



# ریاست جمهوری سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

راه‌های نحوه تنظیم برنامه عملیاتی ۳ ساله (سال های ۹۴ تا ۹۶) اصلاح  
نظام اداری و شاخص های عمومی توسط دستگاه های اجرایی

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

# شهریور ۹۴

## مقدمه

به منظور عملیاتی نمودن نقشه راه اصلاح نظام اداری در دستگاه‌های اجرایی کشور، موضوع تصویب‌نامه شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰ تاریخ ۱۳۹۳/۱/۲۰ شورای عالی اداری و در اجرای بند (الف) ماده ۳ آیین‌نامه 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 قانون مدیریت خدمات کشوری و همکاری نظام‌مند و نزدیک دستگاه‌های اجرایی و این سازمان، راهنمای نحوه تنظیم برنامه عملیاتی سه ساله (سال‌های ۹۴ تا ۹۶) دستگاه‌های اجرایی، موضوع مصوبه شماره ۱۲۷۶۷۵/ت/۵۰۶۴۲ هـ.تاریخ ۱۳۹۳/۱۰/۲۸ هیأت محترم وزیران به شرح زیر تنظیم شد.

## ۱- تعاریف

**برنامه اصلاح نظام اداری** - منظور از برنامه اصلاح نظام اداری، یکی از برنامه‌های هشت‌گانه نقشه راه اصلاح نظام اداری، موضوع مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰ تاریخ ۱۳۹۳/۱/۲۰ می‌باشد.

**اهداف عملیاتی** - منظور از اهداف عملیاتی، اهداف کمی تعیین شده در جداول برنامه جامع اصلاح نظام اداری، موضوع مصوبه هیأت محترم وزیران به شماره ۱۲۷۶۷۵/ت/۵۰۶۴۲ هـ.تاریخ ۱۳۹۳/۱۰/۲۸ می‌باشد.

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

**پروژه‌های اجرایی** - منظور از پروژه‌های اجرایی، مجموع اقدام‌هایی است که توسط دستگاه‌های اجرایی برای تحقق اهداف عملیاتی دستگاه، صورت می‌گیرد.

## ۲- فرایند تنظیم برنامه عملیاتی

- ۱- تکمیل فرم‌های شماره ۱، ۲، ۳ و ۴ این راهنما توسط دستگاه‌های اجرایی و ارسال آن به امور فناوری‌های مدیریتی، مدیریت عملکرد و دبیرخانه شورای عالی اداری، پس از تصویب شورای راهبری توسعه مدیریت دستگاه.
- ۲- تشکیل کارگروه تخصصی در سازمان با در نظر گرفتن برنامه‌های هشت‌گانه و بررسی فرم‌های ارسال شده توسط دستگاه اجرایی در کارگروه مذکور، با حضور نمایندگان دستگاه‌های اجرایی.

- تبصره- کارگروه تخصصی متشکل از نمایندگان مطلع و تام‌الاختیار امورهای تخصصی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور بوده و در محل امور فناوری‌های مدیریتی، مدیریت عملکرد و دبیرخانه شورای عالی اداری، تشکیل می‌شود.
- ۳- تأیید فرم‌های مذکور در بند ۱، در کارگروه تخصصی.
- ۴- تأیید فرم‌های مذکور در بند ۱، در معاونت (پس از تصویب موضوع در کارگروه تخصصی).
- ۵- تنظیم برنامه عملیاتی مورد تفاهم و ابلاغ آن به دستگاه
- ۶- ورود اهداف برنامه اصلاح نظام اداری دستگاه به همراه برش استانی آن در سامانه مدیریت عملکرد ملی و استان به منظور انجام فرایند نظارت‌های چهارماهه و ارزیابی عملکرد سالیانه.

### ۳- معرفی فرم‌های برنامه‌های عملیاتی

الف- فرم شماره ۱: این فرم دربرگیرنده اهداف کمی دستگاه اجرایی (به صورت تجمیعی/به همراه اهداف کمی واحدهای استانی) با در نظر گرفتن برنامه اصلاح نظام اداری می‌باشد.

فرم شماره ۱ - اهداف عملیاتی سه ساله دستگاه

کد هدف	اهداف عملیاتی	شاخص اندازه‌گیری	واحد سنجش	۱۳۹۳ (وضع موجود)	۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۳۹۶	جمع	مسئول مستقیم	مبانی قانونی	توضیحات

معرفی ستون‌های فرم ۱:

کد هدف- شماره‌ای است که به هریک از اهداف عملیاتی اختصاص داده شده است.

اهداف عملیاتی- منظور همان اهداف تعیین شده در جداول مربوط به برنامه جامع اصلاح نظام اداری، موضوع مصوبه شماره ۱۳۷۶۷۵/ت ۵۰۶۴۲ هـ تاریخ ۱۳۹۳/۱۰/۲۸ هیأت محترم وزیران می‌باشد.

شاخص اندازه‌گیری- شاخصی با روش و فرمول مشخص، که برای سنجش و اندازه‌گیری میزان تحقق هدف عملیاتی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

واحد سنجش- به تناسب شاخص مورد نظر در هر یک از اهداف عملیاتی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

وضع موجود- نشان دهنده وضع موجود دستگاه اجرایی در هر یک از اهداف عملیاتی می‌باشد.

ستون‌های مربوط به سال- اهداف کمی سال‌های مورد نظر است که دستگاه اجرایی می‌خواهد محقق نماید.

جمع- اهداف تجمیعی دستگاه، در طول سه سال در هر یک از اهداف عملیاتی می‌باشد.

مسئول مستقیم- منظور، مسئول هر یک از اهداف عملیاتی در دستگاه اجرایی می‌باشد.

مبانی قانونی- شامل مبانی قانونی هر یک از اهداف عملیاتی است.

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

فرم اهداف عملیاتی سه ساله وزارت/سازمان .....

کد هدف	اهداف عملیاتی	شاخص اندازه‌گیری	واحد سنجش	۱۳۹۳ (وضع موجود)	۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۳۹۶	جمع	مسئول مستقیم	مبانی قانونی	توضیحات
۱	واگذاری واحدهای عملیاتی و خدمات دستگاه‌های اجرایی	نسبت واحدهای واگذار شده به کل واحدها	درصد	0%	2%	6%	6%	14%	معاونت توسعه مدیریت و منابع		
۲	آماده سازی واحدها برای واگذاری	نسبت واحدهای آماده سازی به کل واحدها	درصد	0%	6%	6%	6%	18%	معاونت توسعه مدیریت و منابع		
۳	کاهش سطوح مدیریت ستادی	سطوح مدیریتی کاهش یافته	تعداد	0	1	0	0	۱	معاونت توسعه منابع و مدیریت		
۴	کاهش سقف پست‌های سازمانی دستگاه‌ها	نسبت پست های سازمانی کاهش یافته	درصد	0	4	4	4	12%	معاونت توسعه منابع و مدیریت		
۵	کاهش نیروی انسانی	نسبت نیروی انسانی کاهش یافته	درصد	0	2	2	2	6%	معاونت توسعه منابع و مدیریت		
۶	ارایه خدمات الکترونیکی به شهروندان	نسبت خدمات الکترونیکی شده	درصد	14	16	18	20	68%	دفتر فناوری اطلاعات		
.	.	.....									

ب- فرم شماره ۲: این فرم دربرگیرنده اهداف کمی دستگاه اجرایی (به تفکیک هر یک از واحدهای استانی/برش استانی اهداف عملیاتی) با در نظر گرفتن برنامه اصلاح نظام اداری 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 شماره ۱ را تشکیل می‌دهد.

فرم شماره ۲- برش‌های استانی اهداف کمی

کد هدف/ استان	نام استان	شاخص اندازه‌گیری	واحد سنجش	۱۳۹۳ (وضع موجود)	۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۳۹۶	جمع	مسئول مستقیم	مبانی قانونی	توضیحات

معرفی ستون‌های فرم ۲:

کد هدف/استان - شماره‌ای است که به هریک از اهداف عملیاتی با در نظر گرفتن واحد استانی اختصاص داده شده‌است.

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

تبصره ۱- تعریف مابقی ستون‌ها همان تعریف جدول شماره ۱ می‌باشد.

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

فرم شماره ۲- برشهای استانی هدف کمی کد ۱: (واگذاری واحدهای عملیاتی و خدمات)

وزارت/سازمان.....

کد هدف/ استان	نام استان	شاخص اندازه‌گیری	واحد سنجش	۱۳۹۳ (وضع موجود)	۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۳۹۶	جمع	مسئول مستقیم	مبانی قانونی	توضیحات
۱-۱	استان تهران	نسبت واحدهای واگذار شده به کل واحدها	درصد	۰	۱	۲	۲	۵٪	اداره کل ...		
۱-۲	استان البرز	نسبت واحدهای واگذار شده به کل واحدها	درصد	۰	۰	۱	۱	۲٪	اداره کل ...		
۱-۳	استان اصفهان	نسبت واحدهای واگذار شده به کل واحدها	درصد	۰	۱	۱	۱	۳٪	اداره کل ...		
۱-۴	استان آذربایجان شرقی	نسبت واحدهای واگذار شده به کل واحدها	درصد	۰	۲	۱	۱	۴٪	اداره کل ...		
۱-۵	استان فارس	نسبت واحدهای واگذار شده به کل واحدها	درصد	۰	۰	۱	۱	۲٪	اداره کل ...		
۱-۶	استان زنجان	نسبت واحدهای واگذار شده به کل واحدها	درصد	۰	۰	۰	۱	۱٪	اداره کل ...		
.	.	.....									
.	.										
.	.										
.	.										
	جمع کل		درصد	0%	2%	6%	6%	14%			

ج- فرم شماره ۳: این فرم دربرگیرنده اهداف کمی دستگاه اجرایی استان با در نظر گرفتن برنامه اصلاح نظام اداری می‌باشد. لازم به ذکر است که، برنامه اصلاح نظام اداری هر استان جهت بررسی و ارزیابی عملکرد به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی همان استان ارسال خواهد شد.

فرم شماره ۳- اهداف عملیاتی سه ساله اداره کل .... استان .....

کد هدف	اهداف عملیاتی	شاخص اندازه گیری	واحد سنجش	۱۳۹۳ (وضع موجود)	۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۳۹۶	جمع	مبانی قانونی	توضیحات

معرفی ستون های فرم ۳:

تبصره- تعریف همه ستون ها همان تعریف جدول شماره ۱ می باشد.

مثال: مثال زیر یک نمونه از فرم شماره ۳ تکمیل شده برای یک دستگاه فرضی است.

فرم اهداف عملیاتی سه ساله اداره کل ..... استان .....

کد هدف	اهداف عملیاتی	شاخص اندازه گیری	واحد سنجش	۱۳۹۳ (وضع موجود)	۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۳۹۶	جمع	مبانی قانونی	توضیحات
۱	واگذاری واحدهای عملیاتی و خدمات دستگاه های اجرایی	نسبت واحدهای واگذار شده به کل واحدها	درصد	0%	1%	2%	2%	5%		
۲	آماده سازی واحدها برای واگذاری	نسبت واحدهای آماده سازی به کل واحدها	درصد	0%	1%	2%	2%	5%		
۳	کاهش سطوح مدیریت ستادی	سطوح مدیریتی کاهش یافته	تعداد	0	1	0	0	1		
۴	کاهش سقف ایستگاه های سازمانی دستگاه ها	نسبت پست های سازمانی کاهش یافته	درصد	0	1	1	1	3%		
۵	کاهش نیروی انسانی	نسبت نیروی انسانی کاهش یافته	درصد	0	2	2	2	6%		
۶	ارایه خدمات الکترونیکی به شهروندان	نسبت خدمات الکترونیکی شده	درصد	14	16	18	20	68%		
.	.	.....								

د- فرم شماره ۴: این فرم دربرگیرنده پروژه ها و اقدام های عملی دستگاه اجرایی هر یک از اهداف عملیاتی می باشد.

فرم شماره ۴- پروژه های اجرایی اهداف عملیاتی

کد هدف	اهداف عملیاتی	پروژه های اجرایی	زمان شروع	زمان پایان	نام مسئول	نام همکار	برآورد هزینه	محل تامین بودجه	خروجی ملموس	توضیحات

معرفی ستون‌های فرم ۴:

کد هدف - همان شماره اهداف عملیاتی فرم شماره ۱ می‌باشد.

اهداف عملیاتی - همان اهداف عملیاتی فرم شماره ۱ می‌باشد.

پروژه‌های اجرایی - پروژه‌ها و اقدام‌های اساسی می‌باشد که به منظور محقق نمودن اهداف عملیاتی، توسط دستگاه تنظیم می‌شود.

تبصره ۱ - تعریف مابقی ستون‌ها واضح بوده و نیاز به تعریف ندارد.

تبصره ۲ - مشابه همین فرم برای واحدهای استانی دستگاه نیز تکمیل شود.

مثال: مثال زیر یک نمونه از فرم شماره ۴ تکمیل شده برای یک دستگاه فرضی است.

فرم شماره ۴ - پروژه‌های اجرایی هدف شماره ۱ (واگذاری واحدهای عملیاتی و خدمات)

وزارت/سازمان .....

کد هدف	اهداف عملیاتی	پروژه‌های اجرایی	زمان شروع	زمان پایان	نام مسئول	نام همکار	برآورد هزینه	محل تامین بودجه	خروجی ملموس	توضیحات
۱	واگذاری واحدهای عملیاتی و خدمات دستگاه‌های اجرایی	احصاء کامل واحدهای عملیاتی	۹۴/۱/۱۵	۹۴/۲/۱۵	....	...	....	....	لیست فعالیت‌های قابل واگذاری	
		برنامه‌ریزی و زمان‌بندی واگذاری	۹۴/۲/۱۵	۹۴/۲/۳۰	....	...	....	....	گانت چارت اجرایی	
۲	آماده سازی واحدها برای واگذاری	انجام فراخوان به منظور ....	۹۴/۱/۱۵	۹۴/۲/۱۵	....	...	....	....		
		بررسی پیشنهادهای ارائه شده	۹۴/۲/۱۵	۹۴/۱۲/۲۵	....	...	....	....		
		.....	....	....	....	...	....	....		
.	.	.....	.	.	.	.	.	.	.	.

