

وزارت جهاد کشاورزی
سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی

دفتر امور اقتصادی
کمیته بهره وری وزارت جهاد کشاورزی

گزارش علمی تحلیلی:

عنوان: خلاصه مدیریتی سند ارتقاء بهره وری وزارت جهاد کشاورزی

مجربان:

مهرنوش میرزایی - علیرضا نیکویی - ندا علیزاده

وزارت جهاد کشاورزی
سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی

دفتر امور اقتصادی
کمیته بهره وری وزارت جهاد کشاورزی

گزارش علمی تحلیلی:

عنوان: خلاصه مدیریتی سند ارتقاء بهره وری وزارت جهاد کشاورزی

مجریان:

مهرنوش میرزایی - علیرضا نیکویی - ندا علیزاده

وزارت جهاد کشاورزی
سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی

دفتر امور اقتصادی

کمیته بهره‌وری وزارت جهاد کشاورزی

- عنوان: خلاصه مدیریتی سند ارتقاء بهره‌وری وزارت جهاد کشاورزی
- نام و نام خانوادگی مجری مسئول (اختصاص به پروژه‌ها و طرح‌های ملی و مشترک دارد):
- نام و نام خانوادگی مجری/مجریان: مهنوش میرزایی - علیرضا نیکویی - ندا علیزاده
- نام خانوادگی همکاران: دکتر صفت الله رحمانی، دکتر علی کیانی راد - دکتر بهروز حسن پور، دکتر ولی چگینی، مهندس احمد صفی، مهندس محمدعلی شاکری، مهندس فرامک عزیز کریمی، دکتر حسین علی عبدالحی، دکتر علیرضا کلیدری، دکتر بیژن جهان پناه، دکتر علی اکبر فرجی، مهندس محمدحسین فلاح سلوکی، دکتر حمیدرضا جانباز، مهندس هادی برازنده، سرکار خانم دکتر مریم حسینی، دکتر حسین میرزایی، سرکار خانم مهندس لیلا سربایان، مهندس امیر بابک صاحب نظر، دکتر مجید حسینی مقدم، دکتر علی کیانی راد، سرکار خانم مهندس گیتی نظری، مهندس محمود پور محبی، مهندس قباد تجری، دکتر ادريس مرسلی، مهندس حجت الله آریان، مهندس محمدجواد اورنگ و مهندس کریم احمدی، سرکار خانم دکتر نفی، دکتر صادق طاهری طریق، مهندس علیرضا مهدی زاده، مهندس علی کلایی، مهندس اسماعیل عباسپور، مهندس علی ابراهیمی، مهندس محمد مهدی میرصادقی، دکتر حمزه رستم پور، مهندس رجبعلی قربانزاده، مهندس تیمور ناصری، دکتر علی اصغر قاسمی، دکتر طیبه حسینی، دکتر قربانعلی محمدپور، مهندس حسین مهدی دوست، مهندس فاطمه انصاری، مهندس محمد شعبانی، مهندس سید محسن سنجرى، دکتر طیبه حسینی، دکتر محمد رضا شیرزادی
- نام و نام خانوادگی مشاور(ان):
- محل اجرا: گروه اجتماعی - اقتصادی
- تاریخ شروع: ۱۴۰۰/۵/۱
- مدت اجرا: ۱ سال
- ناشر (موسسه / مرکز ملی):
- شمارگان (تیراژ): -
- تاریخ انتشار: ۱۴۰۰/۱۱/۹
- از همکاری و مساعدت دفتر هماهنگی امور استان‌های وزارت جهاد کشاورزی به ویژه جناب آقای دکتر ولی چگینی معاون محترم آن دفتر، در هماهنگی استان‌های کشور و تسریع در تنظیم برنامه ارتقای بهره‌وری قدرانی می‌گردد.

چکیده:

با توجه به محدودیت‌ها، مخاطرات محیطی و شرایط نامساعد حاکم بر درون و پیرامون بنگاه‌های اقتصادی که منجر به ضعف رقابت پذیری آنها و ظرفیت تولید بلا استفاده در بخش‌های اقتصادی کشور شده است؛ اهمیت توجه به رشد بهره‌وری و افزایش ارزش افزوده اقتصادی، مبتنی بر مجموعه سازوکارهای درونی و حقیقی اقتصاد (مانند توسعه سرمایه انسانی، تحقیق و توسعه و فناوری موجود) و عوامل سیاستی و نهادی، مضاعف شده است. لذا، اتخاذ راهبرد رشد اقتصادی بهره‌ور محور را از یک انتخاب، به یک ضرورت تبدیل نموده است. هدف کلی، ارائه برنامه عملیاتی/راهبردی ارتقاء بهره‌وری توسط معاونت‌ها/دستگاه‌های اجرایی/شرکت‌ها /دفتر در وزارت جهادکشاورزی برای استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری در بخش کشاورزی بوده است. به منظور دستیابی به هدف اختصاصی اول " شناسایی، رتبه بندی و اولویت‌بندی مسائل و مشکلات بخش کشاورزی توسط معاونت-ها/دستگاه‌های اجرایی/شرکت‌ها /دفتر در وزارت جهادکشاورزی" از روش تحقیق کیفی دلفای^۱ استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق را خبرگان بخش دولتی و خصوصی در حوزه ۲۳ معاونت/دستگاه/شرکت/دفتر شامل، (جنگل و مرتع، دامپزشکی، دفتر سلامت غذا، سازمان امور اراضی کشور، سازمان امور عشایری، سازمان تعاون روستایی، سازمان حفظ نباتات، شرکت سهامی خاص خدمات حمایتی کشاورزی، شرکت شهرک‌های کشاورزی، شرکت مادر تخصصی خدمات کشاورزی، شیلات، معاونت آب و خاک، معاونت امور دام، معاونت باغبانی، معاونت برنامه‌ریزی و امور اقتصادی، معاونت توسعه انسانی، معاونت توسعه صنایع تبدیلی و کسب و کارها، و معاونت زراعت، صندوق بیمه و شرکت پشتیبانی امور دام) تشکیل داده اند. به منظور دستیابی به هدف اختصاصی دوم تحقیق "تدوین برنامه عملیاتی ارتقاء بهره‌وری برای بخش کشاورزی" پس از شناسایی و اولویت بندی مسائل هر معاونت/دستگاه/شرکت/دفتر در مرحله اول از هسته بهره‌وری هر مجموعه خواسته شد تا به ازای هر مساله، عامل عدم بهره‌وری، راهبرد عملیاتی مربوطه، برش های استانی در نظر گرفته شده برای تحقق، اقدامات اساسی در سه سطح اجرایی، پژوهشی و ترویجی/آموزشی، نماگر عملکرد KPI، مجری اقدامات و اعتبارات لازم را در قالب یک فرم تدوین نمایند. تایید و تصویب سند ارتقاء بهره‌وری وزارت جهادکشاورزی توسط هیات دولت در تاریخ ۱۴۰۰/۴/۱۹ به شماره ۴۱۸۹۸/ت/۵۸۹۲۴ توسط هیات محترم دولت تائید و به وزارت جهادکشاورزی ابلاغ گردید.

واژه های کلیدی: مسائل بهره‌وری، هسته خبرگی، سند ارتقاء بهره‌وری

^۱ Delphi

فهرست مطالب

فصل ۱: مقدمه.....	۶
۱-۱- مقدمه.....	۶
۱-۲- اهداف.....	۹
۱-۲-۱- اهداف اختصاصی.....	۹
فصل ۲: فصل ۲: مروری بر مطالعات انجام شده.....	۱۰
۲-۱- مقدمه.....	۱۰
۲-۲- مفاهیم و تعاریف بهره وری.....	۱۰
۲-۲-۱- سطوح بهره وری.....	۱۲
۲-۳- چرخه بهبود بهره وری.....	۱۲
۲-۴- برنامه ریزی بهبود بهره وری.....	۱۳
۲-۵- نقش مدیریت در بهبود بهره وری.....	۱۳
۲-۶- عوامل موثر در کاهش بهره وری.....	۱۴
۲-۷- نوش داروی بهره وری.....	۱۴
فصل ۳: فصل ۳: روش تحقیق.....	۱۵
۳-۱- مقدمه.....	۱۵
۳-۲- روش تحقیق.....	۱۵
فصل ۴: نتایج و بحث.....	۱۷
۴-۱- مقدمه.....	۱۷
۴-۲- مسائل اولویت دار بهره‌وری، راهبردها و اقدام های اساسی برای رفع آن ها در بخش کشاورزی.....	۱۷
۴-۳- برنامه ارتقاء بهره وری بخش کشاورزی.....	۲۸
۴-۳-۱- معاونتها.....	۲۹
۴-۳-۲- دستگاههای اجرایی وابسته.....	۳۴
۴-۳-۳- شرکتهای وابسته.....	۳۸
فصل ۵: پیوستها.....	۴۱
منابع.....	۴۷

فصل ۱: مقدمه

۱-۱- مقدمه

با توجه به محدودیت‌ها، مخاطرات محیطی و شرایط نامساعد حاکم بر درون و پیرامون بنگاه‌های اقتصادی که منجر به ضعف رقابت پذیری آنها و ظرفیت تولید بلا استفاده در بخش‌های اقتصادی کشور شده است؛ اهمیت توجه به رشد بهره‌وری و افزایش ارزش افزوده اقتصادی، مبتنی بر مجموعه سازوکارهای درونی و حقیقی اقتصاد (مانند توسعه سرمایه انسانی، تحقیق و توسعه و فناوری موجود) و عوامل سیاستی و نهادی، مضاعف شده است. لذا، اتخاذ راهبرد رشد اقتصادی بهره‌ور محور را از یک انتخاب، به یک ضرورت تبدیل نموده است. اهتمام به موضوع ارتقای بهره‌وری در اقتصاد ملی، در بسیاری از سیاست‌های کلی نظام، به ویژه سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی مورد توجه قرار گرفته است به گونه‌ای که می‌توان اکثر بندهای سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی را به صورت مستقیم یا غیر مستقیم در ارتباط با مفاهیم اساسی بهره‌وری دانست. سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه؛ تولید ملی، حمایت از کار و سرمایه ایرانی؛ آمایش سرزمین؛ اشتغال؛ اصلاح الگوی مصرف؛ نظام اداری و سیاست‌های کلی تشویق سرمایه‌گذاری از جمله دیگر سیاست‌های ابلاغی مرتبط با بهره‌وری است. همچنین در بین مهمترین قوانین مرتبط ده سال گذشته، می‌توان به قانون رفع موانع تولید رقابت‌پذیر و ارتقای تامین مالی، قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون بهبود فضای کسب، قانون ارتقای بهره‌وری کشاورزی و منابع طبیعی و قوانین دائمی برنامه‌های توسعه کشور اشاره کرد. با این حال ارزیابی دقیقی از عملکرد

و اثربخشی این قوانین و آسیب شناسی دلایل عدم تاثیر گذاري لازم آنها در تحقق رشد بهره‌وري در اقتصاد امري ضروري است.

در اين راستا، به موجب بند الف ماده ۵ قانون برنامه ششم توسعه مقرر شد دستگاه‌هاي اجرايي براي محور قرار دادن رشد بهره‌وري در اقتصاد، ضمن استقرار چرخه‌ي مديريت بهره‌وري در مجموعه خود، تمهيدات لازم را براي عملياتي نمودن اين چرخه با هدف دستيابي به افزايش سهم بهره‌وري واحدهاي تحت توليت خود از ارزش افزوده اقتصادي كل كشور، با هماهنگي سازمان ملي بهره‌وري ايران و طبق دستورالعمل ابلاغي به شماره ۴۰۶۰۳ به تاريخ ۹۷/۸/۱ از سوي معاون رئيس جمهور و رئيس سازمان اداري و استخدومي، فراهم نمايند. بر اساس هدف گذاري صورت گرفته در دستور العمل مذکور، ۴۰ درصد از ارزش افزوده بخش كشاورزي بايستي مربوط به برنامه‌هاي ارتقاء بهره‌وري باشد و با متوسط ميانه‌گين رشد سالانه ۳/۲ درصد، به آن هدف بايستي برسيم. براي دستيابي به سهم بهره‌وري تعيين شده بخش كشاورزي از ارزش افزوده كل كشور، در دستور العمل مربوطه ۱۰ گام پيش بيني شد كه شامل ۱- تشكيل ارگان اجراي بند الف ماده ۵ شامل، تشكيل كارگروه فرابخشي بهره‌وري، تشكيل كميته‌هاي بهره‌وري در دستگاه‌هاي اجرايي مسئول در سطح مديران موظف و تشكيل كارگروه كارشناسي بهره‌وري با عضويت افراد صاحب‌نظر دستگاهي و خارج از دستگاه، ۲- تهيه گزارش عملکرد كليه اقدامات انجام گرفته در طول برنامه پنجم و سال اول برنامه ششم توسعه براي دستيابي به اهداف بهره‌وري در برنامه‌هاي توسعه كشور، ۳- بازبيني و تعيين اهداف بهره‌وري و مسئوليت كليه دستگاه‌هاي اجرايي متولي بهره‌وري بخش/زيربخش، در قانون برنامه ششم توسعه، ۴- انتخاب رشته فعاليت‌هاي اولويت دار، ۵- تعريف و تبين مسائل اصلي و عوامل بهره‌وري واحدهاي اقتصادي در رشته فعاليت‌هاي منتخب در گام، ۶- تعريف راهبردها، سياست‌ها و اقدامات اساسي (تدوين راه حل)، ۷- برنامه ريزي براي اجراي اقدامات اساسي (برنامه ريزي براي اجراي راه حل)، ۸- اجراي برنامه‌ها (اجراي راه حل)، ۹- ارزيابي نتايج و اثربخشي برنامه‌ها و ۱۰- بازنگري و / يا تثبيت برنامه‌ها مي باشد. كميته بهره‌وري وزارت جهادكشاورزي كه محل استقرار دبيرانه آن در سازمان تحقيقات، آموزش و ترويج كشاورزي است، از سال ۱۳۹۷ به پي گيري ماموريت‌هاي محوله در راستاي تدوين سند برنامه علميائي استقرار چرخه بهره‌وري در بخش كشاورزي اقدام نمود. اين كميته شامل نمايندگان معاونت‌ها، دستگاه‌ها، شركت‌ها و دفاتر زير مجموعه وزارت جهاد كشاورزي بود كه در واحدهاي ذيربط، هسته‌هاي بهره‌وري از خبرگان ايجاد و پس از آن گام‌هاي دستورالعمل اجرايي استقرار چرخه بهره‌وري عملياتي شد.

ارزش افزوده، عمدتاً با انجام فعاليت‌هاي اقتصادي در سطح بنگاه‌هاي اقتصادي ايجاد مي‌شود. بهبود بهره‌وري در نهايت درون واحدهاي اقتصادي صورت گرفته و برآيند آنها در آمارهاي رشد اقتصادي و

بهره‌وری عوامل تولید کل اقتصاد، نمودار می‌شود. لذا، هدف از اجرای ماده ۵ و استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی، حل نظام مند این مساله مهم است. برای دستیابی به اهداف بهره‌وری در برنامه ششم، لازم است مشخص شود که کدام عوامل پیش برنده و بازدارنده بهره‌وری اولویت دارد. برای این کار لازم بود مسائل و مصادیق عدم بهره‌وری و رقابت ناپذیری در سطح واحدهای اقتصادی و واحدهای عملیاتی در هر بخش اقتصادی شناسایی شود و برنامه‌هایی برای برطرف ساختن عوامل بازدارنده و استفاده از عوامل پیش برنده پیشنهاد و به اجرا گذاشته شود.

علل بروز مسائل بهره‌وری را می‌توان در سطوح مختلف شناسایی کرده که در راهنمای اجرایی ماده ۵، مدل چهار سطحی برای تحلیل موانع عدم بهره‌وری و رقابت پذیری واحدهای اقتصادی ارایه شده است. رویکرد این راهنما مساله محور بوده و به شناسایی مسائل بهره‌وری و رقابت‌پذیری در سطوح مختلف (درون واحد اقتصادی، محیط اقتصاد خرد، محیط اقتصاد کلان و محیط طبیعی/سیاسی/اجتماعی) در هر یک از بخش‌های اقتصادی می‌پردازد. بطور کلی چرخه مدیریت بهره‌وری، فرآیند تکرار شونده و ساختارمند حل مساله بهره‌وری و رقابت پذیری واحدهای اقتصادی است که در مرحله اول با شناسایی یک مساله و شکل‌گیری ائتلاف پیرامون حل آن آغاز شده و سپس ابعاد مساله با گردآوری شواهد و قرائن شناسایی شده و سپس علل بروز آن مشخص می‌گردد. در مرحله بعد راه‌کارهایی برای برطرف ساختن علل بروز مسئله پیشنهاد می‌شود و اولویت بندی می‌گردد. در مرحله سوم این راه‌کارها به صورت آزمایشی به اجرا گذاشته می‌شود و در مرحله آخر نتایج اقدامات و اثربخشی آن‌ها پایش شده و در صورت حصول موفقیت راه کار دائمی می‌شود و در غیر این صورت مجدداً چرخه حل مسئله به مراحل قبلی باز می‌گردد. ویژگی مهم چرخه مدیریت بهره‌وری (و به طور کلی چرخه‌های حل مساله) برای حل مسائل، قابلیت سازی و ایجاد ظرفیت و انگیزه، به منظور برنامه‌ریزی و اجرا، درون سازمان‌ها و نهادهای تصمیم گیر در فرآیند اجرای چرخه است.^۱

^۱ توضیحات کامل مدل اجرایی چرخه مدیریت بهره‌وری، در راهنمای اجرایی بند (الف) ماده ۵ برنامه ششم توسعه کشور آورده شده است.

۱-۲- اهداف

هدف کلی: ارائه برنامه عملیاتی/راهبردی ارتقاء بهره‌وری توسط معاونت‌ها/دستگاه‌های اجرایی/شرکت‌ها/دفتر در وزارت جهادکشاورزی برای استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری در بخش کشاورزی

۱-۲-۱- اهداف اختصاصی

۱- شناسایی، رتبه‌بندی و اولویت‌بندی مسائل و مشکلات بخش کشاورزی

۲- تدوین برنامه عملیاتی ارتقاء بهره‌وری

فصل ۲: مروری بر مطالعات انجام شده

۱-۲- مقدمه

اندیشه بهره‌وری، از زمانهای خیلی قدیم در ذهن بشر بوده و از زمان انسان‌های نخستین گرفته تا امروز سیر تکمیلی خود را طی نموده و ترقی و تمدن کنونی بشر به نوعی حاکی از علاقه مندی انسان به افزایش بهره‌وری در تمامی قرن‌ها می‌باشد. تحلیل علمی بهره‌وری و کاربردی آن در سازمان‌های مختلف حدوداً از ۱۰۰ سال پیش شروع گردیده و اولین تحقیقات در این زمینه در آمریکا منتشر شد و هدف اولیه از تحقیقات، اندازه‌گیری بهره‌وری کار ماشین و کار انسان بود. بعد از جنگ جهانی دوم، سازمان‌های مختلفی برای مطالعات بهره‌وری ایجاد شدند که اولین آن در اروپا و سپس در آسیا تشکیل گردید و بعد از آن کشورهای دیگر جهان به ایجاد مراکز بهره‌وری اقدام نمودند.

۲-۲- مفاهیم و تعاریف بهره‌وری

از سوی سازمان‌های بین‌المللی برای بهره‌وری تعاریف مختلفی مطرح شده است مثلاً سازمان بین‌المللی کار^۱ (ILO) بهره‌وری را اینگونه بیان می‌کند:

"محصولات مختلف با ادغام چهار عامل اصلی تولید می‌شوند، این چهار عامل عبارتند از: زمین، سرمایه، کار و سازماندهی. رابطه بازدهی تولید با یکی از این عوامل مشخص کننده میزان بهره‌وری آن عامل می‌باشد."

^۱ International Labor Organization

آژانس بهره‌وری اروپا^۱ (EPA) بهره‌وری را درجه استفاده موثر از هر یک از عوامل تولید می‌داند. سازمان همکاری اقتصادی و توسعه^۲ (OECD) بهره‌وری را اینگونه تعریف می‌کند: "بهره‌وری مساوی، نسبت ستانده به یکی از عوامل تولید می‌باشد. عوامل تولید ممکن است سرمایه، کار، مواد خام، انرژی و مواد دیگر باشد".

به طور کلی بهره‌وری را می‌توان ترکیبی از کارایی و اثربخشی دانست. کارایی به مفهوم صحیح انجام دادن کار است و با استفاده مفید از منابع ارتباط دارد، یعنی اینکه از حداقل نهاده‌ها حداکثر محصول برداشت شود. اثربخشی به مفهوم کار صحیح می‌باشد. یعمی ممکن است با مصرف کمتر نهاده‌ها محصول بیشتری تولید کرد ولی این محصول کیفیت مطلوب مورد نظر مصرف کننده را نداشته باشد. در این حالت کارایی واقع شده، اما چون محصول فاقد کیفیت لازم است، از این رو اثربخش نبوده و نمی‌تواند رضایت مصرف کننده را جلب نماید. به این ترتیب تحقق کارایی و اثربخشی، هر کدام به تنهایی موجب افزایش بهره‌وری نخواهد شد. به بیان دیگر، در مقوله بهره‌وری اولاً کاری که انجام می‌شود باید کار درست و مفیدی باشد، ثانیاً این کار به بهترین نحو انجام شود. در این صورت با تحقق این دو شرط می‌توان اطمینان حاصل کرد بهره‌وری محقق شده است.

با افزایش بهره‌وری در فرآیند تولید، می‌توان با استفاده سطح معینی از نهاده‌ها به تولید بیشتری دست یافت. از نهاده‌های مهم تولید، عامل نیروی کار و عامل سرمایه هستند، به همین جهت دو مفهوم بهره‌وری نیروی کار و بهره‌وری سرمایه در حقیقت استفاده بهینه از عوامل نیروی کار و سرمایه را نشان می‌دهد. همچنین بهره‌وری کل عوامل^۳ (TFP) استفاده بهینه از ترکیب عوامل مذکور را نشان می‌دهد. رشد بهره‌وری کل عوامل، علاوه بر رشد کمی نهاده‌های تولید، یکی از منابع مهم تامین کننده رشد اقتصادی در سطح کلان می‌باشد و در واقع به نوعی مدیریت استفاده از منابع تولید را نشان می‌دهد (مدنیان، ۱۳۹۴).

^۱ Europe Productivity Agency

^۲ Organization of Economic Cooperation and Development

^۳ Total Factor Productivity

۱-۲-۲- سطوح بهره‌وری

بهره‌وری سطوح مختلفی دارد و همه افراد در همه سطوح نقش دارند یعنی اینکه افراد می‌توانند با تفکر، ابداعات و نوآوری‌های خود عملاً در چند سطح گوناگون موثر مواقع گردند، سطوح مختلف بهره‌وری عبارتند از:

۱- سطح فرد

۲- سطح سازمانی

۳- سطح گروه کاری

۴- سطح رشته‌های تجاری، خدماتی، صنعتی و یا کشاورزی

۵- سطح بخش‌های اقتصادی

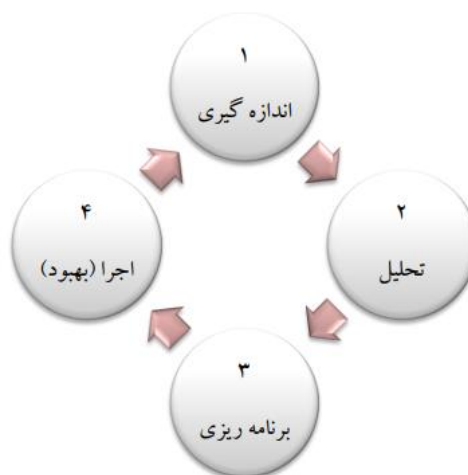
۶- سطح ملی و کشوری

۷- سطح جهانی

در سطوح فردی به دنبال تدابیری برای افزایش بهره‌وری فردی هستیم و در سطح گروه کاری نیز به دنبال افزایش بهره‌وری گروه کاری هستیم، بدیهی است که موضوع بهره‌وری بیشتر در سطوح سازمانی و رشته‌ها مطرح می‌شود و بیشترین شرایط و ضوابط مربوط به بهره‌وری را بیشتر می‌توان در آنها مشاهده کرد. چه بسا برخی مشاغل و حتی برخی دستگاهها به دلیل انجام فعالیت‌های موازی و تکراری بودن وظایف سازمانی در یکدیگر ادغام شده و برخی از آنها حذف شده‌اند (ابطحی و کاظمی، ۱۳۸۳).

۳-۲- چرخه بهبود بهره‌وری

مطابق شکل زیر، به ترتیب چهار قدم عمده تکراری در چرخه بهبود بهره‌وری وجود دارد:



شکل ۱- چهار قدم چرخه بهبود بهره‌وری

اجرای چرخه‌ای مشتمل بر قدم‌های اصلی اندازه‌گیری، تحلیل، برنامه‌ریزی و اجرا (بهبود) است، که بایستی اجرای آن به طور مستمر تکرار شود. این چرخه در تمامی نظام‌ها اعم از تولیدی و خدماتی اعم از دولتی و غیر دولتی مشابه هم می‌باشد.

۱- اندازه‌گیری: شناسایی وضع موجود، تعیین شاخصها، محاسبه شاخص‌ها

۲- تحلیل: شناسایی نقاط قوت و ضعف و عواملی که باعث کاهش یا افزایش بهره‌وری شده‌اند و تعیین فاصله تا وضع مطلوب

۳- برنامه‌ریزی: انتخاب روش مناسب برای رسیدن به وضع مطلوب با زمان بندی مناسب

۴- اجرا (بهبود): اجرا و پیاده کردن روشهای انتخاب شده در موعد مقرر (ابراهیمی مهر، ۱۳۸۳).

۴-۲- برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری

برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری فرآیندی است که طی آن رویکرد بهبود بهره‌وری تدوین و در چارچوب آن فعالیتهای مورد نیاز جهت بهبود بهره‌وری شناسایی، اولویت بندی و زمان بندی می‌گردد. تجربه نشان می‌دهد که بهتر است این برنامه‌ها برای یک سال تدوین شوند و در تدوین آنها به صورت گروهی، عمل شود. هر عنصر سازمان به عنوان بخشی از وظایف روزمره‌اش مسئول بهبود بهره‌وری است. مدیریت بهره‌وری را نباید به چشم مسئول بهبود بهره‌وری نگاه کرد، بلکه باید به عنوان مسئول نظارت بر توسعه فرآیند مدیریت بهبود بهره‌وری تلقی کرد (ابراهیمی مهر، ۱۳۸۳).

۵-۲- نقش مدیریت در بهبود بهره‌وری

بهبود بهره‌وری سازمانی در سطح مدیریت شروع می‌شود، زیرا این امر اساسا در حیطه مسئولیت مدیران است. موفقیت و شکست برنامه‌های بهره‌وری به نگرش‌ها، راهبرد، خط مشی و مهم‌تر از همه اقدام عملی مدیران بستگی دارد. دو نوع راهبرد اساسی برای بهره‌وری وجود دارد. نوع اول مبتنی است بر افزایش سرمایه‌گذاری در کار که بسیار پرهزینه است و برای کسب نتیجه به زمان طولانی نیاز دارد. نوع دوم بر پایه روش و الگوی مدیریت بهتر، استوار است. به طور کلی بهبود روش مدیریت، ارزان تمام می‌شد و اکثرا از نظر اقتصادی منافی در پی دارد که از هزینه صرف شده بیشتر است. برقراری تکنیک‌های مدیریتی مانند برنامه‌ریزی جمعی و مدیریت بر مبنای هدف و به کارگیری سیستم‌های اطلاعاتی کامپیوتری شده و تکنولوژی جدید قطعا از اهمیت زیاد برخوردار است. مدیران نیز باید از این جهت که تا چه حد آنها از عهده اداره افراد زیر دست خود برآمده‌اند، ارزیابی شوند.

نقش مدیریت در دو زمینه زیر است:

- نحوه سازمان دهی و اجرای آن
- کارکنان و محیطی که در آن کار می کنند.

۶-۲- عوامل موثر در کاهش بهره وری

مهمترین و عمده ترین عامل کاهش بهره وری منابع انسانی، نامتوازن بودن درآمد و هزینه است که مهمترین عامل در انگیزش منابع انسانی است. پس از آن مهمترین عوامل موثر در کاهش بهره وری در داخل سازمان به شرح زیر است:

- وجود تبعیض بین کارکنان
- نا امنی شغلی
- موفق نبودن و بی میلی بر برنامه ریزی های میان مدت یا بلند مدت
- مساعد نبودن محیط کاری مناسب
- عدم توجه به نیازهای واجب کارکنان
- ناهماهنگی رشته تحصیلی و شغلی
- استفاده نکردن از تخصص ها در مشاغل مربوط
- ناهماهنگی استعدادهای فردی و شغلی (مدنیان، ۱۳۹۴).

۷-۲- نوش داروی بهره وری

در دیدگاه خرد و برای ارتقاء بهره وری و اقتدار اقتصادی، راهکارهای درمان اقتصاد، بسیار است چند نمونه زیر قابل ذکر هستند:

عدالت در بازار کار را می توان از دیدگاه پاداش های بهره وری و شایسته سالاری تعریف کرد. در حال حاضر از غیبت این دو فاکتور به شدت رنج می بریم زیرا هم اکنون دستمزدها با بهره وری هیچ ارتباطی نداشته و شایسته سالاری نیز در بسیاری از سطوح، فراموش شده است. به سهم نمودن کارگران و مدیران در سود شرکتها هم تاکنون فکر نکرده ایم. استفاده بهینه از زمان در بهره وری حرف اول را می زند. در چند دهه گذشته مدل های مختلفی خصوصاً مدل کارآمدی بنیاد کیفیت مدیریت اروپایی (EFQM)، مدل دمنینگ و مدل مالکوم بالدريج در جهان ایجاد شده اند که امید است درکشورمان نیز به منظور ارتقای سطح بهره وری در همه سطوح، مورد استفاده قرار گیرند.

فصل ۳: روش تحقیق

۱-۳- مقدمه

پایه و اساس هر علم، مشخص نمودن روش شناخت آن است. به طوری که ارزش قوانین هر علمی، به روش شناختی مبتنی است که در آن علم به کار می رود، زیرا انتخاب روش مناسب فرایندی نظام مند را برای یافتن ابهامات و سؤالات هر علم فراهم می آورد و راه را برای حل مسائل مربوط به آن علم هموار می سازد. به همین جهت در این فصل به بررسی روش تحقیق مورد استفاده در طراحی سند بهره وری ایران پرداخته می شود.

۲-۳- روش تحقیق

به منظور دستیابی به هدف اختصاصی اول " شناسایی، رتبه بندی و اولویت بندی مسائل و مشکلات بخش کشاورزی توسط معاونت ها/دستگاه های اجرایی/شرکت ها /دفتر در وزارت جهاد کشاورزی " از روش تحقیق کیفی دلفای^۱ استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق را خبرگان بخش دولتی و خصوصی در حوزه ۲۳ معاونت/دستگاه/شرکت /دفتر شامل، (جنگل و مرتع، دامپزشکی، دفتر سلامت غذا، سازمان امور اراضی کشور، سازمان امور عشایری، سازمان تعاون روستایی، سازمان حفظ نباتات، شرکت سهامی خاص خدمات حمایتی کشاورزی، شرکت شهرک های کشاورزی، شرکت مادر تخصصی خدمات کشاورزی، شیلات، معاونت آب و خاک، معاونت امور دام، معاونت باغبانی، معاونت برنامه ریزی و امور اقتصادی، معاونت توسعه انسانی، معاونت توسعه صنایع تبدیلی و کسب و کارها، و معاونت زراعت، صندوق بیمه و شرکت پشتیبانی امور دام) تشکیل داده اند. بر این اساس، روش نمونه گیری از نوع غیر احتمالی و به

^۱ Delphi

صورت هدفمند در هر معاونت/دستگاه/شرکت/دفتر انتخاب شدند. مراحل انجام روش دلفای بدین شرح می‌باشد:

الف- در مرحله اول، سوال اصلی با عنوان "مسائل عمده بخش کشاورزی در زمینه ارتقاء بهره‌وری در حوزه معاونت/دستگاه/شرکت/دفتر چیست؟" از خبرگان پرسیده شد و از آنها خواسته شد تا مسائل مورد نظر خود را لیست نمایند. در مرحله دوم، بر اساس مسائلی که در مرحله اول گردآوری و جمع بندی شده بودند، مسائل مهم و اساسی را که اکثریت خبرگان روی آن توافق نظر داشتند، شناسایی گردید. در این مرحله از پاسخگویان خواسته شد تا نظرات خود را در مورد هر یک از مسائل، در قالب طیف لیکرت ۵ قسمتی (۱= خیلی کم، ۲= کم، ۳= متوسط، ۴= زیاد و ۵= خیلی زیاد) به منظور اولویت بندی مسائل، بیان نمایند. در مرحله سوم، توافق سنجی به منظور تعیین سطوح موافقت و مخالفت نظر خبرگان نسبت به هر کدام از مسائل مطرح شده در پرسشنامه اختصاصی هر معاونت/دستگاه/شرکت/دفتر انجام شد. در نهایت در مرحله چهارم، مسائل شناسایی شده و توافق سنجی شده، از طریق اجماع گروهی و تشکیل جلسات بحث سازمان‌دهی شده، طبقه بندی و اولویت بندی گردیدند. این مسائل در ۴ سطح زیر شناسایی گردیدند:

سطح ۱: بنگاه، واحدهای تولیدی و مزارع و باغات در بخش کشاورزی، عرصه بهره برداری
سطح ۲: محیط اقتصادی خرد، سازمانهای جهاد کشاورزی استان ها، دستگاه‌های وابسته به جهاد کشاورزی و ستاد وزارت متبوع

سطح ۳: محیط اقتصادی کلان، دستگاه‌های فرا بخشی مانند مجلس شورای اسلامی، سایر وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های دولتی. به عنوان مثال قوانین ومقررات، تورم، سیاست‌ها بین المللی و تحریم‌ها که بر روی قیمت تمام شده محصول و هزینه نهاده‌های کشاورزی تاثیر گذار هستند.

سطح ۴: عوامل محیطی شامل، کلیه پدیده‌ها و مخاطرات طبیعی، مثل خشکسالی، سیل و زلزله و سایر عوامل و غیر طبیعی شامل جنگ، بیوتروریسم و حملات به سیستم‌های مدیریت اطلاعات و سایر عوامل.
ب- به منظور دستیابی به هدف اختصاصی دوم تحقیق "تدوین برنامه عملیاتی ارتقاء بهره وی برای بخش کشاورزی" پس از شناسایی و اولویت‌بندی مسائل هر معاونت/دستگاه/شرکت/دفتر در مرحله

اول از هسته بهره وری هر مجموعه خواسته شد تا به ازای هر مساله، عامل عدم بهره‌وری، راهبرد عملیاتی مربوطه، برش های استانی در نظر گرفته شده برای تحقق، اقدامات اساسی در سه سطح اجرایی، پژوهشی و ترویجی/آموزشی، نماگر عملکرد KPI، مجری اقدامات و اعتبارات لازم را در قالب یک فرم تدوین نمایند.

فصل ۴: نتایج و بحث

۴-۱- مقدمه

در این فصل به بررسی یافته‌های به دست آمده از روش تحقیق کیفی معرفی شده در تحقیق، پیرامون شناسایی سند ارتقاء بهره‌وری وزارت جهاد کشاورزی پرداخته می‌شود که عمدتاً در زمره آمار توصیفی و رتبه‌بندی اولویت‌های دستگاه‌های اجرایی می‌باشد.

۴-۲- مسائل اولویت‌دار بهره‌وری، راهبردها و اقدام‌های اساسی برای رفع آن‌ها در بخش کشاورزی

بر اساس اطلاعات احصاء شده از خبرگان حوزه‌های مختلف وزارت جهاد کشاورزی، بخش کشاورزی ایران در حال حاضر با چالش‌های فراوانی مواجه است. عمده‌ترین مسائل اولویت‌دار بخش کشاورزی در حوزه امور عمومی و درون دستگاه‌های وابسته به وزارت جهاد کشاورزی و در عرصه بهره‌برداری از واحدهای تولید و منابع طبیعی و همچنین راهبردهای اساسی و تعداد پروژه‌های متناظر برای رفع آن‌ها در جدول شماره ۱ و ۲ آورده شده است. این موضوعات، تنها برخی از چالش‌های این بخش هستند که به نظر می‌رسد از طریق برنامه ارتقاء بهره‌وری تدوین شده به همراه سیاست‌گذاری صحیح و نیز هماهنگی با سایر دستگاه‌های دولتی، فرابخشی و بخش خصوصی می‌توان بر بخش قابل توجهی از آنها فائق آمد. همچنین بر اساس جدول شماره ۱ با عنایت به مسائل موجود اولویت‌دار در حوزه امور عمومی منطبق با دستورالعمل ابلاغی، ۷۰ پروژه تعریف شده است. لازم به ذکر است با اجرای پروژه‌های ذیل در حوزه درون دستگاهی و افزایش بهره‌وری کمی و کیفی نیروی انسانی و منابع مالی مورد استفاده، در نهایت خدمات رسانی به بخش کشاورزی ارتقاء و کسب و کارها رونق بیشتری حاصل می‌کند.

بر اساس جدول شماره ۲ با عنایت به مسائل موجود اولویت‌دار در عرصه های بهره برداری و واحدهای تولیدی بخش کشاورزی و راهبردهای اساسی بخش کشاورزی، ۲۳۹ پروژه تعریف شده است. قابل ذکر است که وظیفه ذاتی وزارت جهادکشاورزی حرکت در راستای افزایش عملکرد و کاهش هزینه‌های تولید در واحد بهره برداری، کاهش ضایعات و مصرف حامل‌های انرژی در تولید بخش کشاورزی، ارتقاء کمیت و کیفیت تولید، تحول در بخش و استفاده از نوآوری‌ها در همه حوزه‌ها، حفظ منابع پایه و زیست محیطی، حرکت به سوی تولید سالم، اجرای پروژه‌های اشتغال‌زا و زود بازده، کاهش ریسک سرمایه گذاری و تولید، حرکت به سمت کشاورزی هوشمند و دقیق، حمایت از استارت آپ ها و کسب و کارها، اصلاح قوانین و کارآمد کردن آن ها، بهبود کیفیت و ساختار تشکیلاتی و نیروی انسانی است. بنابراین می توان گفت این پروژه ها در برنامه های استراتژیک وزارت جهادکشاورزی می تواند قرار گیرد.

تایید و تصویب سند ارتقاء بهره وری وزارت جهادکشاورزی توسط هیات دولت در تاریخ ۱۴۰۰/۴/۱۹ به شماره ۴۱۸۹۸/ت ۵۸۹۲۴ توسط هیات محترم دولت تأیید و به وزارت جهادکشاورزی ابلاغ گردید.

جدول ۱-۴- مسائل اولویت دار بهره‌وری، راهبردها و اقدام های اساسی آن در امور عمومی وزارت جهاد کشاورزی (درون دستگاهی)

ردیف	مساله	ریشه مساله	مسئله فرعی*	راهبرد	ارتقاء بهره وری مورد انتظار	اقدام اساسی	تعداد پروژه های متناظر*
۱	سرعت و کیفیت کمتر از حد انتظار تصمیم‌گیری‌ها، اجرا و پیگیری اقدامات	ناکارآمدی و پایین بودن بهره وری ساختار تشکیلاتی و حکمرانی نامناسب و بیش از حد دولتی بودن امور	کم توجهی به حضور بخش خصوصی کارآمد برای کاهش وظایف غیرحاکمیتی	واگذاری وظایف تصدی گری برای ارتقاء رقابت و بهره وری	بهره وری کمی و کیفی و اقتصادی	اصلاح ضوابط و دستورالعمل ها واگذاری بخش های غیر حاکمیتی و اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی	۱
			نامناسب بودن چارت تشکیلاتی	بازبینی و اصلاح چارت تشکیلاتی و هرم نیروی انسانی بر مبنای تحول در بخش کشاورزی و با هدف افزایش بهره وری و چابک سازی در وزارت جهاد کشاورزی	بهره وری کمی و کیفی	اصلاح چارت تشکیلاتی متناسب با تحول در بخش کشاورزی	۲۱
۲	سطح نامطلوب اثربخشی برنامه ها و راهبردهای مدیریتی	سطح نامطلوب تخصصی مدیران	کم توجهی به انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس شایستگی ها و شایسته سالاری	پایه گذاری نظام شایسته سالاری	بهره وری کمی و کیفی	تدوین شاخص های مناسب شایستگی و صلاحیت مدیران و آیین نامه مرتبط و تشکیل کمیته ناظرین بر حسن انجام آن	۲
۳	سطح نامطلوب مشارکت کارکنان حرفه‌ای بخش در تحقق اهداف و	کم بودن انگیزه های شغلی و کاهش بهره وری نیروی انسانی	رضایت کم شغلی متاثر از حقوق و مزایای دریافتی و حقوق شهروندی	افزایش رضایت شغلی	بهره وری کمی و کیفی	پیاده سازی نظام اصلاح شده جبران خدمات و پاداش دهی بر اساس افزایش مشارکت در سیاست‌های ارتقای بهره وری	۲

	برنامه‌های مصوب و ابلاغی		کم توجهی به علایق و روحیات فردی کارکنان و احساس امنیت شغلی پایین در کارکنان	ایجاد انگیزش	بهره وری کمی و کیفی	تدوین سند توسعه مدیریت و منابع انسانی	۲
			نظام پرداخت نامنطبق مبتنی بر عملکرد و نظام تشویق و تنبیه اثربخش و کم توجهی به اثربخشی	بهبود نظام ارزیابی عملکرد	بهره وری کمی و کیفی	اصلاح رویه های فعلی در خصوص نحوه پرداخت اضافه کار و پاداش بازطراحی ساختار و سیستم‌های ارزیابی پروژه‌ها و برنامه‌ها منطبق با نظام ارزیابی عملکرد	۲
			وجدان کاری پایین کارکنان و پایین بودن نگرش مثبت به کار در کارکنان	ارتقاء مسئولیت پذیری	بهره وری کمی و کیفی	اصلاح آیین نامه ارزیابی عملکرد کارکنان	۲
۴	ظرفیت بلا استفاده تخصصی کارکنان	نامناسب بودن مدیریت نیروی انسانی	بهره گیری کم و ناکافی از کارمندان نوآور و خلاق	ارتقاء خلاقیت و نوآوری	بهره وری کمی و کیفی	ایجاد سامانه نظام پیشنهادات و ایده‌پردازی اصلاح رویه‌های جاری و تقویت روحیه خلاق در کارکنان	۱
			اشتراک گذاری ناکافی تصمیمات مدیران و کارکنان و مشارکت نامناسب سطوح سازمانی درگیر	ارتقاء تصمیم گیری مشارکتی و ایده پردازی	بهره وری کمی و کیفی	برگزاری جلسات بین بخشی و استفاده از ایده های کارکنان و انتقال تصمیمات مدیریتی	۲
			کم توجهی به دانش و بینش کارکنان و کم توجهی به تجربه کارکنان	ارتقاء توانایی فردی	بهره وری کمی و کیفی	برگزاری جلسات خبرگی و پیشنهادات	۲
			اعتماد کم به کارکنان و تقویت اعتماد به نفس و عدم	افزایش رشد و تعالی کارکنان	بهره وری کمی و کیفی	ایجاد کانون‌های استعداد یابی	۲

			شناخت استعدادها و توانایی کارکنان			تشکیل بانک جامع مدیریت استعداد برای رشد و تعالی کارکنان	
			نگرش مدیران به موضوع بهره وری و کم توجهی به میزان تعهد و تعلق سازمانی کارکنان	ارتقاء فرهنگ، درک و تعلق سازمانی	بهره وری کمی و کیفی	برگزاری دوره های آموزشی برای افزایش سطح فرهنگ، درک و تعلق سازمانی با ابزار های موجود	۲
			حجم نامناسب کار کارمند	توزیع متوازن کار	بهره وری کمی و کیفی و اقتصادی	تدوین و اجرای دقیق شرح وظایف پستها تقسیم وظایف بر اساس توانمندی افراد	۱
			استفاده کم از کارمندان متخصص در بخش مرتبط	ارتقاء تخصص گرایی	بهره وری کمی و کیفی	اصلاح رویه های جاری و اجرای دستورالعمل های مربوط به شرایط احراز پست های سازمانی	۱
۵	سطح نامطلوب فنی و کیفی اقدامات / فقدان ثبت و ارایه ایده های خلاق و نوآورانه	به روز نبودن دانش متخصصین و شاغلین در بخش کشاورزی	برگزاری نامناسب دوره های آموزشی اثربخش و کمبود امکانات و زمینه های رشد، ترقی و متعالی سازی کارکنان	ارتقاء نوآوری و بهبود مستمر دانش سازمانی	بهره وری کمی و کیفی	اصلاح رویه های جاری در خصوص نیاز سنجی آموزشی کارکنان عملیاتی نمودن نظام ارزیابی عملکرد کارکنان	۲۱
			استفاده و انتقال ناکافی دانش و تجربه کارکنان به سایر پرسنل	بهبود تحقیق و توسعه	بهره وری کمی و کیفی	استقرار نظام مدیریت دانش سازمانی	۱
۶	اتلاف زمان و منابع مالی	اتلاف زمان و منابع مالی	بروکراسی زائد و دست و پاگیر و ضعف استعلامات بین دستگاهی بصورت الکترونیکی	اصلاح و بهبود فرایندها و تسریع در انجام امور	بهره وری کمی و کیفی	اصلاح فرایندها و رویه های جاری در جهت خدمات رسانی مطلوب و اجرای برنامه دولت الکترونیک و تقویت بستر و زیر ساخت های الکترونیک در راستای اصلاح فرایندها	۲
			سامانه های نرم افزاری منسجم و هماهنگ و وجود	ارتقاء سامانه و نرم افزارها	بهره وری کمی و کیفی	طراحی و خرید سامانه ها و نرم افزارهای لازم ایجاد سامانه یکپارچه منابع انسانی	۲

				محدودیت سامانه ای برای منابع انسانی			
۱	اصلاح رویه‌های بودجه‌ریزی و تخصیص منابع اصلاح رویه‌های نظارت بر مصرف منابع و اعتبارات بودجه ریزی عملیاتی	بهره وری کمی و کیفی و اقتصادی	کارآمد کردن منابع ، اعتبارات و امکانات				
۷۰	تعداد کل پروژه ها در در امور عمومی وزارت جهادکشاورزی در سال ۱۴۰۰						

※ گزارش کامل نحوه اولویت بندی مسائل در جلد دوم و سوم گزارش نهایی سند بهره وری وزارت جهادکشاورزی در سال ۱۴۰۰ ارائه شده است.

جدول ۲-۴- مسائل اولویت دار بهره‌وری، راهبردها و اقدام های اساسی در عرصه های بهره برداری و واحدهای تولیدی بخش کشاورزی (برون دستگاهی)

ردیف	مسئله اساسی	مسئله فرعی*	راهبرد	ارتقاء بهره وری مورد انتظار	اقدام اساسی	تعداد پروژه های متناظر*
۱	ظرفیت خالی تولید در بخش کشاورزی	پایین بودن کمیت تولیدات کشاورزی نسبت به ظرفیت های موجود	ارتقای کمی تولید	بهره وری کمی	ترویج و توسعه ارقام و نهال و نژاد و گونه های اصلاح شده در فرایند تولید انجام عملیات به زراعی و به باغی و به نژادی	۳۱
		پایین بودن کیفیت تولیدات کشاورزی نسبت به ظرفیت های موجود	ارتقای کیفی تولید	بهره وری کیفی	تدوین برنامه توسعه محصولات ارگانیک و غذای سالم	۹
		استفاده غیر اصولی از نهاده های تولید، ضریب نفوذ مکانیزاسیون پایین و تولید به روش های سنتی	بهبود مدیریت مزرعه، ارتقاء مکانیزاسیون و توسعه روش های نوین و دانش بنیان	بهره وری کمی	عملیاتی نمودن روش های نوین کاشت، داشت و برداشت محصول عملیاتی نمودن تکنولوژی های برتر در مزارع، باغات و واحدهای تولید دام، طیور و آبزیان احداث گلخانه در اقلیم های مناسب	۲۱
		فرسودگی تاسیسات، تجهیزات و امکانات واحدهای تولیدی در بخش کشاورزی	افزایش تجهیز و نوسازی	بهره وری کمی و کیفی	اجرای پروژه های تجهیز و نوسازی باغات، مزارع، واحدهای دام، طیور و آبزیان و صنایع پشتیبان بخش کشاورزی و تقویت صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی	۷
۲	اثر بخشی پایین سیاست ها و برنامه های توسعه بخش کشاورزی	محدودیت دخالت بخش خصوصی و تشکل ها در تصمیم گیری ها و اجرای پروژه های بخش کشاورزی	اعمال برنامه و سیاست های مناسب	بهره وری کمی و کیفی و اقتصادی و سبز	اجرای مدیریت مشارکتی در تصمیم گیری ها با استفاده از تولیدکنندگان، تشکل های بخش کشاورزی و بخش های خصوصی مشارکت بخش خصوصی در اجرا، ارزیابی و حفظ پروژه ها با برگزاری جلسات خبرگی تا سطح روستاها	۱۰
		ناکارآمدی فرایندهای نظارتی، تولیدی و خدماتی در بخش کشاورزی	بازمهندسی و اصلاح فرایندها نظارتی، تولیدی و خدماتی	بهره وری کمی و کیفی و اقتصادی و سبز	اصلاح فرایندهای ارائه خدمات نظارتی، تولیدی و بازاریابی و فروش و سایر خدمات و توسعه کشاورزی قراردادی	۱۰

		قوانین و مقررات و ضوابط نامناسب و ناکارآمد و بدون ضمانت اجرایی کافی در بخش کشاورزی در حوزه های مختلف	بازنگری، اصلاح قوانین و مقررات و ضوابط موجود	بهره وری کمی و کیفی و اقتصادی و سبز	اصلاح قوانین در حوزه های مختلف کشاورزی و ارتباط و تعامل بیشتر با مجلس برای رفع موانع قانونی بخش کشاورزی، ایجاد ضمانت های اجرایی قوانین مصوب	۱۱
۳	راندمان پایین تولید محصولات کشاورزی (ریشه مساله: محدودیت موجودی سرمایه و کاهش سرمایه گذاری در بخش کشاورزی)	مزیت رقابتی پایین بخش کشاورزی نسبت به سایر بخش های اقتصادی	ارتقاء رقابت پذیری و انحصار زدایی و افزایش سرمایه گذاری و کاهش ریسک تولید و سرمایه گذاری	بهره وری اقتصادی	اعطای تسهیلات با بهره کم در بخش کشاورزی و افزایش یارانه های صادراتی	۲۶
		هدفمند نبودن اعتبارات بخش دولتی و خصوصی در بخش کشاورزی	همسان سازی اهداف تعیین شده برنامه با توانمندی ها و اعتبارات بخش و توانگری مالی	بهره وری اقتصادی	اولویت بندی پروژه ها و سرمایه گذاری در بخش و هدفمند نمودن اعتبارات به سمت اولویت ها و تکمیل مگاپروژه ها	۵
		ناپایداری درآمد در بخش کشاورزی	پایدار نمودن درآمد در واحدهای تولیدی	بهره وری اقتصادی	اصلاح الگوی کشت و تولید محصولات کشاورزی مبتنی بر بهره برداری پایدار از منابع پایه و تقاضای داخلی و خارجی	۲
۴	راندمان پایین تولید محصولات کشاورزی (ریشه مساله: استقرار نامناسب نظام نوآوری در بخش کشاورزی)	عدم توسعه فن آوری های دیجیتال، سیستم های هوشمند در بخش کشاورزی	توسعه ارتباطات و ارائه خدمات به ذینفعان با استفاده از فناوری های نوین هوشمند و مدیریت دانش اطلاعات	بهره وری کمی و کیفی و اقتصادی و سبز	اجرای پروژه های هوشمندسازی و کشاورزی دقیق در بخش کشاورزی و بومی سازی دانش نوین در بخش کشاورزی	۳
		کم رونقی کسب و کارهای کشاورزی و شرکت های دانش بنیان و استارت آپ ها و بهره نبردن از ظرفیت های علمی کارآمد بخش خصوصی در داخل و خارج کشور	حمایت از استارت آپ ها، شرکت های دانش بنیان، حمایت از بخش خصوصی، کسب و کارها و عقد قراردادهای بین المللی با شرکت های دانش بنیان خارجی		ایجاد بازارهای مجازی و حمایت کسب و کارها با اعطای تسهیلات کم بهره، استفاده از تجربیات سایر کشورها و انتقال دانش و تکنولوژی به کسب و کارهای داخلی و ساماندهی فعالیت شرکت های دانش بنیان در تعامل با پارک ها، ایجاد شتاب دهنده های تخصصی کشاورزی	۶

۵	ظرفیت بلا استفاده نهاده‌های کشاورزی (ریشه مسأله: بهره برداری نامناسب از زمین و خاک در دسترس کشاورزی)	خرد و پراکنده بودن اراضی کشاورزی و تجدید آن بر اساس وجود قانون ارث فرسایش خاک و کاهش مواد آلی خاک افزایش تغییر کاربری اراضی	ارتقاء بازده به مقیاس تولید بخش کشاورزی	بهره وری کمی	ایجاد تشکل ها و تعاونی های تولید و حمایت از آن ها، یکپارچه سازی اراضی کشاورزی، غنی سازی خاک ها رفع موانع قانونی برای تغییر کاربری تعریف نظام بهره برداری مناسب	۱
۶	کمبود تولید محصولات کشاورزی (ریشه مسأله: وجود بحران آب در بخش کشاورزی)	روند ناپایدار بارندگی در کشور ناپایداری منابع آبی در دسترس بخش کشاورزی کارایی پایین مصرف آب در بخش کشاورزی	افزایش کارایی مصرف آب در بخش کشاورزی	بهره وری کمی	اجرای پروژه های بهره برداری از منابع مشترک منابع آبی مشترک، آب های مرزی اجرایی نمودن بازار آب با تاکید بر مدیریت استان ها توسعه کشت ارقام پاییزه و ترویج آن اجرای پروژه های آبیاری با روش های نوین	۵
۷	ناکارآمدی زنجیره های ارزش و کمبود صنایع پشتیبان ناکارآمدی بازاریارسانی داخلی و خارجی و افزایش حاشیه های بازار و افزایش ضایعات بالا بودن قیمت تمام شده تولیدات کشاورزی	توسعه صنایع پشتیبان و زنجیره ارزش هم افزایی و کارایی بازار داخلی و خارجی اقتصادی کردن تولید و کاهش هزینه ها	توسعه صنایع پشتیبان و زنجیره ارزش	بهره وری اقتصادی	توسعه و تکمیل زنجیره های ارزش محصولات اساسی، ایجاد و تقویت صنایع تبدیلی و تکمیلی در بخش کشاورزی	۶
					برندسازی، بازاریارسانی داخلی و خارجی ایجاد نمایشگاههای فروش مستقیم اعمال تعهدات بازار آتی در بازارهای خارجی حفظ بازار توسعه تکنولوژی های پس از برداشت به منظور کاهش ضایعات	۱۵
					اصلاح نظام بهره برداری و و ایجاد تشکل های مناسب مبتنی بر استفاده از صرفه های ناشی از مقیاس واحدهای تولیدی تهیه و توزیع نهاده های کشاورزی از طریق اتحادیه ها	۱۰

	وابستگی به نهاده های وارداتی	توسعه صنایع تولید نهاد های تولید کشاورزی، دام، طیور و آبزیان		اجرای بسته های حمایتی قیمتی ورود و توسعه تکنولوژی های مکانیزه متناسب با اندازه و مقیاس بهره برداری	
				اعطای یارانه و بسته های حمایتی به بخش کشاورزی و حمایت از صنایع داخلی	۲
۸	یکپارچه نبودن مدیریت آمار و اطلاعات در بخش کشاورزی	عدم وجود مدیریت یکپارچه اطلاعات در بخش کشاورزی و سیستم های ناکارآمد اطلاع رسانی به بهره برداران	توسعه و تکمیل زیرساختها و تقویت منابع اطلاعاتی، اصلاح و بهینه سازی و ساماندهی اطلاعات	بهره وری کمی	ایجاد مراکز جمع آوری اطلاعات و داشبورد مدیریت یکپارچه آمار و اطلاعات
۹	تخریب منابع پایه، ذخایر ژنتیکی، جنگل ها و مراتع، بیابان زایی، و تخریب زیست محیطی	تخریب منابع زیست محیطی و پایه و مشارکت ناکافی مردم در حفظ و احیاء این منابع	حفظ منابع پایه و محیط زیست و اصلاح نظام های بهره برداری از آب و زمین و جلب مشارکت مردم و صیانت از جنگل ها و مراتع کشور و حوزه های آبخیز کشور	بهره وری سبز	تدوین نظام های بهره برداری بهینه و کارآمد در مناطق و اقلیم های مختلف، اصلاح حکمرانی در بخش کشاورزی و جلب مشارکت مردم در برنامه ریزی، اجرا و پایش پروژه های حفظ و احیاء منابع پایه و زیست محیطی، جنگل ها و مراتع
۱۰	اثربخشی پایین تحقیقات، آموزش و ترویج در بخش کشاورزی	کند شدن سرعت توسعه بخش کشاورزی و نیاز به افزایش بهره وری وضع موجود، و کاهش ضریب نفوذ دانش و یافته های تحقیقاتی به عرصه های تولیدی	ارتقاء اثربخشی فعالیت های تحقیقاتی، آموزشی و ترویجی و افزایش ضریب نفوذ یافته های و دستاوردهای مرتبط	بهره وری کمی و کیفی و اقتصادی و سبز	اجرای برنامه های راهبردی و کلان با هدف تحقیق برای توسعه در بخش کشاورزی مبتنی بر آینده پژوهی و نیاز سنجی از ذینفعان، تسریع انتقال یافته های قابل ترویج و فناوری و افزایش ضریب نفوذ دانش به بخش کشاورزی با استفاده از ظرفیت های درونی و بیرونی وزارت جهاد کشاورزی (کلیه دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی و پژوهشی)
	آموزش نامتناسب بهره برداران و تعاونی ها و اتحادیه های تولید در بخش کشاورزی	توانمند سازی تعاونیها و اتحادیه های هدف و بهره برداران		بهره وری کمی و کیفی و اقتصادی و سبز	تدوین برنامه های آموزشی و ترویجی به روز و بر مبنای نیاز واقعی جامعه تولید کنندگان و تعاونی های تولید در بخش کشاورزی و استفاده از اساتید خبره و با تجربه و استفاده از ظرفیت دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی و پژوهشی
۱۱					

*گزارش کامل نحوه اولویت بندی مسائل در جلد دوم و سوم گزارش نهایی سند بهره وری وزارت جهاد کشاورزی در سال ۱۴۰۰ ارائه شده است.

۳-۴- برنامه ارتقاء بهره وری بخش کشاورزی

با عنایت به برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری ۲۱ معاونت/دستگاه/شرکت/دفتر تعداد برنامه‌های وزارت جهاد کشاورزی در حوزه‌های مختلف، ۳۰۹ برنامه و با اعتبار درخواستی ۸۷۱۳۸۲ میلیارد ریال مطابق جدول ۳ می‌باشد. قابل ذکر است معاونت زراعت که بیشترین سطح و حجم تولید را در کشور برنامه ریزی و سیاست‌گذاری می‌کند با ۳۶ برنامه/پروژه بیشترین مبلغ درخواستی را شامل می‌شود و شرکت خدمات حمایتی کشاورزی (سهامی خاص) نیز که بیشترین خدمات در حوزه تامین و توزیع نهاده‌های وارداتی و تولیدی داخل را به عهده دارد، نیز بیشترین مبلغ درخواستی برای انجام برنامه/پروژه‌های ارتقاء بهره‌وری دارد. در ادامه به شرح جزئیات جمع بندی شده برنامه‌های مذکور به تفکیک حوزه‌های یاد شده پرداخته شده است و گزارش کامل آنها، در جلد‌های دوم و سوم ارائه شده است.

جدول ۳: تعداد برنامه/پروژه و مجموع اعتبارات درخواستی برنامه ارتقاء بهره وری وزارت جهاد کشاورزی در سال ۱۴۰۰

ردیف	معاونت/دستگاه/شرکت/دفتر	تعداد برنامه/پروژه	جمع اعتبارات درخواستی (میلیارد ریال)
۱	معاونت امور زراعت	۳۶	۵۲۱۰۸۶/۹
۲	معاونت امور باغبانی	۲۰	۹۰۷۷۱
۳	معاونت امور دام	۱۵	۵۶۵۴
۴	معاونت آب و خاک	۹	۱۳۲۲/۴
۵	معاونت توسعه صنایع تبدیلی و کسب و کارهای کشاورزی	۶	۶/۹
۶	معاونت برنامه ریزی و امور اقتصادی	۱۱	۲۲۰۰
۷	معاونت توسعه مدیریت و نیروی انسانی	۷۰	۱۷۴
۸	سازمان امور اراضی کشور	۴	۲۲۹۵
۹	سازمان امور عشایری ایران	۲۴	۳۸۰۱
۱۰	سازمان تعاون روستایی ایران	۱۰	۶۳۸۱/۱
۱۱	سازمان حفظ نباتات کشور	۱۰	۱/۷
۱۲	سازمان دامپزشکی کشور	۴	۴۳۶/۴
۱۳	سازمان شیلات ایران	۱۰	۸۴۵۱
۱۴	سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری کشور	۲۱	۴۰۰۰
۱۵	سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی	۲۹	۲۰۰۰
۱۶	شرکت مادر تخصصی خدمات کشاورزی	۶	۰/۷
۱۷	شرکت سهامی خاص خدمات حمایتی کشاورزی	۷	۱۴۰۰۱۴/۶

۱۸	شرکت شهرک های کشاورزی	۳	۳۳۰۰
۱۹	شرکت پشتیبانی امور دام	۲	۹۰۲۲
۲۰	صندوق بیمه محصولات کشاورزی	۹	۷۰۰۸۳
۲۱	دفتر محیط زیست و سلامت غذا	۳	۳۸۰
جمع		۳۰۹	۸۷۱۳۸۱/۷

۱-۳-۴- معاونت‌ها

وزارت جهاد کشاورزی دارای ۷ معاونت ستادی است که ۳۵ برنامه/پروژه در حوزه معاونت امور زراعت، ۲۰ برنامه در معاونت امور باغبانی، ۱۵ برنامه در حوزه معاونت امور دام، ۹ برنامه در حوزه معاونت آب و خاک، ۶ برنامه در حوزه معاونت توسعه صنایع تبدیلی و کسب و کارها، ۱۱ برنامه در حوزه معاونت برنامه ریزی و امور اقتصادی و ۷۰ برنامه در حوزه معاونت توسعه مدیریت و نیروی انسانی تدوین شده است. جمعاً در معاونت‌های ستادی برای ارتقاء بهره‌وری ۱۹۱ برنامه/پروژه به شرح جداول ۴ الی ۱۰ در نظر گرفته شده است.

جدول ۳-۴- برنامه های ارتقاء بهره وری معاونت امور زراعت در سال ۱۴۰۰

رئوس راهبردها	تعداد برنامه ها/ پروژه ها و شاخص های KPI تدوین شده (عدد)	جمع اعتبارات درخواستی (میلیارد ریال)
ارتقاء کمی تولید	۱۲	۵۲۱۰۸۶/۹
ارتقاء کیفی تولید	۱	
بهبود مدیریت مزرعه، ارتقاء مکانیزاسیون و توسعه روش های نوین و دانش بنیان	۹	
ارتقاء رقابت پذیری و انحصارزدایی و افزایش سرمایه گذاری و کاهش ریسک تولید و سرمایه گذاری	۳	
حمایت از استارت آپ ها، شرکت های دانش بنیان، حمایت از بخش خصوصی، کسب و کارها و عقد قراردادهای بین المللی با شرکت های دانش بنیان خارجی	۵	
افزایش کارایی مصرف آب در کشاورزی	۲	
اقتصادی کردن تولید و کاهش هزینه ها	۱	
توسعه صنایع تولید نهاده های تولید کشاورزی، دام، طیور و آبزیان	۲	
جمع کل برنامه های معاونت امور زراعت	۳۵	

جدول ۴-۴- برنامه های ارتقاء بهره وری معاونت امور باغبانی در سال ۱۴۰۰

رئوس راهبردها	تعداد برنامه ها/ پروژه ها و شاخص های KPI تدوین شده (عدد)	جمع اعتبارات درخواستی (میلیارد ریال)
ارتقاء کمی تولید	۵	۹۰۷۷۱
ارتقاء کیفی تولید	۲	
بهبود مدیریت مزرعه، ارتقاء مکانیزاسیون و توسعه روش های نوین و دانش بنیان	۳	
افزایش تجهیز و نوسازی	۱	
اقتصادی کردن تولید و کاهش هزینه ها	۴	
هم افزایی و کارایی بازار داخلی و خارجی	۱	
ارتقاء رقابت پذیری و انحصارزدایی و افزایش سرمایه گذاری و کاهش ریسک تولید و سرمایه گذاری	۳	
توانمند سازی تعاونی ها و اتحادیه های هدف و بهره برداران	۱	
جمع کل برنامه های معاونت امور باغبانی	۲۰	

جدول ۴-۵- برنامه های ارتقاء بهره وری معاونت امور دام در سال ۱۴۰۰

رئوس راهبردها	تعداد برنامه ها/ پروژه ها و شاخص های KPI تدوین شده (عدد)	جمع اعتبارات درخواستی (میلیارد ریال)
ارتقاء کمی تولید	۴	۵۶۵۴
ارتقاء کیفی تولید	۲	
بهبود مدیریت مزرعه، ارتقاء مکانیزاسیون و توسعه روش های نوین و دانش بنیان	۱	
افزایش تجهیز و نوسازی	۱	
ارتقاء رقابت پذیری و انحصارزدایی و افزایش سرمایه گذاری و کاهش ریسک تولید و سرمایه گذاری	۱	
ارتقای بازده به مقیاس تولید بخش کشاورزی	۱	
توسعه صنایع پشتیبان و زنجیره ارزش	۱	
هم افزایی و کارایی بازار داخلی و خارجی	۱	
اقتصادی کردن تولید و کاهش هزینه ها	۱	

	۲	توانمندسازی تعاونی‌ها و اتحادیه‌های هدف و بهره‌برداران
	۱۵	جمع کل برنامه‌های معاونت امور دام

جدول ۴-۶- برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری معاونت آب و خاک در سال ۱۴۰۰

رئوس راهبردها	تعداد برنامه‌ها/پروژه‌ها و شاخص‌های KPI تدوین شده (عدد)	جمع اعتبارات درخواستی (میلیارد ریال)
بهبود مدیریت مزرعه، ارتقاء مکانیزاسیون و توسعه روش‌های نوین و دانش بنیان	۳	۱۳۲۲/۴
بازنگری و اصلاح قوانین و مقررات و ضوابط موجود	۱	
افزایش کارایی مصرف آب در بخش کشاورزی	۲	
حفظ منابع پایه و محیط زیست و اصلاح نظام‌های بهره‌برداری از آب و زمین و جلب مشارکت مردم و صیانت از جنگل‌ها و مراتع کشور و حوزه‌های آبخیز کشور	۲	
افزایش تجهیز و نوسازی	۱	
جمع کل برنامه‌های معاونت آب و خاک	۹	

جدول ۴-۷- برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری معاونت توسعه صنایع تبدیلی و کسب و کارهای کشاورزی در سال ۱۴۰۰

رئوس راهبردها	تعداد برنامه‌ها/پروژه‌ها و شاخص‌های KPI تدوین شده (عدد)	جمع اعتبارات درخواستی (میلیارد ریال)
توسعه صنایع پشتیبان و زنجیره ارزش	۱	۶/۹
هم‌افزایی و کارایی بازار داخلی و خارجی	۳	
ارتقاء رقابت پذیری و انحصارزدایی و افزایش سرمایه‌گذاری و کاهش ریسک تولید و سرمایه‌گذاری	۱	
توسعه و تکمیل زیرساختها و تقویت منابع اطلاعاتی، اصلاح و بهینه‌سازی و ساماندهی اطلاعات	۱	
جمع کل برنامه‌های معاونت توسعه صنایع تبدیلی و کسب و کارهای کشاورزی	۶	

جدول ۸-۴- برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری معاونت برنامه‌ریزی و امور اقتصادی در سال ۱۴۰۰

رئوس راهبردها	تعداد برنامه‌ها/پروژه‌ها و شاخص های KPI تدوین شده (عدد)	جمع اعتبارات درخواستی (میلیارد ریال)
هم‌افزایی و کارایی بازار داخلی و خارجی	۱	
توسعه و تکمیل زیرساختها و تقویت منابع اطلاعاتی، اصلاح و بهینه‌سازی و ساماندهی اطلاعات	۳	
همسان‌سازی اهداف تعیین شده برنامه با توانمندی‌ها و اعتبارات بخش و توانگری مالی	۲	
بازمهندسی و اصلاح فرایندها نظارتی، تولیدی و خدماتی	۳	
اعمال برنامه‌ها و سیاست‌های مناسب	۲	
جمع کل برنامه‌های معاونت برنامه‌ریزی و امور اقتصادی	۱۱	

جدول ۹-۴- برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری معاونت توسعه مدیریت و نیروی انسانی در سال ۱۴۰۰

رئوس راهبردها	تعداد برنامه‌ها/ پروژه‌ها و شاخص‌های KPI تدوین شده (عدد)	جمع اعتبارات درخواستی (میلیارد ریال)
واگذاری وظایف تصدی‌گری برای ارتقاء رقابت و بهره‌وری	۱	۱۷۴
بازبینی و اصلاح چارت تشکیلاتی و هرم نیروی انسانی بر مبنای تحول در بخش کشاورزی و با هدف افزایش بهره‌وری و چابک‌سازی در وزارت جهاد کشاورزی	۲۱	
پایه‌گذاری نظام شایسته‌سالاری	۲	
افزایش رضایت شغلی	۲	
ایجاد انگیزش	۲	
بهبود نظام ارزیابی عملکرد	۲	
ارتقاء مسئولیت‌پذیری	۲	
ارتقاء خلاقیت و نوآوری	۱	
ارتقاء تصمیم‌گیری مشارکتی و ایده‌پردازی	۲	
ارتقاء توانایی فردی	۲	
افزایش رشد و تعالی کارکنان	۲	
ارتقاء فرهنگ، درک و تعلق سازمانی	۲	
توزیع متوازن کار	۱	
ارتقاء تخصص‌گرایی	۱	
ارتقاء نوآوری و بهبود مستمر دانش سازمانی	۲۱	
بهبود تحقیق و توسعه	۱	
اصلاح و بهبود فرایندها و تسریع در انجام امور	۲	
ارتقاء سامانه و نرم‌افزارها	۲	
کارآمد کردن منابع، اعتبارات و امکانات	۱	
جمع کل برنامه‌های معاونت توسعه مدیریت و نیروی انسانی	۷۰	

۲-۳-۴- دستگاه‌های اجرایی وابسته

۸ معاونت و دستگاه، خارج از وزارت جهاد کشاورزی مشغول فعالیت در حوزه‌های مختلف هستند که دارای ردیف بودجه و برنامه‌های مستقلی می‌باشند. تعداد برنامه/پروژه ارتقای بهره‌وری در سازمان امور اراضی کشور، ۴، سازمان امور عشایری ایران ۲۴، سازمان تعاون روستایی ایران ۱۰، سازمان حفظ نباتات کشور ۱۰، سازمان دامپزشکی کشور ۴، سازمان شیلات ایران، ۱۰، سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری کشور ۲۱ و سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی ۲۹ عدد می‌باشد. جمعاً در دستگاه‌های وزارت جهاد کشاورزی تعداد ۱۱۳ برنامه/پروژه برای ارتقاء بهره‌وری به شرح جداول ۱۰ الی ۱۷ در نظر گرفته شده است.

جدول ۱۰-۴- برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری سازمان امور اراضی کشور در سال ۱۴۰۰

رئوس راهبردها	تعداد برنامه‌ها/پروژه‌ها و شاخص‌های KPI تدوین شده (عدد)	جمع اعتبارات درخواستی (میلیارد ریال)
بازنگری، اصلاح قوانین و مقررات و ضوابط موجود	۳	۲۲۹۵
اعمال برنامه‌ها و سیاست‌های مناسب	۱	
جمع کل برنامه‌های سازمان امور اراضی کشور	۴	

جدول ۱۱-۴- برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری سازمان امور عشایری ایران در سال ۱۴۰۰

رئوس راهبردها	تعداد برنامه‌ها/پروژه‌ها و شاخص‌های KPI تدوین شده (عدد)	جمع اعتبارات درخواستی (میلیارد ریال)
اقتصادی کردن تولید و کاهش هزینه‌ها	۱	
توسعه صنایع پشتیبان و زنجیره ارزش	۱	
هم‌افزایی و کارایی بازار داخلی و خارجی	۴	
ارتقاء رقابت‌پذیری و انحصارزدایی و افزایش سرمایه‌گذاری و کاهش ریسک تولید و سرمایه‌گذاری	۴	
اعمال برنامه‌ها و سیاست‌های مناسب	۳	
افزایش تجهیز و نوسازی	۴	
بازمهندسی و اصلاح فرایندهای نظارتی، تولیدی و خدماتی	۱	
توسعه و تکمیل زیرساخت‌ها و تقویت منابع اطلاعاتی و بهینه‌سازی و ساماندهی اطلاعات	۲	
توانمندسازی تعاونی‌ها، اتحادیه‌های هدف و بهره‌برداران	۴	
جمع کل برنامه‌های سازمان امور عشایری ایران	۲۴	

جدول ۱۲-۴- برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری سازمان تعاون روستایی ایران در سال ۱۴۰۰

رئوس راهبردها	تعداد برنامه‌ها/پروژه‌ها و شاخص‌های KPI تدوین شده (عدد)	جمع اعتبارات درخواستی (میلیارد ریال)
توسعه صنایع پشتیبان و زنجیره ارزش	۱	۶۳۸۱/۱
حمایت از استارت آپ‌ها، شرکت‌های دانش‌بنیان، حمایت از بخش خصوصی، کسب و کارها و عقد قراردادهای بین‌المللی با شرکت‌های دانش‌بنیان خارجی	۱	
بازمهندسی و اصلاح فرایندها نظارتی، تولیدی و خدماتی	۱	
بازنگری، اصلاح قوانین و مقررات و ضوابط موجود	۲	
حفظ منابع پایه و محیط زیست و اصلاح نظام‌های بهره‌برداری از آب و زمین و جلب مشارکت مردم و صیانت از جنگل‌ها و مراتع کشور و حوزه‌های آبخیز کشور	۴	
توانمندسازی تعاونیها و اتحادیه‌های هدف و بهره‌برداران	۱	
جمع کل برنامه‌های سازمان تعاون روستایی ایران	۱۰	

جدول ۱۳-۴- برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری سازمان حفظ نباتات کشور در سال ۱۴۰۰

رئوس راهبردها	تعداد برنامه‌ها/پروژه‌ها و شاخص‌های KPI تدوین شده (عدد)	جمع اعتبارات درخواستی (میلیارد ریال)
ارتقاء کمی تولید	۳	۱/۷
بهبود مدیریت مزرعه، ارتقاء مکانیزاسیون و توسعه روش‌های نوین و دانش بنیان	۲	
هم‌افزایی و کارایی بازار داخلی و خارجی	۲	
توسعه ارتباطات و ارائه خدمات به ذینفعان با استفاده از فناوری‌های نوین هوشمند و مدیریت دانش اطلاعات	۲	
توانمندسازی تعاونیها و اتحادیه‌های هدف و بهره‌برداران	۱	
جمع کل برنامه‌های سازمان حفظ نباتات کشور	۱۰	

جدول ۱۴-۴- برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری سازمان دامپزشکی کشور در سال ۱۴۰۰

رئوس راهبردها	تعداد برنامه‌ها/پروژه‌ها و شاخص‌های KPI تدوین شده (عدد)	جمع اعتبارات درخواستی (میلیارد ریال)
ارتقاء کمی تولید	۱	۴۰۶/۴
هم‌افزایی و کارایی بازار داخلی و خارجی	۱	
ارتقاء رقابت‌پذیری و انحصارزدایی و افزایش سرمایه‌گذاری و کاهش ریسک تولید و سرمایه‌گذاری	۱	
توسعه ارتباطات و ارائه خدمات به ذینفعان با استفاده از فناوری‌های نوین هوشمند و مدیریت دانش اطلاعات	۱	
جمع کل برنامه‌های سازمان دامپزشکی ایران	۴	

جدول ۱۵-۴- برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری سازمان شیلات ایران در سال ۱۴۰۰

رئوس راهبردها	تعداد برنامه‌ها/پروژه‌ها و شاخص‌های KPI تدوین شده (عدد)	جمع اعتبارات درخواستی (میلیارد ریال)
ارتقاء کیفی تولید	۱	۸۴۵۱
ارتقاء کمی تولید	۲	
بهبود مدیریت مزرعه، ارتقاء مکانیزاسیون و توسعه روش‌های نوین و دانش بنیان	۲	
توسعه صنایع پشتیبان و زنجیره ارزش	۱	
هم‌افزایی و کارایی بازار داخلی و خارجی	۱	
ارتقاء رقابت‌پذیری و انحصارزدایی و افزایش سرمایه‌گذاری و کاهش ریسک تولید و سرمایه‌گذاری	۲	
افزایش کارایی مصرف آب در بخش کشاورزی	۱	
جمع کل برنامه‌های سازمان شیلات ایران	۱۰	

جدول ۱۶-۴- برنامه‌های ارتقاء بهره وری سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری کشور در سال ۱۴۰۰

رئوس راهبردها	تعداد برنامه‌ها/ پروژه‌ها و شاخص های KPI تدوین شده (عدد)	جمع اعتبارات درخواستی (میلیارد ریال)
افزایش کمی تولید	۲	۴۰۰۰
بهبود مدیریت مزرعه، ارتقاء مکانیزاسیون و توسعه روش‌های نوین و دانش بنیان	۱	
بازمهندسی و اصلاح فرایندها نظارتی، تولیدی و خدماتی	۲	
بازنگری و اصلاح قوانین، مقررات و ضوابط موجود	۳	
اعمال برنامه‌ها و سیاست‌های مناسب	۴	
ارتقاء رقابت پذیری و انحصار زدایی و افزایش سرمایه گذاری و کاهش ریسک تولید و سرمایه گذاری	۳	
همسان سازی اهداف تعیین شده برنامه با توانمندی‌ها و اعتبارات بخش و توانگری مالی	۲	
حفظ منابع پایه و محیط زیست و اصلاح نظام‌های بهره برداری از آب و زمین و جلب مشارکت مردم و صیانت از جنگل‌ها و مراتع کشور و حوزه‌های آبخیز کشور	۳	
توانمندسازی تعاونی‌ها و اتحادیه‌های هدف و بهره برداران	۱	
جمع کل برنامه‌های سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری کشور	۲۱	

جدول ۱۷-۴- برنامه‌های ارتقاء بهره وری سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی در سال ۱۴۰۰

رئوس راهبردها	تعداد برنامه‌ها و پروژه‌ها و شاخص‌های KPI تدوین شده (عدد)	جمع اعتبارات درخواستی (میلیارد ریال)
ارتقاء اثربخشی فعالیت‌های تحقیقاتی، آموزشی و ترویجی و افزایش ضریب نفوذ یافته‌های و دستاوردهای مرتبط	۱	۸
جمع کل برنامه‌های سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی	۱	

۳-۳-۴- شرکت های وابسته

چهار شرکت وابسته به وزارت جهادکشاورزی به همراه صندوق بیمه محصولات کشاورزی ۲۵ برنامه/پروژه ارائه نمودند که شرکت مادر تخصصی خدمات کشاورزی، ۶، شرکت سهامی خاص خدمات حمایتی کشاورزی، ۷، شرکت شهرک های کشاورزی، ۳، شرکت پشتیبانی امور دام، ۲ و صندوق بیمه محصولات کشاورزی ۹ برنامه/پروژه عملیاتی تدوین به شرح جداول ۱۸ الی ۲۳ کردند.

جدول ۱۸-۴- برنامه های ارتقاء بهره وری شرکت مادر تخصصی خدمات کشاورزی در سال ۱۴۰۰

رئوس راهبردها	تعداد برنامه ها/پروژه ها و شاخص های KPI تدوین شده (عدد)	جمع اعتبارات درخواستی (میلیارد ریال)
هم افزایی و کارایی بازار داخلی و خارجی	۱	۰/۷
ارتقاء رقابت پذیری و انحصار زدایی و افزایش سرمایه گذاری و کاهش ریسک تولید و سرمایه گذاری	۲	
بازمهندسی و اصلاح فرایندها نظارتی، تولیدی و خدماتی	۱	
بازنگری و اصلاح قوانین و مقررات و ضوابط موجود	۲	
جمع کل برنامه های شرکت مادر تخصصی خدمات کشاورزی	۶	

جدول ۱۹-۴- برنامه های ارتقاء بهره وری شرکت سهامی خاص خدمات حمایتی کشاورزی در سال ۱۴۰۰

رئوس راهبردها	تعداد برنامه ها/پروژه ها و شاخص های KPI تدوین شده (عدد)	جمع اعتبارات درخواستی (میلیارد ریال)
ارتقاء کمی تولید	۱	۱۴۰۰/۱۴/۶
اقتصادی کردن تولید و کاهش هزینه ها	۲	
توسعه و تکمیل زیرساختها و تقویت منابع اطلاعاتی، اصلاح و بهینه سازی و ساماندهی اطلاعات	۱	
بازمهندسی و اصلاح فرایندها نظارتی، تولیدی و خدماتی	۱	
توانمندسازی تعاونی ها و اتحادیه های هدف و بهره برداران	۲	
جمع کل برنامه های شرکت سهامی خاص خدمات حمایتی کشاورزی	۷	

جدول ۴-۲۰- برنامه‌های ارتقاء بهره وری شرکت شهرک های کشاورزی در سال ۱۴۰۰

رئوس راهبردها	تعداد برنامه ها/پروژه ها و شاخص های KPI تدوین شده (عدد)	جمع اعتبارات درخواستی (میلیارد ریال)
ارتقای کمی تولید	۱	۳۳۰۰
ارتقاء رقابت پذیری و انحصار زدایی و افزایش سرمایه گذاری و کاهش ریسک تولید و سرمایه گذاری	۲	
جمع کل برنامه های شرکت شهرک های کشاورزی	۳	

جدول ۴-۲۱- برنامه‌های ارتقاء بهره وری شرکت پشتیبانی امور دام در سال ۱۴۰۰

رئوس راهبردها	تعداد برنامه ها/پروژه ها و شاخص های KPI تدوین شده (عدد)	جمع اعتبارات درخواستی (میلیارد ریال)
توسعه صنایع پشتیبان و زنجیره ارزش	۱	۹۰۲۲
بازمهندسی و اصلاح فرایندها نظارتی، تولیدی و خدماتی	۱	
جمع کل برنامه های شرکت پشتیبانی امور دام	۲	

جدول ۴-۲۲- برنامه‌های ارتقاء بهره وری صندوق بیمه محصولات کشاورزی در سال ۱۴۰۰

رئوس راهبردها	تعداد برنامه ها/پروژه ها و شاخص های KPI تدوین شده (عدد)	جمع اعتبارات درخواستی (میلیارد ریال)
اقتصادی کردن تولید و کاهش هزینه ها	۱	۷۰۰۸۳
ارتقاء رقابت پذیری و انحصار زدایی و افزایش سرمایه گذاری و کاهش ریسک تولید و سرمایه گذاری	۴	
توسعه و تکمیل زیرساختها و تقویت منابع اطلاعاتی، اصلاح و بهینه سازی و ساماندهی اطلاعات	۳	
همسان سازی اهداف تعیین شده برنامه با توانمندی ها و اعتبارات بخش و توانگری مالی	۱	
جمع کل برنامه های صندوق بیمه محصولات کشاورزی	۹	

یک دفتر در حوزه وزارت جهادکشاورزی که به امورات مرتبط با محیط زیست و سلامت غذا می پردازد برنامه عملیاتی با ۳ عنوان ارائه داده است و برای عملیاتی شدن این برنامه ها نیز مبلغ ۳۸۰ میلیارد ریال به شرح جدول ۳۸۰ درخواست نموده است.

جدول ۲۳-۴- برنامه های ارتقاء بهره وری دفتر محیط زیست و سلامت غذا در سال ۱۴۰۰

رئوس راهبردها	تعداد برنامه ها/پروژه ها و شاخص های KPI تدوین شده (عدد)	جمع اعتبارات درخواستی (میلیارد ریال)
ارتقاء کیفی تولید	۳	۳۸۰
جمع کل برنامه های دفتر محیط زیست و سلامت غذا	۳	

فصل ۵: پیوستها

شماره ۴۱۸۹۸ ات ۵۸۹۲۴ هـ

تاریخ ۱۳۹۰/۴/۱۹



جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه هیئت وزیران

بسمه تعالی

"با صلوات بر محمد و آل محمد"

وزارت جهاد کشاورزی - سازمان اداری و استخدامی کشور

سازمان ملی بهره‌وری ایران

هیئت وزیران در جلسه ۱۴۰۰/۴/۹ به پیشنهاد مشترک وزارت جهاد کشاورزی و سازمان اداری و استخدامی کشور و به استناد اصل یکصد و سی و هشتم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و در اجرای بند (الف) ماده (۵) و تحقق اهداف جدول شماره (۲) ماده (۳) قانون برنامه پنجساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران - مصوب ۱۳۹۵ - تصویب کرد:

- ۱- سند ارتقای بهره‌وری بخش کشاورزی به شرح پیوست که تأیید شده به مهر دفتر هیئت دولت می باشد، تعیین می شود.
- ۲- وزارت جهاد کشاورزی موظف است گزارش پیشرفت اقدامات و برنامه‌های مندرج در این سند را در مقاطع زمانی شش ماهه تهیه و به سازمان ملی بهره‌وری ایران ارائه نماید.
- ۳- سازمان اداری و استخدامی کشور و سازمان ملی بهره‌وری ایران مکلفند گزارش تجمیعی اقدامات صورت گرفته برای این سند را به صورت سالانه به هیئت وزیران ارسال نمایند.
- ۴- این سند پس از ابلاغ و اجرای آزمایشی به مدت یکسال، با پیشنهاد وزارت جهاد کشاورزی و تأیید سازمان ملی بهره‌وری ایران قابل بازنگری خواهد بود.

رونوشت با توجه به اصل ۱۳۸ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران برای اطلاع ریاست محترم مجلس شورای اسلامی ارسال می‌شود.

اسحاق جهانگیری

رئیس اول مجلس شورای اسلامی

سند ارتقای بهره‌وری. بخش کشاورزی



www.npo.gov.ir

افزایش بهره‌وری
مطالبه ملی
وظیفه همگانی

معاون رئیس جمهور
و
رئیس سازمان



ریاست جمهوری
سازمان اداری و استخدامی کشور

شماره: ۳۷۱۸۹
تاریخ: ۱۴۰۰/۰۷/۱۹
پرست: دارد

باسمه تعالی

برادر ارجمند جناب آقای دکتر ساداتی نژاد
وزیر محترم جهاد کشاورزی

باسلام و احترام؛

در راستای اهداف ماده (۳) قانون برنامه ششم توسعه، به پیوست برنامه عملیاتی ارتقای بهره‌وری وزارت جهاد کشاورزی که بر مبنای دستورالعمل شماره ۴۰۶۰۳۱ مورخ ۱۳۹۷/۸/۱ با عنوان راهنمای اجرایی بند (الف) ماده (۵) قانون برنامه ششم توسعه، به تأیید سازمان ملی بهره‌وری ایران رسیده و به عنوان پیوست سند ارتقای بهره‌وری بخش کشاورزی نیز می‌باشد، جهت پیاده‌سازی و اجرای آزمایشی یکساله ابلاغ می‌شود.

امید است با اتکال به خداوند متان و بهره‌گیری از استعدادهای موجود آن مجموعه، عزم ایجاد شده در راستای تحقق اهداف مرتبط با بهره‌وری به ثمر رسیده و شاهد شکوفایی روز افزون ایران اسلامی آباد باشیم.

در طی این مسیر سازمان ملی بهره‌وری ایران با رصد اقدامات مربوطه و ارائه راهنمایی‌های لازم، در کنار آن سازمان خواهد بود. لذا شایسته است با ارائه گزارش‌های سه ماهه مجموعه اقدامات صورت گرفته مطابق با چارچوب شیوه‌نامه پایش اجرای برنامه‌های ارتقای بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی کشور (پیوست نامه شماره ۳۰۱۵۶ مورخ ۱۴۰۰/۶/۱۳)، این سازمان را در انجام این وظیفه یاری نمایند.

میثم لطیفی

رونوشت:

سرکار خاتم مهندس پهلوانی، رئیس محترم سازمان ملی بهره‌وری ایران جهت اقدام لازم
جناب آقای دکتر بازرگان: معاون محترم وزیر و رئیس سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی و رئیس کمیته بهره‌وری وزارت جهاد
کشاورزی جهت اقدام لازم

پوسته سند ارتقای بهره‌وری بخش

برنامه ارتقای بهره‌وری بخش کشاورزی



ازمان ملی بهره‌وری ایران
NATIONAL PRODUCTIVITY DEVELOPMENT AUTHORITY



A Productivity Enhancement Document for the Ministry of Agriculture Jihad in 2021-2022

Abstract

Given the limitations, environmental hazards, and adverse conditions inside and outside economic enterprises, which have impaired their competitiveness and have created unused production capacity in the economic sectors of Iran, it is important to consider improving productivity and increasing economic value added by internal and real economic mechanisms (such as the development of human resources, R&D, and existing technology) and policy and institutional factors. So, the adoption of a productivity-oriented economic growth strategy has been turned from a choice to a necessity. The general goal has been to present an operational/strategic plan for productivity enhancement by deputies/executive agencies/companies/office in the Ministry of Agriculture Jihad for deploying a productivity management cycle in the agricultural sector. To achieve the first specific objective, i.e., 'identifying, ranking, and prioritizing issues of the agricultural sector by deputies/executive agencies/companies/office in the Ministry of Agriculture Jihad', the qualitative Delphi technique was used. The statistical population was composed of the experts in the public and private sector within 23 deputies/agencies/companies/offices, including Forests, Range and Watershed Management Organization, Veterinary Organization, Bureau of Food Health, Land Affairs Organization, Nomads Affairs Organization, Rural Cooperative Organization, Plant Protection Organization, Agriculture Support Service Private Company, Agriculture Parks Company, Agricultural Services Specialized Holding Company, Fisheries Organization, Water and Soil Deputy, Livestock Affairs Deputy, Horticulture Deputy, Economic Planning and Affairs Organization, Human Development Deputy, Processing Industries and Businesses Development Deputy, Agriculture Deputy, Insurance Fund, and Livestock Affairs Supporting Company. After the issues of each deputy/agency/company/office were identified in the first phase, to achieve the second specific objective of 'developing an operational plan to enhance the productivity of the agricultural sector', productivity cores of the organizations were asked to fill a form for each issue to propose the cause of non-productivity, the relevant operational strategy, provincial profiles considered to reach the goal, key actions at executive, research, and promotional/educational levels, key performance indicator (KPI), and the implementer and credit required. The Document of Productivity Enhancement of the Ministry of Agriculture Jihad was approved by the Cabinet

on July 10, 2021 (approval number: 41898/T/58924) and notified to the Ministry of Agriculture Jihad.

Keywords: expert core, productivity enhancement document, productivity issues

منابع

- مدنیان، س.م. (۱۳۹۴). مدیریت کیفیت و بهره وری www.modir.ir
- ابطحی، س.ح.، و کاظمی، ب. (۱۳۸۳). بهره وری. انتشارات موسسه مطالعات پژوهشهای بازرگانی.
- ابراهیمی مهر، م.ر. (۱۳۸۳). عوامل اساسی بهبود بهره وری. نشریه صنعت خودرو، شماره ۹۵.
- وب سایت مرکز مدیریت بهره وری ایران. www.irpmc.ir

MINISTRY OF JAHAD – E- AGRICULTURE
Agricultural Research Education and Extension Organization (AREEO)

Economic Affairs office
Productivity Committee of the Ministry of Jihad -e Agriculture

PROJECT TITLE: Management Summary of the Productivity Improvement
Document of the Ministry of Jihad Agriculture

PROJECT NO:

RESEARCH TITLE:

RESEARCH NO:-

PROJECT/ RESEARCH LEADER:

RESEARCHER: Alireza Nikouei, Mehrnoosh Mirzaei & Neda Alizadeh

COWORKERS: sefatollah rahmani, behrooz hasanpoor, vali cheghin & et al.

ADVISERS: -

LOCATION:

START DATE:

DURATION:

PUBLISHER:

TIRAGE:

DATE OF ISSUE:

MINISTRY OF JAHAD-E-AGRICULTURE
Agricultural Research , Education & Extention Organization
(AREEO)

Economic Affairs office

Productivity Committee of the Ministry of Jihad -e Agriculture

FINAL REPORT OF PROJECT/RESEARCH

Title:

Management Summary of the Productivity Improvement Document
of the Ministry of Jihad Agriculture

Researcher:

Alireza Nikouei, Mehrnoosh Mirzaei & Neda Alizadeh