

طراحی و مناسبه شاخص های اندازه گیری بهره وری در معاونت توسعه مدیریت و منابع

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

آقای دکتر سیدمحمد اعرابی

آقای هوشنگ نظامی وند چگینی

آقای شهرام اسفندیاری

آقای مهرداد ریاحی

## مقدمه :

بهره وری اگرچه از دیرباز برای انسانها آشنا بوده است، لیکن مطالعات مرسوم و علمی درخصوص بهره وری مربوط به گذشته نزدیک می باشد.

هرچند اولین تلاش علمی در جهت معرفی بهره وری از قرن ۱۸ توسط آدام اسمیت در کتاب ثروت ملل آغاز شد و بهره وری را تقسیم کار برای افزایش کارایی نام برد، لیکن امروزه بهره وری از یک سنجش صرفاً کمی و داشتن یک معیار یا محک جلوتر رفته و به یک فرهنگ عمومی تبدیل شده است. در حال حاضر تعاریف مختلفی برای بهره وری ارائه شده است. از جمله اینکه *Clque* «کلاگ» معتقد است سطح بالای زندگی مرهون بهره وری بالای اقتصاد است و *Goldner* (گلدنر) و *Stenier* (اشتانیئر) که تحقق دستمزد بیشتر و ساعات کار کمتر را حاصل افزایش سطح بهره وری می دانند.

*Jan forestide* کاهش قیمت فروش و افزایش قدرت خرید و ارتقاء سطح زندگی و تسریع در پیشرفت اجتماعی را از اهداف بهره وری می داند و کارل مارکس لنین معتقد است که بهره وری کار اساسی ترین ابزار برای پیروزی مستقیم اجتماعی اشتراکی می باشد. در یک نگاه کلی بهره وری کلید اصلی خوشبختی و رفاه در نحوه کار و بازدهی واحدهای تولیدی و خدماتی بوده و ارزش افزوده بدست آمده از کالاها و محصولات می بایست نسبت به ارزش کل منابع مصرفی فزونی داشته باشد.

نقش مدیریت و سیاستگذاری مناسب در افزایش بهره وری علیرغم تغییر و تحولات درونی افراد بسیار حیاتی و مؤثر می باشد به گونه ای که مدیریت علمی علاوه بر ترویج تفکر بهره وری در سیستم با راهکارهای مفید و منظم تمامی منابع را برای حداکثر ارزش افزوده بکار می گیرد.

رشد اقتصادی و توسعه کشورها نیز ارتباط مستقیم با وضعیت بهره وری دارد به گونه ای که افزایش شاخص تولید ناخالص ملی که شرط لازم برای بهره وری از یک زندگی با کیفیت بهتر و بالاتر است تنها در صورت افزایش میزان دستاوردهای اقتصادی حاصل می شود.

ملتهای ثروتمند ملت‌هایی هستند که بهره ور باشند و با استفاده از تکنولوژی روزآمد از نهاده های خود به نحو مؤثری استفاده نمایند.

در این مطالعه گام اول در بهره وری یعنی مبانی تئوریک بهره وری و متدولوژی سنجش و اندازه گیری بهره وری مورد بررسی قرار گرفته و روشهای اندازه گیری اثربخشی و کارایی نیز از محورهای عمده فعالیت می باشند.

## روش اجرا :

طرح در طی ۳ مرحله به اجرا درمی آید که عبارتند از :

۱. بررسی و تبیین اهداف و استراتژی ها و مأموریت و وظایف حوزه معاونت توسعه مدیریت و منابع با بهره‌گیری از دو منبع برنامه سوم توسعه اقتصادی اجتماعی فرهنگی کشور و اهداف و شرح وظایف و مأموریت های سازمانی معاونت مذکور  
در این راستا فعالیتهایی از جمله متون قانونی بررسی و احصاء برنامه های مستقیم و غیرمستقیم مرتبط با حوزه معاونت و بررسی ساختار و حیطة وظایف و برنامه های کلان وزارت بهداشت و معاونت توسعه صورت می گیرد.
۲. بررسی مبانی تئوریک اندازه گیری بهره وری و معرفی شاخص های اندازه گیری بهره وری با استفاده از شناسایی شاخص های سنجش بهره وری (کارآیی و اثربخشی) در حوزه معاونت توسعه  
در این ارتباط فعالیتهایی از جمله مطالعه کتب حاوی الگوها و روشهای اندازه گیری بهره وری و شاخص های آن، بررسی شاخصهای پیشنهادی سازمان مدیریت و برنامه ریزی و انجام مطالعات تطبیقی و تعیین شاخص های بهره وری موردنظر می باشد.
۳. تدوین نظام اندازه گیری بهره وری حوزه معاونت توسعه با طراحی نرم افزار مناسب، اندازه گیری بهره وری در یک دوره مشخص از جمله فعالیتهای این مرحله می باشد.

#### یافته ها:

در بخشی از طرح ساختار کنونی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مدنظر قرار گرفته و براساس آخرین تشکیلات موجود شرح وظایف کلان این وزارتخانه در حوزه های تحت پوشش اداری مالی- بهداشت و درمان و آموزش پزشکی و غذا و دارو تبیین گردیده است.

براساس تشکیلات موجود نقش اجرایی وزارت متبوع بیشتر شده و ۳۳٪ وظایف اداری - مالی، سیاستگزاری، خط مشی و برنامه ریزی و هماهنگی ۳۹٪ هدایت و نظارت و ۲۷٪ نیز دارای حمایت و اجرا می باشد که نقش اجرایی در زمینه دارو و غذا برای این وزارت لحاظ نگردیده است.

تشریح هدف محوری وزارت بهداشت که همانا فراهم کردن موجبان تأمین بهداشت و درمان کلیه افراد کشور از طریق تعمیم و گسترش خدمات بهداشتی درمانی و آموزش می باشد از مباحث مطرح شده بوده که با ارائه وظایف اساسی این وزارت ارائه می یابد.

ارائه بخشی از طرح اهداف و سیاستهای مرتبط با حوزه کاری معاونت توسعه با استناد به برنامه های توسعه اقتصادی اجتماعی و عمرانی قبل و بعد از انقلاب بیان گردیده و باتوجه به تشکیل معاونت توسعه در سال ۱۳۷۹ و با مطالعه مستندات موجود نسبت به جمع آوری و تلخیص مأموریت اهداف بلندمدت و کوتاه مدت معاونت توسعه اقدام گردید.

وظایف تمام معاونت توسعه مدیریت و منابع به شرح زیر احصاء گردیده است :

تأمین و ارائه خدمات ستادی برای توسعه سازمانی

تأمین و ارائه خدمات ستادی برای توسعه مدیریت منابع انسانی و مالی

تأمین و ارائه خدمات ستادی برای توسعه مدیریت منابع اطلاعاتی و فیزیکی

مدیریت اجرای کلیه منابع انسانی، مالی، فیزیکی و اطلاعاتی

شناسایی اهداف بلندمدت و کوتاه مدت و عملیاتی واحدهای زیرمجموعه معاونت توسعه شامل دفتر حقوقی و امور مجلس - دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری - اداره کل منابع انسانی و منابع مالی و بودجه - اداره کل منابع فیزیکی - اداره کل ذیحسابی و اداره امور عمومی و دفتر تحقیقات کاربردی از جمله اقدامات دیگر می باشد.

در بخش بعدی ضمن تشریح مدل انتخابی بهره وری مبنای تئوری افزایش بهره وری در سازمان و اجزا آن یعنی کارآیی و اثربخشی تبیین گردیده و راههای اندازه گیری شاخص های کارآیی و اثربخشی با روشهای سنتی و مدرن به تفصیل شرح داده شده اند.

نحوه تعامل و تداخل بین کارآیی و اثربخشی و تأثیر آن بر روی بهره وری از جمله کارهای دیگر طرح بوده است.

درالگوی پیشنهادی اندازه گیری بهره وری مأموریت هریک از واحدهای سازمانی معاونت توسعه براساس ۳ مؤلفه برنامه ریزی - اجرا و ارزیابی مشخص گردیده است و نحوه محاسبه شاخص های بهره وری در بخش منابع و محصول با ارائه جدول محاسبه این شاخص ها ذکر گردیده است.

در بخش آخر با بررسی اهداف و استراتژی ها و مأموریت سازمانی حوزه معاونت توسعه و بامقایسه روشهای مختلف اندازه گیری بهره وری مدل مناسب جهت تعیین شاخص های بهره وری، کارآیی و اثربخشی معاونت توسعه و دوایر آن در قالب یک برنامه نرم افزاری که شاخص های مذکور هم به صورت مجزا و هم به صورت بهره وری کل واحد و کل معاونت براساس نوع فعالیت در سالهای مختلف احصاء نماید، طراحی گردیده است.

### نتیجه گیری:

آنچه مسلم است طراحی شاخص ها و درنهایت محاسبه بهره وری در هر مجموعه می تواند ضمن برآورد وضعیت موجود و مقایسه آن با گذشته حرکت به آینده را نیز برای پیشبرد اهداف یک مجموعه ترسیم نماید. بی تردید اگر محاسبات با شاخص ها و اعداد و رقم های کمی نیز بیان شده باشند به نحو مطلوبتری مدیران مجموعه را از وضعیت سازمان آگاه می نمایند. در طرح مذکور علیرغم سعی و تلاش فراوان برای به نتیجه رسیدن طرح فقط برنامه و نحوه محاسبه بهره وری ذکر گردیده است.

اگر داده ها و اطلاعات موردنیاز در قالب فرمولها و روشهای ارائه شده گردآوری می شد بالطبع حاصل کار ناتمام نمی ماند و محاسبه بهره وری حوزه معاونت توسعه امکانپذیر می شد.