



باسمه تعالی

## دستورالعمل تکمیل کاربرگ «ج» راهنمای اجرایی ماده 5 قانون برنامه ششم توسعه ویژه دستگاه های فرابخشی و امور عمومی

### ❖ دامنه شمول:

کاربرگ ج گزارش عملکرد بهره‌وری در شش سال گذشته بوده و باید به صورت جداگانه برای دستگاه مرکزی، سازمان‌ها و ادارات تابعه، شرکت‌ها و واحدهای عملیاتی تابعه تکمیل گردد تا بتوان تاثیر اقدامات صورت گرفته برای ارتقای بهره‌وری را، مبتنی بر مدل چند سطحی عوامل موثر بر بهره‌وری، به تفکیک برای حوزه های اثر و فعالیت های مختلف دستگاه اجرایی مختلف مشاهده کرد. دستگاه مرکزی موظف به تهیه گزارش عملکرد با همکاری سازمان‌ها، ادارات و واحدهای تابعه است به طوری که کلیه حوزه های فعالیت های دستگاه را در برگیرد.

**نکته مهم :** با توجه به عمومی بودن مدل چند سطحی عوامل موثر بر بهره‌وری و مصادیق معرفی شده برای هر یک از مولفه های آن (مطابق جدول پیوست) که ممکن است تا حدودی با عوامل موثر بر بهره‌وری و راهبردهای ارتقای بهره‌وری آن دستگاه انطباق نداشته باشد، توصیه اکید می‌گردد که پیش از تکمیل این کاربرگ، مدل چند سطحی عوامل موثر بر بهره‌وری و نیز جدول پیوست این دستورالعمل، بازبینی و متناسب سازی شود.

### ❖ توضیح ستون های جدول :

1- **ذکر اقدامات صورت گرفته:** در این ستون اقداماتی را که در طول برنامه پنجم و سال اول برنامه ششم توسعه، با هدف ارتقای بهره‌وری در سطح دستگاه مرکزی، سازمان‌ها و ادارات تابعه، واحدهای عملیاتی تابعه صورت گرفته است (به صورت تفکیک شده) ذکر فرمایید. در صورت نیاز به تفصیل، شرح اقدامات به شکل پیوست بعد از جداول ذکر گردند.

2- **مستند قانونی :** در این ستون موارد ذکر شده در قانون یا سایر اسناد بالادستی که دستگاه و سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه را موظف به اقدام ستون اول در جهت ارتقاء بهره‌وری نموده‌اند (خواه مستقیماً بر ارتقای بهره‌وری تاکید نموده و یا بر اقداماتی تاکید نمایند که نهایتاً منجر به ارتقای بهره‌وری خواهد گردید) ذکر گردد.



نکته 1: بهره‌وری با مفاهیمی مانند فناوری، رقابت پذیری، پژوهش و گسترش، اقتصاد دانش بنیان، نوآوری، و... ارتباطی تنگاتنگ دارد بنابراین علاوه بر مواردی که قانون گذار به وضوح بر ارتقای کارایی، اثربخشی یا بهره‌وری تاکید دارد، بند های قانونی که بر عوامل موثر بر بهره وری تاکید کرده نیز می تواند ذکر گردد.

نکته 2: یک دستگاه اجرایی (اصلی یا تابعه یا شرکت دولتی) ممکن است بر اساس تکالیف تصریح شده در قوانین و مقررات بالادستی اقداماتی را در راستای ارتقاء بهره‌وری انجام دهد و همچنین ممکن است در راستای اسناد بالادستی، بر اساس مسائل موجود در سطح عملیات خود، اقداماتی را به منظور ارتقای بهره‌وری اجرا نمایند. بنابراین لازم است ضمن تشریح کلیه اقدامات صورت گرفته، دلایل اقدامات صورت گرفته (برآمده از اقدامات تصریح شده در قوانین یا اسناد بالادستی و ...) نیز ذکر گردد.

**3- کد شناسایی:** در این قسمت لازم است بر اساس مدل چندسطحی عوامل موثر بر بهره‌وری، سطح اقدامات انجام شده (سطح واحد اقتصادی / سطح محیط کسب و کار خرد / محیط و سیاست های کلان) و نوع اقدام به کار گرفته شده، مشخص و کد شناسایی مربوط به آن در ستون سوم وارد گردد. (به جدول پیوست مراجعه کنید).  
بر اساس مدل چند سطحی به طور کلی اقدامات در سه دسته کلی قابل تقسیم بندی است.  
- اقدامات سطح اول (1) دخالت مستقیم بهبود مدیریت و بهره‌وری واحدهای اقتصادی اعم از ستاد مرکزی دستگاه های اجرایی، سازمان های تابعه واحدهای عملیاتی دولتی است.  
- اقدامات سطح دوم (2) بهبود محیط فعالیت واحدهای اقتصادی اعم از دولتی و خصوصی است.  
- اقدامات در سطح فرابخش (3): این اقدامات در سطح سطح 3 (محیط کلان) به منظور بهبود محیط نهادی و سیاست های اقتصاد کلان کشور است.

**- با توجه به حوزه مأموریت های دستگاه های اجرایی گروه امور عمومی و فرابخشی گزارش عملکرد اقدامات صرفا در سطح اول و سوم مصداق داشته و سطح دوم را در بر نمی گیرد.**

**4- نتایج:** در این قسمت باید نتایج اقدامات صورت گرفته بر دستگاه یا بخش اقتصادی شرح داده شود، معرفی سنجه کمی قابل اندازه گیری برای اقدامات صورت گرفته، هدف تعیین شده برای اقدام و نتایج کمی حاصل از اقدام، در بخش نتایج ذکر می شود. سنجه مورد نظر می تواند از جنس ستانده (Output) یا دستاورد (Outcome) یا اثر (Impact) مورد انتظار باشد و به همین ترتیب هدف و عملکرد نیز ماهیت ستانده، دستاورد یا نتیجه خواهند داشت.

**5- ارزیابی دلایل موفقیت/عدم موفقیت اقدام:** در این قسمت باید دلایل موفقیت و یا عدم موفقیت اقدامات صورت گرفته در دستیابی به هدف مورد نظر به صورت مشروح بیان گردد.

**6- اقدام اصلاحی:** در فاز اول علیاتی نمودن راهنمای اجرایی پر کردن این ستون الزامی نیست.



اقدام اصلاحی		این اقدام استمرار یابد		ارزیابی دلایل موفقیت/موفقیت اقدام	نتایج			مستند قانونی اقدامات صورت گرفته (قانون، سیاست، ابلاغیه و ...)	ذکر اقدامات صورت گرفته
		بله	خیر		عملکرد	هدف	سنجه		
NR									
NR									
NR									
NR									
NR									
NR									
NR									
NR									
NR									



کد شناسایی	نام عامل/راهنبرد	نمونه راهبردها/ اقدامات متناظر
<b>1- عوامل درون واحد اقتصادی</b>		
		واحدهای عملیاتی دولتی
		دستگاه‌های اجرایی و سازمان‌ها و ادارت تابعه
-1-1	رهبری و استراتژی و ساختار	- اجرای برنامه دولت الکترونیک
-1-2	فرآیندها و محصولات	- اصلاح فرآیندهای خدمات رسانی
-1-3	سرمایه انسانی	- آموزش مهارت‌های عمومی و تخصصی به کارشناسان و مدیران واحدهای اقتصادی
-1-4	منابع (فیزیکی، مالی، مواد اولیه) و زنجیره تامین	- آموزش مدیریت فناوری به مدیران و کارشناسان
-1-5	نوآوری، بهبود مستمر و دانش سازمانی	- توسعه قابلیت‌های جذب و بهبود فناوری در واحدهای اقتصادی
-1-6	امور مشتری	- ایجاد نظام جبران خدمات و پاداش دهی بر اساس بهره‌وری
		- آموزش مهارت‌های عمومی و تخصصی به کارشناسان و مدیران واحدهای اقتصادی
		- آموزش مدیریت فناوری به مدیران و کارشناسان
		- ایجاد نظام سنجش رضایت شهروندان
		- استقرار نظام مدیریت دانش
		- بهبود هیات مدیره شرکت‌های دولتی
		- بهبود اثربخشی سازوکارهای نظارتی
		- بازمهندسی فرآیندهای اصلی، مدیریتی و پشتیبانی
<b>2- عوامل محیط کسب و کار خرد</b>		
-2-1	کیفیت و کفایت عوامل تولید	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آموزش ضمن خدمت معلمان</li> <li>• حمایت از توسعه آموزش‌های مدیریتی و مهارتی</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارایه اطلاعات فرصت های سرمایه گذاری و مشاوره های لازم</li> <li>• کمک به شرکت ها برای وارد شدن به بازار بورس</li> <li>• توسعه کمی و کیفی زیرساخت های لجستیکی (راه، راه آهن، بنادر و ..)</li> <li>• توسعه کمی و کیفی زیرساخت های اطلاعاتی و مخابراتی</li> <li>• توسعه کمی و کیفی زیرساخت های اداری (فرآیندهای اداری)</li> <li>• توسعه زیرساخت های بازار مالی و تسهیل دسترسی به</li> <li>• توسعه کمی و کیفی آموزشهای مهارتی</li> <li>• ایجاد و حمایت از شرکت های تخصصی کاربابی</li> <li>• توسعه کمی و کیفی فارغ التحصیلان دانشگاهی در حوزه های اقتصادی مورد نیاز و مناطق جغرافیایی مورد نظر</li> <li>• انتشار استانداردهای کیفی</li> <li>• شناسایی و انتشار تجارب برتر</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ایجاد پایگاه داده فرآورده ها و بنگاه های صنعتی کشور</li> <li>• ایجاد واداره پایگاه داده برخط به هم رسانی کسب و کارها</li> <li>• توسعه شهرک های صنعتی</li> <li>• خوشه سازی فعالیتهای اقتصادی و صنعتی</li> <li>• فعالیت ترویجی به منظور افزایش مشارکت بنگاه ها در همکاری چند جانبه</li> <li>• تشویق همکاری بنگاه ها با انجمن ها</li> <li>• تسهیل شکل گیری انجمن ها و اتحادیه ها و تشویق اقدام جمعی در رشته فعالیت ها و منطقه های اقتصادی</li> <li>• ترویج اطلاعات با هدف تکمیل زنجیره های ارزش</li> <li>• آموزش مهارت های مدیریت زنجیره تامین</li> <li>• تشویق و تسهیل شکل دهی زنجیره های تامین</li> <li>• پیرامون شرکت های بزرگ و حمایت از شرکت های کوچک با مشاورت شرکت های بزرگ</li> <li>• ایجاد واداره شهرک ها و مناطق اقتصادی-صنعتی و</li> </ul>	<p>صنایع پشتیبان و زنجیره ارزش</p>	<p>2-2-</p>



<p>تشویق بنگاه ها به تجمیع در آنها و واگذاری آن ها و واگذاری آن ها به مشارکتی از بنگاه ها</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ایجاد شبکه از شرکت ها و مشاوران برای بهبود و توسعه مدیریت و عملیات بنگاه</li> <li>• ایجاد و اداره مراکز آزمون های کیفی</li> <li>• ایجاد مرکز کالیبراسیون و متروولوژی</li> <li>• ارزیابی شرکت های گواهی دهنده</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• گردآوری اطلاعات مربوط به تولید کنندگان و محصولات و ارایه هدفمندانه آن به خریداران خارجی و داخلی</li> <li>• مطالعه بازارها و گردآوری اطلاعات مربوط به بازار</li> <li>• توسعه مدیریت بازاریابی و صادرات</li> <li>• آموزش مهارت های بازاریابی و صادرات به مدیران و کارشناسان بنگاه ها</li> <li>• ایجاد و اداره مناطق پردازش صادرات</li> <li>• ایجاد واریه شبکه ای از دفاتر تجاری در خارج از کشور</li> <li>• توسعه برنامه های بازاریابی برای بنگاه ها</li> <li>• تشویق و تسهیل بازاریابی گروهی بنگاه ها و ایجاد شبکه های فروش مشترک</li> <li>• ارزیابی محصول یا خدمت صادراتی و مدیریت کیفیت صادرات و ایجاد نهادهای لازم در بلند مدت</li> <li>• ارایه خدمات پشتیبانی به تجار در دفاتر تجاری خارج از کشور</li> <li>• فعالیت های بین المللی و ایجاد خوشنمایی ملی مطلوب در بازارهای جهانی</li> <li>• شرکت در نمایشگاه های خارجی</li> <li>• برقراری بازدید های تجاری تجار خارجی از داخل و بالعکس</li> <li>• ارایه خدمت به خریداران خارجی در دفاتر تجاری</li> <li>• تشویق برنامه های خرید گروهی به وسیله ایجاد شرکت های حرفه ای خرید</li> <li>• همکاری با اتاق های بازرگانی داخلی و خارجی و توسعه مناسبت های تجاری</li> </ul>	<p>گسترده‌گی و کارایی بازار</p>	<p>2-3-</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• بهبود کیفیت شرایط تقاضا از طریق حاکمیت مصرف‌کننده و افزایش درجه مشتری مداری</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• منطقی سازی مقدار تعرفه ها و محدود سازی زمانی آنها</li> <li>• به منظور ارتقای کیفیت و کاهش قیمت</li> <li>• تسهیل و تشویق ورود بنگاه های جدید به بازار</li> <li>• اصلاح مقررات و رویه های قانونی مولد انحصار و رانت در بخش های مختلف</li> <li>• برخورد قضائی با فرایندها و گلوگاههای رانتهی و انحصاری برای باز کردن محیط رقابت واقعی</li> <li>• بهبود رویه های خصوصی سازی مبتنی بر معیار ارتقای کارایی و بهره‌وری</li> <li>• کنترل انحصار صنایع بالادستی</li> <li>• کنترل انحصار تامین مواد اولیه</li> <li>• حمایت از تولیدات صنایع کوچک</li> <li>• افزایش شفافیت در قراردادهای دولتی</li> <li>• توانمندسازی بخش خصوصی و تسهیل تعاملات جهانی</li> </ul>	<p>شدت رقابت و انحصار زدایی</p>	<p>-2-4</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• گردآوری و انتشار آگاهی های تکنولوژیک</li> <li>• نمایش فناوری های جدید در نمایشگاه های فناوری</li> <li>• ایجاد و اداره کارخانه های نمونه و الگو با هدف ترویج فناوری جدید</li> <li>• برپایی همایش های ترویج فناوری</li> <li>• توسعه روابط صنعت با دانشگاه</li> <li>• مشاوره فنی به بنگاه های صنعتی در زمینه های خاص فناوری</li> <li>• حمایت از موسسات فناوری</li> <li>• ایجاد و اداره پارک های فناوری و انکوباتورها</li> <li>• انتشار فناوری های توسعه یافته از آزمایشگاه های عمومی به بنگاه های صنعتی</li> <li>• واسطه گری فناوری و ایجاد ارتباط میان منابع فناوری و بنگاه های اقتصادی</li> <li>• ایجاد و اداره آزمایشگاه های باز</li> <li>• ایجاد و اداره برنامه های تحقیق و توسعه مشترک</li> </ul>	<p>نوآوری و فناوری</p>	<p>-2-5</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• حمایت از فعالیت های انتقال فناوری بنگاه ها</li> <li>• دست زدن به فعالیت های انتقال فناوری در موارد راهبردی</li> <li>• ترویج جابجایی منابع انسانی متخصص بین بنگاه ها با هدف انتشار فناوری و تجربه های یادگیری</li> <li>• ایجاد و اداره مراکز توسعه محصول و انتقال طرح به بنگاه های صنعتی</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تسهیل شکل گیری انجمن ها و اتحادیه ها و تشویق اقدام جمعی در رشته فعالیت ها و منطقه های اقتصادی</li> <li>• فعالیت ترویجی به منظور افزایش مشارکت بنگاه ها در همکاری چند جانبه</li> </ul>	<p>ادغام و ایجاد صرفه های مقیاس</p>	<p>-2-6</p>
<p>3- عوامل محیط کلان</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ثبات و امنیت اقتصادی، فعال کردن نمایندگیهای خارج از کشور و تنظیم روابط خارجی برپایه تولید و صادرات</li> <li>• اصلاح قوانین و روشها با جهت گیری ایجاد انگیزه برای تولید سود</li> <li>• مقررات زدایی، ارزش بودن نوآوری و ارزش آفرینی اقتصادی</li> <li>• توسعه بازار سرمایه، شفافیت و استقلال نظام بانکی از نظام بودجه ای</li> <li>• انعطاف پذیر نمودن بازار کار از طریق همکاری متقابل در روابط کارگر و کارفرما، انعطاف پذیری در تعیین دستمزدها، انعطاف ناپذیری یا کمترین انعطاف در اشتغال و بازار کار، بهبود رویه های استخدام و اخراج</li> <li>• بسط و گسترش میزان و دامنه و تاثیرگذاری مالیات، و افزایش نرخ مالیات کل</li> <li>• بهبود کارایی بازار مالی از طریق تعمیق توسعه بازار مالی، تامین مالی از طریق بازار سرمایه محلی، سهولت دسترسی به وام، دسترسی به سرمایه مخاطره آمیز، کاهش محدودیت جریان سرمایه</li> <li>• افزایش اعتماد و اطمینان از طریق سلامت بانکها، قانون مندی مبادلات اوراق بهادار و ارتقای شاخص حقوق قانونی</li> </ul>	<p>نهادهای اقتصادی</p>	<p>-3-1</p>



<ul style="list-style-type: none"> <li>● بازچینش نهادهای موجود در اقتصاد و کارا سازی عملکرد آنها</li> <li>● پایبندی جدی بر گماردن مدیران کارآمد و تحول آفرین و ارتقاء سطح مدیریت عمومی</li> <li>● تسهیل مقررات و سازوکارهای اداری و اجرائی در حوزه کسب و کار با تقویت اهرمهای نظارت</li> <li>● کارا، پویا و سالم سازی نهادهای بخش عمومی برای تقویت توان رقابت در سطح کلان</li> <li>● مهندسی مجدد ارکان دولتی جهت ثبات و یکسان سازی سیاستها</li> <li>● اصلاح ساختار اداری</li> </ul>	<p>3-2- نهادهای سیاسی- اداری</p>	<p>3-2-</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● دستیابی به امنیت مطلوب از طریق افزایش هزینههای اقتصادی جرم و خشونت، کاهش جرایم سازمان یافته و قابل اتکاء بودن خدمات پلیس</li> <li>● اصلاح قوانین کار، اصلاح نظام پرداخت حق الزحمه</li> <li>● شفاف سازی قوانین و رویه های قضایی</li> <li>● عادلانه و پویا شدن نظام قضائی با نگرش توسعه ای، حق مالکیت معنوی</li> </ul>	<p>3-3- نهادهای حقوقی-قضایی</p>	<p>3-3-</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● افزایش انضباط مالی</li> <li>● مهار تورم از طریق کنترل هزینه ها و کاهش کسری بودجه</li> <li>● کنترل سطح نقدینگی</li> <li>● کنترل سطح بدهی های دولت</li> <li>● قاعده مند کردن تدریجی سیاستها و رفتارهای تجاری کشور بر اساس استانداردها، الزامات، قواعد و ضوابط تجاری بین المللی</li> <li>● افزایش منطقی و تدریجی نرخ ارز به منظور حفظ قابلیت رقابت تولیدات داخلی</li> <li>● افزایش نرخ پس انداز ملی</li> </ul>	<p>3-4- سیاست های اقتصاد کلان</p>	<p>3-4-</p>