



بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

چرخه مدیریت بهره وری

آشنایی با مفاهیم و مبانی بهره وری دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل



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

 info@npo.gov.ir

 www.npo.gov.ir

اردیبهشت

۱۴۰۳



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 توسعه بهره‌وری در برنامه هفتم

شناسایی زنجیره نتایج و مسایل سازمانی مرتبط با بهره‌وری

راهکارهای بهبود بهره‌وری

بررسی مسایل سازمانی / کار گروهی



مقدمه‌ای بر بهره‌وری و توسعه بهره‌وری در برنامه هفتم

بخش اول



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



اهداف نظام حکمرانی کشور





بهره‌وری

بهبود بهره‌وری موضوعی بوده است که **از ابتدای تاریخ بشر** و در کلیه نظام‌های سیاسی و اقتصادی مطرح بوده است.

واژه «بهره‌وری» **نخستین بار به وسیله فرانسوا کنه** ریاضیدان و اقتصاددان فرانسوی بکار برده شد.

«کنه» اقتدار هر دولتی را منوط به افزایش بهره‌وری در **بخش کشاورزی** می‌دانست.



بهره‌وری مفهومی بین‌رشته‌ای (Interdisciplinary) و یا ابررشته‌ای (Meta-disciplinary) است. بنابراین علوم و شاخه‌های مختلف علمی و مهندسی در توسعه و بهبود آن کاربرد دارند.

برخی از تعاریف بهره‌وری در علوم مختلف:

- اقتصاد: مهارت در توسعه انسانی و سودآوری
- علوم اجتماعی: قابلیت انجام امور امروز بهتر از دیروز بطور مداوم
- مدیریت صنعتی/مهندسی صنایع: بهبود وضع موجود و استفاده موثر از عوامل تولید
- شیمی: استفاده از کاتالیزورهای مناسب در جهت تسریع روند تولید
- فیزیک و مهندسی مکانیک/برق/انرژی: بهره‌وری، بالا بردن توان (راندمان) کار با توجه به کمیت و کیفیت کالا یا خدمات
- از نظر یک مدیر یا کارفرما: بهره‌وری یعنی خروجی بیشتر با صرف منابع کمتر و در نتیجه افزایش سود از طریق تولید محصول بیشتر.

بنابراین بهره‌وری نوعی نگرش خلاق در جهت بهبود و پویایی وضع موجود از طریق بالا بردن کمیت و کیفیت، اثربخشی، سودآوری متناوب فعالیتها و جلب رضایت ذی‌نفعان است.



تعاریف جهانی بهره‌وری:

- سازمان بین‌المللی کار: محصولات مختلف با ادغام چهار عامل اصلی زمین، سرمایه، کار و سازماندهی حاصل می‌شوند. نسبت تولید به این عوامل معیاری برای سنجش بهره‌وری است.
- آژانس بهره‌وری اروپا: درجه استفاده مؤثر از هر یک از عوامل تولید. یعنی آنچه را که در حال حاضر موجود است، می‌خواهد بهبود بخشد.
- مرکز بهره‌وری ژاپن: به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و غیره به روش علمی و با کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال، کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی.
- سازمان بهره‌وری آسیایی: این سازمان بهره‌وری را نگرشی واقع‌بینانه به زندگی می‌داند که حاصل آن بیشترین استفاده از فکر، هوش و منابع است.
- سازمان ملی بهره‌وری ایران: این سازمان بهره‌وری را یک **فرهنگ** و یک نگرش عقلانی به کار و زندگی می‌داند که هدف آن را هوشمندانه‌تر کردن فعالیت‌ها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی‌تر مطرح می‌کند. **این سازمان پایه رشد بهره‌وری را انجام (مستمر و مداوم) درست کارهای درست میداند.**



**نگرش قدیم به بهره‌وری : تأکید بر مدیریت منابع موجود
(توجه عمده به درون سازمان)**

**نگرش جدید به بهره‌وری : طرح ایده‌های نو، خلق محصولات و خدمات جدید
و استفاده از توانایی‌های بالفعل و بالقوه سازمان برای استفاده از فرصت‌ها و مقابله
با تهدیدها**

نتیجه : ایجاد سازمانی هوشمند و انعطاف‌پذیر و آگاه از محیط



بهره‌وری در چارچوب 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.





راه‌های دستیابی به رشد (اقتصادی)



رشد بهره‌وری محور

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



رشد

رشد نهاده محور

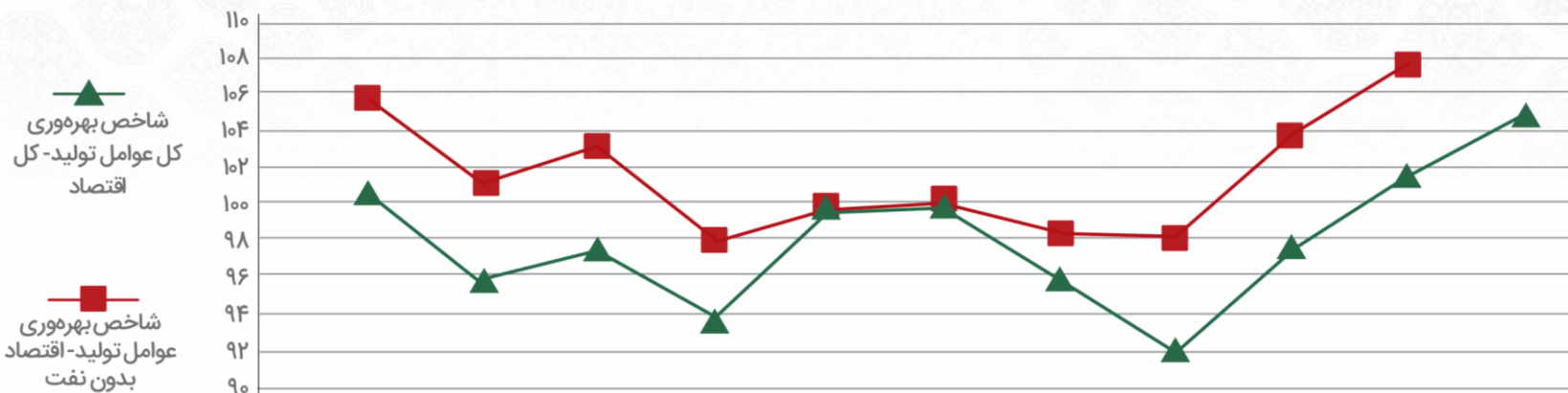
متمرکز بر تزریق نهاده‌ها مانند (۱) سرمایه و (۲) نیروی انسانی بر اخذ خروجی / ستانده بیشتر



$$\text{رشد اقتصادی} = \text{رشد اشتغال} + \text{رشد سرمایه} + \text{رشد بهره‌وری}$$



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



اعداد براساس درصد	1391	1392	1393	1394	1395	1396	1397	1398	1399	1400	1401
رشد بهره‌وری کل عوامل تولید	-7	-5	1/8	-4/3	6/4	0/1	-4/1	-4/1	5/8	4/1	3/1
رشد نیروی کار	0/3	1/7	-0/1	1/5	1/3	1/6	0/8	1/1	-2	0/3	0/6
رشد موجودی سرمایه	2/3	1/6	1/7	1	0/7	0/6	0/2	0	0/2	0/1	0/3
رشد تولید ناخالص داخلی	-4/4	-1/7	3/4	-1/8	8/4	2/3	-3	-3	4	4/4	4/0

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



بهره‌وری برآیند اثربخشی و کارایی است.

(PRODUCTIVITY)

کارایی:

(EFFICIENCY)

از منابع جهت تولید ستاده‌ها به نحو بهینه استفاده شده است.

(درست کار کردن)

(DOING THINGS RIGHT)

اثربخشی:

(EFFECTIVENESS)

یعنی اهداف و نتایجی که برنامه‌ریزی شده بود به دست آمده است.

(کارِ درست کردن)

(DOING THE RIGHT THINGS)



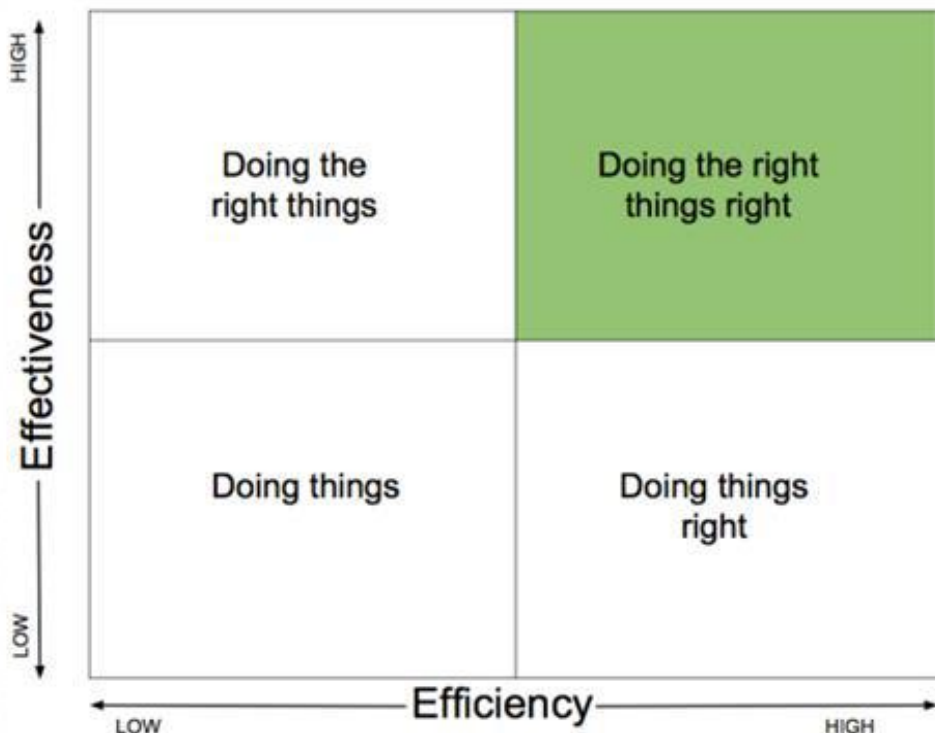
عملکردهای سازمانی از منظر بهره‌وری

بهره‌وری انجام درست کار درست

هدف گذاری درست

بهره‌مندی از روش‌های
بهینه انجام کار

تحقق بهره‌وری



پرسش:

به نظر شما کدام بخشهای این ماتریس اولویت بیشتری برای طراحی فعالیتهای سازمان دارند؟ کدام مناطق خطرناکترند؟



مراحل یادگیری بهره‌وری

KNOWLEDGE CHANGE	۱- تغییر در دانش
ATTITUDE CHANGE	۲- تغییر در نگرش
BEHAVIOR CHANGE	۳- تغییر در رفتار فردی
GROUP PERFORMANCE CHANGE	۴- تغییر در رفتار گروهی
LEARNING ORGANIZATION	۵- سازمان یادگیرنده

ELTON MAYO

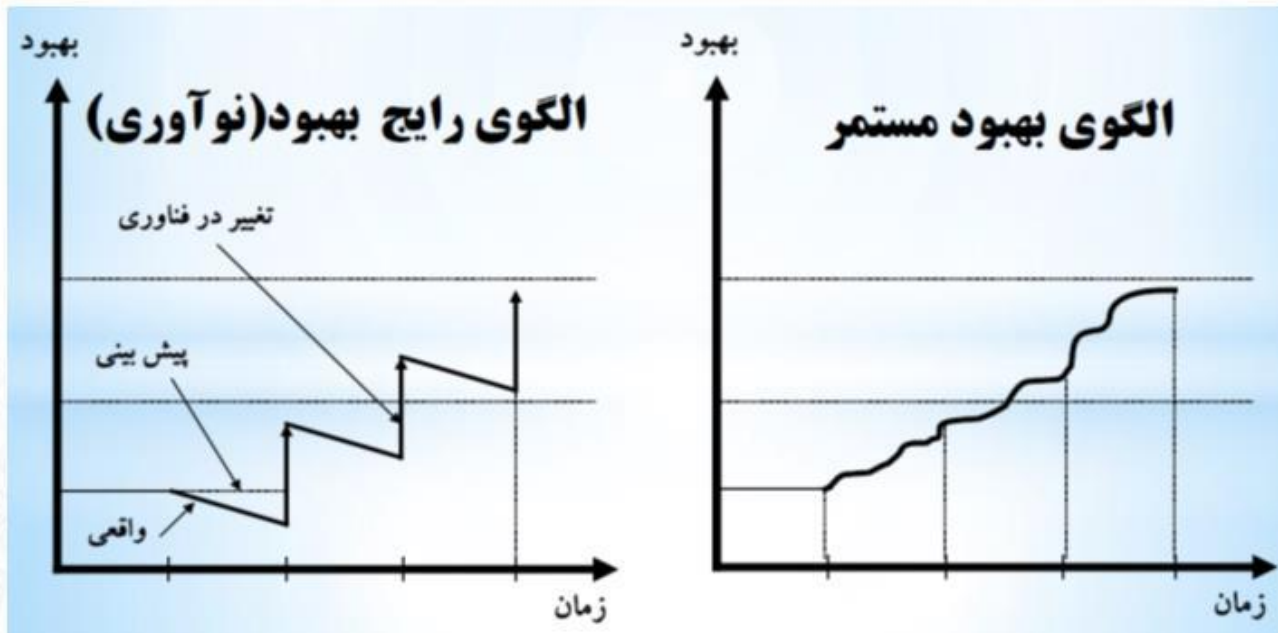
باسواد کسی است که بتواند با آموخته‌هایش، تغییری در زندگی خود ایجاد کند. باسوادی توانایی «تغییر» است

- توسعه بهره‌وری در قرن بیست و یکم یک روند و جنبش جهانی است. همانند بسیاری از جنبشهای اقتصادی و اجتماعی شامل "کارآفرینی و نوآوری"، "توجه به پایداری و محیط زیست"، "مسئولیت پذیری اجتماعی" و ...
- بنابراین توجه به بهره‌وری در تمامی سطوح فردی، گروهی، سازمانی، منطقه‌ای، ملی و جهانی مورد نیاز و بازنگری در نگرشهای روزمره در فعالیتهای و مدیریت است.



الگوهای رایج در توسعه بهره‌وری

- ۱- روشی تدریجی تحت عنوان Kaizen
- ۲- رویکردی جهشی همراه با نوآوری تحت عنوان Transformation



۳- رویکرد سوم نوین: بهره‌وری نوآور (Innovation-led Productivity)



کتاب دستورالعمل بهره‌وری در بخش عمومی

علاقمندان جهت مطالعه منابع تکمیلی میتوانند از طریق زیر اقدام نمایند:

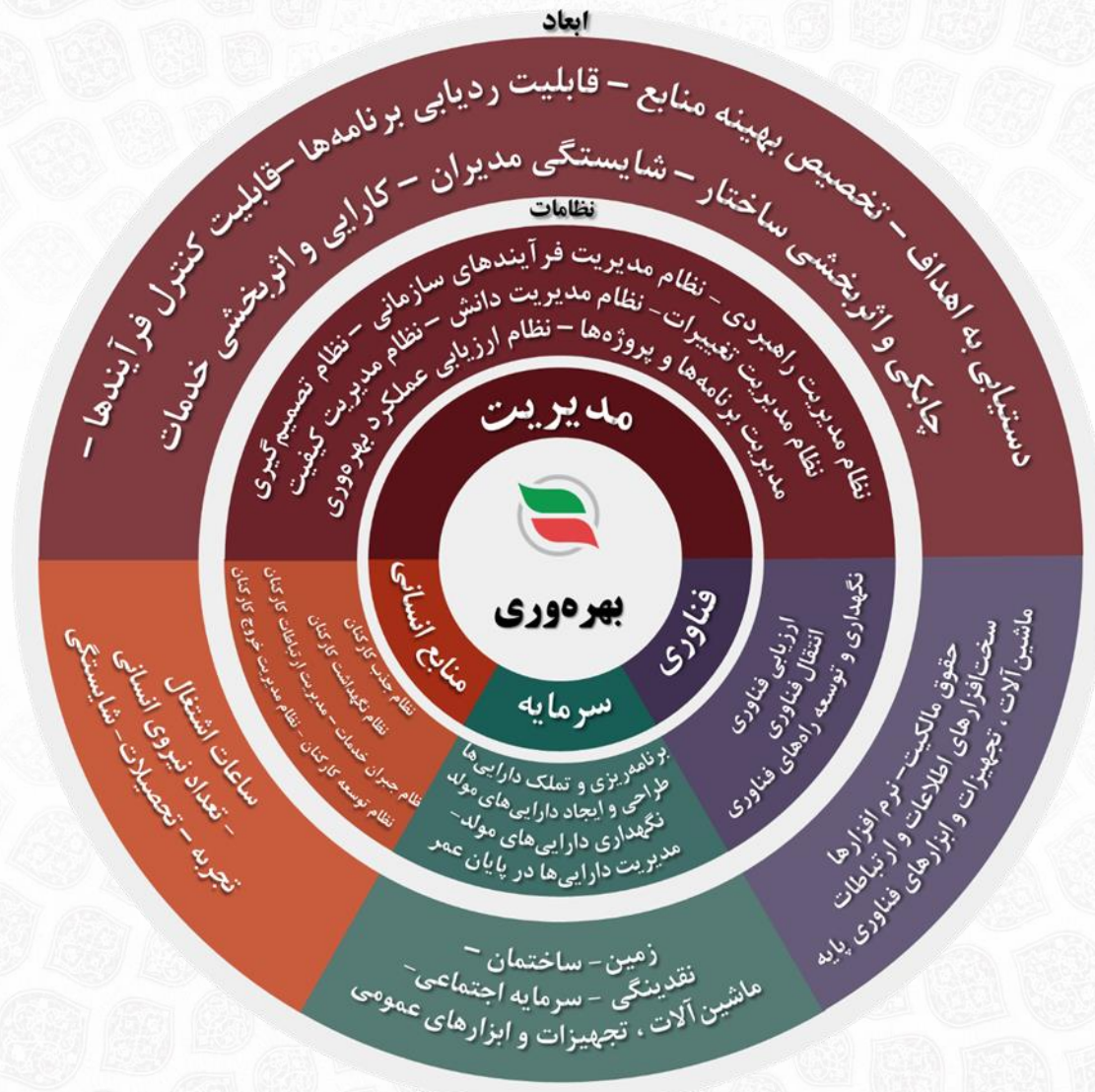
- ۱- ارتباط با سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان و یا سایت سازمان ملی بهره‌وری ایران (آخرین دستورالعملها و پیوستهای مرتبط با نظام نامه چرخه مدیریت بهره‌وری)
- ۲- سایت سازمان بهره‌وری آسیایی
- ۳- ارتباط با مدرسین و مشاورین سازمان ملی بهره‌وری ایران



Year	2020
ISBN	978-92-833-2492-8
Subject	Public Sector
Book Description	Compiled by an expert international panel, the APO Manual: Public-sector Productivity is structured into 11 modules addressing the diverse needs and challenges of APO members but easily adapted for economies at any development stage. The case study methodology, practical information on upgrading organizational performance through best practices, class exercises, and extensive bibliography make it ideal for training purposes and as a reference for productivity professionals seeking to improve public services for citizens.

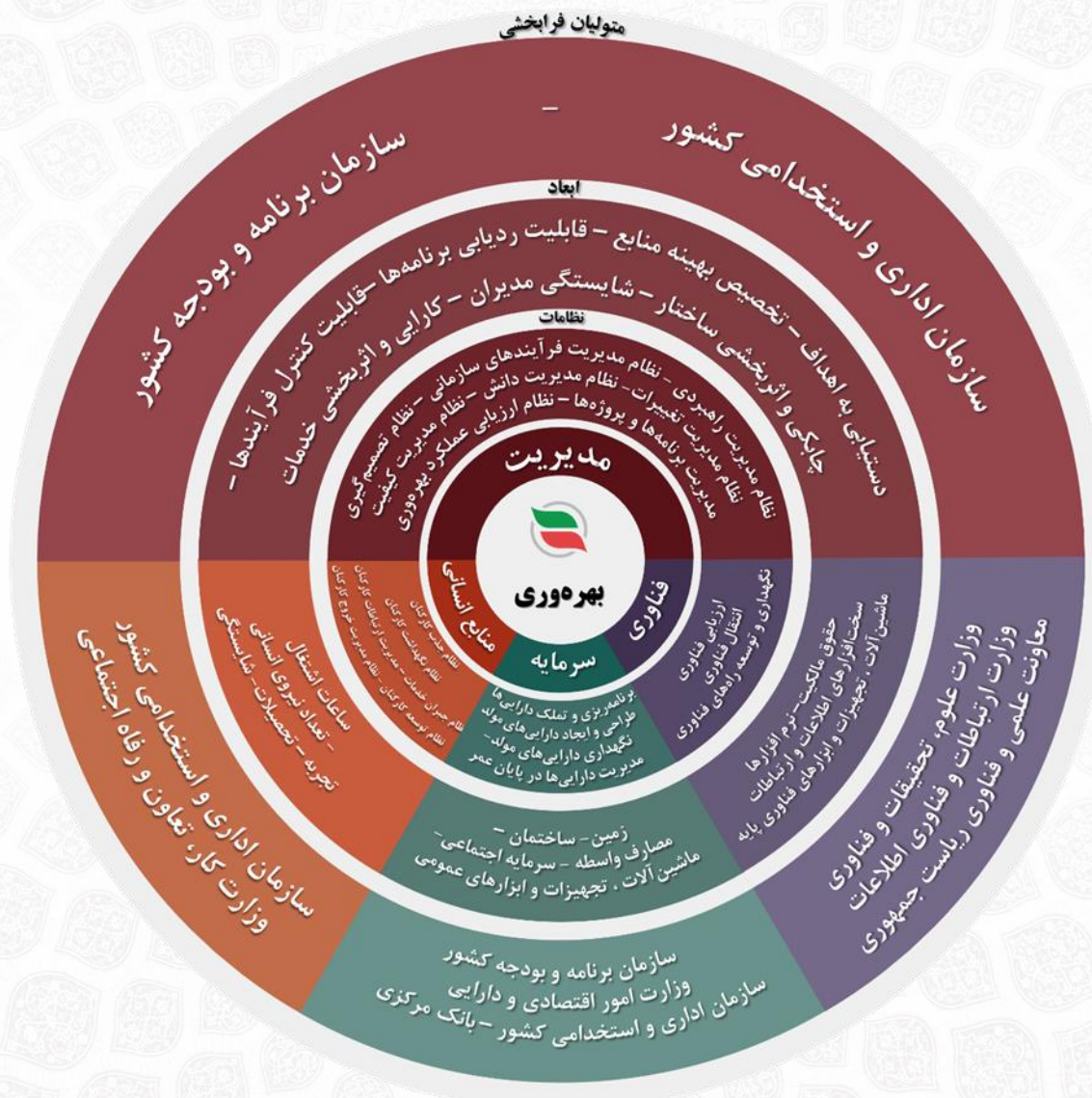


مدل مفهومی بهرهوری مبتنی بر سیاست‌های کلی برنامه هفتم





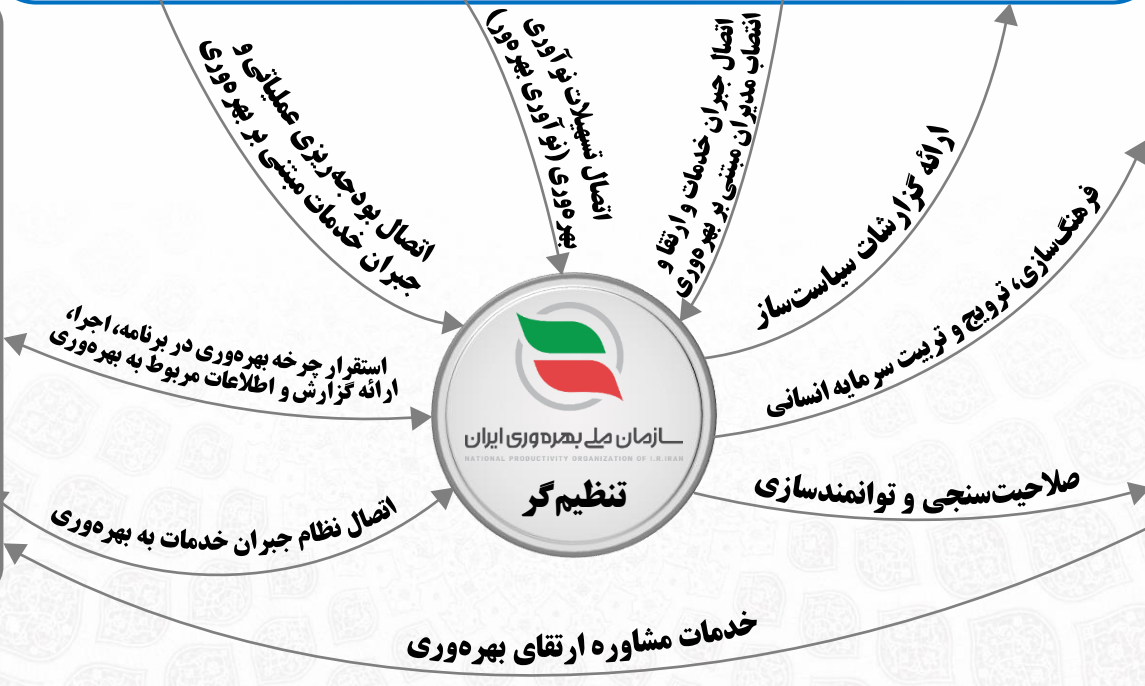
مدل مفهومی بهره‌وری مبتنی بر سیاست‌های کلی برنامه هفتم



نظام ملی بهره‌وری



سازمان ملی بهره‌وری ایران



پنج رویکرد تحول آفرین سازمان در دولت سیزدهم

تقویت نقش تنظیم‌گری سازمان ملی بهره‌وری به‌منظور
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

تمرکز بر ارتقای اثربخشی چرخه
بهره‌وری و توانمندسازی متولیان
بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی
ملی و استانی

توسعه جریان نوآوری بهره‌ور
به‌منظور ارتقاء رقابت در
زیست‌بوم بهره‌وری کشور



مبتنی بر آسیب‌شناسی صورت گرفته و رویکردهای دولت مردمی



بازنگری در چرخه مدیریت بهره‌وری

درس‌آموخته‌های تجربه گذشته

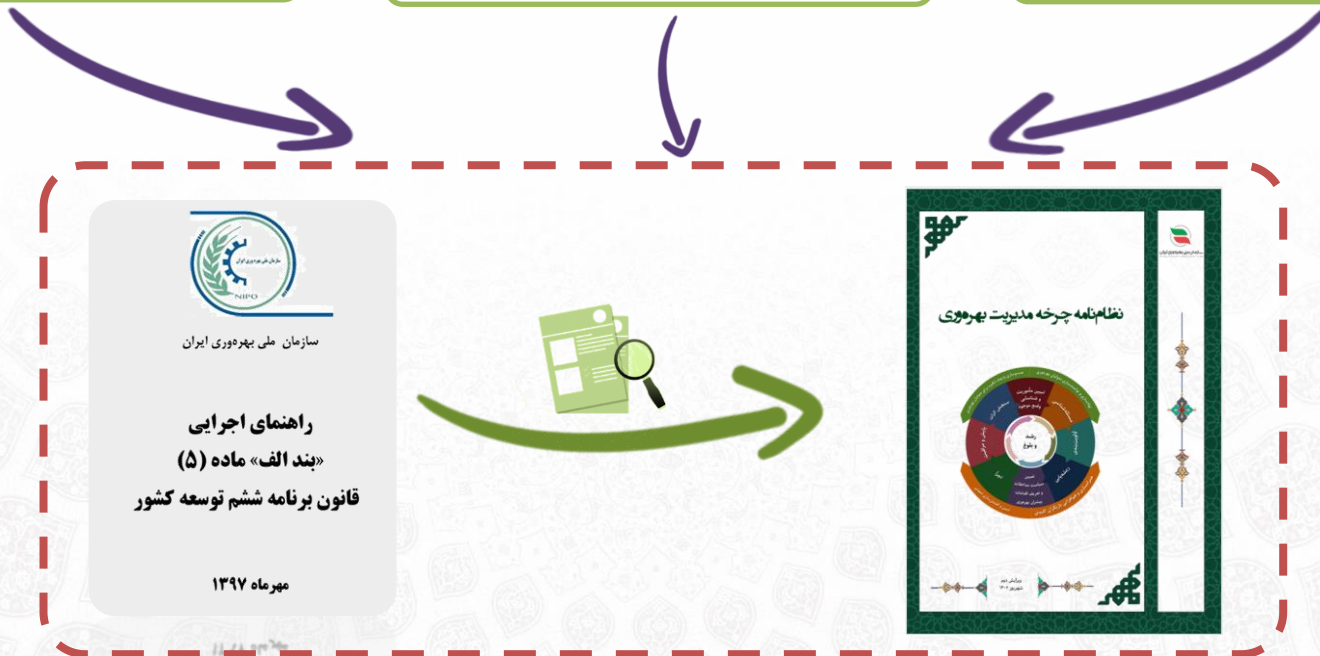
- تجربیات اجرای چرخه مدیریت بهره‌وری در سه سال گذشته
- درس‌آموخته‌های و چالش‌های استخراج شده

اسناد بالادستی

- سیاست‌های کلی برنامه هفتم
- برنامه‌های پنج‌ساله ششم و هفتم
- بند اول مصوبات هشتاد 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



شناسایی زنجیره نتایج و مسایل سازمانی مرتبط با بهره وری

بخش دوم

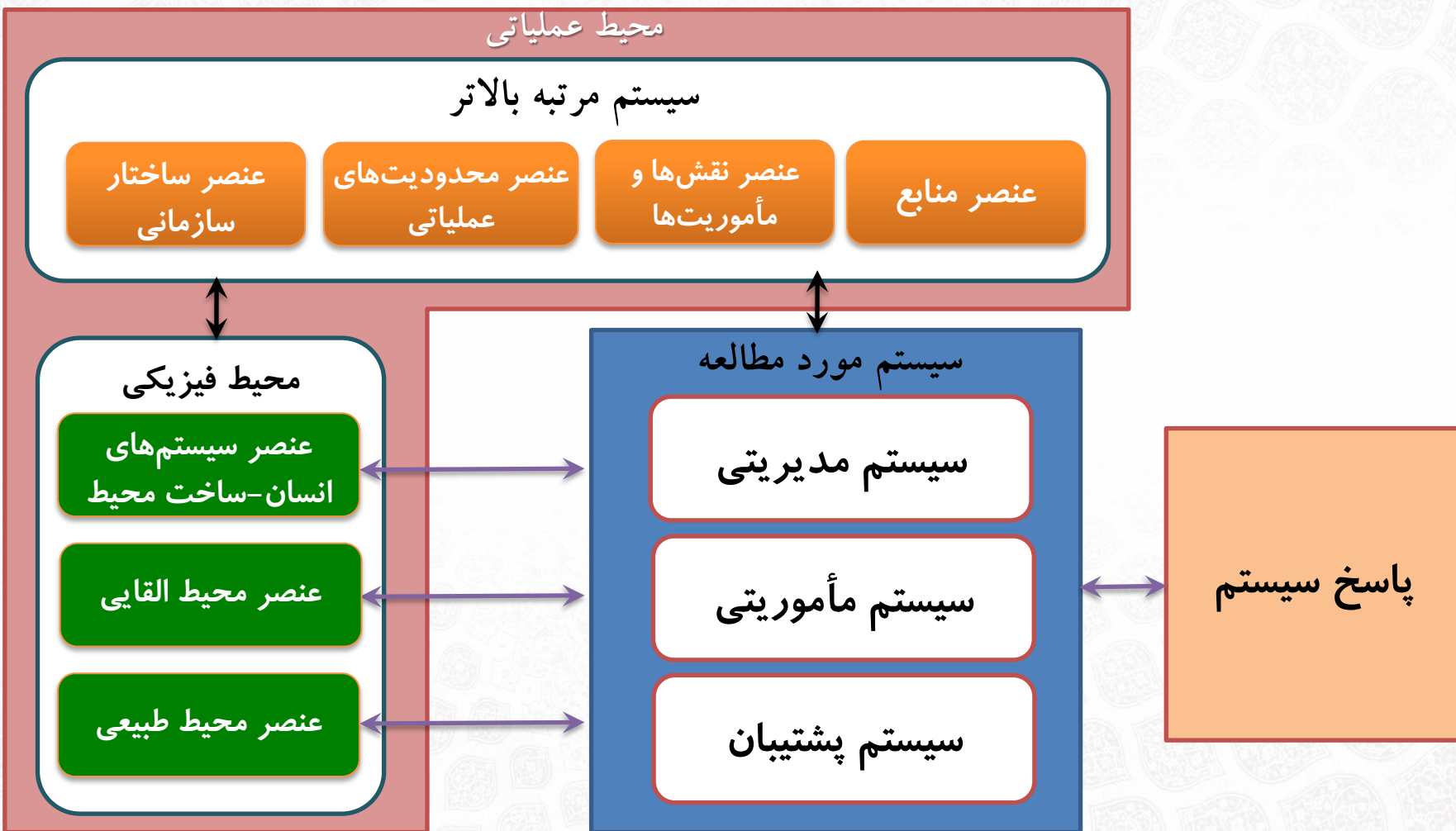


سازمان ملی بهره‌وری ایران

NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN



رویکرد سیستمی در تحلیل بهره‌وری





خروجی:

منظور از خروجی، کالاها یا خدمات هستند که به عنوان نتایج مستقیم حاصل از فرایند، به مخاطب ارائه میشود و اغلب محسوس بوده و قابل اندازه‌گیری هستند.

دستاورد:

تأثیرات مستقیم، قابل مشاهده و ملموس خروجیها بر ذینفعان است. اعم از اثرات کوتاه مدت و میان مدت مانند تغییر در ظرفیت، دانش، مهارت، انگیزه، رفتار و یا باورهای جامعه مخاطب.

اثر:

نتایج غیرمستقیم و بلندمدت خروجیها هستند. هر فرایند دارای آثار بلندمدت مثبت یا منفی، خواسته یا ناخواسته است که پیامد خوانده میشود و بیانگر این امر که تا چه حد میتوان نتایج به دست آمده را به فرایند نسبت داد.





OUTPUT

- خدمات/محصولات ارائه شده (که اولین حلقه زنجیره نتایج است) را خروجی می‌نامند.
- همواره محسوس و قابل اندازه‌گیری است
- تحت کنترل و اراده ما بوده و کمتر تحت تاثیر عوامل خارجی می‌باشد.

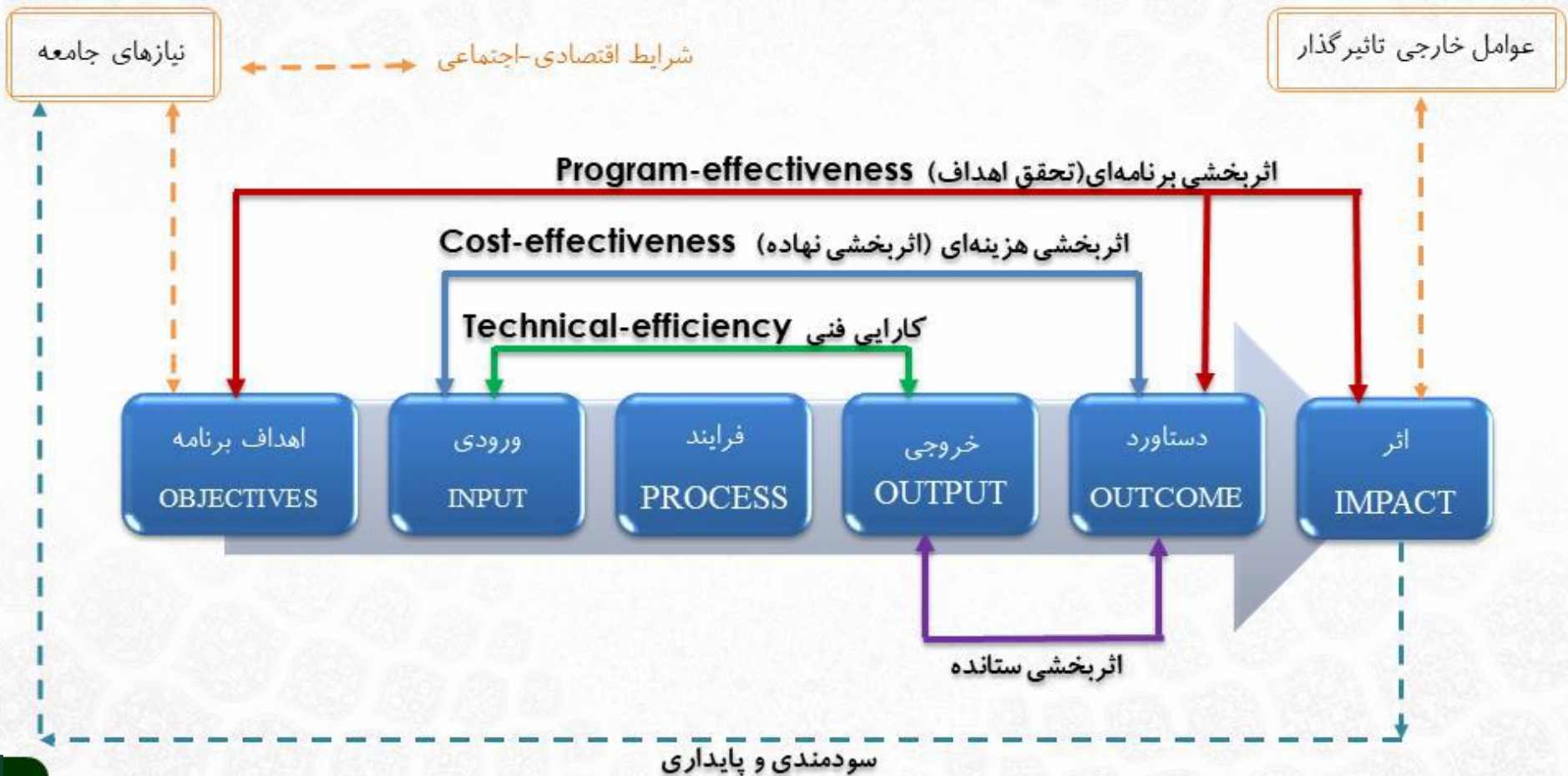
OUTCOME

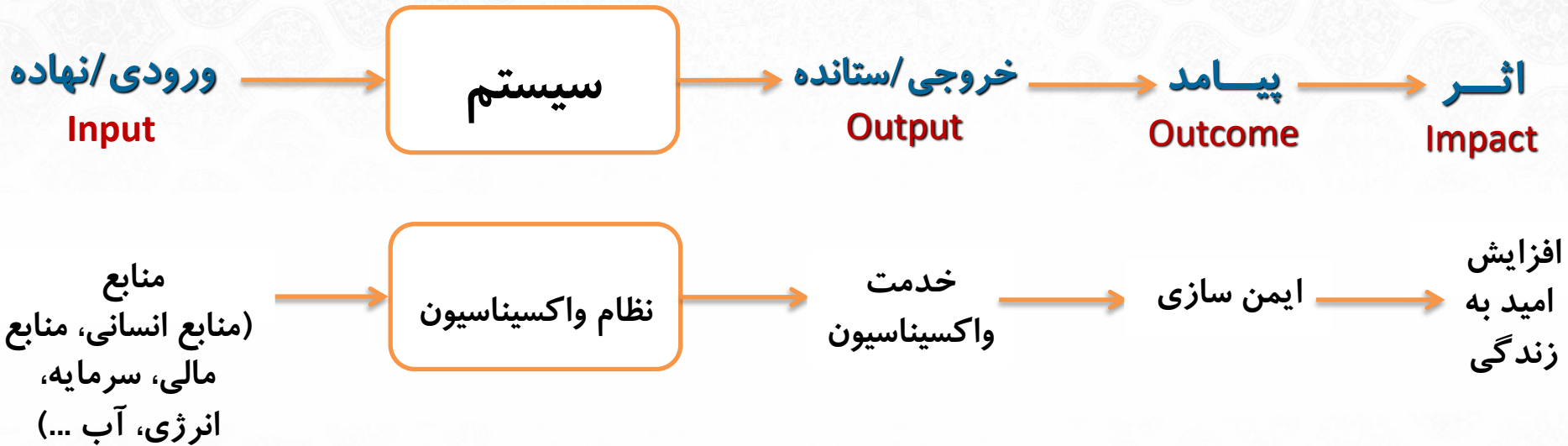
- تغییری است که در جامعه ذینفعان فرایند روی می‌دهد.
- تغییر در ظرفیت ذینفعان (دستاورد فوری) یا تغییر در رفتار، تجربه یا عملکرد ذینفعان (دستاورد میانی)
- مرتبط با اهداف اختصاصی فرایند است.
- نقطه تمرکز، چرایی ارائه کالا/خدمت است.
- معمولاً در میان مدت محقق می‌شود.

IMPACT

- تغییرات خاصی است که در سیستم (سازمان یا جامعه) اتفاق می‌افتد.
- اثر یعنی تغییر در نحوه زندگی، حالت، شرایط و رفاه ذینفعان و عموم مردم.
- عواقب و تاثیرات اجتماعی، اقتصادی، زیست محیطی برنامه‌ها
- مرتبط با مأموریت (فلسفه وجودی) سازمان یا هدف نهایی طرح است و در بلندمدت محقق می‌شود.
- به راحتی نمیتوان تعیین کرد که آیا آن اهداف، در نتیجه اجرای فرایند محقق شده‌اند و یا متغیرهای خارجی دیگری نیز بر آن اثرگذار بوده‌اند.
- اثرات به‌طور کامل در کنترل و اختیار سیاست‌گذاران/تصمیم‌گیران نیستند و تحت تاثیر عوامل محیطی است.
- سنجش و ارزیابی اثرها دشوارتر از ارزیابی خروجیها و دستاوردها است.

محاسبه شاخصهای اختصاصی بهره‌وری





$$\text{کارایی} = \frac{\text{تعداد واکسن تزریق شده}}{\text{ساعات منابع انسانی صرف شده}}$$

$$\text{شاخص اثربخشی} = \frac{\text{تعداد افراد ایمن شده}}{\text{تعداد واکسن تزریق شده}}$$

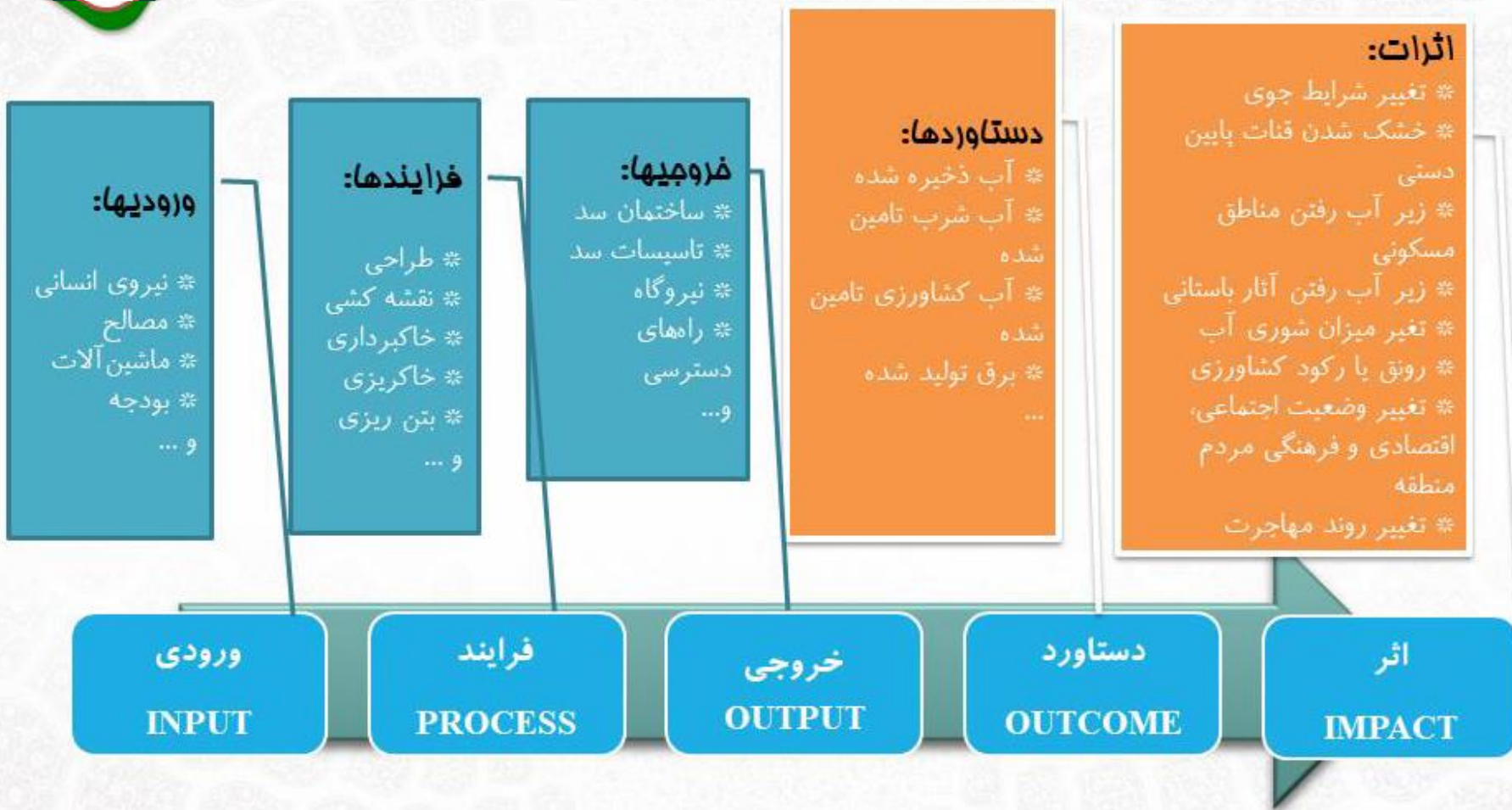
بهره‌وری ترکیبی از کارایی و اثربخشی

کارایی × اثربخشی

کارایی (1-a) + اثربخشی (a)



مثال پروژه سد سازی





مثال پروژه سد سازی

نمونه هایی از شاخص‌های کارایی فنی پروژه سدسازی:

ظرفیت نیروگاه‌های ایجاد شده

بودجه تخصیص یافته

طول راه‌های ارتباطی ایجاد شده

بهای مصالح بکار رفته

نمونه هایی از شاخص‌های اثربخشی هزینه‌ای پروژه سدسازی:

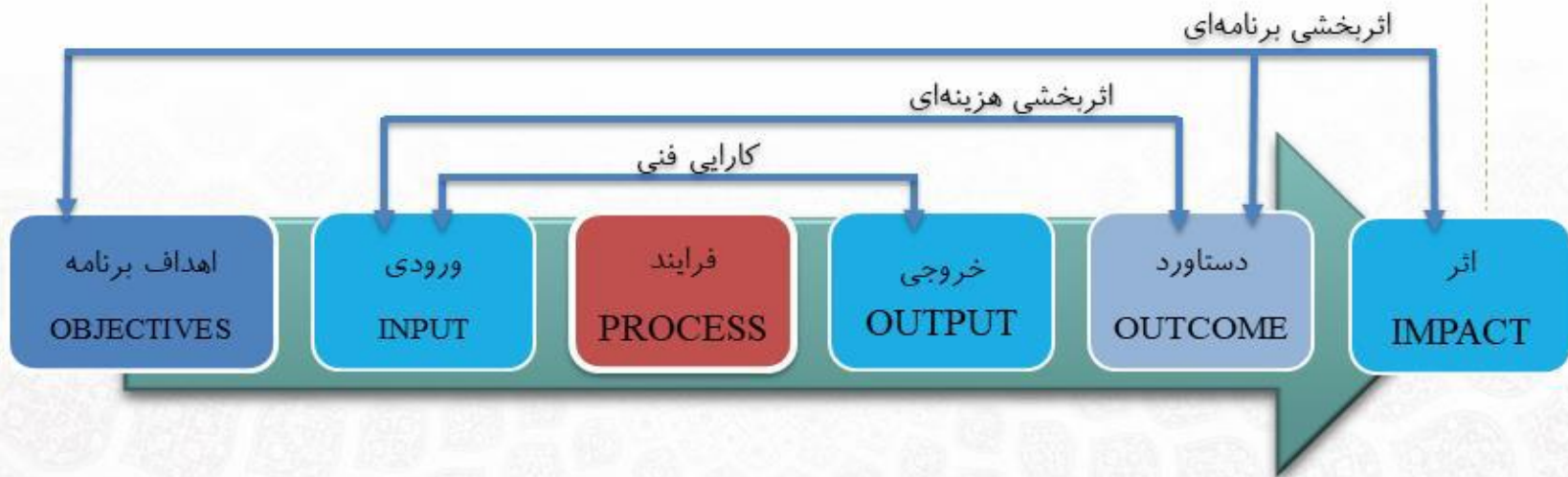
میزان آب شرب تامین شده

بودجه تخصیص یافته

برق تولید شده

بهای تجهیزات بکار گرفته شده

عوامل خارجی
تاثیرگذار





راه اندازی یک واحد دانشگاهی (یک رشته-محل) در یک مکان خاص

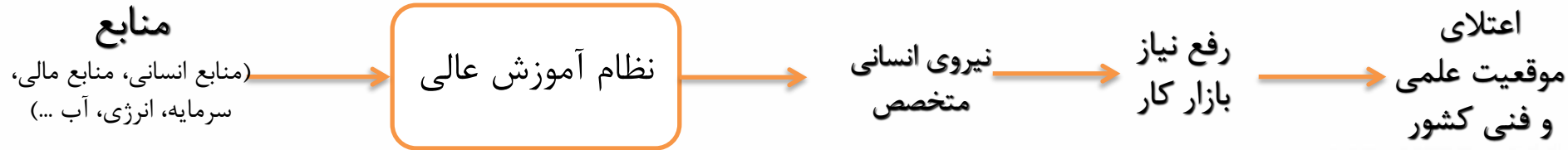
- یک رشته فنی-مهندسی با صرف هزینه و زمان بالا راه اندازی می شود.
- معیارهای کارایی مانند کیفیت ساختمان ها، تجهیزات آزمایشگاهی، نیروی کارشناسی، اساتید و اعضای هیات علمی، استفاده بهینه از منابع موجود در هنگام راه اندازی کاملا رعایت شده است.
- اما اثربخشی این رشته جدید با توجه به وجود دو مرکز آموزشی دیگر در مجاورت این شهر، و همچنین عدم وجود صنایع مرتبط و قوی در نزدیکی این واحد آموزشی، بسیار ناچیز باشد. در واقع متقاضی کافی برای جذب در این رشته-محل وجود ندارد.
- لذا یک نکته مهم این است که حتی در سرمایه گذاری نیز باید نگاه بهره‌وری جاری باشد و به دنبال سرمایه گذاری بهره‌ور باشیم.

فارغ التحصیلان یک دوره آموزشی

تعداد دانشجویان ورودی یک رشته تحصیلی در مقطع کارشناسی در یک مرکز آموزشی ۱۰۰ نفر در سال است. تعداد دانشجویانی که در طول ۸ نیمسال فارغ التحصیل می شوند برابر با ۸۰ نفر است. به عنوان یک شاخص می توان گفت، کارایی این سیستم ۸۰ درصد است. حال اگر در بررسی های به عمل آمده مشخص شد از ۸۰ دانشجوی فارغ التحصیل، تنها ۶۰ نفر جذب بازار کار در حوزه مرتبط با رشته خود شده اند، بر این اساس، اثر بخشی این دوره آموزشی ۷۵ درصد است. در نهایت بهره‌وری دوره ۶۰ درصد است.



تحلیل پاسخ سیستم (فرآیند آموزش)



$$\text{شاخص کارایی} = \frac{\text{تعداد دانش آموختگان}}{\text{ساعات منابع انسانی صرف شده}}$$

$$\text{شاخص اثربخشی} = \frac{\text{تعداد دانش آموختگان جذب شده}}{\text{تعداد دانش آموختگان}}$$

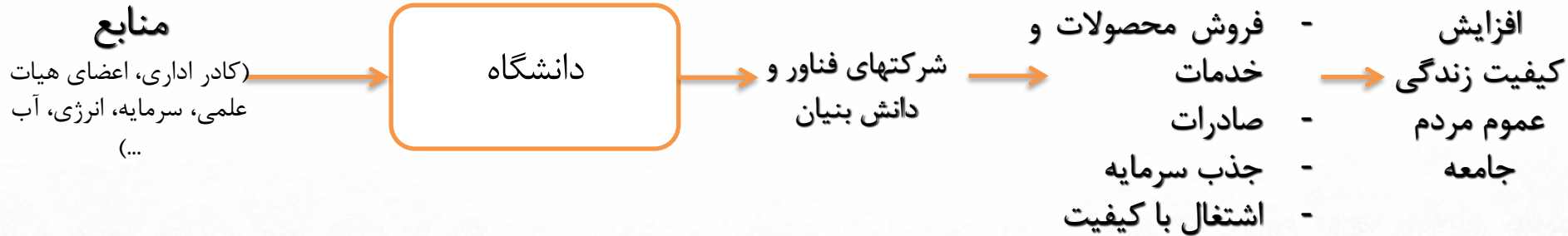
تحلیل پاسخ سیستم (پژوهش)



$$\text{شاخص کارایی} = \frac{\text{تعداد مقاله های منتشر شده}}{\text{ساعات منابع انسانی صرف شده}}$$

$$\text{شاخص اثربخشی} = \frac{\text{کیفیت و اثرگذاری مقالات}}{\text{تعداد مقاله}}$$

تحلیل پاسخ سیستم (کارآفرینی و نوآوری)



$$\text{شاخص کارایی} = \frac{\text{تعداد شرکتهای فناور و دانش بنیان مستقر}}{\text{ساعات منابع انسانی صرف شده}}$$
$$\text{شاخص اثربخشی} = \frac{\text{میزان فروش/اشتغال}}{\text{تعداد شرکتهای}}$$



مدل سیستمی خدمت محور سنجش بهره‌وری

شرایط محیطی

اسناد بالادستی

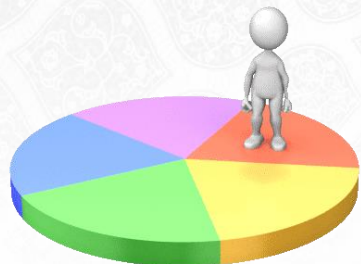
نیازهای جامعه

مأموریت

اهداف

هم‌سویی
مأموریت و خدمت

اثر بخشی = پیامد
اهداف = پیامد هدف



ورودی / نهاد

منابع انسانی

سرمایه

فناوری

خدمت و کالا
واسطه‌ای

ورودی / نهاد

خدمت

فرآیندهای مدیریتی

فرآیندهای مأموریتی

فرآیندهای پشتیبانی

زنجیره نتایج

کمیت

استانده /
خروجی

کیفیت

پیامد

اثر

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

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

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

استانده



تحلیل پاسخ سیستم (فرآیند ...؟)



منابع
(کادر اداری، اعضای هیات
علمی، سرمایه، انرژی، آب
...)



= شاخص کارایی

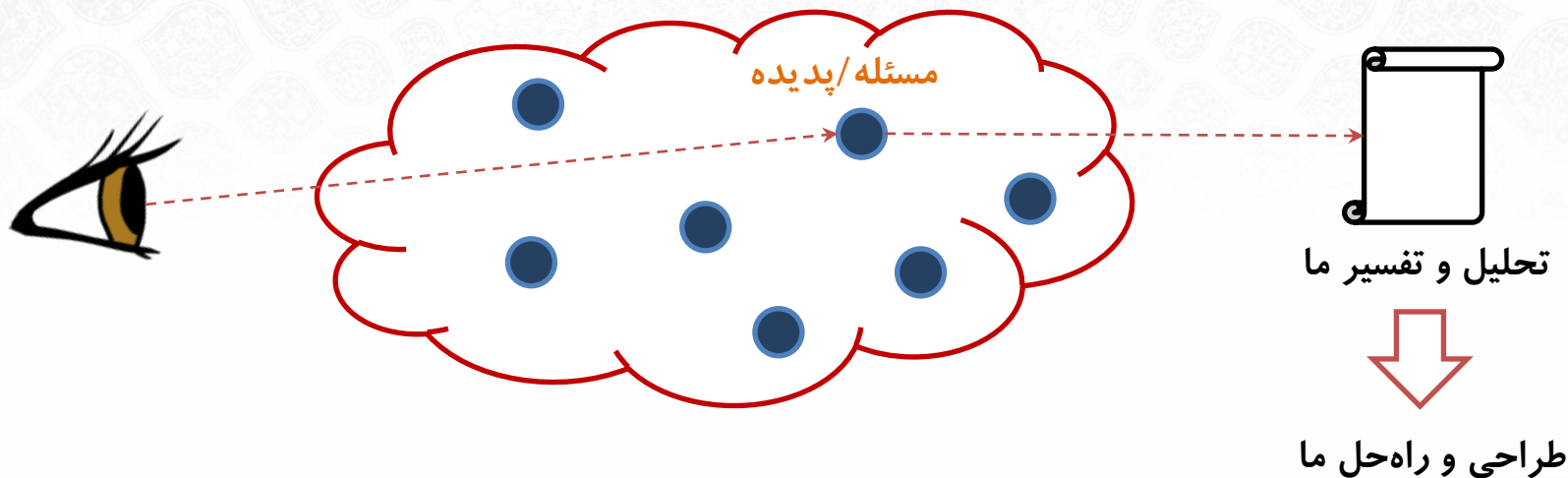
ساعات منابع انسانی صرف شده

- شاخص اثربخشی



تفاوت شناسایی مسئله با علامت، نشانه و شواهد آن

دنیای واقعی



نشانه مسئله

افزایش ترافیک

قطع برق واحدهای صنعتی در
تابستان (مازندران)

مسئله

کم بودن مساحت معابر

- کمبود برق
- اتلاف توزیع
- نیاز بیش از استاندارد
واحدهای صنعتی

راه حل

احداث بزرگراه

- افزایش منابع نیروگاهی
- کاهش اتلاف توزیع
- افزایش بهره‌وری انرژی
در واحدهای صنعتی

❖ بنابر نظریه سیستم‌ها متغیرهای زیاد دخیل در سیستم‌های پیچیده از طریق حلقه‌های بازخورد علی-معلولی با یکدیگر مرتبط می‌شوند.

ساختار سیستمیک (مولد)



الگوهای رفتاری (واکنشی)



وقایع (انفعالی)

❖ ارتباطات متقابل سیستمی میان حلقه‌های بازخورد ساختار سیستم را می‌سازد. و این **ساختار تعیین‌کننده رفتار سیستم** است.

کشف قوانین و الگوها از طریق مطالعه و تحلیل ساختارها:

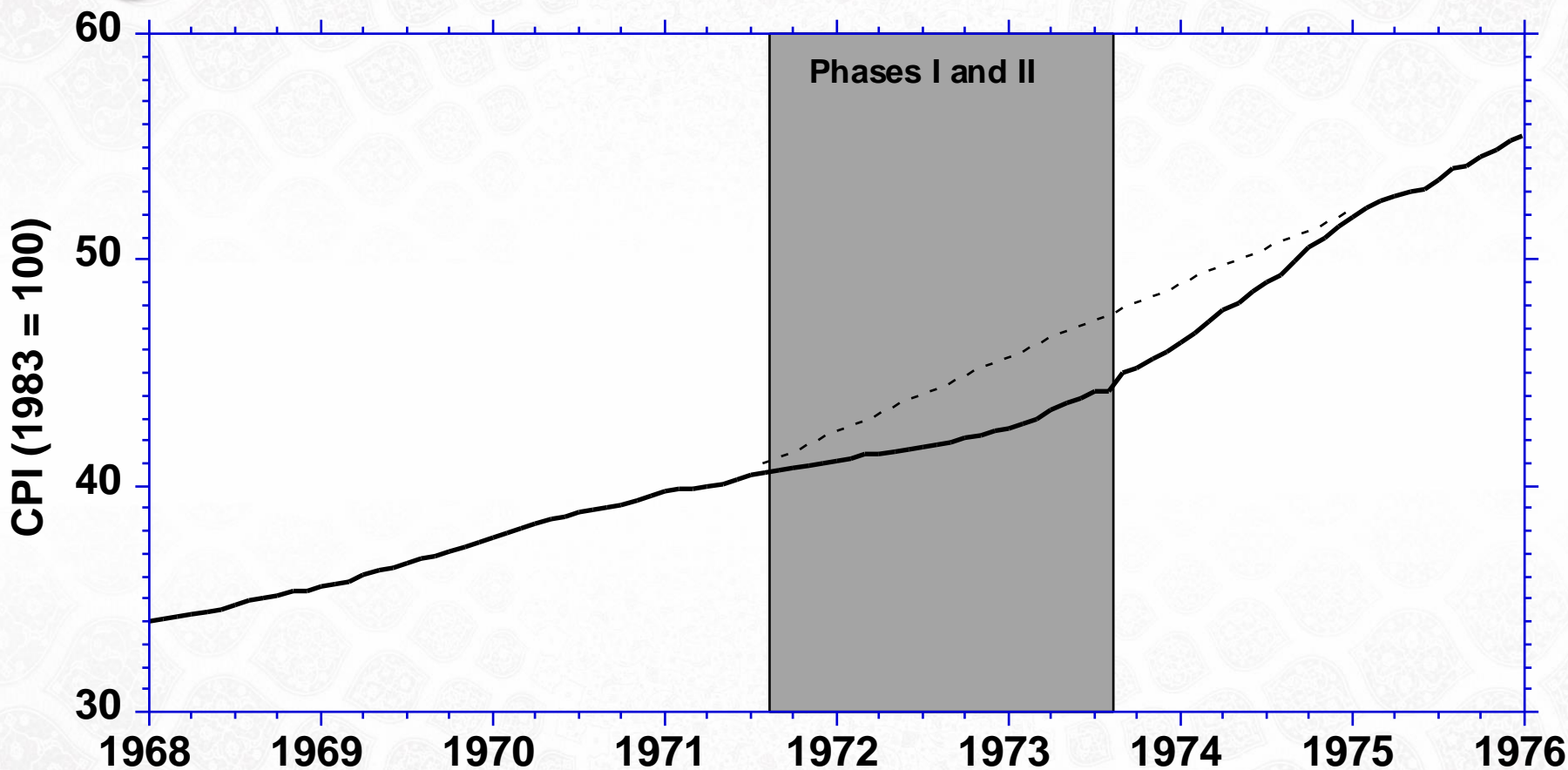
پیتر سنگه: “درمان می‌تواند بدتر از بیماری باشد”

جکسون: “مانند نوشیدن الکل هنگام اضطراب”

آیا مثال دیگری میشناسید؟



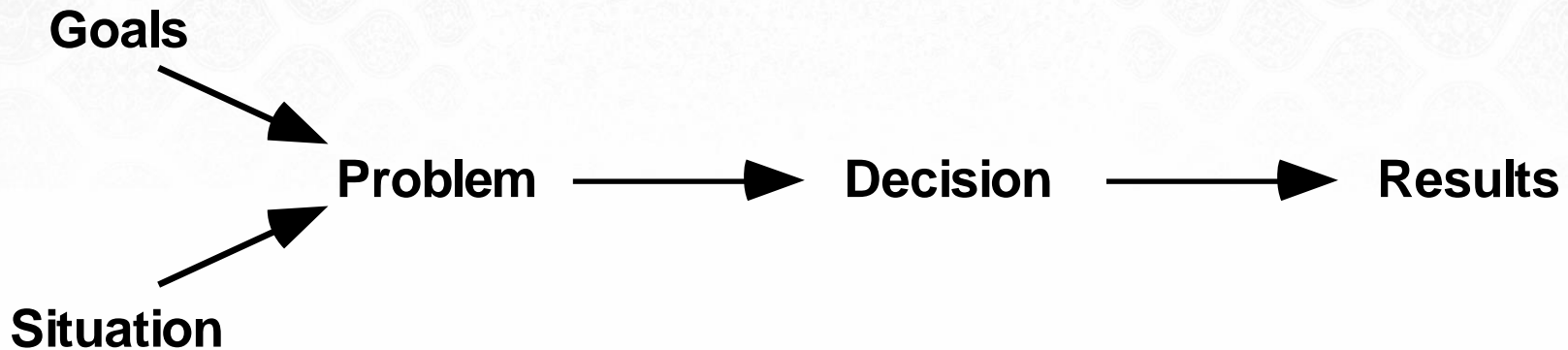
مقاومت در برابر سیاست



مقاومت در برابر سیاست کنترل تورم از طریق تشکیل ستاد کنترلی در دولت نیکسون و ادامه سیاست در زمان فورد در آمریکا

چرا مقاومت در برابر سیاست اتفاق می‌افتد؟

❖ تفکر خطی: نگاه خطی به نظام خلقت و وقایع آن



❖ میزان موجودی بالاست چون فروش افت کرده است؛ فروش افت کرده چون قیمت رقبا پایین تر است.

❖ نتیجه: قیمت را پایین تر می‌آوریم تا فروش بالاتر رفته و ...

❖ قیمت را پایین تر می‌آوریم اما رقبا هم قیمت را پایین تر می‌آورند و ما بیشتر ضرر می‌کنیم.

راهکارهای بهبود بهره وری

بخش سوم



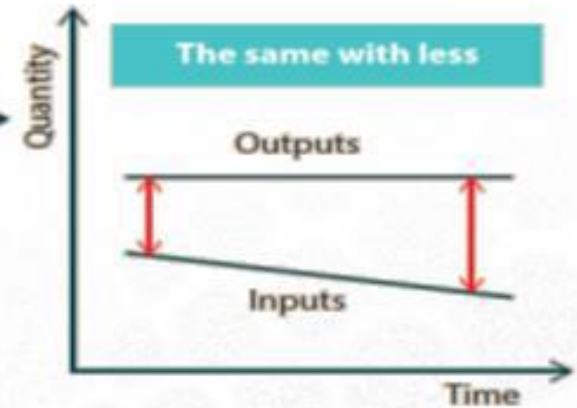
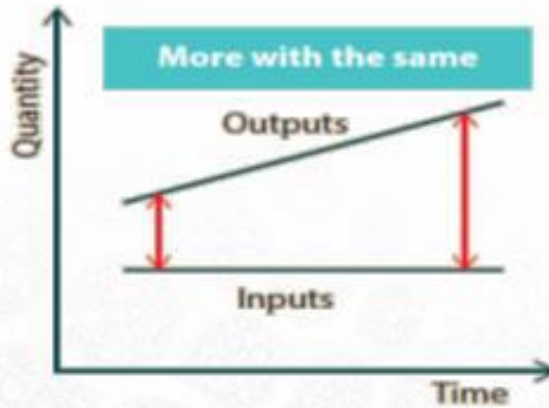
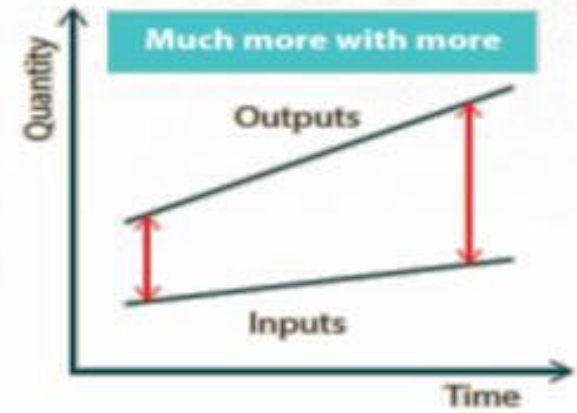
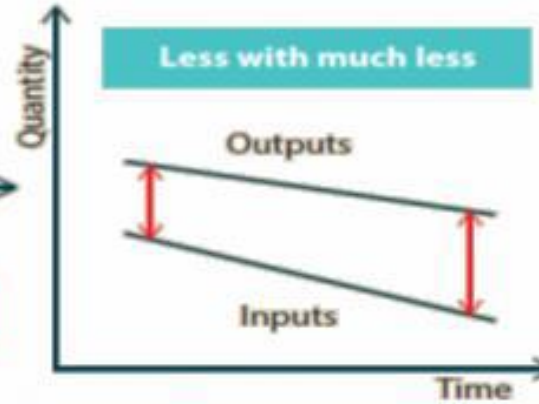
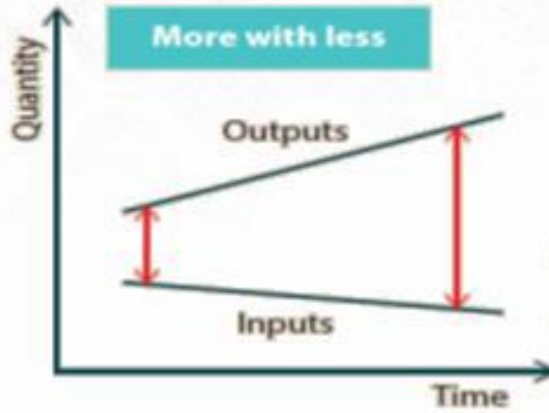
سازمان ملی بهره‌وری ایران

NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN

- ارتقای کارایی (تاثیر گذاری روی مولفه های داده و ستانده)
- ارتقای اثربخشی (تحقق اهداف و کیفیت)
- توجه به خلاقیت و نوآوری
- اصلاح و بهبود ساختاری و مدیریتی



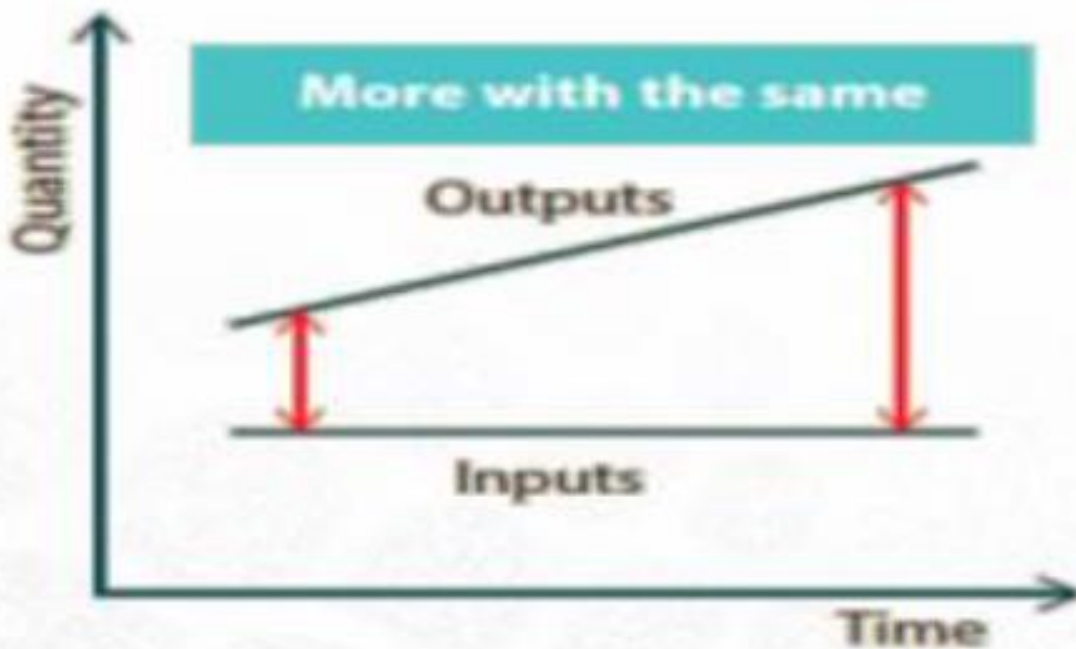
استراتژیهای بهبود بهره وری (بهبود عملکرد)





ارتقای کارایی

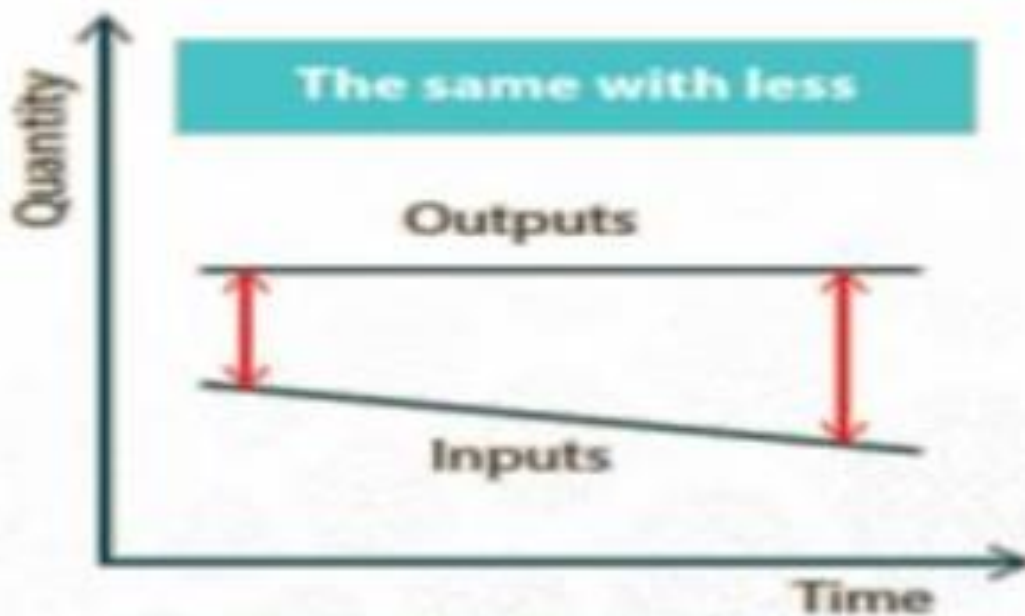
شناسایی و استفاده از ظرفیت های خالی (افزایش ستانده با همان میزان نهاده)





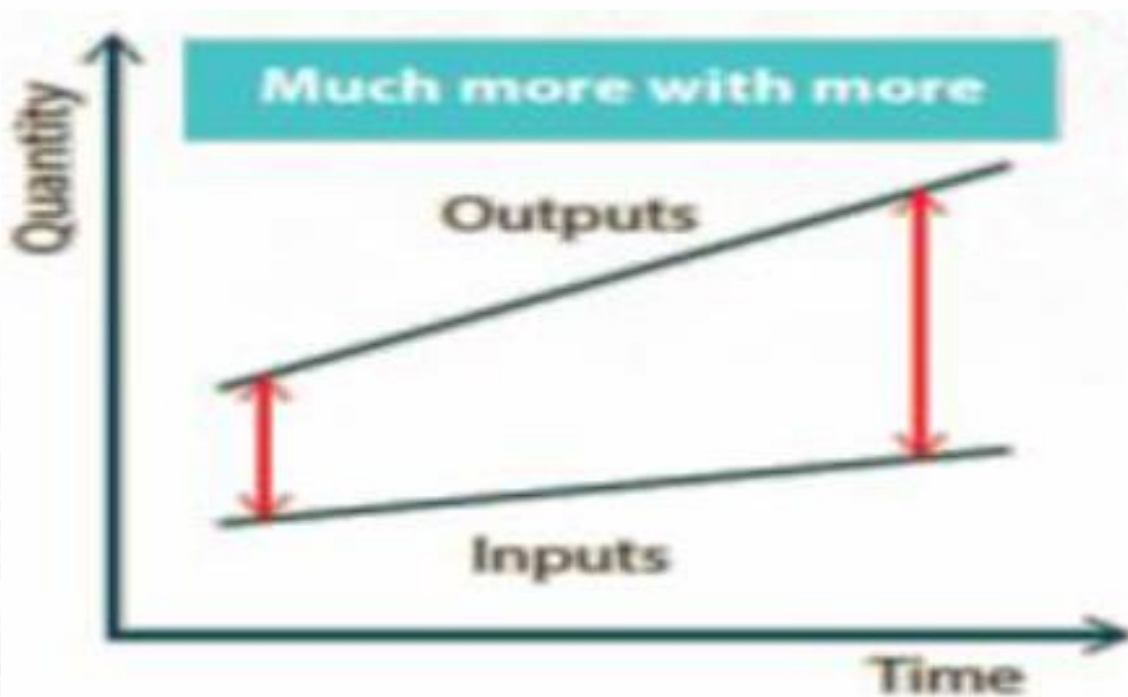
ارتقای کارایی

جلوگیری از اتلاف و کاهش ضایعات (دست یافتن به ستانده قبلی و ثابت، با کاهش نهاده های مصرفی)



ارتقای کارایی

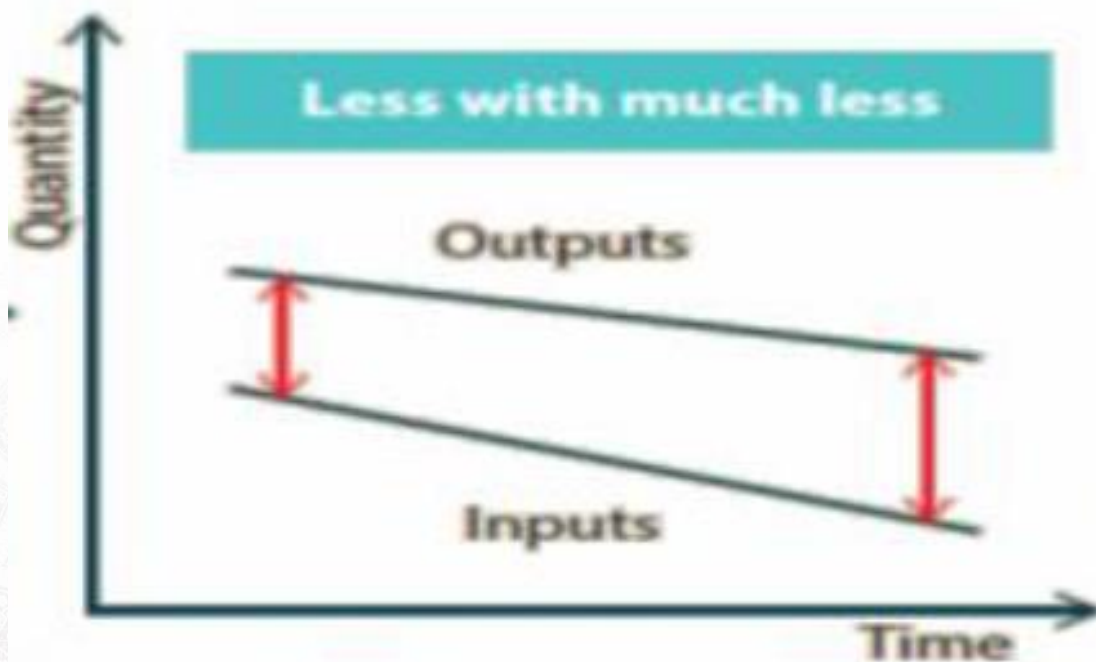
شناسایی گلوگاه ها و رفع آنها (روند افزایشی سریعتر ستانده نسبت به افزایش نهاده)





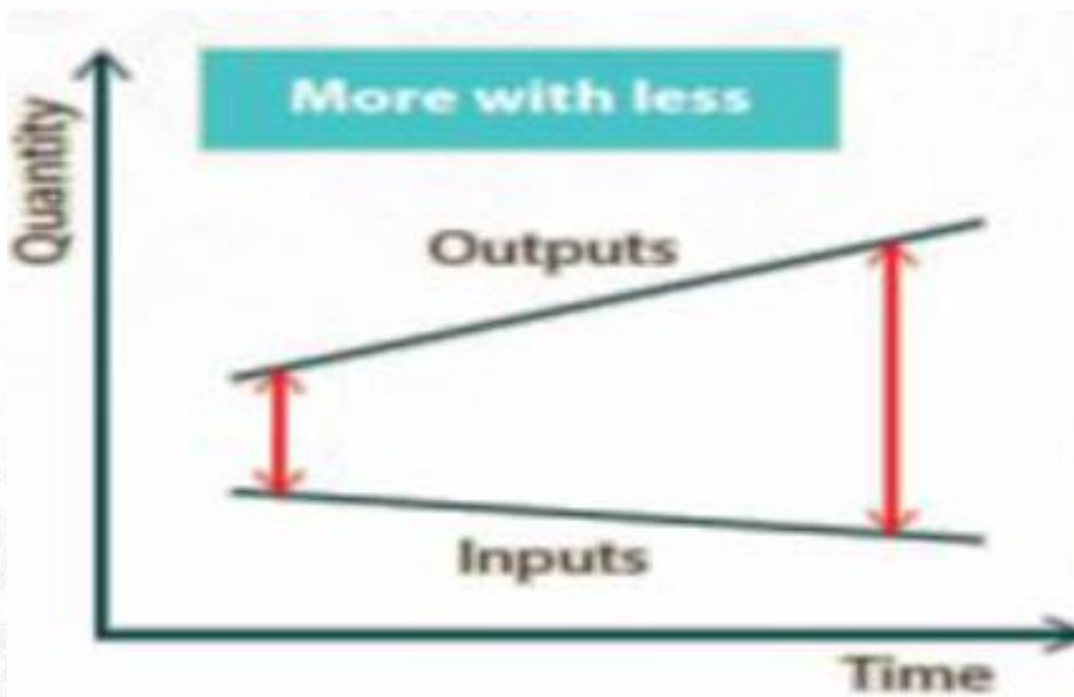
ارتقای کارایی

حذف فعالیت های غیر ضروری و هزینه بر (روند کاهشی سریعتر نهاده نسبت به کاهش ستانده)
(کاهش ستانده)



ارتقای کارایی

استراتژی تلفیقی ارتقای بهره وری (افزایش ستانده نسبت به کاهش نهاده)





ارتقای اثربخشی

- اصلاح، بهبود و توسعه طرح ها و پروژه های اقتصادی با پیوست بهره وری
- توسعه کیفیت گرایی محصول و خدمات
- مسئله شناسی و مسئله یابی بهره روی و ارائه فعالیت های با کیفیت
- توسعه مدیریت بر مبنای هدف و برنامه



توجه به خلاقیت و نوآوری

- توسعه و بهبود ارتباط با دانشگاه ها و مراکز تحقیقاتی و شرکت های دانش بنیان
- توسعه و بهبود بخش های تحقیق و توسعه در بنگاه های اقتصادی
- ارتقای طرح های پژوهشی کاربردی و محصول / خدمت محور
- تمرکز بر روی بهره وری نوآوری در کنار بهره وری منبع محور



اصلاح و بهبود ساختاری و مدیریتی

- بهبود ساختار ارائه خدمات سنتی و حضوری به خدمات الکترونیکی و غیر حضوری
- توسعه سیستم های اطلاعات مدیریت و ایجاد نظام یکپارچه اطلاعات مدیریت و داشبورد مدیریتی
- فرهنگ سازی، ترویج و آموزش تخصصی بهره وری بین مدیران، کارشناسان و ذی نفعان سازمان
- توسعه مسئولیت پذیری و پاسخگویی کارکنان دستگاه های اجرایی در مقابل ذی نفعان
- تقویت و بهبود ساختار بهره وری در ساختار سازمانی دستگاه های اجرایی



مسابقه: شناسایی مسایل سازمانی

- مسائل شناسایی شده در این فرم توسط هر فرد باید مرتبط با حوزه کاری و تخصصی که در آن مشغول است، باشد.
- فرم تکمیل شده حداکثر تا پایان وقت اداری شنبه مورخ ۲۹/۰۱/۱۴۰۳ به سرکار خانم مهندس بابایی نسب در معاونت مالی و اداری تحویل داده شود.
- دو ستون آخر تکمیل نشود. توسط ارزیاب تکمیل خواهد شد.

امتیاز توانمندی	امتیاز جذابیت	راه حل پیشنهادی	جنس مسئله	شاخص بهره‌وری	تشریح مسئله (حداقل ۵۰ کلمه و حداکثر ۱۰۰ کلمه)	عنوان مسئله در پست / بخش سازمانی مرتبط	ردیف
			<input type="checkbox"/> کارایی <input type="checkbox"/> اثربخشی				۱
			<input type="checkbox"/> کارایی <input type="checkbox"/> اثربخشی				۲
			<input type="checkbox"/> کارایی <input type="checkbox"/> اثربخشی				۳

- ✓ این چرخه، یک روش حل 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.



چرا کیفیت آموزش در مدارس کاهش یافته است؟

به دلیل کمبود منابع آموزشی مانند کتاب‌ها، تجهیزات و زیرساخت‌های مناسب.

چرا منابع آموزشی دچار کمبود هستند؟

برنامه‌ریزی نامناسب در تخصیص به جای بودجه به وزارت آموزش و پرورش و نقص در مدیریت منابع موجود.

چرا برنامه‌ریزی بودجه نامناسب است؟

به دلیل نظام بودجه‌ریزی افزایشی و نبود طرح آمایش آموزشی

چرا نظام بودجه‌ریزی اصلاح نشده و طرح آمایش تهیه نشده است؟

در هر دو مورد مطالعات و طرح‌ها تهیه شده است اما جاری‌سازی انجام نگرفته است

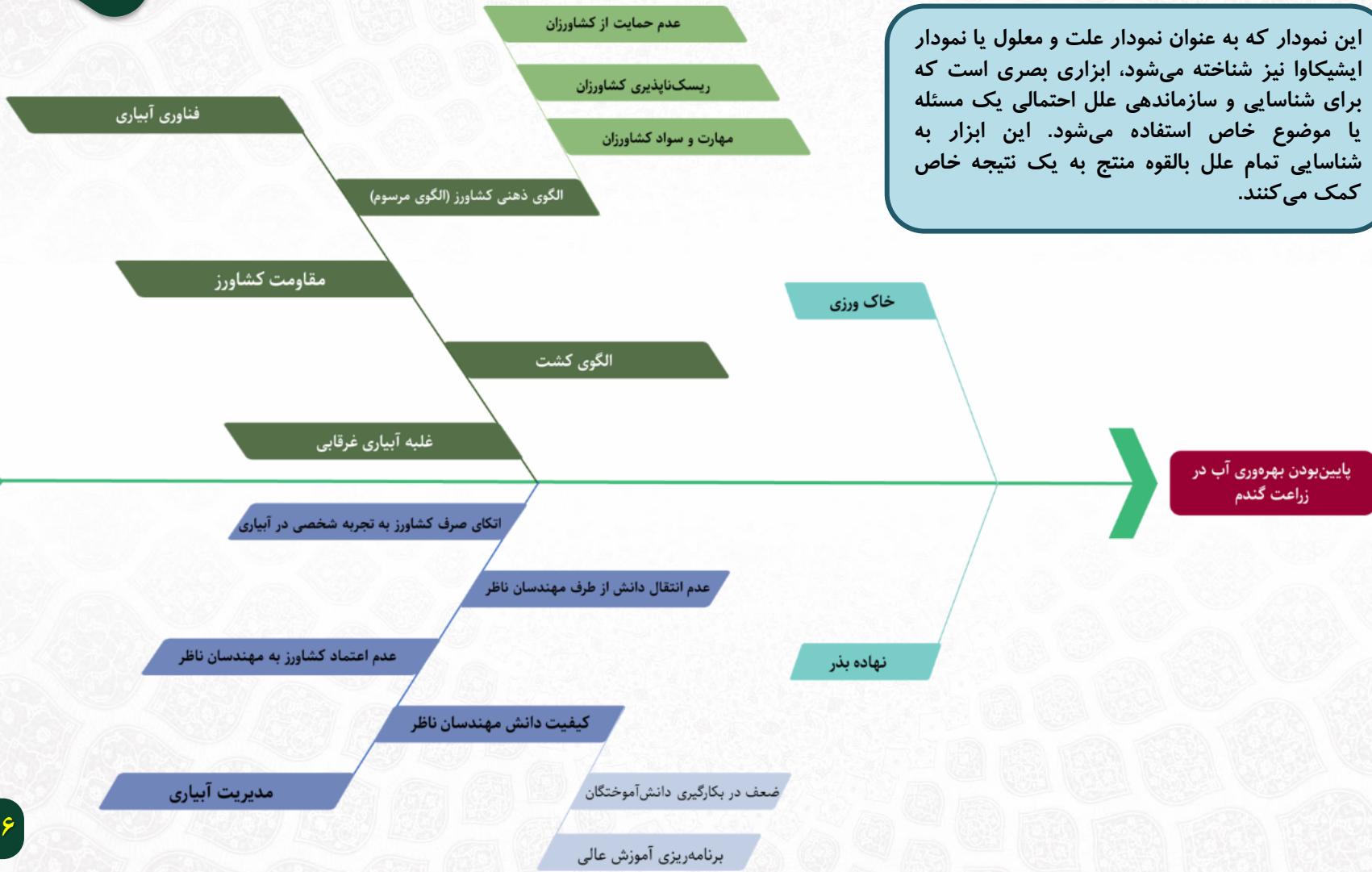
چرا نظامات بودجه‌ریزی و طرح آمایش جاری‌سازی نشده‌اند؟

نبود نظام انگیزشی مناسب از هر دو منظر اثباتی و سلبی.

مسئله: کاهش کیفیت آموزش در مدارس عمومی در ایران



این نمودار که به عنوان 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. این ابزار به شناسایی تمام علل بالقوه منتج به یک نتیجه خاص کمک می‌کند.



پایین بودن بهره‌وری آب در زراعت گندم

خاک ورزی

نهاده بذر

فناوری آبیاری

مقاومت کشاورز

غلبه آبیاری غرقابی

اتکای صرف کشاورز به تجربه شخصی در آبیاری

مدیریت آبیاری

عدم حمایت از کشاورزان

ریسک ناپذیری کشاورزان

مهارت و سواد کشاورزان

الگوی ذهنی کشاورز (الگوی مرسوم)

الگوی کشت

عدم انتقال دانش از طرف مهندسان ناظر

عدم اعتماد کشاورز به مهندسان ناظر

کیفیت دانش مهندسان ناظر

ضعف در بکارگیری دانش آموختگان

برنامه‌ریزی آموزش عالی



- **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 با هم دارند؟ فرضیه‌های بروز مسئله چیست؟

موارد پتانسیل برای ارتقای کارایی و اثربخشی
در سیستم خودتان را مثال بزنید.





به امیدی که هیچ دو روزمان شبیہ یکدیگر نباشد ...

شماره تماس : ۰۲۱- ۴۲۳۹۱۰۰۰



پست الکترونیک : info@npo.gov.ir



تلفکس : ۰۲۱- ۸۶۰۴۵۳۳۱



نشانی : تهران، خیابان شهید بهشتی، نبش خیابان میرعماد، شماره ۱۶



نشانی تارنما: www.npo.gov.ir



کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹

