‌های همکار و نقش آفرینان کلیدی نظام ملی بهره‌وری، **اجرای اقدامات پیشران بهره‌وری** را طبق برنامه زمانی مصوب دنبال نماید.

## اقدامات

- در هنگام اجرایی‌سازی برنامه‌ها و پروژه‌ها **مدیریت دانش** از اهمیت بالایی برخوردار است. در طول اجرای اقدامات پیشران موانعی وجود می‌آید که بسیاری از آن‌ها قابل پیش‌بینی نیستند و لذا تیم اجرایی و کمیته بهره‌وری باید به **ارائه حل در قبال موانع** پردازد. **مستندسازی این رویدادها و راه‌حل‌ها و نتایج حاصله** از ارزشمندترین نوع دانش است که از آن تعبیر به دانش ضمنی می‌شود.
- 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 این گام، **همسوسازی و ایجاد انگیزه، 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.

## مستندات و کاربرگ‌ها

- مستندات این بخش توسط دستگاه/استان جمع‌آوری در قالب اسناد پیوست گزارشات پیش در گام هشتم ارائه می‌شود.







# گام هشتم: پایش و مراقبت





# گام هشتم: پایش و مراقبت

## هدف

- در این گام سازوکارهای لازم برای **پایش پیشرفت برنامه ارتقای بهره‌وری** دستگاه‌های اجرایی و استان‌ها ارائه شده است.

## اقدامات

- استان مکلف است **گزارش پیشرفت اقدامات پیشران بهره‌وری** مصوب در گام ششم را در **بازه‌های زمانی سه‌ماهه به همراه مستندات** مربوط به پیشرفت کار، به سازمان ملی بهره‌وری ارائه نماید.
- سازمان ملی بهره‌وری ایران نیز هر شش ماه یکبار گزارشات تجمیعی پیشرفت برنامه‌های ارتقای بهره‌وری و استقرار چرخه بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی و استان‌ها را به هیأت وزیران و مجلس شورای اسلامی ارائه می‌کند.
- از نتایج این پایش برای صدور **کارنامه بهره‌وری** دستگاه‌ها و استان‌ها و همچنین ارزیابی **جشنواره شهید رجایی** استفاده می‌شود.

## مستندات و کاربرگ‌ها

- کاربرگ شماره ۷ پایش و مراقبت برنامه‌های ارتقای بهره‌وری





# مثال کاربرگ شماره ۷: پایش برنامه‌های ارتقای بهره‌وری

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

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

تبدیل ۲۰۰۰ دستگاه ناوگان فرسوده کامیون به کامیون‌های حمل و نقل کالا دوگانه سوز دیزل و گاز (DFD)

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





# گام نهم: سنجش و ارزیابی اثرات





# گام نهم: سنجش و ارزیابی اثرات

## هدف

- در این گام میزان اثربخشی سیاست‌ها و اقدامات طرح‌ریزی شده در رفع مسائل بهره‌وری با توجه به تغییرات نماگرهای بهره‌وری مرتبط مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

## اقدامات

- روش سنجش در این گام، مدل مفهومی مبتنی بر خدمت است که «مدل سنجش بهره‌وری خدمت محور» نام‌گذاری شده است.
- در این گام کلان فعالیت مرتبط با مسئله که پیش‌تر در مراحل قبلی شناسایی شده بود محور قرار می‌گیرد.
- سپس خروجی‌ها و پیامدهای و رودی‌ها/نهادهای مرتبط با کلان فعالیت شناسایی می‌شوند.
- در مرحله بعدی نماگرهای مناسب کارایی و اثربخشی تدوین می‌شوند. تمرکز بر خروجی‌ها، پیامدها و ورودی‌های کلیدی در تدوین نماگر مناسب بسیار مهم است.
- بررسی وضعیت رشد نماگرها میزان خوبی برای سنجش اثربخشی سیاست‌ها و اقدامات و یادگیری حلقه دوم است.

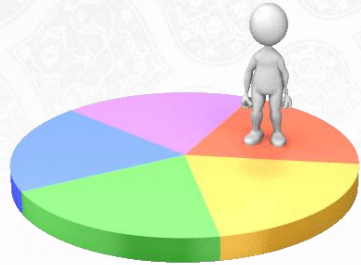


## مستندات و کاربرگ‌ها

- کاربرگ شماره ۸ سنجش و ارزیابی اثرات



# مدل سیستمی خدمت محور سنجش بهره‌وری



سند توسعه استان

اسناد بالادستی

سند آمایش سرزمین

حوزه اولویت‌دار

اهداف

مسئله

هم‌سویی  
مسئله و کلان فعالیت

$$\frac{\text{پیامد}}{\text{پیامد هدف}} = \frac{\text{اثر بخشی}}{\text{اهداف}}$$



$$\frac{\text{کارایی}}{\text{استانده نهاده}} = \frac{\text{کارایی}}{\text{استانده نهاده}}$$

$$\frac{\text{پیامد}}{\text{استانده}} = \frac{\text{اثر بخشی}}{\text{استانده}}$$

$$\frac{\text{پیامد}}{\text{پیامد نهاده}} = \frac{\text{اثر بخشی منابع}}{\text{پیامد نهاده}}$$



# مدل سیستمی سنجش بهره‌وری: مثال بهره‌وری پایین در استخراج و فراوری

سند توسعه استان

سند یزد نوین و یزد بهره‌ور

سند آمایش سرزمین

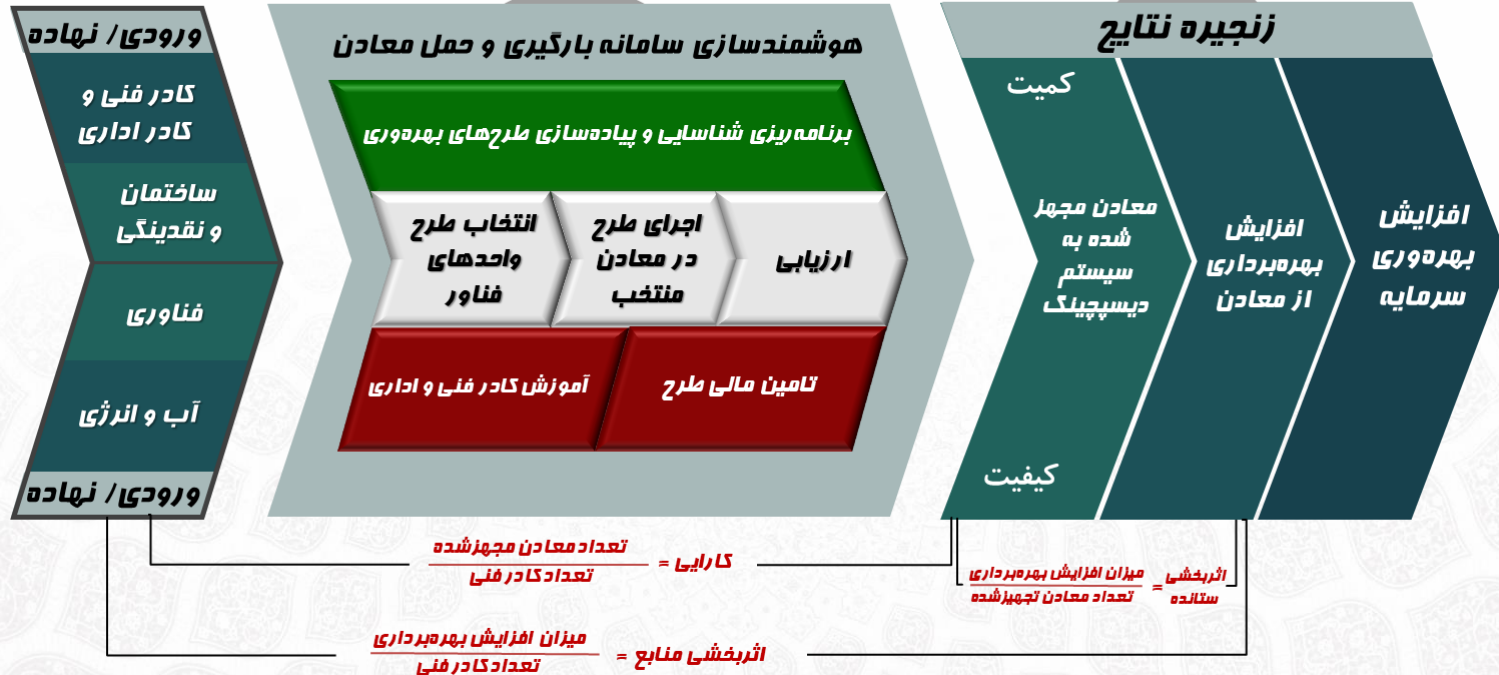
معدن

افزایش ۱۰٪ بهره‌برداری  
معادن

**بهره‌وری پایین در استخراج و فراوری**

**هم‌سویی  
مسئله و کلان فعالیت**

$$\frac{\text{میزان بهره‌برداری واقعی}}{\text{میزان بهره‌برداری هدف}} = \text{اثربخشی اهداف}$$



# مثال کاربرگ شماره ۸: سنجش اثرات

کاربرگ شماره ۸- سنجش اثرات دستگاه اجرایی / استان



سازمان ملی بهره‌وری ایران

مسئله	مأموریت / حوزه اولویت‌دار	کلان خدمت / زیرخدمت		نیروی انسانی		سرمایه		فناوری		خدمت / کالای واسطه		خروجی		پیامد	
		زیرخدمت	فعالیت	تعداد	ساعت اشتغال	عنوان	ارزش به میلیون ریال	عنوان	ارزش به میلیون ریال	عنوان	ارزش به میلیون ریال	عنوان	مقدار	عنوان	مقدار
افت آب‌های زیرزمینی استان یزد	آب و انرژی	طرح تابا (تحويل) - حجمی آب - بازار آب - اتاق شیشه‌ای منابع - مصارف	-	۴۵۰ نفر	-	ساختمان	۸۰۰۰ متر مربع	اتوماسیون	۶۰,۰۰۰,۰۰۰	قرارداد خرید خدمت ناظران فنی	۳۰,۰۰۰,۰۰۰	تعداد چاه‌های حاضر در بازار آب	۸۰۰	افزایش سطح تراز و کیفیت آب‌های زیرزمینی	۱۵ میلیون مترمکعب
								دانش فنی	۳۰,۰۰۰,۰۰۰	قرارداد سامانه برخط مصارف	۸۰,۰۰۰,۰۰۰	کاهش میزان برداشت‌های غیرمجاز آب	۱۰ میلیون متر مکعب		
<b>نماگر بهره‌وری</b>															
راهکار اصلاحی پیشنهادی		وضعیت مسئله	عنوان	مقدار		فرمول نماگر	نوع نماگر <sup>۸۳</sup>	عنوان							
				ابتدای سال ۱۴۰۱	انتهای سال ۱۴۰۲				مستندات پیوست <sup>۸۴</sup>						
				۸۸۵ میلیون متر مکعب	۸۹۲ میلیون متر مکعب	میزان انحراف برداشت آب قابل برنامه‌ریزی	کارایی	انحراف برداشت نسبت به آب قابل برنامه‌ریزی	<input type="checkbox"/> اتمام <input checked="" type="checkbox"/> استمرار						

# مروری بر تکالیف استان‌های کشور

بخش  
چهارم



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



# تکالیف استان‌های کشور



# تکالیف استان‌های کشور



سازمان ملی بهره‌وری ایران

رشد و یادگیری



کلیرک تدوین سیاست مداخلات و تعریف اقدامات پیشان بهره‌وری

کلیرک پیش و مراقب مستندات پیشرفت فعالیت‌ها

مدل سنجش خدمت محور

# شیوه ارزیابی

بخش  
چهارم



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





## گام دوم

## گام اول

### احصا حوزه اولویت دار

۵

- شناسایی حوزه اولویت دار با توجه به بررسی سند آمایش
- ذکر منابع
- ارائه اهم اقدامات گذشته
- ارائه مستندات

### توانمندسازی

۸

- شرکت در دوره آموزشی
- کیفیت حضور
- همکاری در برگزاری دوره به عنوان میزبان (امتیاز تشویقی)

### نهادسازی

۴

- تشکیل/به‌روزرسانی کمیته و کارگروه بهره‌وری در موعد مقرر
- ابلاغ احکام کمیته بهره‌وری
- برگزاری جلسات کمیته بهره‌وری
- ارسال صورتجلسات فصلی

محور

امتیاز

معیار



## گام پنجم

### ریشه‌یابی

۱۵

- بیان ریشه‌های مسئله
- استفاده از روش‌های علمی ریشه‌یابی
- تحلیل روند رفتار نماگر وضعیت مسئله به همراه مستندات و آمار

## گام چهارم

### اولویت‌بندی مسائل شناسایی شده

۱۶

- اولویت‌بندی مسائل شناسایی شده با دقت و کیفیت و با استفاده از روش‌های ارائه شده در نظام‌نامه
- تعریف زیرمعیارهای جذابیت و توانمندی

## گام سوم

### مسئله‌شناسی

۱۲

- بیان نشانه مسئله
- تعریف مسئله با توجه به حوزه‌های اولویت‌دار
- مشخص نمودن سطح مسئله
- اعلام نماگر وضعیت بهره‌وری با مقادیر کنونی و مطلوب
- معرفی دستگاه اجرایی متولی

محور

امتیاز

معیار



## گام هشتم

### پایش و مراقبت

۲۸

- ارائه ۴ گزارش جامع فصلی با رعایت زمان
- ارائه مستندات و شواهد
- بیان علل عدم تحقق برنامه
- بیان راهکارهای پیشنهادی

## گام ششم

### تعیین سیاست مداخلات و تعریف اقدامات پیشران بهره‌وری

۱۰

- سیاست مداخله
- اقدام پیشران
- فعالیت کلیدی
- تعریف اقدامات پشتیبان
- ارائه مستندات پیوست اقدامات پشتیبان

محور

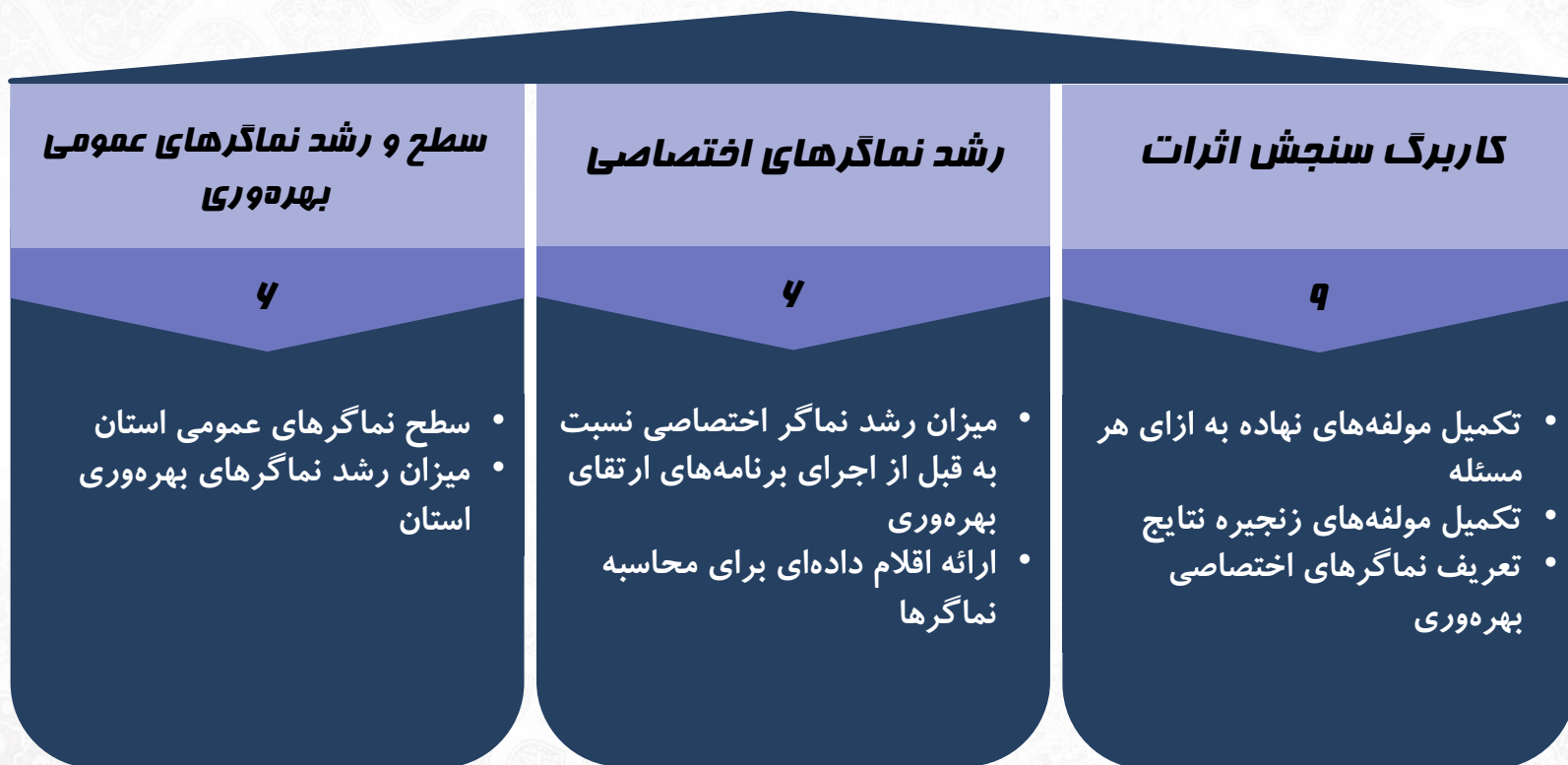
امتیاز

معیار





## گام نهم



- محور
- امتیاز
- معیار

مجموع امتیاز ۱۰۰



## اقدامات تکمیلی

### بازدید و ارائه گزارش

۳

- برنامه بازدید از استان
- انعقاد تفاهم‌نامه
- ارائه گزارش از پیشرفت برنامه‌های ارتقای بهره‌وری استان

### اقدامات برجسته

۳

- برگزاری رویدادهای ترویجی ویژه بهره‌وری در استان
- تعریف برنامه بومی ویژه استان

### پیگیری و تعامل استان

۴

- ارتباط منظم و موثر راهبر استان با سازمان و دستگاه‌های استان
- عنایت رئیس و دبیر کمیته بهره‌وری استان

محور

امتیاز

معیار



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

# و آخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين

شماره تماس : 021- 42391000



پست الکترونیک : info@npo.gov.ir



تلفکس : 021- 86045331



نشانی : تهران، خیابان شهید بهشتی، نیش خیابان میر عماد، شماره ۱۶



نشانی تارنما: www.npo.gov.ir



کد پستی: 1587773499

