



ریاست جمهوری

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

راهنمای نحوه تنظیم شاخص های اختصاصی دستگاه های اجرایی در سال ۱۳۹۴

امور فناوری های مدیریتی، مدیریت عملکرد و دبیرخانه شورای عالی اداری

در اجرای بند (ب) ماده ۳ آیین نامه اجرایی مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری (به شماره ۴۴۳۲۷/۴۲۲۵ تاریخ ۱۳۸۹/۱/۱۴) و به منظور استقرار کامل نظام مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی (موضوع دستورالعمل اجرایی شماره ۲۰۰/۲۷۹۱۱ تاریخ ۱۳۸۹/۵/۲۸) و همچنین تحقق اهداف، وظایف و تکالیف تعیین شده در اسناد بالادستی مربوط به هر یک از دستگاه‌های اجرایی و همکاری نظام‌مند و نزدیک دستگاه‌های اجرایی و این سازمان و به منظور ایجاد وحدت رویه در انجام اقدامات مربوطه، راهنمای نحوه تنظیم شاخص‌های اختصاصی سال ۹۴ دستگاه‌های اجرایی، به شرح زیر تنظیم شد.

### ۱- تعاریف

**هدف نهایی (Purpose)** - دلیل اصلی اجرای یک برنامه است.

**هدف برنامه‌ای (Goals)** - اهداف برنامه ایست (معمولا ۵ ساله). تحقق نتایج مطلوب در یک سطح مشخص می باشد. مثل کاهش مشکلات در یک حوزه

**هدف (Objectives)** - مفهوم کوچک تری نسبت به اهداف برنامه ایست. معمولا سالیانه بوده و با بودجه مرتبط است. ویژگی‌های آن عبارتند از: مربوط بودن به حوزه خاص، قابلیت اندازه‌گیری، قابلیت دسترسی، نتیجه محور، بعد زمانی مشخص (S.M.A.R.T)

**اثر (Impact)** - معمولا پیامد یک یا چند دستاورد (outcome) است. از جمع بندی چند دستاورد بدست می آید که ممکن است در راستای یک یا چند برنامه تنظیم شده باشد. مثال: بهبود توسعه انسانی، بهبود زندگی کشاورزان

**دستاورد (Outcome)** - معمولا برگرفته از برنامه ها می باشد در واقع برنامه ها در بر گیرنده نتایج قابل انتظاری است که در یک یا چند دستاورد خلاصه شده است. مثال: افزایش درآمد کشاورزان، بهبود نرخ قبولی در سیستم آموزشی

**ستاده (Outputs)** - شامل کالاها و خدمات تولید شده در جهت دستیابی به یک یا چند دستاورد می باشد. بین ستاده های فرایندی و ستاده های برنامه تفاوت وجود داد. ستاده های فرایندی شامل تولیداتی است که از طریق یک سری فعالیت ها و فرایندها بدست می آید مثل آموزش های برگزار شده و ستاده های برنامه‌ای شامل ستاده های نهایی هستند که در برنامه به آنها اشاره شده است. مثل دانش و مهارت های بدست آمده توسط دانش آموزان

**اهداف کمی (Targets)** - عبارتست از تعیین سطح یا درجه ای از دستیابی به نتایج (اثر، دستاورد یا ستاده) قابل دستیابی در یک دوره زمانی تعیین شده که معمولا سالیانه یا به صورت ۵ ساله و کمی می باشد. مثال: رسیدن به نرخ باسوادی ۹۵٪ تا سال ۲۰۱۰.

**بسته اجرایی** - منظور از بسته اجرایی، اهداف عملیاتی تنظیم شده در قالب ماده ۲۱۷ قانون برنامه پنجم توسعه و بند الف ماده ۱ آیین نامه اجرایی مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری به شماره ۴۴۳۲۷/۴۲۲۵ تاریخ ۱۳۸۹/۱/۱۴ می باشد.

**شاخص** - مشخصه‌ای که در اندازه‌گیری ورودی‌ها، فرآیندها، ستاده‌ها، پیامدها یا اثرها مورد استفاده قرار می‌گیرد..

**برش‌های استانی** - منظور از برش‌های استانی، سهم استانی از اهداف کمی تعیین شده برای هر یک از اهداف شاخص‌های تدوین شده در دستگاه‌های اجرایی می‌باشد. با این تعریف مجموع اهداف کمی تمام واحدهای استانی یک دستگاه در یک شاخص، هدف کمی تعیین شده برای دستگاه را تشکیل می‌دهد.

## **۲- فرایند تنظیم شاخص‌های اختصاصی**

۱- تکمیل فرم‌های (الف)، (الف-۱) و (الف-۲) این راهنما توسط دستگاه‌های اجرایی و ارسال آن به امور فناوری‌های مدیریتی، مدیریت عملکرد و دبیرخانه شورای عالی اداری.

۲- بررسی شاخص‌های پیشنهادی دستگاه که در قالب فرم الف ارسال شده است و تطبیق آن با بسته اجرایی دستگاه، تکالیف دستگاه در اسناد بالادستی از جمله قانون برنامه پنجم توسعه، شاخص‌های سال قبل دستگاه، پایگاه اطلاعاتی دستگاه و ... و تکمیل آن‌ها.

۳- ارسال برش استانی شاخص‌های اختصاصی دستگاه به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها جهت اخذ نظرات آن‌ها.

۴- تشکیل کارگروه‌های تخصصی بررسی فرم‌های ارسال شده توسط دستگاه اجرایی در کارگروه‌های مذکور، با حضور نمایندگان دستگاه‌های اجرایی.

**تبصره** - کارگروه‌های تخصصی متشکل از نمایندگان مطلع و تام‌الاختیار امورهای بخشی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور بوده و در محل امور فناوری‌های مدیریتی، مدیریت عملکرد و دبیرخانه شورای عالی اداری، تشکیل می‌شود.

۵- تأیید فرم‌های مذکور در بند ۱ در کارگروه‌های تخصصی.

۶- تأیید فرم‌های مذکور در بند ۱، در معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی (پس از تصویب موضوع در کارگروه‌های تخصصی).

۷- ابلاغ شاخص‌های اختصاصی نهایی شده به دستگاه اجرایی و قرار دادن آن در سامانه جامع مدیریت عملکرد دولت.

۸- ابلاغ برش استانی شاخص‌های اختصاصی دستگاه به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها جهت درج در سامانه مدیریت عملکرد استان.

## **۳- اهداف عملیاتی**

با توجه به این که اهداف عملیاتی در قالب بسته اجرایی، مهم‌ترین منبع تدوین شاخص‌های اختصاصی دستگاه می‌باشد، لذا به معرفی آن در قالب مثالی می‌پردازیم. اهداف عملیاتی دستگاه شامل اهداف برنامه‌ای و اهداف کمی است که در طول برنامه‌های توسعه تنظیم می‌شود. برای مثال بخشی از اهداف عملیاتی وزارت راه و شهرسازی را می‌توان به شرح جدول زیر خلاصه کرد:

مثال: جدول ۱ - اهداف وزارت راه و شهرسازی در برنامه پنجم توسعه به همراه اهداف کمی برش سالیانه

سالهای برنامه پنجم توسعه					واحد	اهداف برنامه
۱۳۹۳	۱۳۹۲	۱۳۹۱	۱۳۹۰	۱۳۸۹		
۷۲۸/۸	۶۹۳/۵	۶۵۸/۲	۶۲۳	۵۸۷/۷	میلیون تن	۱- جابجایی کالا
۸۸۱/۸	۸۶۸/۷	۸۵۵/۹	۸۴۳/۳	۸۳۰/۸	میلیون نفر	۲- جابجایی مسافر
۶/۳	۶	۵/۷	۵/۵	۵/۲	میلیون تن	۳- ترانزیست کالا
۸	۸/۵	۸/۹	۹	۱۱/۴	سال	۴- متوسط عمر ناوگان باری
۸	۸/۵	۸/۹	۹	۱۱/۳	سال	۵- متوسط عمر ناوگان مسافری (اتوبوس)
۸	۸/۹	۹/۶	۱۴/۹	۱۸/۴	سال	۶- متوسط عمر ناوگان مسافری (مینی بوس)
۱۰۷۰	۹۹۰	۸۵۵	۷۲۰	۵۶۵	نقطه حادثه خیز	۷- اصلاح نقاط حادثه خیز جاده ها

هر یک از اهداف برنامه‌ای ممکن است در سطح ملی و توسط ستاد قابل تحقق و دسترسی باشد، یا اینکه اهداف کمی به صورت برش‌های کمی برنامه در بین واحدهای استانی توزیع شده و تحقق آن‌ها در استان‌ها به صورت تجمیعی در قالب ستاد جمع‌آوری می‌شود. برای مثال برش‌های استانی جدول شماره ۱ را می‌توان به شرح جدول زیر بیان نمود:

مثال: جدول ۲- برش‌های استانی هدف کمی شماره ۱ (جابجایی کالا) وزارت راه و شهرسازی

سالهای برنامه پنجم توسعه					واحد	برش‌های استانی هدف کمی شماره ۱ (جابجایی کالا)
۱۳۹۳	۱۳۹۲	۱۳۹۱	۱۳۹۰	۱۳۸۹		
۱۵/۳	۱۵/۱	۱۵	۱۴/۹	۱۴/۷	میلیون تن	استان تهران
۱۲/۴	۱۲/۲	۱۲/۱	۱۲	۱۱/۹	میلیون تن	استان تبریز
۱۲/۴	۱۲/۲	۱۲	۱۱/۹	۱۱/۸	میلیون تن	استان اصفهان
۱۱/۹	۱۱/۷	۱۱/۶	۱۱/۴	۱۱/۲	میلیون تن	استان شیراز
۱۲/۵	۱۲/۳	۱۲/۲	۱۲	۱۱/۹	میلیون تن	استان خراسان رضوی
۶/۸	۶/۶	۶/۵	۶/۴	۶/۲	میلیون تن	استان زنجان
.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.
۷۲۸/۸	۶۹۳/۵	۶۵۸/۲	۶۲۳	۵۸۷/۷		جمع کل

#### ۴- معرفی فرم‌های شاخص‌های اختصاصی

۴-۱- فرم الف: این فرم دربرگیرنده اهداف کمی دستگاه اجرایی (به صورت تجمیعی) / به همراه اهداف کمی واحدهای استانی) با در نظر گرفتن بسته‌های اجرایی، اسناد بالادستی و ... می‌باشد.

فرم الف - شاخص‌های اختصاصی دستگاه (موضوع بند ب ماده ۳ آیین‌نامه مواد ۸۱ و ۸۲)

وزارت / سازمان .....									
سقف امتیاز (ضریب اهمیت)	هدف (کمی) سطح ملی	استاندارد منطقه‌ای	استاندارد بین‌المللی	نحوه محاسبه (فرمول)	تعریف شاخص و هدف از طراحی آن	واحد سنجش MU	مستند قانونی شاخص با ذکر جزئیات	عناوین شاخص	ردیف
محور .....									
									۱
									۲
									.
									.
									.
									.

معرفی ستون‌های فرم الف:

کد شاخص - شماره‌ای است که به هریک از شاخص‌های دستگاه داده شده است.

عناوین شاخص - مشخصه‌ای است که به منظور سنجش میزان موفقیت دستگاه در اهداف تعیین شده در جدول شماره ۱ مورد استفاده قرار می‌گیرد.

مستند شاخص - دربرگیرنده مستند قانونی شاخص می‌باشد. لازم است به صورت دقیق آدرس‌دهی شده و از آدرس‌های کلی اجتناب شود. برای مثال گفته شود که؛ «بسته اجرایی صفحه ۲۰ جدول شماره ۲-۴»

واحد سنجش - به تناسب شاخص مورد نظر انتخاب و مورد استفاده قرار می‌گیرد.

تعریف شاخص و هدف از طراحی آن - به منظور رسیدن به درک مشترک از شاخص و شفاف بودن آن، مفهوم شاخص و ضرورت طراحی آن در این ستون درج می‌گردد.

نحوه محاسبه (فرمول) - فرمول و یا نحوه محاسبه شاخص، داده‌هایی که برای محاسبه شاخص مورد نیاز هستند و همچنین نحوه جمع‌آوری داده‌ها در این ستون مشخص می‌شوند.

استاندارد بین‌المللی - چنانچه شاخص مربوط دارای استاندارد بین‌المللی باشد، در این ستون عدد مربوط به استاندارد وارد می‌شود.

استاندارد منطقه‌ای - چنانچه شاخص مربوط دارای استاندارد منطقه‌ای (خاورمیانه) باشد، در این ستون عدد مربوط به استاندارد وارد می‌شود.

هدف (کمی) سطح ملی - هدف برنامه‌ای هر یک از شاخص‌ها می‌باشد که از جدول شماره ۱ استخراج می‌شود.

عملکرد واقعی - عملکرد محقق شده در هر یک از شاخص‌ها در دستگاه می‌باشد که در پایان سال هنگام ارائه گزارش تکمیل می‌شود.

سقف امتیاز- ضریب اهمیت هر یک از شاخص‌ها می‌باشد که مجموع امتیاز شاخص‌های دستگاه نباید بیشتر از ۱۰۰۰ باشد.

امتیاز مکتسبه- امتیاز مکتسبه از این فرمول به دست می‌آید. استاندارد ملی/ عملکرد واقعی \* سقف امتیاز = امتیاز

امتیاز دفاتر بخشی- امتیازی است که توسط دفاتر بخشی سازمان به عنوان حوزه‌های تخصصی داده می‌شود.

امتیاز نهایی- امتیازی است که پس از بررسی نهایی در قالب کارگروه‌های مربوطه، داده می‌شود.

تبصره- ستون‌های ۱ تا ۷ از سمت راست جدول به اضافه ستون مربوط به ضریب اهمیت، توسط دستگاه تکمیل و برای بررسی و طی مراحل دیگر به امور فناوری‌های مدیریتی، مدیریت عملکرد و دبیرخانه شورای عالی اداری ارسال می‌شود.

مثال: مثال زیر یک نمونه از فرم الف تکمیل شده برای یک دستگاه فرضی است. لازم به ذکر است که این فرم در زمان ارائه پیشنهاد دستگاه کاربرد داشته و مثال تکمیل شده زیر در زمان انجام ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

فرم الف - شاخص‌های اختصاصی دستگاه (موضوع بند ب ماده ۳ آیین‌نامه مواد ۸۱ و ۸۲)

وزارت راه و شهرسازی											
کد شاخص	عناوین شاخص	مستند شاخص	واحد سنجش MU	استاندارد بین‌المللی	استاندارد منطقه‌ای	هدف (کمی) سطح ملی S	عملکرد واقعی AP	سقف امتیاز (ضریب اهمیت) W	امتیاز مکتسبه (AP * W) S	امتیاز دفاتر بخشی	امتیاز نهایی
۱	میزان کالای جایجا شده	بسته اجرایی صفحه ۲۰ جدول شماره ۲-۴	میلیون تن	ندارد	ندارد	۵۸۷,۷		۱۰۰			
.	.	.	.	.	.	.		.			
.	.	.	.	.	.	.		.			
.	.	.	.	.	.	.		.			
	جمع							۱۰۰۰			

۴-۲- فرم الف-۱: این فرم دربرگیرنده شاخص‌های اختصاصی دستگاه اجرایی به تفکیک هر یک از واحدهای استانی (برش استانی اهداف عملیاتی) با در نظر گرفتن بسته‌های اجرایی، اسناد بالادستی و ... می‌باشد. لازم به ذکر است که مجموع یا میانگین اهداف کمی شاخص‌های تمام واحدهای استانی یک دستگاه، هدف کمی تعیین شده برای هر شاخص دستگاه، در فرم الف را تشکیل می‌دهد.

فرم الف-۱ - شاخص‌های اختصاصی دستگاه (موضوع بند ب ماده ۳ آیین‌نامه مواد ۸۱ و ۸۲)

برش استانی شاخص ۱ (جابجایی کالا)

وزارت راه و شهرسازی							
کد شاخص / استان	نام استان	مستند شاخص	واحد سنجش MU	هدف کمی استان S	عملکرد واقعی AP	سقف امتیاز (ضریب اهمیت) W	امتیاز مکتسبه ( $W * AP$ ) S

معرفی ستون‌های فرم الف-۱:

کد شاخص/استان - شماره‌ای است که به هریک از شاخص‌ها با در نظر گرفتن واحد استانی اختصاص داده شده است.

نام استان - نام تک تک استانها در این ستون نوشته می‌شود.

تبصره ۱- تعریف مابقی ستون‌ها همان تعریف جدول فرم الف می‌باشد.

تبصره ۲- ممکن است برخی شاخص‌ها صرفاً در سطح ملی مطرح باشد و برش استانی نداشته باشد. در این صورت شاخص مذکور صرفاً در سطح ملی و برای وزارتخانه یا سازمان در نظر گرفته می‌شود.

تبصره ۳- ممکن است یک سری شاخص‌ها صرفاً در سطح استان‌ها وجود داشته باشد. ولی در سطح ملی بی معنی باشد. در این صورت این نوع شاخص‌ها صرفاً در استان‌های مذکور (در قالب فرم الف-۱) آورده می‌شود.

مثال: مثال زیر یک نمونه از فرم الف-۱ تکمیل شده برای یک دستگاه فرضی است.

فرم الف-۱ - شاخص‌های اختصاصی دستگاه (موضوع بند ب ماده ۳ آیین‌نامه مواد ۸۱ و ۸۲)

برش استانی شاخص ۱ (جابجایی کالا)

وزارت راه و شهرسازی								
کد شاخص / استان	نام استان	عنوان شاخص	مستند شاخص	واحد سنجش MU	هدف کمی استانی S	عملکرد واقعی AP	سقف امتیاز (ضریب اهمیت) W	امتیاز مکتسبه ( $W * AP$ ) S
۱-۱	استان تهران	میزان جابجایی کالا	بسته اجرایی صفحه ۲۰ جدول شماره ۲-۴	میلیون تن	۲۱		۱۰۰	
۱-۲	استان اصفهان	میزان جابجایی کالا	بسته اجرایی صفحه ۲۰ جدول شماره ۲-۴	میلیون تن	۵۴			
۱-۳	استان البرز	میزان جابجایی کالا	بسته اجرایی صفحه ۲۰ جدول شماره ۲-۴	میلیون تن	۱۲			

۱-۴	استان زنجان	میزان جایجایی کالا	بسته اجرایی صفحه ۲۰ جدول شماره ۲-۴	میلیون تن	۴۴			
.	.	.		.	.	.	.	.

۳-۴- فرم الف-۲: این فرم دربرگیرنده تمامی شاخص‌های اختصاصی دستگاه اجرایی استان با در نظر گرفتن بسته‌های اجرایی، اسناد بالادستی و ... می‌باشد. لازم به ذکر است که مجموع ضریب اهمیت همه شاخص‌های اختصاصی هر دستگاه استانی برابر ۱۰۰۰ بوده و شاخص‌های هر استان جهت بررسی و ارزیابی عملکرد به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی همان استان ارسال خواهد شد.

فرم الف-۲ - شاخص‌های اختصاصی دستگاه (موضوع بند ب ماده ۳ آیین‌نامه مواد ۸۱ و ۸۲)

شاخص‌های اختصاصی اداره کل ..... استان .....

اداره کل ..... استان .....									
کد شاخص	عناوین شاخص	مستند شاخص	واحد سنجش MU	هدف کمی استان S	عملکرد واقعی AP	سقف امتیاز (ضریب اهمیت) W	امتیاز مکتسبه ( $W * AP$ ) S	امتیاز سازمان مدیریت استان	امتیاز نهایی
محور .....									
									۱
									۲
									.
									.
						۱۰۰۰			جمع

معرفی ستون‌های فرم الف-۲:

تبصره ۱- تعریف همه ستون‌ها همان تعریف جدول فرم الف می‌باشد.

تبصره ۲- ستون‌های ۱ تا ۵ از سمت راست جدول به اضافه ستون مربوط به ضریب اهمیت، به اضافه ستون مربوط به سقف امتیاز، توسط دستگاه تکمیل و برای طی سایر مراحل به امور فناوری‌های مدیریتی، مدیریت عملکرد و دبیرخانه شورای عالی اداری ارسال می‌شود.

مثال: مثال زیر یک نمونه از فرم الف-۲ تکمیل شده برای یک دستگاه فرضی است.



فرم الف-۲ - شاخص‌های اختصاصی دستگاه (موضوع بند ب ماده ۳ آیین‌نامه مواد ۸۱ و ۸۲)

شاخص‌های اختصاصی اداره کل ..... استان .....

اداره کل راه و شهرسازی استان .....									
کد شاخص	عناوین شاخص	مستند شاخص	واحد سنجش MU	هدف کمی استان S	عملکرد واقعی AP	سقف امتیاز (ضریب اهمیت) W	امتیاز مکتسبه (W * AP) S	امتیاز سازمان مدیریت استان	امتیاز نهایی
۱	میزان جابجایی کالا	بسته اجرایی صفحه ۲۰ جدول شماره ۲-۴	میلیون تن	۲۵		۱۰۰			
.	.	.	.	.	.	.			
.	.	.	.	.	.	.			
	<b>جمع</b>					<b>۱۰۰۰</b>			

### ۵- زمان بندی اجرایی

پیش‌بینی زمان بندی اجرا و تنظیم شاخص‌های اختصاصی دستگاه‌های اجرایی به همراه برش استانی آن‌ها در قالب جدول زیر ارائه می‌شود:

جدول زمان بندی تنظیم شاخص‌های اختصاصی دستگاه‌های اجرایی

عنوان فعالیت															
شهریور ۹۴				مهر ۹۴				آبان ۹۴				آذر ۹۴			
۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴