

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

پیش نویس

غیر قابل استناد

طرح جامع بهره‌وری

جمهوری اسلامی ایران

سازمان ملی بهره‌وری ایران

آبان ماه ۱۳۹۱

# فصل اول:

## کلیات

## پیشگفتار

بهره‌وری برآیند مجموع شاخص‌های اصلی اقتصاد هر کشور است. در ادبیات جدید بهره‌وری شاخص‌های زیست‌محیطی و اجتماعی نیز همسنگ شاخص‌های اقتصادی قرار گرفته و رویهم رفته سیمای مدیریت جامعه را به تصویر می‌کشد. شاید سوابق ادبیات جدید بهره‌وری در کشورمان به نیم قرن پیش بازمی‌گردد. آمارهای اندازه‌گیری بهره‌وری موجود و عضویت کشورمان در سازمان بهره‌وری آسیایی گواهی بر این مدعا است. بررسی مدارک بجا مانده نشان می‌دهد که، علیرغم اهمیت آرمانی موضوع بهره‌وری برای کشورمان، تنها در دو برنامه پنج ساله چهارم و پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ج.ا. ایران، به این مهم توجه شده است. دقت هوشمندانه قانونگذار، نشانه امید بخشی است بر آغاز خوش توجه به حرکت ملی بهره‌وری، خواست و اراده مردم که از طریق نمایندگان آنها به شکل مواد قانونی تجلی یافته است. این شرط لازم است، پس شرط کافی کدام است؟ با وجود همه قوانین مثبت و تلاش‌های کم‌ثمر، هیچ اقدامی جدی در زمینه بررسی فرهنگ اجرایی بهره‌وری صورت نگرفته است و این امر بمنزله سعی و کوشش بسیار در محیطی ناشناخته با نتایج کم است. در زیر به برخی از عواملی که در حوزه فرهنگی و اجرایی باید خیلی مو شکافانه مورد تامل و تعمق قرار گیرد، اشاره می‌شود بلکه راهنمای آیندگان باشد:

- باور و الگوهای فکری غیر منعطف بسیاری از مدیران و کارشناسان نظام اجرایی کشور مبنی بر اینکه بهره‌وری مفهومی ساده و ناکارآمد است و اصلاً پرداختن به آن ضرورتی ندارد، حتی اگر قانونگذار آنرا مورد تاکید قرار داده باشد.
- گروهی از متخصصان که بهره‌وری را به شکل طعمه می‌بینند و سعی می‌کنند آنرا در هر جا چه دولتی و چه خصوصی شکار کنند و با بهترین نمایش‌های علمی و غیر علمی سعی می‌کنند مخاطبین را در یک آرامش خیالی بدست حوادث بسپارند.
- بحث بهره‌وری چندین دهه مطرح است لیکن، بدلائل زیادی نتایج قابل ملاحظه‌ای نداشته است، در حال حاضر شاهد یک بی‌اعتمادی در کلیه بخش‌های اقتصادی کشور هستیم. اصلاح این وضعیت نیاز به حمایت و تلاش مضاعف دارد.
- رویکرد برخی از سازمان‌ها به بهره‌وری، بسیار پیچیده و غیرعملی شده است، حتی سازمان‌هایی ده‌ها صفحه دستورالعمل و آیین‌نامه تنظیم کرده‌اند، که این امر نه تنها موجب پیشرفت بهره‌وری نمی‌شود، بلکه

خود این موضوع، موجب نابسامانی انجام ماموریت اصلی می‌شود. در اکثر موارد نگاه ساده موثر، نتیجه قابل قبول تری می‌دهد.

- سیاست‌های ناهمسو، یکی دیگر از عوامل بازدارنده است. این سیاست‌ها ابعاد مختلف: فرهنگی، تشکیلاتی، مالی - بودجه ای و انجام کارهای تیمی میان بخشی دارد. بعنوان مثال، تشکیلات سازمان ملی بهره‌وری ج.ا.ا اگر از نظر: وسعت خاک کشورها، جمعیت کشورها، اندازه اقتصاد آنها مورد مقایسه قرار گیرد، هیچ تناسبی بین تشکیلات سازمان با متغیرهای ذکر شده بالا مشاهده نمی‌شود و هنگامیکه این نارسایی گوشزد می‌شود، ضرورت کوچک بودن سازمان و برون سپاری کارها مورد تاکید تردید ناپذیر مدیران زیربط قرار می‌گیرد و زمان تنظیم بودجه، مدیران مسئول بودجه‌ریزی، به هیچ وجه آمادگی تنظیم بودجه برون سپاری با حداقل کارایی لازم را، ندارند. فرهنگ ناهمسویی، مصادیق زیادی دارد، که بررسی آنها یک پیش‌نیاز ضروری برای افزایش بهره‌وری ملی است.
- متفاوت بودن باورها و مفاهیم مدیران خط‌مقدم حرکت بهره‌وری؛ بدون هیچ شکی می‌توان ادعا نمود که نگاه کارشناسان سازمان ملی بهره‌وری با مدیران و کارشناسان هیچ یک از کارگزاری‌های ستاد حکومت مرکزی و نگاه هر یک از آنها با یکدیگر همسو نبوده و این امر، موجب نارسایی‌های بزرگی می‌شود.
- تشکیلات بهره‌وری از آغاز پیدایش خود هرگز ساختمان و امکانات فیزیکی متناسب با فعالیتش را نداشته است. این موضوع باوری نادرست را اشاعه داده است که چون بهره‌وری اهمیتی ندارد، امکاناتی لازم ندارد، زیرا در موارد بسیاری امکانات فراوانی در اختیار سازمان‌هایی قرارداد شده است که حتی تکالیف قانونی به آنها واگذار نشده است و قلمرو فعالیت آنها نیز بسیار محدود تر از سازمان ملی بهره‌وری بوده است. شاید در اینجا بد نباشد این سؤال را مطرح کنیم که مالک بهره‌وری کشور کیست؟
- تا زمانی که، تشکیل و استقرار سازمان ملی بهره‌وری، در یک ظرف زمانی سه ماهه، در دستور کار قرارنگیرد و در زمان مقرر کار به پایان نرسد، کلیه تکالیف قانونی فقط یک شعار زیبا و فریبنده باقی می‌ماند.

بهتر است قبل از دل بستن به منافع بهره‌وری به مسایل بالا بیان‌دیشیم، اگر آنها را مدیریت کردیم، منافع بهره‌وری در خدمت ما هستند در غیر اینصورت رویای شیرین ما طولانی تر خواهد شد.

## مقدمه

توجه به نامگذاری سال‌ها در دو دهه اخیر نشان می‌دهد، حداقل چهارده سال با موضوعاتی در ارتباط مستقیم یا غیرمستقیم با بهره‌وری نامگذاری شده است. توجه قانونگذار در برنامه‌های چهارم و پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران و تاکید بر تحقق یک سوم از تولید ناخالص داخلی، از طریق بهره‌وری، گسترش فعالیت‌های پراکنده با هدف کاهش هزینه و افزایش توان رقابت‌پذیری، بحث‌های فراگیر ضرورت بکارگیری بهره‌وری انرژی که بخصوص پس از طرح هدفمندسازی یارانه ها قوت گرفته، جنبش نرم افزاری و نهضت تولید علم، تحقق اصل ۴۴ و سایر اصول مربوط در قانون اساسی و فراگیر شدن بحران مالی در سراسر جهان، برقراری تحریم‌های تحمیلی توسط زورمداران جهان و اهمیت یافتن اقتصاد مقاومتی، همه و همه ما را بر آن می‌دارد تا چشم‌ها را بشویم و بهره‌وری را جور دیگر ببینیم. تردیدی نیست که در اقتصاد مقاومتی، برای تبدیل مفاهیم به برنامه‌های عملیاتی باید مقوله بهره‌وری را مجدداً بررسی نموده و حتی براساس شرایط روز جهان اهداف بهره‌وری را از یک سوم تولید ناخالص به حداقل حدود نیمی از تولید ناخالص داخلی ارتقا دهیم. این یک هدف بلند پروازانه برای بیان نمایشی مقوله بهره‌وری نمی‌باشد، بلکه یک ضرورت تاریخی برای گذر از طوفان سهمگینی است که در جهان و خصوصاً در خاورمیانه وجود دارد. از دست دادن فرصت‌ها، یقیناً خساراتی را وارد خواهد آورد که شاید هرگز امکان جبران آن فراهم نشود. نگاه به آمارها و ارقام نیم قرن گذشته نشان می‌دهد که، شیب منحنی‌های بهره‌وری در کشور حتی با تغییرات اندکی افزایش را نشان نداده است و ممکن است برخی گمان برند که این ایستایی در قلمرو بهره‌وری به ما اجازه نخواهد داد که تغییرات بنیانی و اساسی پدیدآوریم. این دیدگاه از یک نظر صحیح بنظر می‌رسد زیرا، اگر امکانات فیزیکی، مادی و برنامه‌های منظم سازمان‌های مختلف را با امکانات نهاد ملی بهره‌وری مقایسه کنیم. درمی‌یابیم که توجه بیشتر به این نهاد و عملکرد آن یک ضرورت است. در نخستین گام برای حرکت به سوی اهداف بزرگ حرکت ملی بهره‌وری، لازم است، و در اسرع وقت، به شیوه‌ای شایسته به بازسازی نهاد ملی پرداخته و با ایجاد امواج فرهنگی، آحاد مردم را با اهمیت ارتقاء بهره‌وری و نقش آن در حیات اقتصادی اجتماعی فرهنگ شان آشنا کنیم. یقیناً، راه پیش رو در آینده، راهی به غیر از همراه شدن با حرکت ملی بهره‌وری و قوت و سرعت بخشیدن به آن نخواهد بود. پشتوانه ارزشمند این حرکت میراث گرانقدر اسلامی است که امیدواریم خداوند متعال توفیق بهره‌بردن وافر از آن را، نصیب تک تک ما بفرماید. انشاء...

## مفاهیم، تعاریف و اختصارات

### الف) مفاهیم و تعاریف:

- **طرح جامع بهره‌وری ج.ا.ا:** مجموعه ای شامل شاخص‌های استاندارد بهره‌وری و نظام اجرایی ارتقاء بهره‌وری، که در برگیرنده توزیع نقش و مسئولیت‌ها در کلیه بخش‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی اعم از بخش‌های دولتی و غیردولتی بصورت برنامه لازم‌الاجرا برای تمامی بخش‌های یاد شده
- **شاخص:** استفاده از ملاک‌ها و اصولی که خصوصیات کیفی را قابل بررسی و ارزشیابی می‌نماید. شاخص‌ها معمولاً از نظریه‌ها، نگرش‌ها و یا موقعیت‌ها سرچشمه می‌گیرند و مانند علائمی که مسیر راه را مشخص می‌کنند می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند. معمولاً برای اطمینان از اعتبار نتیجه‌گیری‌ها و نشان‌دادن شرایط و وضع جامعه شناختی، روانشناختی، فرهنگی و آموزشی، بیش از یک شاخص را مورد استفاده قرار می‌دهند تا احتمال خطا را کم کنند.
- **بانک کشوری بهره‌وری:** بانکی است که تمامی اطلاعات مربوط به اجرا و ارتقاء بهره‌وری، شامل موارد مورد نیاز، در حال اجرا و خاتمه یافته و موارد مربوط بدان همچنین آئین‌نامه‌ها، ضوابط و ابلاغ‌های بخشی و ملی و نحوه تقسیم نقش‌ها و وظایف را دربر می‌گیرد.
- **مراحل حرکت بهره‌وری :**
  - مرحله آگاهی: آموزش عموم مردم
  - مرحله اقدام: برگردان و ترجمه آگاهی به برنامه‌های مشخص
  - مرحله مالکیت: تشویق حس مالکیت در ذینفعان حرکت ملی بهره‌وری

### ب) اختصارات:

- **طرح جامع:** طرح جامع بهره‌وری ج.ا.ا
- **قانون:** قانون برنامه پنج ساله پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ج.ا.ا
- **معاونت:** معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور
- **سازمان:** سازمان ملی بهره‌وری ایران

- **دستگاه:** دستگاه‌های اجرائی مشمول ماده ۲۲۲ قانون
- **کمیته بهره‌وری:** کمیته‌های بهره‌وری دستگاهها

## اهم مستندات قانونی

- ۱- قانون اساسی ج.ا.ا.
- ۲- سند چشم انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران
- ۳- قانون
- ۴- آئین نامه اجرائی ماده ۷۹ قانون
- ۵- سند فرابخشی بهره‌وری
- ۶- قانون خدمات کشوری
- ۷- قانون بهره‌وری بخش کشاورزی

## وضعیت مطلوب

### ۱- چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴:

با اتکال به قدرت لایزال الهی و در پرتو ایمان و عزم ملی و کوشش برنامه‌ریزی شده و مدیرانه‌ای جمعی و در مسیر تحقق آرمانها و اصول قانون اساسی، در چشم‌انداز بیست‌ساله: ایران کشوری است توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی، الهام‌بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و موثر در روابط بین‌الملل.

### ۲- اهداف کلان برنامه:

ماده ۷۹- در راستای ارتقاء سهم بهره‌وری در رشد اقتصادی به یک سوم در پایان برنامه و به منظور برنامه ریزی، سیاستگذاری، راهبری، پایش و ارزیابی بهره‌وری کلیه عوامل تولید از جمله نیروی کار، سرمایه، انرژی، آب و خاک، سازمان ملی بهره‌وری ایران به صورت موسسه دولتی وابسته به معاونت با استفاده از امکانات موجود ایجاد می‌شود تا برنامه جامع بهره‌وری کشور شامل شاخص های استاندارد بهره‌وری و نظام اجرایی ارتقاء بهره‌وری، که در برگیرنده توزیع نقش و مسئولیت‌ها در کلیه بخش‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی اعم از بخش‌های دولتی و غیردولتی بصورت برنامه لازم‌الاجرا برای تمامی بخش‌های یاد شده، تدوین نماید و به تصویب هیات وزیران برسد.

تمام دستگاه‌های اجرایی موظفند از سال دوم برنامه تغییرات بهره‌وری و اثر آن بر رشد اقتصادی مربوط به بخش خود را بطور مستمر منتشر نمایند و سیاست‌ها و متغیرهای اثرگذار بر رشد بهره‌وری را شناسایی کنند تا اثر بهره‌وری از دستگاه مزبور رشد صعودی داشته باشد، سیاست‌های مذکور می‌تواند حاوی سیاست‌های تشویقی بخش‌های غیر دولتی و شرکت‌های دولتی باشد.

حداکثر سه درصد از هر مرحله تخصیص اعتبارات هزینه‌ای دستگاه‌های اجرایی در خزانه نگهداری می‌شود و پرداخت آن به دستگاه منوط به ارائه تایید معاونت مبنی بر رعایت مصوبات موضوع این ماده و دیگر تکالیف قانونی مربوط به بهره‌وری است.

آیین‌نامه اجرایی این ماده مشتمل بر برنامه پیشنهادی سازمان بهره‌وری ایران به تصویب هیات وزیران می‌رسد.

باید توجه داشت که مراحل مقدماتی حرکت بهره‌وری \_ آگاهی و اقدام \_ تاکنون به شکلی ناقص به اجرا در آمده است و مرحله سوم - مالکیت - نیز بمنصه ظهور نرسیده است. لازم است در مسیر حرکت به سمت وضعیت مطلوب مراقبت‌های لازم و کافی در اجرایی ساختن سریع و هموار، مراحل حرکت ملی بهره‌وری بعمل آید.



## ارزش‌های بنیادین

از آنجا که هرگونه عملی مبتنی بر قضاوت ارزشی و ارزش‌های حاکم بر عموم مردم می‌باشد، ضرورت دارد تصویر مشترکی از ارزش‌های حاکم بر حرکت ملی بهره‌وری ترسیم کنیم، تا اهداف این طرح جامع برای تحقق آنها، تنظیم شود. اهم ارزش‌های مورد نظر عبارتند از:

۱. بهره‌گیری گسترده، از آموزه‌های دینی و میراث ارزشمند اسلامی و تصمیم‌گیری در چارچوب نظام ارزشی دینی و کرامت انسانی،
۲. تلاش جهت ارتقاء استاندارد کیفیت زندگی مردم و عدالت اجتماعی،
۳. توجه به ظرفیت‌سازی ملی، تکریم علم و عالم و تضارب افکار،
۴. احتراز از تبذیر و اسراف در زندگی شخصی، برنامه‌ریزی‌های سازمانی و برنامه‌ریزی‌های ملی،
۵. ارزشیابی و محاسبه عملکرد در سطح فردی، سازمانی و ملی،
۶. احترام به محیط‌زیست
۷. تقویت خلاقیت، نوآوری و اهتمام به افزایش اشتغال خصوصاً برای جوانان و دانش‌آموختگان، و کسب روزی حلال،
۸. جذب و بکارگیری علم نافع از تمامی مراکز علمی پژوهشی بین‌المللی؛

# فصل دوم:

## چار خوب

## الگو و چارچوب

### ویژگی ها:

- برنامه‌ریزی ارتقاء بهره‌وری ملی مستلزم اندیشه و تدبیر، طراحی و انتخاب چارچوبی محکم و فراگیر برای پوشش دادن برنامه‌های بهبود بهره‌وری در کلیه سطوح و در بخش‌های مختلف اقتصاد کشور می‌باشد. تصور اینکه چارچوبی از پیش تعیین شده در ادبیات موضوعی قابل دسترس باشد، اندیشه‌ای خام است. قطعاً طراحی مدلی که، انعطاف لازم و قابلیت تعمیم به کلیه بخش‌ها را نداشته باشد، نمی‌تواند پاسخ ما را به نیازهای ماده ۷۹ قانون بدهد. برای یافتن پاسخ قابل قبول، اسناد مرتبط کشورهای عضو سازمان بهره‌وری آسیایی به همراه ادبیات معتبر موضوعی جهان، مورد بررسی دقیق قرار گرفت. نتیجه مجموع این بررسی‌ها منجر به این گردید که، لازم است اندازه‌گیری شاخص‌های اصلی از قبیل:

- اندازه‌گیری بهره‌وری سرمایه،
- اندازه‌گیری بهره‌وری کار،
- اندازه‌گیری بهره‌وری کل عوامل،
- اندازه‌گیری بهره‌وری آب و خاک،
- اندازه‌گیری بهره‌وری انرژی؛

بر اساس دستورالعملی که سازمان ابلاغ می‌کند به صورتی استاندارد و متحدالشکل محاسبه شده و دستگاه‌هایی که مسئولیت بخش مربوطه خود را دارند، در این زمینه در چارچوب زمانی تعیین شده و به صورت گزارشاتی سالانه اطلاعات خود را در اختیار سازمان قرار می‌دهند. ترتیب زمانی این گزارشات باید به گونه‌ای باشد که فرصت کافی برای اعلام ارزیابی‌های به عمل آمده به معاونت برای آزادسازی ۳٪ از بودجه اجرائی دستگاه‌ها وجود داشته باشد.

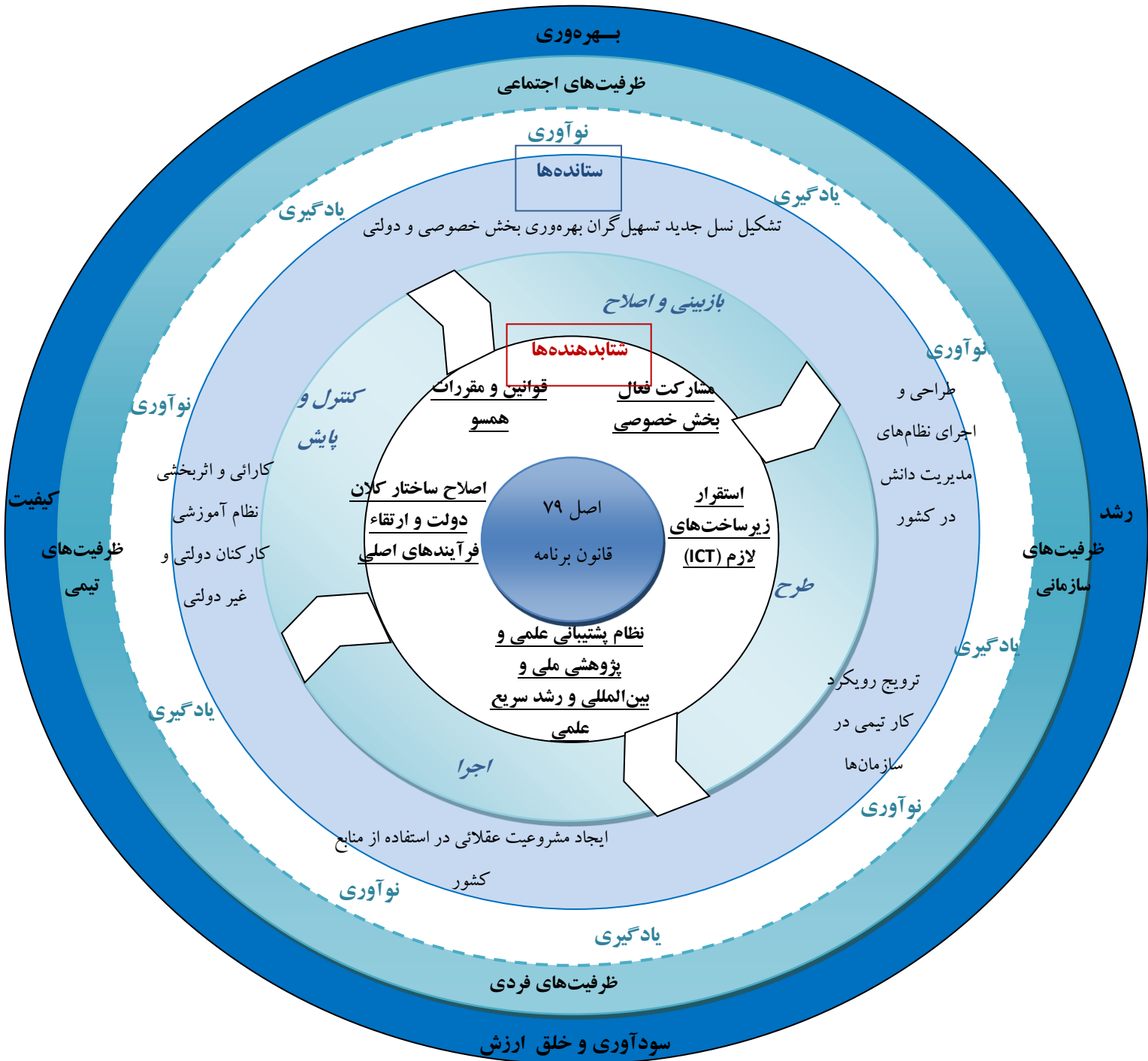
در مورد سایر شاخص‌ها و تنظیم برنامه‌های بهبود تلاش شد تا با استفاده از ابزارهای قوی موجود چارچوب جدیدی طراحی گردد که قابلیت پاسخگویی به نیازهای برنامه را داشته باشد. در همین راستا، ابزارهای:

- چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیائی
- چرخه دمینگ

- مدل ۷ اس مک کنزی

- مدل‌های تعالی سازمانی

استفاده موثری به عمل آمد و مدل برنامه، طراحی و به صورت زیر تنظیم گردید.



حلقه اول:

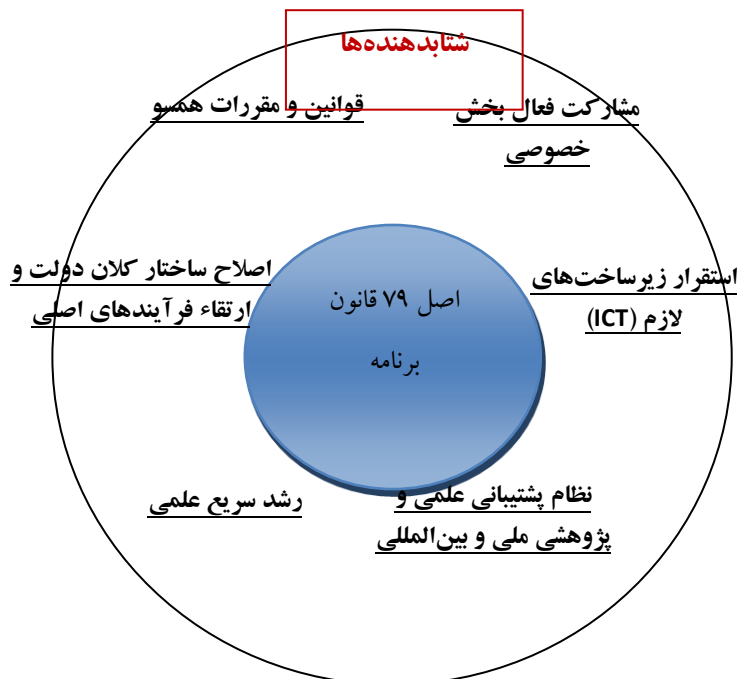
همانگونه که در شکل الگو مشخص شده است، حلقه مرکزی مبتنی بر موضوع ماده ۷۹ می باشد. این بدان معناست که، تمام فعالیت های بعدی، بر اساس فعالیت هایی که انتظارات ماده مزبور را فراهم می کند، قرار دارد.



حلقه دوم:

این حلقه، نشان دهنده عوامل تقویت کننده و پیشبرنده حلقه مرکزی می باشند. مولفه های اصلی این حلقه عبارتند از:

- قوانین و مقررات همسو
- مشارکت فعال بخش خصوصی
- نظام پشتیبانی علمی و پژوهشی ملی و بین المللی
- رشد سریع علمی
- استقرار زیرساخت های لازم (ICT)
- اصلاح ساختار کلان دولت و ارتقاء فرآیندهای اصلی کشور



حلقه سوم:

سومین حلقه، همان چرخه بهره‌وری است. شاخص‌های اختصاصی دستگاه‌ها بر اساس ورودی، خروجی و فرآیندهای تحلیلی ویژگی‌های کلیدی زیرتنظیم می‌گردد:



## ب) اجرا

تدوین شاخص‌های لازم جهت اجرای طرح‌های آموزشی، پژوهشی و پروژه‌های اجرایی مانند: منابع انسانی، اطلاعات، زمان و منابع طبیعی و فیزیکی

تعریف درست قلمروهای علمی سازمان، تشکیل انباره ذخیره اطلاعات سازمان، طبقه‌بندی اطلاعات ضروری، انتقال دانش، بکارگیری دانش

تعریف مدیریت سبد پروژه‌های سازمان، انجام تعهدات مالی سازمان بدون دریافت کمک‌های خارجی، توانائی تعریف پروژه‌های جدید بدون دریافت بودجه اضافی

شناخت و استقرار تسهیل‌گران و مشوقین بهره‌وری در حوزه‌های اهرمی سازمان، تاکید بر برنامه‌های خودآموزی و تشویق افراد پیشرو در این زمینه، بررسی نسبت کارکنان تخصصی در مشاغل مرتبط با تحصیلات افراد، مشارکت کارکنان در خلق، انتقال و مشارکت دانش در سازمان

کسب اطمینان از آگاهی و پایبندی کارکنان نسبت به ارزش‌های مشترک از طریق الگوگیری از مدیریت عالی سازمان و نهاد مدیریت، به منظور شناخت مسیر راه، کسب انگیزه لازم و هماهنگی با افراد و گروه‌ها در راستای تحقق اهداف عالی سازمان و تکالیف قانونی بهره‌وری

تشکیل کارگروه‌های تخصصی با اختیارات لازم، برای سرعت بخشیدن و استفاده مطلوب از منابع انسانی در برنامه‌ریزی و اجرای مراحل پیش‌بینی شده در طرح ارتقاء بهره‌وری، تلاش در راستای حرکت تدریجی به سمت ساختارهای تخت که با ساز و کارهای کار تیمی سازگاری بیشتری دارد

کسب اطمینان از اثربخش بودن و کارآمد بودن استراتژی‌ها و تنظیم برنامه‌های منظم ارزشیابی به منظور کسب اطمینان از رضایت ذینفعان تعریف شده در برنامه‌های استراتژیک و روزآمد نمودن آن‌ها بر اساس واکنش سریع نسبت به تغییرات و برنامه‌ریزی آینده‌ساز پویا و برخوردار از کیفیت لازم

## ج) کنترل و پایش

### کنترل و پایش

تطبیق شاخص‌های آغاز کار، حین کار و پایان کار

اجرای بررسی‌های قبل، حین و بعد از انجام کار

طراحی و نصب داشبوردهای ضروری برای بالاترین مقام سازمان و مقامات مجاز تعریف شده و اخذ مجوز لازم برای انجام اصلاحات در حوزه‌های: استفاده بهینه از منابع، سرمایه‌های انسانی، ارزش‌های مشترک، ساختار و راهبرد

## د) بازبینی و اصلاح

### بازبینی و اصلاح میان واقعیت و برنامه

ارزش‌یابی فعالیت‌های چرخه بر اساس سه حوزه اصلی داده‌ها، عملکرد درست فرآیندها، ستانده‌ها، بروندادها و نتایج

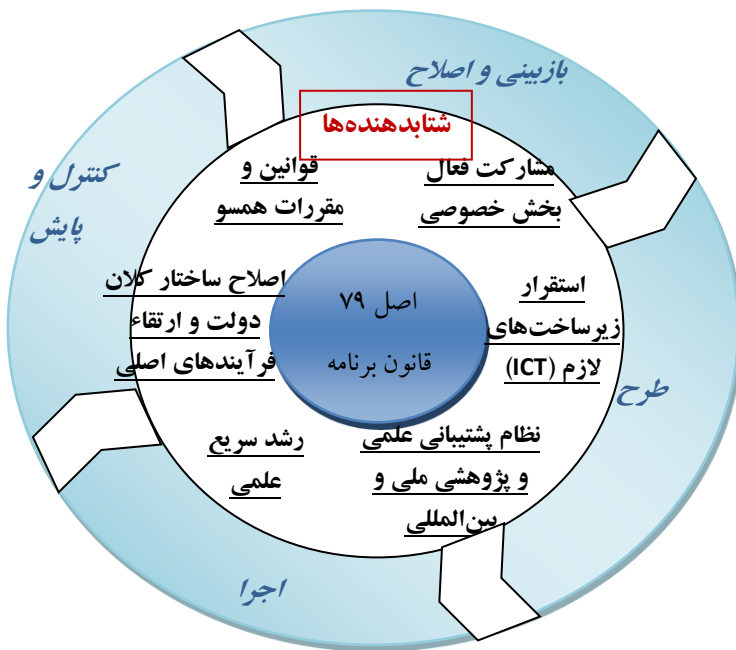
بررسی دستاوردهای چرخه با تازه‌های جهانی در حوزه‌های مرتبط برای اصلاح فعالیت‌های بعدی

بررسی تغییرات قوانین و مقررات و انتظارات مردم در حوزه فعالیت‌های انجام شده

استقرار نظام جدید پس از انجام اصلاحات مراحل پیش و ابلاغ آن به سازمان برای اجراء و کسب آمادگی جهت استمرار چرخه

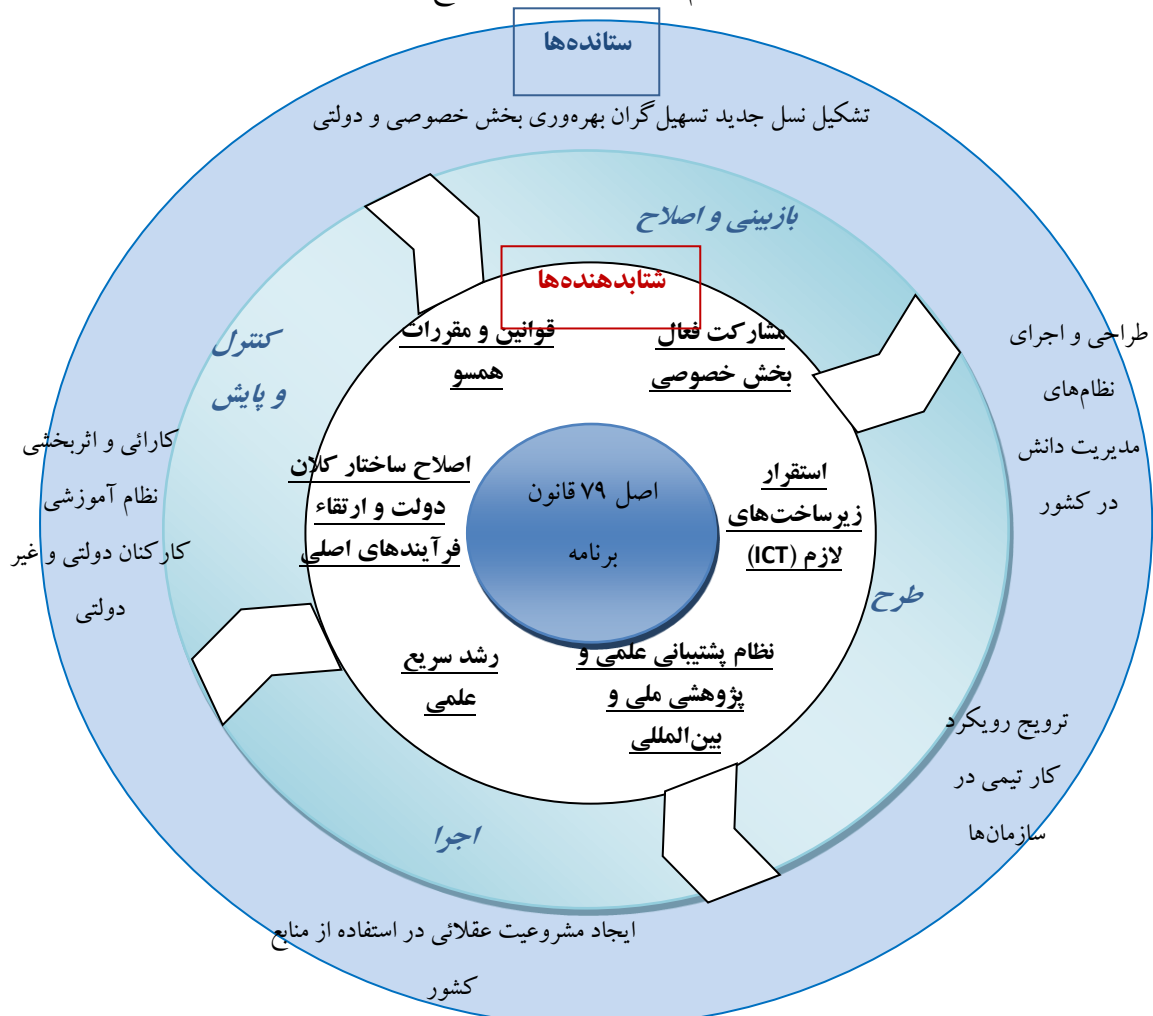


جایگاه ویژگی‌های مذکور در مدل به شکل زیر می‌باشد:



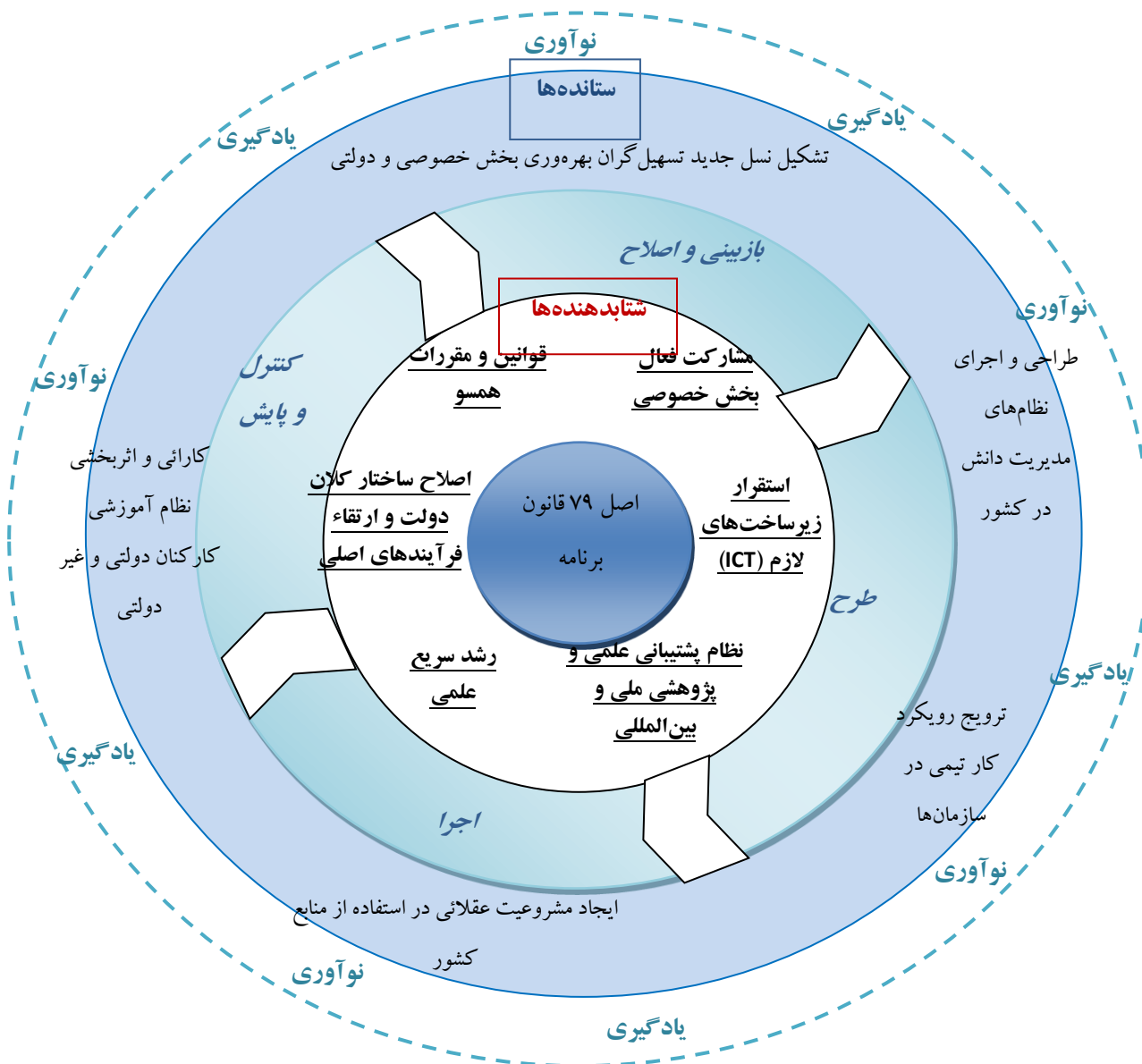
حلقه چهارم:

این حلقه مربوط به ستانده‌های چارچوب می‌باشد که در شکل زیر نشان داده شده است. انتظار می‌رود در این مرحله نسل جدید تسهیل‌گران بهره‌وری، تربیت شده و طرح‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها تعریف شود. از دیگر ستانده‌های این سیستم، گسترش کار تیمی در سازمان‌ها و تحقق نظام استفاده عقلانی از منابع می‌باشد.



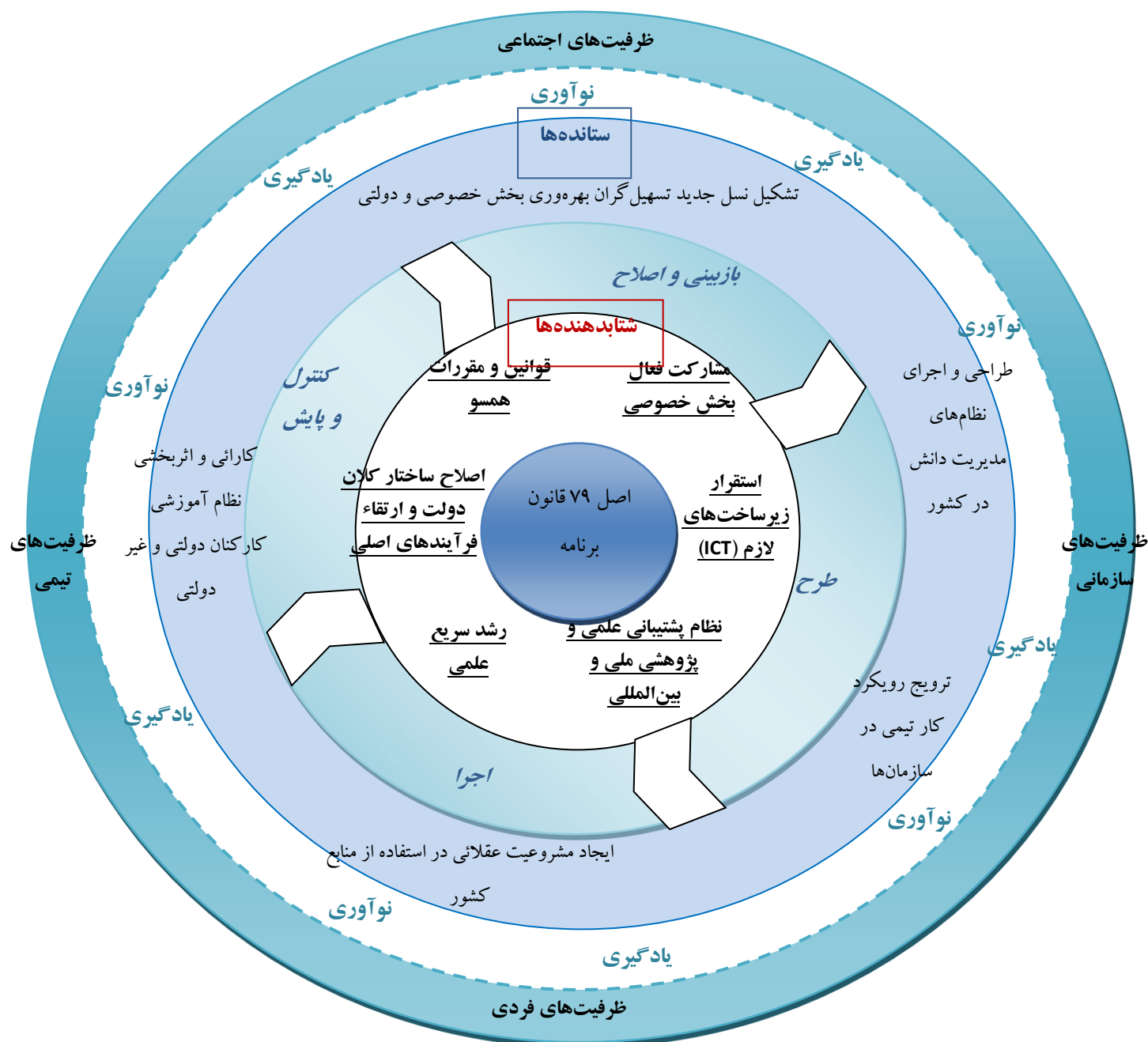
حلقه پنجم چارچوب:

بروندادهای این چارچوب، سوای از ستاندها یادگیری و نوآوری می باشد که موتور محرک فعالیت های بهره وری در عصر حاضر است و از این نظر چارچوب پیشنهاد شده از سایر مدل ها رجحان بیشتری دارد.



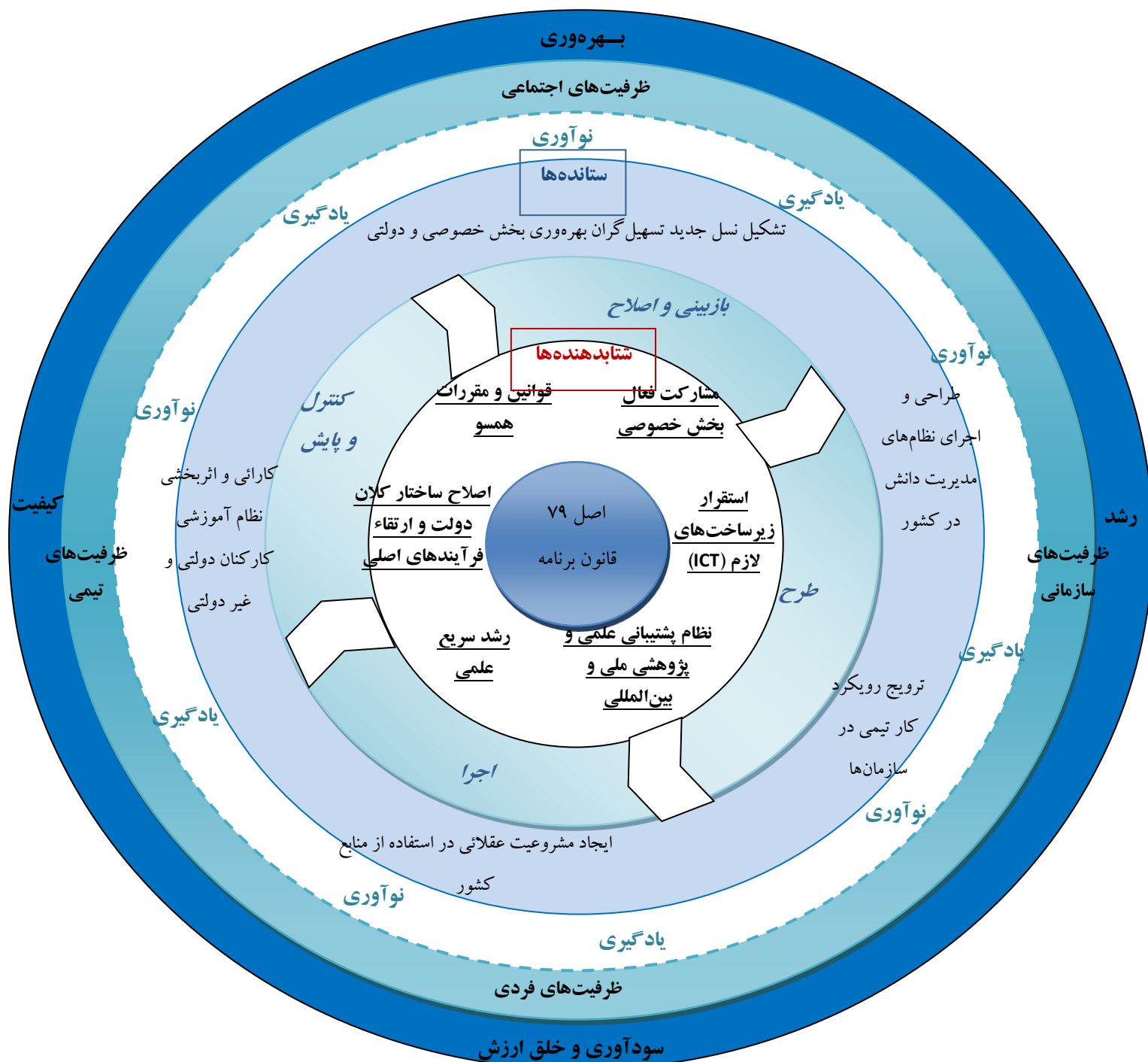
حلقه ششم:

این حلقه، به ظرفیت‌های فردی و اجتماعی، تیمی و سازمانی توجه می‌کند و نتیجه کارکرد درست چارچوب می‌باشد که درواقع عملکرد افراد و گروه‌های مختلف را به صورتی هماهنگ و همسو برای ارتقاء ظرفیت‌های سازمانی و اجتماعی نشان می‌دهد. این حلقه، به خوبی مفاهیم اجتماعی بهره‌وری را منعکس می‌نماید.



حلقه هفتم:

نهایتاً حلقه هفتم، که آخرین بخش الگو است به اثرات اجرای مدل اشاره می نماید و تحقق اهداف قانونی کشور که همان رشد، افزایش بهره‌وری و کیفیت و سودآوری و خلق ارزش می باشد را محقق می نماید.



# فصل سوم:

## نظام اجرایی ارتقاء بهره‌وری کشور

ارکان، ساختار، فرآیندها، نقش‌ها و مسئولیت‌ها

## ارکان نهضت ملی بهره وری

به منظور اجرای طرح جامع، تدوین سیاست ها و برنامه های اجرایی آن و نظارت بر چرخه بهره وری ملی، ارکان ذیل با وظائف، ترکیبات، چیدمان و تکالیف قانونی زیر تشکیل می گردند:

### ۱- سازمان ملی بهره وری ایران:<sup>۱</sup>

این سازمان مسئولیت هماهنگی کلیه فعالیت های بهره وری در تمامی بخش های اقتصادی و قلمرو سازمان های دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی را داراست. بمنظور اطمینان از انجام این هماهنگی لازم است تمامی پست های مصوب مدیریتی و کارشناسی سازمان به مدت سه ماه پس از تصویب این برنامه، توسط افراد واجد شرایط پر شده و گزارش انجام موفقیت آمیز کار توسط معاونت های برنامه ریزی و نظارت راهبردی و توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور به هیات دولت ارائه شود. ضرورت دارد امکانات فیزیکی و ساختمانی مناسب برای استقرار نیروها و فضای لازم برای تعامل مدیران و کارشناسان سازمان و سایر ذینفعان اعم از دستگاه های اجرایی، استانداری ها و بخش خصوصی، تعاونی و غیرانتفاعی ظرف مدت یک ماه از طریق خرید یا تهاتر با سایر سازمان های دولتی و یا ظرفیت های سازمان خصوصی سازی کشور در اختیار سازمان قرار گیرد. این موضوع، نه تنها به لحاظ عملیاتی مهم است بلکه از نظر روانی برای کسب اعتماد دستگاه های اجرایی و ایجاد این باور که دولت مصمم به ارتقاء بهره وری است، ضرورت دارد. سازمان علیرغم مسئولیت بسیار خطیر آن و گستردگی و تنوع وظایف محوله، بنا به توصیه حوزه تنظیم تشکیلاتی و ساختاری دولت بسیار کوچک طراحی شده است. این بدان مفهوم است که، ضرورت دارد در تنظیم بودجه های سالانه، امکانات مالی لازم برای تحقق اهداف پیش بینی شده به سازمان تخصیص داده شود، تا امکان برون سپاری وظایف قانونی محوله فراهم شود. از آنجا که تامین بودجه نهادهای ملی بهره وری در سراسر جهان به شکلی متناسب امکان پذیر نمی باشد، معمولاً هزینه های اصلی نهادها توسط دولت تامین می شود و برای پوشش وظایف ترویجی و پشتیبانی بخش های خصوصی، تعاونی و غیرانتفاعی، به آنها اجازه داده می شود کسب درآمد نموده و بصورت کسب مجوز هزینه کرد

<sup>۱</sup>. وظایف سازمان به سایر بخش ها در خروجی های مربوط به نمودار مفهومی سیستم بهره وری (نمودار ۳) به طور مشروح مطرح گردیده است.

بخشی از منابع به صورت خارج از شمول مقررات، توانائی پشتیبانی حرکت ملی بهره‌وری را بصورت پرشتاب و فراگیر کسب نماید. در غیر این صورت، عدم تحقق اهداف دور از انتظار نخواهد بود و شاهد ناکامی های مکرر خواهیم بود. هسته اصلی سازمان مدیران و کارکنان می باشند. این گروه باید از زبده ترین افراد در سطح ملی باشند تا توانائی انجام وظایف در سطح ملی و بین المللی را داشته باشند.

## ۲- شورای راهبری:

این شورا سالی یکبار تشکیل جلسه داده و در صورت لزوم، به درخواست رئیس یا حداقل سه نفر از اعضای شورا جلسات فوق العاده تشکیل خواهد شد. زمان برگزاری جلسات سالیانه، پس از دریافت پیشنهاد برنامه های عملیاتی و برآوردهای مالی شورای روسای کمیته های بهره وری دستگاه ها و سازمان، یک ماه قبل از آغاز فرآیند بودجه ریزی سال بعد می باشد. این شورا با حضور نیمی از اعضا رسمیت یافته و مصوبات آن در حکم مصوبات هیات دولت می باشد.

## وظایف:

- ۱- تسهیل و تسریع حرکت بهره وری کشور و توسعه آن متناسب با نیازهای کشور و تکالیف قانونی،
- ۲- بررسی نهایی گزارشات مالی و عملکردی سال قبل و گزارش شورای رؤسای کمیته های بهره وری و تصویب بودجه سال بعد حوزه بهره وری، جهت ارایه به معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی برای پیش بینی لازم و سازمان ملی بهره وری ایران به لحاظ انجام اقدامات لازم و ارسال گزارشات دوره ای، حسب مورد
- ۳- تسهیل فعالیت های پشتیبانی آموزشی، پژوهشی و ترویجی، در سطوح خرد و کلان،
- ۴- تشویق مدل سازی و ارتقای ظرفیت های منابع انسانی در سطوح محلی، ملی و بین المللی،
- ۵- تصویب نهایی سیاست های کلان هماهنگ کننده بخش های مختلف اقتصادی و رویکردهای اجرائی آن و تقویت حوزه های فرهنگی، برنامه میان مدت، تشویقی و جوایز بهره وری کشور، و ابلاغ آنها از طریق

۶- اتخاذ تدابیر حمایتی در راستای گسترش شبکه بهره‌وری<sup>۲</sup> کشور،

۷- تسهیل و تسریع افزایش قدرت رقابت پذیری کشور در بازارهای جهانی،

۸- توجه جدی به حفاظت از محیط زیست و ابعاد اجتماعی بهره‌وری و فعالیت های کلیه بخش های اقتصادی در این زمینه،

۹- بررسی و تصویب سیاست های مشوق اشتغال، کسب رزق حلال و تنظیم کننده تورم،

#### اعضا:

۱- معاون برنامه ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور(رئیس)

۲-معاون توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

۳- معاون پارلمانی و امور مجلس رئیس جمهور

۴-رئیس مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

۵- رئیس دیوان محاسبات کل کشور

۶- رئیس سازمان بازرسی کل کشور

۷- نماینده منتخب بخش خصوصی ( به پیشنهاد رییس سازمان)

۸- سه نفر از صاحب نظران و خبرگان ( به پیشنهاد رییس سازمان)

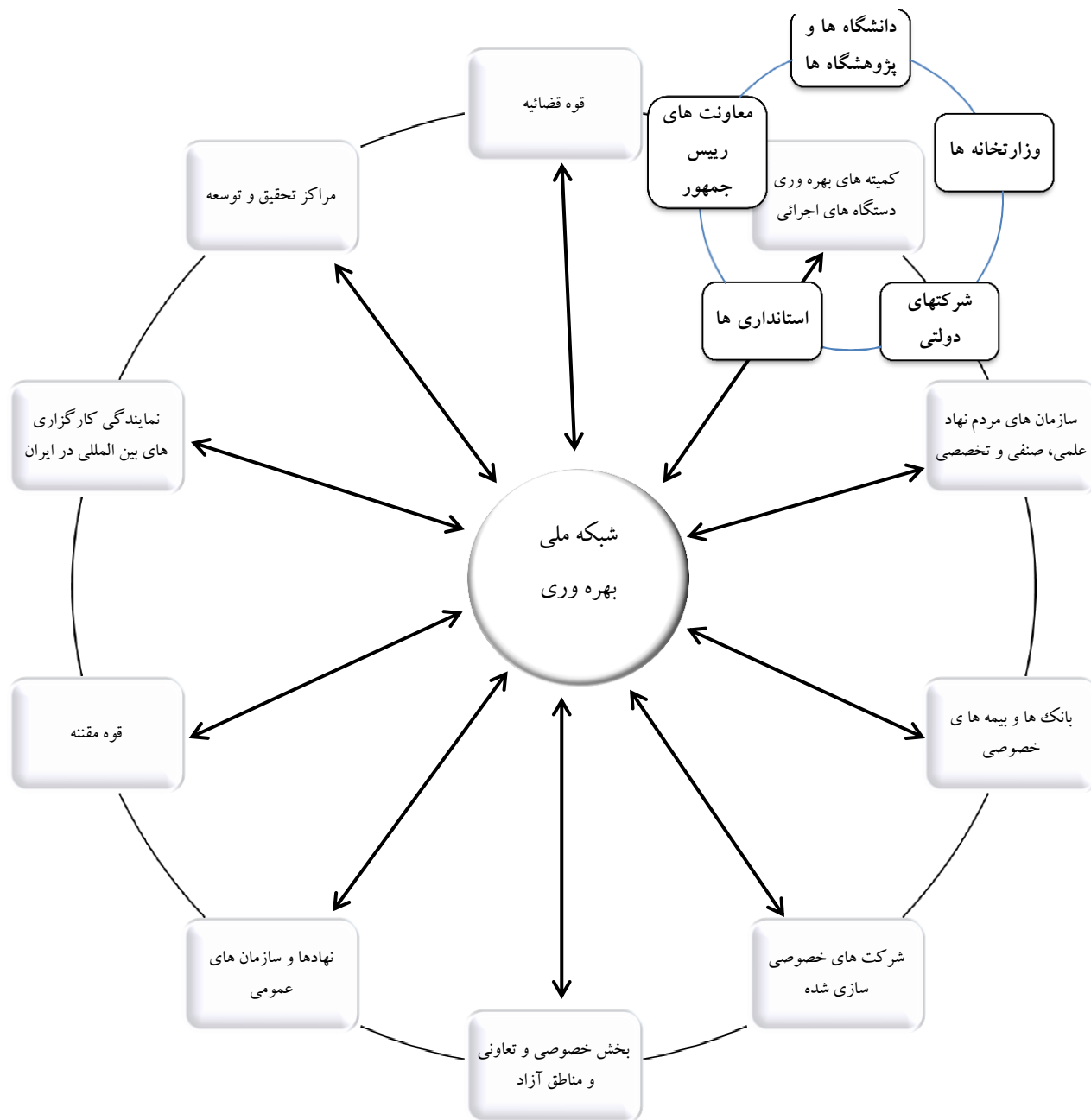
۹- رئیس سازمان (نائب رئیس)

---

<sup>۲</sup>. مدل مفهومی این شبکه پس مباحث رکن دوم ارائه گردیده است.



### نمودار ۱: مدل شبکه بهره‌وری کشور



### ۳- شورای روسای کمیته های بهره وری:

کمیته های بهره وری زیرمجموعه هایی با ساختار تقریباً یکسان در دستگاه های اجرایی و سایر بخشها هستند. که از اهم تکالیف قانونی آن ها می توان به تهیه و انتشار گزارش تغییرات بهره وری و اثر آن بر رشد اقتصادی مربوط به بخش خود و شناسایی سیاست ها و متغیرهای اثرگذار بر رشد بهره وری اشاره نمود. بر این اساس می توان وظایف زیر را برای شورای روسای این کمیته ها برشمرد.

#### وظایف:

- ۱- برآورد مالی برنامه های شبکه جهت ارائه به شورای راهبری، برای نهایی شدن و ارایه به معاونت،
- ۲- بررسی وضعیت بهره وری کشور، امکانات بالقوه و بالفعل آن، براساس ارزشیابی بعمل آمده از عملکرد دستگاه ها و سازمان های مشمول ماده ۷۹ و تصویب یا ارائه راهکارها و پیشنهاد بهبود،
- ۳- بروز رسانی و پیشنهاد شاخص های بهره وری جهت تصویب شورای راهبری براساس گزارشات عملکرد بخشی و دستگاه های اجرائی، برنامه ریزی استقرار یک نظام استاندارد اندازه گیری بهره وری،
- ۴- همسو نمودن دستگاه های اجرائی، سازمان های غیر انتفاعی و عمومی و بخش خصوصی با یکدیگر براساس بیانیه های عملکرد هریک از آنها و ارائه پیشنهادات به شورای راهبری،
- ۵- تنظیم و ارائه نیازهای آموزشی، پژوهشی، ترویجی، مدل سازی و ترازایی کمیته ها و انتقال دانش مکتسبه درسطوح ملی و بین المللی به شورای راهبری،
- ۶- تنظیم برنامه های ظرفیت سازی منابع انسانی برای ایجاد حداقل تراکم انسانی مورد نیاز برای تحول در حرکت ملی بهره وری،
- ۷- همکاری در ایجاد و بهبود مستمر ساختار تیمی و سازماندهی کمیته های بهره وری،

۸- پیشنهاد در خصوص ایجاد بانک های اطلاعاتی لازم،

۹- پیشنهاد در زمینه گسترش تحقیقات علمی در نشریات الکترونیکی و چاپی مورد نیاز،

۱۰- بحث و بررسی گزارشات سه ستاد تخصصی ارزیابی و پایش، جایزه ملی بهره وری و فرهنگی، ارایه پیشنهاد به شورای راهبری،

#### اعضا:

۱- رئیس سازمان

۲- رئیس سازمان ملی استاندارد

۳- رئیس مرکز ملی آمار

۴- روسای کمیته های بهره وری دستگاه های اجرایی

۵- شهرداران ۳ شهر بزرگ کشور

۶- سه تن از نمایندگان منتخب اتاق های بازرگانی و اتحادیه های صنفی به تایید رئیس سازمان

۷- سه تن از نمایندگان منتخب سازمان های مردم نهاد و بخش خصوصی به تایید رئیس سازمان

#### ۴- دبیرخانه مرکزی شبکه:

مسئولیت پیگیری مصوبات شوراها و سازمان، نظارت بر حسن اجرای مصوبات، ابلاغ دستور العمل ها و ضوابط مربوطه و تنظیم روش اجرایی آن، هماهنگی با استان ها با همکاری استانداری ها و وزارت کشور، همچنین پیگیری و همکاری در ایجاد بانک داده ها، اطلاعات و شاخص های بهره وری و بروزرسانی آن با همکاری مرکز آمار<sup>۳</sup> و دستگاه ها به عهده دبیرخانه مرکزی مستقر در سازمان می باشد. پیگیری اجرای مصوبات در سطح استان ها، ارائه گزارش اقدامات انجام

---

<sup>۳</sup>. با استناد به موضوع ماده ۷۹ قانون

شده، پیگیری برنامه و بودجه بهره وری از طریق استانداری ها و با همکاری دبیرخانه مرکزی می باشد. این دبیرخانه دارای ساختاری نیمه رسمی می باشد که بخش رسمی آن توسط سازمان تعیین گردیده و بخش غیر رسمی آن بر اساس میزان فعالیت های دبیرخانه، با همکاری کمیته های بهره وری دستگاه های اجرائی و سایر بخشها به صورتی منعطف سازمان دهی می شود.

سه ستاد تخصصی به شرح زیر عهده دار ارزیابی و نظارت امور مربوط در حوزه بهره وری کشور می باشند. با توجه به گستردگی و تنوع شبکه بهره وری کشور در میان بخش های دولتی، خصوصی و غیر انتفاعی همچنین ابعاد مختلف آن در عرصه های مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و علم و فناوری، سازمان حسب ضرورت، از روسای نهادهای ذیربط برای شرکت در نشست های مربوط دعوت به عمل خواهد آورد.

#### ۵- ستاد تخصصی ارزیابی و پایش:

اعضای این ستاد سالیانه با حکم رئیس سازمان منصوب می شوند و هدف آن نظارت بر حسن اجرای ماده ۷۹ قانون می باشد.

#### وظایف:

۱- ارزیابی گزارشات کمیته های بهره وری و دستگاه های اجرایی بر اساس استاندارد ابلاغی سازمان و اعلام نظر به ذینفان و معاونت،

۲- ارائه راهکارهای دستگاهی و کلان بهبود بهره وری،

۳- پیشنهاد شاخص های جدید جهت ارزیابی،

۴- تهیه و بروزرسانی شیوه نامه های گزارش دهی کمیته ها،

۵- ارائه برآوردهای مالی برنامه های پیش بینی شده،

۶- تهیه گزارشات و ارزشیابی های مورد نیاز شوراهای سازمان،

## ۶- ستاد جایزه ملی بهره وری:

نظر به اینکه مسئولیت جوایز ملی بهره وری بعهده سازمان می‌باشد و این امر مهم مدتی دچار وقفه شده است، یک ستاد هفت نفره آئین‌نامه‌ها و استانداردهای مورد نیاز را طراحی نموده و جوایز موجود را براساس آن دسته‌بندی می‌نمایند و بطور مستمر بر حسن اجرای فرآیند اعطای جوایز معتبر نظارت می‌کنند. دبیرخانه این جایزه در سازمان بوده و اعضای آن سالیانه توسط رئیس سازمان منصوب می‌شوند. آئین‌نامه‌ها و استانداردهای تنظیم شده سه ماه پس از تصویب طرح جامع، جهت تصویب در هیات دولت ارائه می‌گردد.

## ۷- ستاد فرهنگی:

نظر به اهمیت تردید ناپذیر امور فرهنگی در ارتقاء بهره وری و بمنظور تحقق اهداف ترویجی و گسترش فرهنگ بهره‌وری، ستاد فرهنگی با وظایف و ترکیب زیر تشکیل می‌گردد:

### وظایف:

- ۱- جمع‌آوری اطلاعات لازم و تجزیه و تحلیل آن، به منظور انجام برنامه ریزی‌های لازم و همسو کردن اقدامات اعضای ستاد جهت گسترش آگاهی عمومی نسبت به بهره‌وری و ترجمه آن به برنامه‌های عمل،
- ۲- برنامه ریزی برای تربیت مروجین بهره‌وری در حوزه‌های فرهنگی و امور اجتماعی و فعال کردن آن‌ها در حوزه‌های عملیاتی سازمان‌ها،
- ۳- ایجاد بانک‌های اطلاعاتی لازم بر اساس مشارکت فعال اعضا و انتقال اطلاعات جهت بهره‌برداری آن‌ها،
- ۴- طراحی و استقرار نظام مدیریت دانش جهت ارتقاء عملکرد ستاد با حداقل هزینه ممکن، با توجه به امکانات شبکه،

- ۱- همکاری جهت بروزرسانی شاخص‌های بهره‌وری فرهنگی و اجتماعی و پایش مستمر آن،

## اعضا:

۱- معاون برنامه ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور(رئیس)

۲- رئیس سازمان (نایب رئیس)

۳- دبیر شورای عالی انقلاب فرهنگی

۴- رئیس شورای عالی حوزه های علمیه

۵- رئیس صدا و سیما ج.ا.ا.

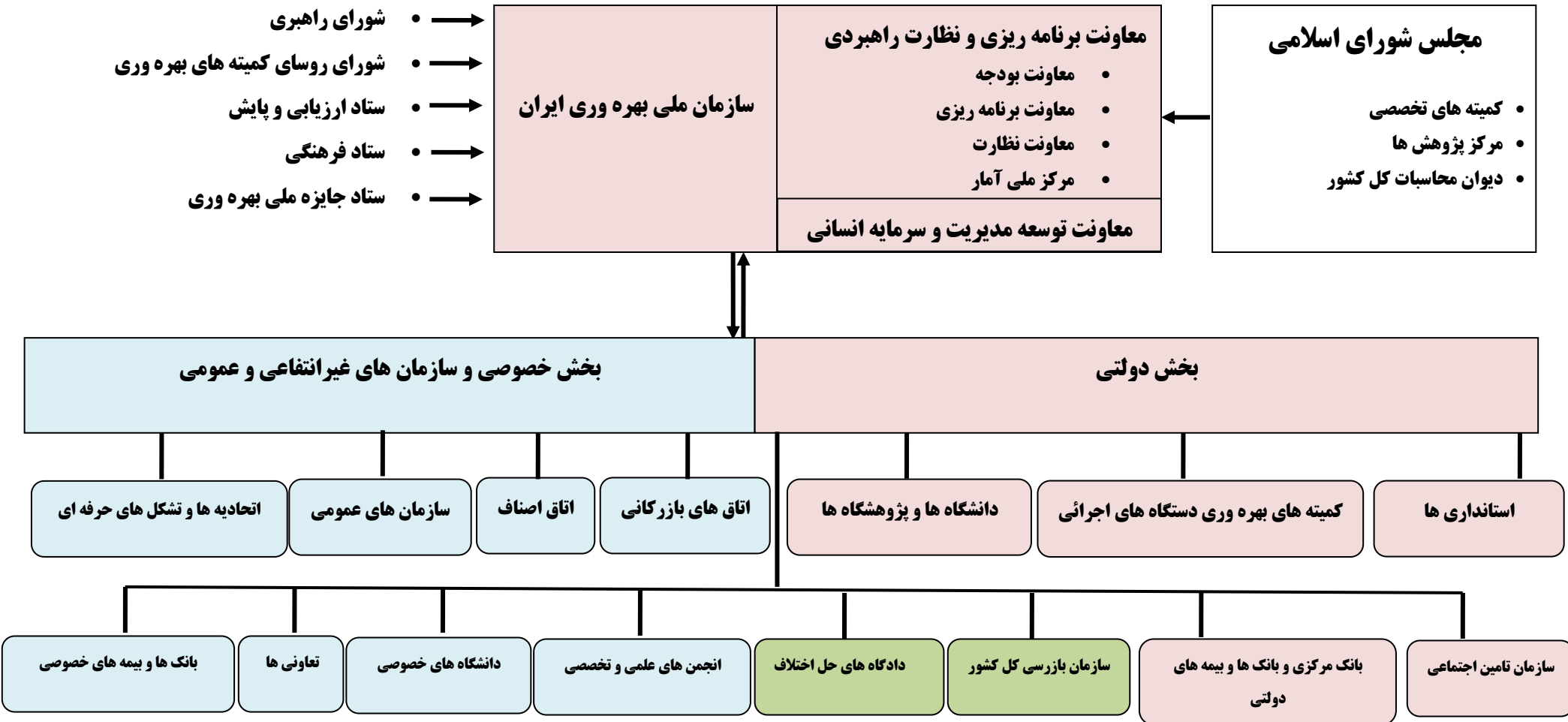
۶- یکی از معاونین وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

۷- یکی از معاونین وزارت آموزش و پرورش

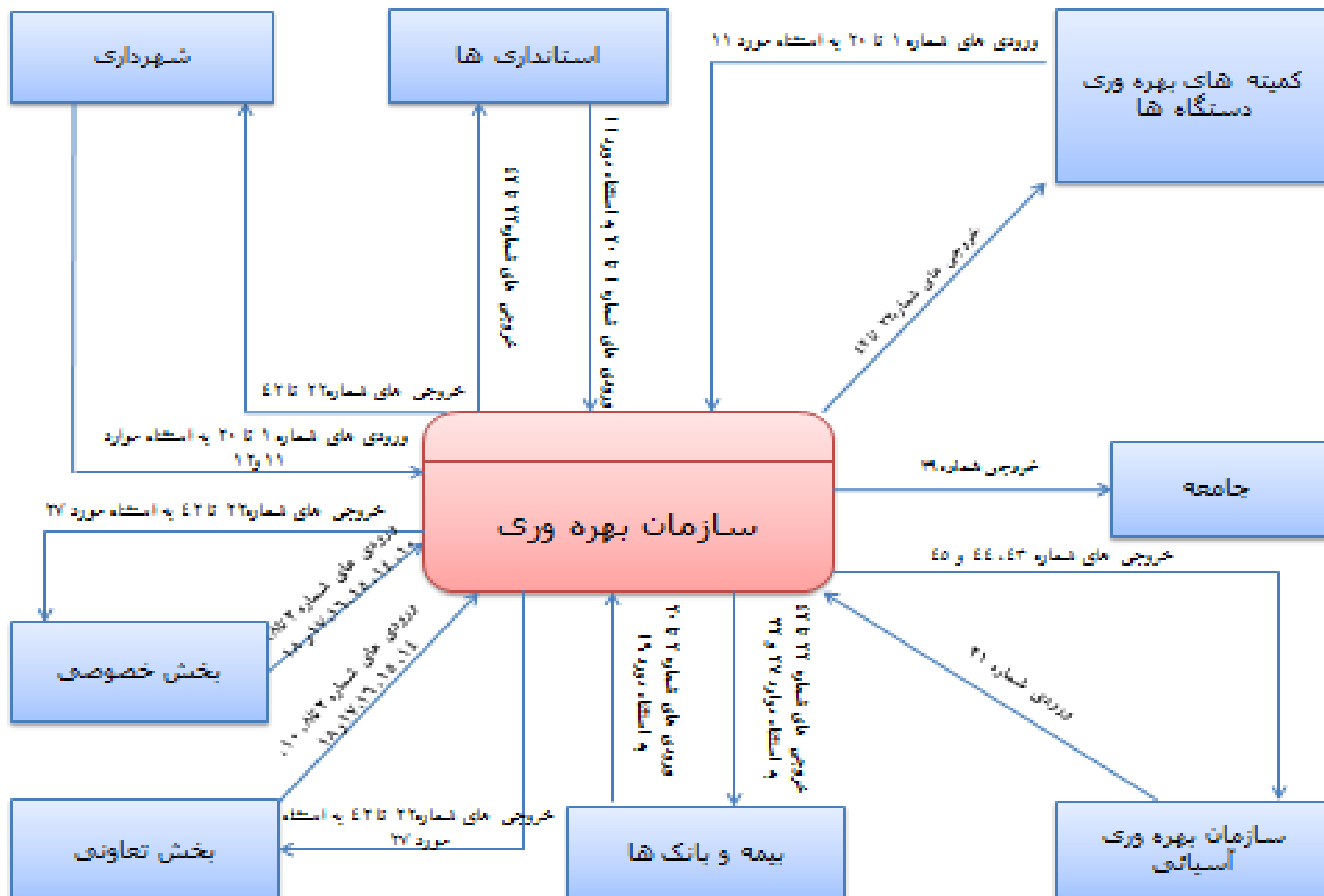
۸- معاون پیشگیری قوه قضائیه

۹- رئیس سازمان تبلیغات اسلامی

## نمودار ۲: ساختار سیستم بهره‌وری ملی



### نمودار ۳: مدل مفهومی سیستم بهره وری





## ورودی و خروجی های مدل مفهومی نمودار ۳

### الف) ورودی ها

- ۱- همکاری و حمایت از ساماندهی و تعامل کمیته های بهره‌وری بخش مربوطه در دستگاه‌های اجرایی استان‌ها،
- ۲- همکاری و تشکیل ساختارهای پروژه‌ای جهت حمایت پرسنل سازمان،
- ۳- همکاری در تشکیل کارگروه‌های مشترک و تعامل فعال با سازمان،
- ۴- همکاری در تکمیل و بروزرسانی و تعریف شاخص‌های اختصاصی بهره‌وری هر بخش،
- ۵- ارائه آمارهای مورد نیاز سازمان،
- ۶- تهیه و ارائه گزارش تغییرات بهره‌وری و اثر آن بر رشد اقتصادی مربوط به بخش خود،
- ۷- شناسایی و ارائه سیاست‌ها و متغیرهای اثر گذار بر رشد بهره‌وری و مهمترین مسائل بهره‌وری بخش مربوط،
- ۸- معرفی و شناسایی تجارب موفق هر بخش و استان به سازمان،
- ۹- مدنظر قراردادن جوایز بهره‌وری در تشویق بنگاه‌ها و سازمان‌ها،
- ۱۰- ارائه و استفاده از تحقیقات بنیادی و توسعه‌ای و کاربردی در راستای ارتقاء بهره‌وری در بخش مربوطه با همکاری دانشگاه‌ها، مراکز پژوهشی، انجمن‌های علمی و صنفی،
- ۱۱- همکاری در تنظیم چارچوب‌های پولی و مالی کشور و تعامل با سازمان،
- ۱۲- کمک به ارتقاء صادرات و حضور در بازارهای جدید داخلی و جهانی،
- ۱۳- ایجاد بانک‌های اطلاعاتی بهره‌وری بخشی در دستگاه‌ها،
- ۱۴- همکاری در اعطای جایزه ملی بهره‌وری،
- ۱۵- همکاری در معرفی کارشناسان و مدیران مرتبط و متخصص جهت اعزام به مأموریت‌های تخصصی آموزشی و ارائه گزارشات سفرها و ثبت آن در بانک اطلاعاتی سازمان و نحوه استفاده آن در سازمان‌ها،
- ۱۶- بررسی و ارزشیابی اثر بخشی حرکت بهره‌وری در پروژه‌های بخشی،
- ۱۷- همکاری در برگزاری دوره‌های آموزشی و همایش‌های ملی، منطقه‌ای و استانی به منظور ترویج بهره‌وری،
- ۱۸- همکاری در ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد سازمان بر مبنای بهره‌وری،

- ۱۹- همکاری و تعامل در گسترش و ترویج مفاهیم و ابزارهای بهره‌وری با تاکید بر نهادها و دستگاه‌های فرهنگی و تبلیغی کشور،
- ۲۰- حمایت از گسترش و تقویت نهادهای غیردولتی هر بخش در زمینه بهره‌وری،
- ۲۱- ارائه خدمات تخصصی و فرصت‌های آموزشی، پژوهشی، ترویجی و توسعه‌ای به سازمان توسط سازمان‌های بین‌المللی،

## (ب) خروجی‌ها

- ۲۲- مطالعه، تدوین و انتشار راهبردهای اساسی بهره‌وری و تنظیم پیش‌نویس لوایح و مصوبات قانونی،
- ۲۳- سازماندهی، پایش و نظارت امور جهت تحقق اهداف و تکالیف قانونی طرح جامع بهره‌وری،
- ۲۴- تدوین و ابلاغ برنامه‌های راهبردی مصوب در جهت بهبود بهره‌وری در بخش‌های مختلف اقتصادی (اجتماعی، تولیدی، زیربنایی و فرهنگی)،
- ۲۵- تهیه و انتشار گزارش سالانه بهره‌وری کشور (سالنامه بهره‌وری) با استفاده از آمار و اطلاعات جمع‌آوری شده در بانک‌های اطلاعاتی براساس آمار و اطلاعات موجود در کشور و سعی در توسعه آن،
- ۲۶- ارائه مشاوره‌های تخصصی در زمینه بهره‌وری به دستگاه‌های اجرایی ملی، استانها، بخش خصوصی، عمومی و تعاونی (در چارچوب پروژه مدل)،
- ۲۷- نوسازی، ساماندهی و پشتیبانی کمیته‌های بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی و استانها،
- ۲۸- مطالعه، بررسی و تعریف شاخص‌های بهره‌وری،
- ۲۹- زمینه‌سازی و انجام اقدامات لازم جهت مدیریت نظام جایزه ملی بهره‌وری،
- ۳۰- زمینه‌سازی حمایت از گسترش و تقویت نهادهای غیردولتی در زمینه بهره‌وری،
- ۳۱- اطلاع‌رسانی در خصوص مطالعات و اقدامات انجام‌شده در زمینه بهره‌وری در سازمان و کلیه بخش‌ها، استان‌ها (معرفی تجربیات موفق)،
- ۳۲- برگزاری دوره‌های آموزشی و همایش‌های ملی، منطقه‌ای و استانی، مجازی و حضوری به منظور ترویج بهره‌وری بر اساس ظرفیت‌های سازمان و پروژه‌های مصوب،
- ۳۳- برنامه‌ریزی جهت گسترش و ترویج مفاهیم بهره‌وری با همکاری سایر بخش‌ها بر اساس ظرفیت‌های سازمان و پروژه‌های مصوب،

- ۳۴-ارائه آموزش‌های حرفه‌ای در مسائل تخصصی مرتبط با ارتقاء بهره‌وری، بر اساس ظرفیت‌های سازمان و پروژه‌های مصوب،
- ۳۵-بررسی و ارزشیابی اثر بخش حرکت بهره‌وری در کشور و در بخش‌ها و طرح‌های ملی موجود،
- ۳۶-بررسی و انتشار مطالعات تطبیقی روند بهره‌وری در سایر کشورها،
- ۳۷-ارتباط، تعامل و هماهنگی با سازمان‌های بین‌المللی و منطقه‌ای فعال در زمینه بهره‌وری با همکاری اعضاء شبکه بهره‌وری،
- ۳۸-ایجاد آرشیو و بانک‌های اطلاعاتی تخصصی و گزارشات اسناد و مدارک مربوط به بهره‌وری به منظور تقویت شبکه بهره‌وری،
- ۳۹-ارتقاء بهره‌وری، توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی،
- ۴۰-انجام اقدامات لازم و همکاری در دعوت کارشناسان بین‌المللی و برگزاری گردهمایی‌ها و انتقال دانش نظری، فناوری و دانش فنی در مسائل تخصصی بهره‌وری،
- ۴۱-بررسی و توزیع فرصت‌های آموزشی و انتخاب و اعزام افراد به مأموریت‌های آموزشی و دریافت و بهره‌برداری از گزارشات ارائه شده،
- ۴۲-انتشار اسناد و مدارک دریافتی از سازمان بهره‌وری آسیایی و سایر سازمان‌های بین‌المللی و منطقه‌ای فعال در زمینه بهره‌وری و گزارشات مأموریت‌های آموزشی افراد به دستگاه‌های اجرایی و ایجاد بانک تخصصی از آنها،
- ۴۳-بررسی و تطابق نیازهای ملی با برنامه‌ها و توانمندی‌های بین‌المللی،
- ۴۴-بررسی مسائل و روندهای اصلی بهره‌وری کشور و جهان،
- ۴۵-برنامه‌ریزی استفاده بهینه از فرصت‌های منطقه‌ای آسیا و اقیانوسیه و کارگزاری‌های بین‌المللی؛

# فصل چہارم:

## شاخص ماوارزنامی

## شاخص ها و ارزیابی

بررسی مستندات و ادبیات توسعه در جهان حکایت از آن دارد که اساساً رویکردهای اصلی زیر برای افزایش تولید در یک کشور، بخش اقتصادی یا منطقه جغرافیایی وجود دارد:

۱- افزایش نهاده‌های تولید شامل: نیروی کار و سرمایه،

۲- افزایش بهره‌وری کل عوامل تولید (**TFP**) یا عوامل کیفی تولید از طریق اصلاح و نوسازی ساختارها و مدیریتها،

۳- رویکرد ترکیبی موارد بالا؛

بر این اساس اهم شاخص‌های حوزه بهره‌وری به شرح زیر می‌باشند:

### اهم شاخص‌های بهره‌وری

ردیف	سطح اقتصادی	شاخص بهره‌وری <sup>۴</sup>	سطح پوشش	وضعیت مطلوب
۱	کلان	بهره‌وری کل عوامل تولید (مبتنی بر ارزش افزوده)	کل اقتصاد	حداقل یک سوم تولید ناخالص داخلی
			کشاورزی / گروه معدن (شامل نفت و گاز) / صنعت / آب، برق و گاز / ساختمان / حمل و نقل، انبارداری و ارتباطات / سایر خدمات	-
		بهره‌وری نیروی کار (مبتنی بر ارزش افزوده)	کل اقتصاد	-
			کشاورزی / گروه معدن (شامل نفت و گاز) / صنعت / آب، برق و گاز / ساختمان / حمل و نقل، انبارداری و ارتباطات / سایر خدمات	-
		بهره‌وری سرمایه (مبتنی بر ارزش افزوده)	کل اقتصاد	-
			کشاورزی / گروه معدن (شامل نفت و گاز) / صنعت / آب، برق و گاز / ساختمان / حمل و نقل، انبارداری و ارتباطات / سایر خدمات	-
			کل اقتصاد	

<sup>۴</sup>. تواتر و داده‌های مورد نیاز شاخص‌ها در اسناد پشتیبان ارائه شده است.

		بهره‌وری انرژی	کشاورزی/ گروه معدن (شامل نفت و گاز)/ صنعت/ آب، برق و گاز/ ساختمان/ حمل و نقل، انبارداری و ارتباطات/ سایر خدمات	-
		بهره‌وری آب و خاک	کشاورزی/ گروه معدن (شامل نفت و گاز)/ صنعت/ آب، برق و گاز/ ساختمان/ حمل و نقل، انبارداری و ارتباطات/ سایر خدمات	-
۲	خرد	بهره‌وری کل عوامل تولید (مبتنی بر ارزش افزوده)	شرکت‌ها و بنگاه‌های بزرگ اقتصادی	-
		بهره‌وری کل عوامل تولید (مبتنی بر ستانده)	شرکت‌ها و بنگاه‌های بزرگ اقتصادی	-
		بهره‌وری کار	شرکت‌ها و بنگاه‌های بزرگ اقتصادی	-
		بهره‌وری سرمایه	شرکت‌ها و بنگاه‌های بزرگ اقتصادی	-
۳	بخش عمومی	بهره‌وری نیروی کار (مبتنی بر ارزش ستانده)	حوزه آموزش/ حوزه بهداشت	-
		شاخص‌های اختصاصی بهره‌وری	دستگاه‌ها و سازمان‌های دولتی	-

### نظام توسعه و بروزرسانی شاخص‌ها:

- با توجه به ویژگی‌های چارچوب و تغییرات محیطی، ضرورت دارد نظام شاخص‌های بهره‌وری سالیانه و به طور منظم توسط شبکه بهره‌وری و با مدیریت سازمان بهبود یابد.
- سازمان موظف است در صورت نیاز به اصلاح و تصویب قوانین با مجلس شورای اسلامی تعامل نماید.
- نظام طبقه‌بندی استاندارد بین‌المللی فعالیت‌های اقتصادی (ISIC) به عنوان مبنای شناسایی دامنه اجرایی برنامه مد نظر قرار گرفته است. به عبارت دیگر بر مبنای این طبقه‌بندی هر یک از دستگاه‌های اجرایی مسئولیت راهبری یک یا چند زیربخش اقتصادی را برعهده داشته و به عنوان یک از سازمانهای ارائه دهنده خدمات عمومی محسوب می‌گردند.

اسناد پستیان

## معرفت شناسی آموزش های فنون بهبود بهره وری





## شاخص های بهره وری، تواتر و داده های مورد نیاز

ردیف	سطح اقتصادی	شاخص بهره وری	سطح پوشش	تواتر	داده های مورد نیاز	نیازهای آماری برای ارتقای کیفیت محاسبات
۱	کلان	بهره وری کل عوامل تولید (مبتنی بر ارزش افزوده)	کل اقتصاد	سالانه	- حسابهای ملی مبتنی بر SNA1993 (تا سال ۱۳۸۶)	- ساعت کار کارکنان (موجود نیست)
			کشاورزی/ گروه معدن (شامل نفت و گاز)/ صنعت/ آب، برق و گاز/ ساختمان/ حمل و نقل، انبارداری و ارتباطات/ سایر خدمات	سالانه	موجود است	
		بهره وری نیروی کار (مبتنی بر ارزش افزوده)	کل اقتصاد	سالانه	- سری زمانی جمعیت شاغل به تفکیک بخش های اقتصادی (تا سال ۱۳۹۰ موجود است)	- سری زمانی خدمات سرمایه (موجود نیست)
			کشاورزی/ گروه معدن (شامل نفت و گاز)/ صنعت/ آب، برق و گاز/ ساختمان/ حمل و نقل، انبارداری و ارتباطات/ سایر خدمات			
		بهره وری سرمایه (مبتنی بر ارزش افزوده)	کل اقتصاد	سالانه	- سری زمانی موجودی سرمایه به تفکیک بخش های اقتصادی (تا سال ۱۳۸۶ موجود است)	- جداول داده ستانده سالانه (موجود نیست)
			کشاورزی/ گروه معدن (شامل نفت و گاز)/ صنعت/ آب، برق و گاز/ ساختمان/ حمل و نقل، انبارداری و ارتباطات/ سایر خدمات			
		بهره وری انرژی	کل اقتصاد	سالانه	- ترازنامه انرژی کشور (تا سال ۱۳۹۰ موجود است)	- طراحی ها (موجود نیست)
			کشاورزی/ گروه معدن (شامل نفت و گاز)/ صنعت/ آب، برق و گاز/ ساختمان/ حمل و نقل، انبارداری و ارتباطات/ سایر خدمات			- سرشماری دارایی های سرمایه ای کشور (موجود نیست)
		بهره وری آب و خاک	کل اقتصاد	سالانه		
			کشاورزی/ گروه معدن (شامل نفت و گاز)/ صنعت/ آب، برق و گاز/ ساختمان/ حمل و نقل، انبارداری و ارتباطات/ سایر خدمات			

**شاخص های بهره وری، توانر و داده های مورد نیاز**  
(ادامه)

ردیف	سطح اقتصادی	شاخص بهره وری	سطح پوشش	تواتر	داده های مورد نیاز	نیازهای آماری برای ارتقای کیفیت محاسبات
۲	خُرد	بهره وری کل عوامل تولید (مبتنی بر ارزش افزوده)	شرکت ها و بنگاه های بزرگ اقتصادی	فصلی-سالانه	- صورت های مالی (موجود است)	سیستم آن لاین دریافت اطلاعات کارگاه های صنعتی
		بهره وری کل عوامل تولید (مبتنی بر ستانده)	شرکت ها و بنگاه های بزرگ اقتصادی	فصلی-سالانه	- پرسش نامه کارگاه های صنعتی	
		بهره وری کار	شرکت ها و بنگاه های بزرگ اقتصادی	فصلی-سالانه	مرکز آمار و بانک مرکزی (موجود است)	
		بهره وری سرمایه	شرکت ها و بنگاه های بزرگ اقتصادی	فصلی-سالانه	- آمار تعداد کارکنان به تفکیک ساعات کار، تحصیلات، مهارت، (موجود نیست)	
۳	بخش عمومی	بهره وری نیروی کار (مبتنی بر ارزش ستانده)	حوزه آموزش / حوزه بهداشت	سالانه	- برآورد ستانده ناخالص (موجود نیست)	- برآورد ستانده ناخالص (موجود نیست)
					- آمار تعداد کارکنان به تفکیک ساعات کار، تحصیلات، مهارت و سایر (موجود نیست)	- آمار تعداد کارکنان به تفکیک ساعات کار، تحصیلات، مهارت و سایر (موجود نیست)
		شاخص های اختصاصی بهره وری	دستگاه ها و سازمان های دولتی	سالانه	- شاخص های عملکردی دستگاه ها و سازمان های دولتی (موجود نیست)	طراحی چارچوب شاخص های عملکردی دستگاه ها
					- آمار تعداد کارکنان به تفکیک ساعات کار، تحصیلات، مهارت و سایر (موجود نیست)	

اجزاء رشد بهره وری در برنامه پنجم به تفکیک زیربخش ها (رشد ۱۱ درصدی سرمایه)<sup>۵</sup>

کشاورزی	سهم نیروی کار	رشد نیروی کار	سهم سرمایه	رشد سرمایه	سهم هر بخش از تولید	رشد تولید	رشد بهره وری مورد نیاز کل تولید
کشاورزی	۸۱٫۲٪	۱٫۵٪	۱۸٫۸٪	۱۱٫۰٪	۱۳٫۰٪	۷٫۰٪	۴٫۶٪
صنعت، معدن و ساختمان	۶۹٫۵٪	۱٫۵٪	۳۰٫۵٪	۱۱٫۰٪	۲۶٫۰٪	۹٫۰٪	۴٫۶٪
خدمات	۳۷٫۸٪	۱٫۵٪	۶۲٫۲٪	۱۱٫۰٪	۵۱٫۰٪	۸٫۰٪	۱٫۶٪
نفت	۴۳٫۰٪	۱٫۵٪	۵۷٫۰٪	۱۱٫۰٪	۱۰٫۰٪	۷٫۰٪	۰٫۲٪
کل تولید	۶۳٫۰٪	۱٫۵٪	۳۷٫۰٪	۱۱٫۰٪	۱۰۰٫۰٪	۸٫۰٪	۴٫۸٪
							۳٫۰٪

<sup>۵</sup> دفتر اقتصاد کلان، معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور

### برنامه جامع بهره وری در بخش کشاورزی

	سهم نیروی کار	رشد نیروی کار	سهم سرمایه	رشد سرمایه	سهم هر بخش از تولید	رشد تولید	رشد بهره وری مورد نیاز نیروی کار	رشد بهره وری مورد نیاز کل تولید
کشاورزی	%۸۱,۲	%۱,۵	%۱۸,۸	%۱۱,۰	%۱۳,۰	%۷,۰	%۴,۶	%۳,۸
زراعت	%۸۸,۰	%۱,۵	%۱۲,۰	%۱۱,۰	%۶۵,۰	%۶,۵	%۴,۴	%۳,۹
دامپروری	%۶۵,۰	%۱,۵	%۳۵,۰	%۱۱,۰	%۳۱,۰	%۸,۰	%۴,۹	%۳,۲
جنگلداری	%۹۲,۰	%۱,۵	%۸,۰	%۱۱,۰	%۱,۴	%۵,۰	%۳,۰	%۲,۷
ماهیگیری	%۹۹,۰	%۱,۵	%۱,۰	%۱۱,۰	%۲,۶	%۱۰,۰	%۸,۵	%۸,۴

**برنامه جامع بهره وری در بخش صنعت**

رشد بهره وری مورد نیاز کل تولید	رشد بهره وری مورد نیاز نیروی کار	رشد تولید	سهم هر بخش از تولید	رشد سرمایه	سهم سرمایه	رشد نیروی کار	سهم نیروی کار	
%۴,۶	%۶,۶	%۹,۰	%۲۶,۰	%۱۱,۰	%۳۰,۵	%۱,۵	%۶۹,۵	صنعت، معدن و ساختمان
%۱,۵	%۴,۱	%۹,۰	%۲,۸	%۱۱,۰	%۶۳,۰	%۱,۵	%۳۷,۰	معادن
%۶,۱	%۷,۱	%۹,۰	%۸,۲	%۱۱,۰	%۱۵,۰	%۱,۵	%۸۵,۰	ساختمان خصوصی
%۶,۰	%۷,۱	%۹,۰	%۹,۳	%۱۱,۰	%۱۶,۰	%۱,۵	%۸۴,۰	ساختمان دولتی
%۴,۴	%۶,۵	%۹,۰	%۷,۸	%۱۱,۰	%۳۳,۰	%۱,۵	%۶۷,۰	صنایع مواد غذایی، آشامیدنیها و دخانیات
%۲,۷	%۵,۴	%۹,۰	%۴,۶	%۱۱,۰	%۵۱,۰	%۱,۵	%۴۹,۰	صنایع نساجی، پوشاک و چرم
%۲,۶	%۵,۳	%۹,۰	%۰,۳	%۱۱,۰	%۵۲,۰	%۱,۵	%۴۸,۰	صنایع چوب و محصولات چوبی
%۳,۱	%۵,۸	%۹,۰	%۱,۲	%۱۱,۰	%۴۶,۰	%۱,۵	%۵۴,۰	صنایع کاغذ، مقوا، چاپ و صحافی
%۴,۸	%۶,۷	%۹,۰	%۱۲,۱	%۱۱,۰	%۲۸,۰	%۱,۵	%۷۲,۰	صنایع شیمیایی
%۴,۱	%۶,۴	%۹,۰	%۷,۰	%۱۱,۰	%۳۶,۰	%۱,۵	%۶۴,۰	صنایع محصولات کانی غیر فلزی
%۴,۷	%۶,۷	%۹,۰	%۷,۵	%۱۱,۰	%۲۹,۰	%۱,۵	%۷۱,۰	صنایع فلزات اساسی
%۴,۹	%۶,۸	%۹,۰	%۳۵,۰	%۱۱,۰	%۲۷,۰	%۱,۵	%۷۳,۰	صنایع ماشین آلات، تجهیزات و ...
%۱,۰	%۳,۳	%۹,۰	%۴,۲	%۱۱,۰	%۶۸,۰	%۱,۵	%۳۲,۰	آب، برق و گاز

**برنامه جامع بهره وری در بخش خدمات**

رشد بهره وری مورد نیاز کل تولید	رشد بهره وری مورد نیاز نیروی کار	رشد تولید	سهم هر بخش از تولید	رشد سرمایه	سهم سرمایه	رشد نیروی کار	سهم نیروی کار	
٪۰,۶	٪۱,۶	٪۸,۰	٪۵۱,۰	٪۱۱,۰	٪۶۲,۲	٪۱,۵	٪۳۷,۸	خدمات
٪۰,۳	٪۰,۹	٪۸,۰	٪۳۱,۲	٪۱۱,۰	٪۶۵,۰	٪۱,۵	٪۳۵,۰	بازرگانی و تعمیراتی
٪۴,۹	٪۵,۹	٪۸,۰	٪۰,۸	٪۱۱,۰	٪۱۷,۰	٪۱,۵	٪۸۳,۰	رستوران و هتلداری
٪۰,۲-	٪۰,۵-	٪۸,۰	٪۱۵,۶	٪۱۱,۰	٪۷۰,۰	٪۱,۵	٪۳۰,۰	حمل و نقل جاده ای
٪۴,۴	٪۵,۷	٪۸,۰	٪۱,۱	٪۱۱,۰	٪۲۲,۰	٪۱,۵	٪۷۸,۰	حمل و نقل ریلی
٪۴,۲	٪۵,۶	٪۸,۰	٪۰,۵	٪۱۱,۰	٪۲۴,۰	٪۱,۵	٪۷۶,۰	حمل و نقل هوایی
٪۳,۹	٪۵,۴	٪۸,۰	٪۰,۴	٪۱۱,۰	٪۲۷,۰	٪۱,۵	٪۷۳,۰	حمل و نقل دریایی
٪۳,۹	٪۵,۴	٪۸,۰	٪۰,۷	٪۱۱,۰	٪۲۷,۰	٪۱,۵	٪۷۳,۰	انبارداری
٪۰,۸	٪۲,۰	٪۸,۰	٪۵,۶	٪۱۱,۰	٪۶۰,۰	٪۱,۵	٪۴۰,۰	ارتباطات
٪۵,۵	٪۶,۱	٪۸,۰	٪۴,۲	٪۱۱,۰	٪۱۱,۰	٪۱,۵	٪۸۹,۰	مؤسسات مالی و پولی
٪۲,۹-	٪۲۹۰,۵-	٪۸,۰	٪۲۱,۹	٪۱۱,۰	٪۹۹,۰	٪۱,۵	٪۱,۰	خدمات مستغلات
٪۳,۳	٪۵,۰	٪۸,۰	٪۱۲,۴	٪۱۱,۰	٪۳۴,۰	٪۱,۵	٪۶۶,۰	خدمات عمومی
٪۵,۷	٪۶,۲	٪۸,۰	٪۵,۶	٪۱۱,۰	٪۸,۰	٪۱,۵	٪۹۲,۰	خدمات اجتماعی

**برنامه جامع بهره وری در بخش نفت**

رشد بهره وری مورد نیاز کل تولید	رشد بهره وری مورد نیاز نیروی کار	رشد تولید	سهم هر بخش از تولید	رشد سرمایه	سهم سرمایه	رشد نیروی کار	سهم نیروی کار	
۰,۱٪	۰,۲٪	۷,۰٪	۱۰,۰٪	۱۱,۰٪	۵۷,۰٪	۱,۵٪	۴۳,۰٪	نفت
۰,۵-٪	۱,۳-٪	۷,۰٪	۸۰,۰٪	۱۱,۰٪	۶۳,۰٪	۱,۵٪	۳۷,۰٪	نفت خام و گاز طبیعی
۲,۴٪	۳,۵٪	۷,۰٪	۲۰,۰٪	۱۱,۰٪	۳۳,۰٪	۱,۵٪	۶۷,۰٪	فرآورده های نفتی