



ریاست جمهوری

سازمان برنامه و بودجه کشور

دستورالعمل تدوین برنامه عملیاتی موضوع های کلیدی

برنامه پنجساله هفتم توسعه

(۱۴۰۲-۱۴۰۶)

معاونت امور اقتصادی و هماهنگی برنامه و بودجه

دبیرخانه ستاد تدوین برنامه هفتم توسعه

آذر ۱۴۰۱

فهرست مطالب

| | |
|--|----|
| ۱- کلیات | ۲ |
| ۲- تعاریف و مفاهیم | ۳ |
| ۳- نحوه تدوین برنامه عملیاتی موضوع های کلیدی | ۶ |
| ۴- شیوه تدوین برنامه عملیاتی موضوع های کلیدی | ۸ |
| ۴-۱- تعیین اهداف کلی، راهبردها و سیاست های اجرایی موضوع های کلیدی | ۸ |
| ۴-۲- تعیین اهداف کمی متناظر با اهداف کلی موضوع های کلیدی | ۹ |
| ۴-۳- تعیین اهداف کمی اجزای (محورهای) اصلی موضوع های کلیدی | ۹ |
| ۴-۴- تعیین عناوین برنامه های عملیاتی هر یک از اجزای اصلی موضوع های کلیدی | ۱۰ |
| ۴-۵- اهم اقدامات (طرح/فعالیت) جهت تحقق اهداف کمی متناظر با هدف کلی | ۱۰ |
| ۴-۶- برآورد کلی تامین و تجهیز منابع | ۱۱ |
| ۵- پیشنهاد قواعد سیاستی و احکام مورد نیاز برای پیاده سازی برنامه | ۱۲ |
| پیوست | ۱۳ |

۱ - کلیات

بخشنامه‌ی خط‌مشی‌ها و چارچوب‌های کلان برنامه پنجساله هفتم توسعه کشور با ملاحظه و امعان نظر به اسناد بالادستی (بیانیه‌ی گام دوم انقلاب، سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، اسناد آمایش سرزمین ملی - استانی، سیاست‌های کلی برنامه پنجساله هفتم توسعه و سند تحول دولت مردمی)، روندهای کلان متغیرهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و آمایشی، آسیب‌شناسی برنامه‌های توسعه پیشین و تحلیل محیط پیرامونی کشور، مشتمل بر هدف آرمانی «پیشرفت اقتصادی توأم با عدالت» با رویکرد «مساله‌محوری» در قالب «۱۲ موضوع کلیدی اولویت‌دار کشور» توسط رییس محترم جمهور تدوین و ابلاغ گردیده است. این مجموعه یکپارچه و به هم پیوسته بایستی با رعایت موارد زیر در تدوین کلیه برنامه‌های عملیاتی، ملاک عمل همه‌ی ارکان، سیاستگذاران و برنامه‌ریزان قرار گیرد.

هدف آرمانی «پیشرفت اقتصادی توأم با عدالت» با شناخت و تبیین موضوعات کلان، بخشی، فرابخشی و استانی انتخاب شده است. تمامی برنامه‌های عملیاتی می‌بایست در راستای تحقق هدف مذکور تدوین و اجرا گردد. رویکرد «مساله‌محوری» با شناخت، تحلیل و بهره‌گیری از روش‌های برنامه‌ریزی و مدیریتی، آسیب‌شناسی برنامه‌های توسعه پیشین و تجارب موفق جهانی انتخاب شده است. برنامه پنجساله هفتم توسعه کشور به جای تدوین برنامه‌ی جامع و برنامه‌ریزی برای حل همزمان تمامی موضوع‌های کلان، بخشی، فرابخشی و استانی، رویکرد «مساله‌محوری» را مبنای عمل قرار داده است. بر این اساس موضوعات قابل طرح در این برنامه به دو دسته موضوعات کلیدی و موضوعات اولویت‌دار تقسیم می‌شوند. برنامه پنجساله هفتم بر تدوین برنامه‌های عملیاتی موضوع‌های کلیدی (مطابق بند ۳ این دستورالعمل)، مندرج در سیاست‌های کلی برنامه پنجساله هفتم توسعه ابلاغی مقام معظم رهبری، تاکید دارد. با عنایت به این که مسائل کشور به موضوع‌های کلیدی محدود نمی‌شود، لذا سایر موضوع‌های اولویت‌دار در برنامه پنجساله هفتم در چارچوب ارائه‌ی مساله، راهکار و احکام پیشنهادی تهیه شده وفق مفاد دستورالعمل مربوط تدوین می‌گردند.

شایان ذکر است با عنایت به محدودیت منابع بودجه عمومی دولت، برنامه‌های عملیاتی و احکام پیشنهادی باید با رویکرد اصلاح نظام تنظیم‌گری دولت، طراحی، تضمین و استقرار قواعد سیاستی و با اتکای عمده به منابع مردمی، منابع بانکی، بازار سرمایه و جذب سرمایه‌گذاری خارجی تهیه شود. این برنامه‌ها نباید متضمن تحمیل بار مالی جدید مازاد بر منابع بودجه عمومی دولت باشد.

۲ - تعاریف و مفاهیم

▪ برنامه‌ریزی

عبارت است از یک جریان آگاهانه برای ایجاد نظم ، هماهنگی، هدایت، مدیریت و کنترل اقدامات، فعالیت‌ها و عملیات اجرایی کنشگران (عوامل اجرایی یا بازیگران) به منظور دستیابی به اهداف معین و مشخص.

▪ موضوع کلیدی

مشمول بر یک و یا تلفیقی از پیشران‌ها، چالش‌ها و بسترسازها است که می‌تواند به عنوان موضوع کلیدی، تحقق اهداف برنامه پیشرفت اقتصادی توأم با عدالت را محقق سازد.

▪ پیشران

موضوعات و مولفه‌های مهم اقتصادی اجتماعی، فرهنگی، که موجب به حرکت درآوردن و شتاب توسعه کشور هستند.

▪ چالش

موضوعات و عوامل بازدارنده و مانع توسعه و گلوگاه‌های کلیدی که با ایجاد اختلال در روند توسعه کشور، شرایط تحقق هدفهای توسعه را به خطر می‌اندازند.

▪ بسترساز

موضوعات و عواملی که زمینه ساز رشد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور و موجب هموارسازی مسیر توسعه کشور می‌گردد.

▪ اجزا(محورهای) اصلی موضوع کلیدی

به معنای اصلی‌ترین اجزا و محورهای مربوط به هر یک از موضوع‌های کلیدی که تشکیل‌دهنده‌ی آن موضوع کلیدی می‌باشد.

▪ اهداف کلی

به معنای هدف آرمانی یا عالیه که معمولاً در سطح برنامه‌های بالادستی توسعه مطرح می‌شود. در واقع اهداف کلی، به مجموعه مقاصد و منظورهایی که در جریان برنامه‌ریزی پیش‌بینی می‌شود و عملیات اجرایی برنامه در جهت نیل به آنها تنظیم می‌گردد، گفته می‌شود. به طور خلاصه اهداف کلی ویژگی‌های زیر را دارند:

- هدف کلی باید تصویر آینده را مشخص کند.
- هدف کلی باید برای همگان به آسانی قابل فهم باشد و با توجه به ظرفیت‌ها و محدودیت‌های وضع موجود قابلیت اجرا شدن داشته باشد.
- هدف کلی باید در راستای بندهای سیاست‌های کلی ابلاغی رهبری تعریف شود.
- هدف کلی باید قابلیت کمی سازی داشته باشد.

- هر چه تعداد اهدافی که در مسئله عمومی دنبال می‌شود بیشتر باشد، دشواریهای بیشتری در اجرا خواهد داشت.

▪ راهبرد

راهبرد؛ انتخاب یک مسیر از بین کلیه مسیرهایی است که فراروی مدیریت برای حصول به اهداف قرار دارد. به عبارت دیگر، راهبردها؛ جهت‌گیری‌های کلی و چارچوب تخصیص منابع یک برنامه را مشخص می‌کند.

▪ سیاست اجرایی

سیاست، مجموعه تصمیم‌هایی است که از سوی نظام مدیریت برای هموارسازی اجرای راهبرد اتخاذ می‌شود. به عبارت دیگر، سیاست‌ها، چارچوب‌ها و خطوط راهنمای تصمیم‌گیری در انتخاب گزینه‌های مختلف اجرای راهبرد را برای تحقق هدف فراهم می‌کنند. به طور خلاصه سیاست‌ها ویژگی‌های زیر را دارند:

- کلی‌گویی نباشند.
- جهت دار، مشخص و شفاف باشند.
- قابل حمل به معانی مختلف نباشند.
- نسبت به اقتضات جهانی و داخلی انعطاف پذیر باشند.
- عناوین سیاست‌ها محدود باشند.
- این سیاست‌ها باید زمان‌مند، مکان‌مند باشد و متولی اجرای آن، دستگاه‌های همکار، محل تأمین منابع مالی و متولی برای نظارت مشخص باشد.
- همچنین، این سیاست‌ها باید قابلیت اصلاح و بروزرسانی داشته باشد.

• برنامه‌ریزی عملیاتی

برنامه‌ریزی عملیاتی؛ را می‌توان پیش‌بینی عملیات برای نیل به هدف‌های معین با توجه به امکانات و محدودیت‌ها و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه‌ریزی راهبردی تعریف کرد. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی عملیاتی؛ مجموعه‌ای از فعالیت‌ها یا پروژه‌های تحت نظر دستگاه یا واحد اجرایی خاص است که با استفاده از منابع موجود به دستیابی اهداف و زنجیره نتایج تعیین شده کمک می‌کند.

▪ اهداف کمی

جنبه‌های قابل اندازه‌گیری مقاصد و منظورهایی هستند که در فرایند برنامه‌ریزی پیش‌بینی می‌شود و به عنوان شاخص‌هایی، بصورت ملموس و کمی قابل اندازه‌گیری بوده و برای افق زمانی معین عدد مشخصی را مد نظر قرار می‌دهد. به طور خلاصه اهداف کمی ویژگی‌های زیر را دارند:

- هدف کمی باید شفاف و غیرقابل تفسیر باشد و مفاهیم مختلفی از آن برداشت نشود.
- هدف کمی باید هدف کلی را پوشش دهد و در راستای تحقق هدف کلی باشد.
- هدف کمی باید قابل سنجش و اندازه‌گیری و دارای افق زمانی باشد.

- هدف کمی باید قابلیت تعریف سنجه را داشته باشد.
- هدف کمی باید اجرایی باشد.
- هدف کمی به طور معمول با واژگانی مانند: افزایش، کاهش، مهار و ارتقا سرو کار دارد.

▪ طرح

طرح مجموعه‌ای از یک یا چند پروژه یا فعالیت می‌باشد که به منظور تحقق اهداف عملیاتی تعریف می‌شود و با اعتبار معین برای تحقق بخشیدن به سیاست‌های اجرایی اجرا می‌شود^۱.

▪ پروژه

منظور از **پروژه** مجموعه عملیات و خدمات مشخصی است که بر اساس مطالعات توجیهی فنی، اقتصادی یا اجتماعی که توسط دستگاه اجرایی انجام می‌شود و طی مدت معین و با اعتبار مشخص برای تحقق بخشیدن به اهداف برنامه پنجساله توسعه به صورت سرمایه‌گذاری ثابت شامل هزینه‌های غیرثابت وابسته در دوره مطالعه و اجرا و یا مطالعات اجرا می‌گردد و تمام یا قسمتی از هزینه‌های اجرای آن از محل اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای تأمین می‌شود. به طور خلاصه پروژه‌ها ویژگی‌های زیر را دارند:

- یک کار منحصر به فرد، جدید و غیرتکراری است.
- برای تحقق یک نتیجه عینی انجام می‌شود. بعد از تکمیل پروژه این نتیجه در قالب یک محصول، ارائه یک خدمت یا تعهد باید به طور ملموس قابل تحویل باشد.
- زمان مند است. یک نقطه شروع و پایان مشخص داشته باشد و مدت زمان انجام آن محدود است.
- باید بتوان آن را به «بسته‌های کاری» مشخص تقسیم نمود و هر یک از آن‌ها دارای زمانی محدود بوده و وابستگی خاصی بین آن‌ها برقرار است.
- هر یک از بسته‌های کاری نیازمند منابع مالی، انسانی و مصرفی مختلفی هستند.
- بودجه آن محدود و قابل پیش‌بینی است.

▪ واحد اندازه‌گیری

معیاری اندازه‌پذیر، که برای بررسی میزان تحقق هدف کمی؛ تعریف و مورد استفاده قرار می‌گیرد.

▪ فعالیت

سلسله عملیات و خدمات مشخصی است که برای تحقق بخشیدن به هدف‌های کمی برنامه در بازه زمانی معین انجام و هزینه آن از محل اعتبارات هزینه‌ای تأمین می‌شود.

۱. البته در ادبیات رایج برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی کشور، طرح؛ تحت عنوان مجموعه عملیات مطرح شده است که در این دستورالعمل "مجموعه عملیات" ناظر بر پروژه‌ها و فعالیت‌ها است.

۳ - نحوه تدوین برنامه عملیاتی موضوع‌های کلیدی

- از مجموع تمامی موضوع‌های اولویت‌دار، ۱۲ موضوع کلیدی به شرح جدول زیر شناسایی و اولویت‌بندی شده است. برای موضوع‌های کلیدی، برنامه‌های عملیاتی و احکام ضروری مورد نیاز برنامه، تدوین می‌شود.

۱. ثبات اقتصادی با تاکید بر:

- اصلاح ساختار بودجه (موضوع کلیدی شماره ۱)
- اصلاحات نظام بانکی (موضوع کلیدی شماره ۲)
- بهبود فضای کسب و کار (موضوع کلیدی شماره ۳)

۲. رشد اقتصادی عدالت‌محور با رویکرد ارتقای بهره‌وری با تاکید بر:

- انرژی (موضوع کلیدی شماره ۴)
- زنجیره ارزش صنایع معدنی و پتروشیمی (موضوع کلیدی شماره ۵)
- مسکن (موضوع کلیدی شماره ۶)
- اقتصاد دریامحور (موضوع کلیدی شماره ۷)
- اقتصاد دیجیتال (موضوع کلیدی شماره ۸)
- قطب‌های منطقه‌ای تولید و تجارت و ترانزیتی (موضوع کلیدی شماره ۹)

۳. امنیت غذایی (موضوع کلیدی شماره ۱۰)

۴. صندوق‌های بازنشستگی و نظام تامین اجتماعی (موضوع کلیدی شماره ۱۱)

۵. حکمرانی یکپارچه منابع و مصارف آب (موضوع کلیدی شماره ۱۲)

مسئول کارگروه موضوع‌های کلیدی

| موضوع کلیدی | معاونت اصلی مسئول | امور مسئول |
|--|---------------------------------------|---|
| ثبات اقتصادی و کنترل تورم با تأکید بر: | | |
| ۱ اصلاحات ساختاری بودجه | اقتصادی و هماهنگی برنامه و بودجه | تلفیق و هماهنگی بودجه |
| ۲ اصلاح نظام بانکی | اقتصادی و هماهنگی برنامه و بودجه | پایش تعهدات دولت و تجهیز منابع |
| ۳ بهبود فضای کسب و کار | اقتصادی و هماهنگی برنامه و بودجه | اقتصاد مقاومتی و شورای اقتصاد |
| رشد اقتصادی عدالت محور با رویکرد ارتقاء بهره‌وری با تأکید بر: | | |
| ۴ انرژی | فنی، امور زیربنایی و تولیدی | انرژی |
| ۵ زنجیره ارزش صنایع معدنی و پتروشیمی | فنی، امور زیربنایی و تولیدی | صنعت، معدن، بازرگانی و ارتباطات |
| ۶ مسکن | فنی، امور زیربنایی و تولیدی | راه و ترابری و مدیریت عمران شهری و روستایی |
| ۷ اقتصاد دریامحور | امور اقتصادی و هماهنگی برنامه و بودجه | برنامه ریزی، نظارت و آمایش سرزمین |
| ۸ اقتصاد دیجیتال | فنی، امور زیربنایی و تولیدی | صنعت، معدن، بازرگانی و ارتباطات |
| ۹ قطب‌های منطقه‌ای تولید و تجارت و ترانزیتی | فنی، امور زیربنایی و تولیدی | امور راه و ترابری و مدیریت عمران شهری و روستایی |
| امنیت غذایی | | |
| ۱۰ امنیت غذایی | فنی، امور زیربنایی و تولیدی | آب و کشاورزی و محیط زیست |
| صندوق‌های بازنشستگی و تأمین اجتماعی | | |
| ۱۱ صندوق‌های بازنشستگی و تأمین اجتماعی | معاونت امور علمی، فرهنگی و اجتماعی | امور سلامت و رفاه اجتماعی |
| حکمرانی یکپارچه منابع و مصارف آب | | |
| ۱۲ حکمرانی یکپارچه منابع و مصارف آب | فنی، امور زیربنایی و تولیدی | آب و کشاورزی و محیط زیست |

۴ - شیوه تدوین برنامه عملیاتی موضوع‌های کلیدی

به منظور تدوین برنامه عملیاتی اقدامات زیر صورت می‌گیرد:

- گزارش تحلیل راهبردی و سیستمی روند گذشته و وضع موجود موضوع کلیدی و شکست موضوع کلیدی به اجزای (محورهای) اصلی
- تعیین اهداف، راهبردها و سیاست‌های موضوع کلیدی (جدول شماره ۱)
- تعیین اهداف کمی متناظر با موضوع‌های کلیدی (جدول شماره ۲)
- تعیین اهداف کمی اجزای (محورهای) اصلی موضوع‌های کلیدی (جدول شماره ۳)
- تعیین عناوین برنامه‌های عملیاتی با استفاده از تحلیل راهبردی و سیستمی مطالعات انجام شده موجود و الگوی تحلیل «سلسله‌مراتب راه‌حل‌ها، ریشه‌ها و پیامدها و آثار (پیوست این دستورالعمل)» یا هر روش دیگر (جدول شماره ۴)
- تعیین اهداف برنامه‌های عملیاتی اجزای اصلی موضوع کلیدی (جدول شماره ۱-۵ و ۲-۵)
- تعیین عملیات اجرایی (طرح- پروژه- عملیات- فعالیت)، زمانبندی، منابع مورد نیاز، محل اجرا، مسئول و همکاران مورد نیاز (جدول شماره ۱-۵ و ۲-۵ و ۳-۵)
- پیشنهاد قواعد سیاستی و احکام مورد نیاز برای پیاده‌سازی برنامه (جدول شماره ۶)

۴-۱- تعیین اهداف کلی، راهبردها و سیاست‌های اجرایی موضوع‌های کلیدی

در این قسمت انتظار می‌رود تا اهداف کلی موضوعات کلیدی (پیشران‌ها، چالش‌ها و بسترسازها) ترسیم گردد. در این ارتباط باید تصویر کاملی از روند اهداف کلی موضوعات کلیدی (پیشران‌ها، چالش‌ها و بسترسازها) را مطابق جدول (۱) ارائه نمود.

جدول ۱- اهداف کلی، راهبردها و سیاست اجرایی

| ردیف | هدف کلی | راهبردهای دستیابی به هدف کلی | سیاست اجرایی |
|------|---------|------------------------------|--------------|
| ۱ | | ۱-۱ | |
| | | ۱-۲ | |
| | | ۱-۳ | |
| | | | |
| | | | |

۴-۲- تعیین اهداف کمی متناظر با اهداف کلی موضوع‌های کلیدی

متناسب با اهداف کلی و راهبردها و سیاست‌های تعیین شده و اسناد مربوط به حوزه آمایش سرزمین، اهداف کمی شاخص‌ها و متغیرهای اساسی موضوعات کلیدی (پیشران‌ها، چالش‌ها و بسترسازها) تعیین می‌شوند. این اهداف باید با توجه به شرایط و ظرفیت‌های پیش رو در حد توان مالی و فنی و فیزیکی کشور در طول برنامه تعیین شوند؛ در این ارتباط باید تصویر کاملی از روند این شاخص‌ها مطابق جدول (۲) را ترسیم نمود.

جدول ۲- تعیین اهداف کمی بر حسب اهداف کلی در برنامه هفتم

| ردیف | اهداف کلی | هدف کمی | | وضعیت | | سال‌های برنامه هفتم | | | | | جمع کل برنامه | |
|------|-----------|---------|------------------|----------------|-----------------|---------------------|------|------|------|------|---------------|--|
| | | عنوان | واحد اندازه گیری | پایان سال ۱۴۰۰ | برآورد سال ۱۴۰۱ | ۱۴۰۲ | ۱۴۰۳ | ۱۴۰۴ | ۱۴۰۵ | ۱۴۰۶ | | |
| | | | | | | | | | | | | |

۴-۳- تعیین اهداف کمی اجزای (محورهای) اصلی موضوع‌های کلیدی

جدول ۳- تعیین اهداف کمی اجزای (محورهای) اصلی موضوع‌های کلیدی

| ردیف | اهداف کمی متناظر با اهداف کلی | عنوان اجزای (محورهای) اصلی | اهداف کمی اجزای (محورهای) اصلی | واحد اندازه گیری | وضعیت | | سال‌های برنامه هفتم | | | | | جمع کل برنامه | |
|------|-------------------------------|----------------------------|--------------------------------|------------------|----------------|-----------------|---------------------|------|------|------|------|---------------|--|
| | | | | | پایان سال ۱۴۰۰ | برآورد سال ۱۴۰۱ | ۱۴۰۲ | ۱۴۰۳ | ۱۴۰۴ | ۱۴۰۵ | ۱۴۰۶ | | |
| | | | | | | | | | | | | | |

۴-۴- تعیین عناوین برنامه‌های عملیاتی هر یک از اجزای (محورهای) اصلی موضوع‌های کلیدی

جدول ۴- تعیین عناوین برنامه‌های عملیاتی هر یک از اجزای (محورهای) اصلی

عنوان اجزا (محورهای) موضوع کلیدی:

| ردیف | عنوان برنامه عملیاتی | سهم از اجزا (محورهای) موضوع کلیدی (درصد) |
|------|----------------------|--|
| ۱ | | |
| ۲ | | |
| ۳ | | |
| | | ۱۰۰٪ |

۴-۵- اهم اقدامات (طرح/فعالیت) جهت تحقق اهداف کمی متناظر با هدف کلی

جدول ۵-۱- عناوین طرح/عملیات بر حسب اهداف کمی در برنامه هفتم

(مبالغ به قیمت ثابت سال ۱۴۰۱)

| ردیف | هدف کمی متناظر با اجزا (محورهای) موضوع کلیدی | عنوان برنامه عملیاتی | هدف کمی برنامه عملیاتی | برآورد حجم عملیات سال های قبل | برآورد حجم عملیات سال ۱۴۰۱ | حجم عملیات تحقق هدف کمی طرح در طی سال های برنامه هفتم | | | | | برآورد حجم عملیات سال های بعد | کل منابع مورد نیاز مالی | محل اجرا | مسئول اجرا | ملاحظات | |
|------|--|----------------------|------------------------|-------------------------------|----------------------------|---|------|------|------|------|-------------------------------|-------------------------|----------|------------|---------|--|
| | | | | | | ۱۴۰۱ | ۱۴۰۲ | ۱۴۰۳ | ۱۴۰۴ | ۱۴۰۵ | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |

جدول ۵-۲- عناوین فعالیت بر حسب اهداف کمی در برنامه هفتم

(مبالغ به قیمت ثابت سال ۱۴۰۱)

| ردیف | هدف کمی متناظر با اجزا (محورهای) موضوع کلیدی | عنوان برنامه عملیاتی | هدف کمی برنامه عملیاتی | برآورد حجم فعالیت سال های قبل | برآورد حجم فعالیت سال ۱۴۰۱ | حجم فعالیت تحقق هدف کمی طرح در طی سال های برنامه هفتم | | | | | برآورد حجم فعالیت سال های بعد | کل منابع مورد نیاز مالی | محل اجرا | مسئول اجرا | ملاحظات | |
|------|--|----------------------|------------------------|-------------------------------|----------------------------|---|------|------|------|------|-------------------------------|-------------------------|----------|------------|---------|--|
| | | | | | | ۱۴۰۱ | ۱۴۰۲ | ۱۴۰۳ | ۱۴۰۴ | ۱۴۰۵ | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |

۴-۶- برآورد کلی تامین و تجهیز منابع

در این قسمت گزارشی از منابع مالی، فنی و فیزیکی زیر ساختی مورد نیاز و نحوه تامین آنها در طول برنامه به شرح موارد ذیل تهیه می گردد.

۴-۴-۱- برآورد کلی منابع فیزیکی زیرساختی، انسانی، فنی (تکنولوژی) و مالی مورد نیاز برای تحقق اهداف کمی مورد نظر

۴-۴-۲- پیشنهاد نحوه تامین و تجهیز منابع برای دستیابی به اهداف تعیین شده مطابق جدول شماره (۳-۵) بدیهی است ظرفیت منابع مالی در برنامه محدود بوده و شوراها باید در ظرف منابع مالی اعلام شده از سوی ستاد برنامه نسبت به تعدیل اهداف و سیاستها اقدام نمایند به طوری که شرط امکانپذیری تحقق اهداف به لحاظ محدودیت منابع مالی در کل برنامه رعایت گردد.

جدول ۳-۵- منابع مالی مورد نیاز تحقق اهداف کمی برنامه عملیاتی و شیوه تامین آن در طول برنامه (میلیارد ریال)

| ردیف | برنامه عملیاتی | هدف کمی برنامه عملیاتی | از کل منابع | | | | | بودجه عمومی دولتی | بودجه شرکتی | تامین مالی از بخش غیردولتی* | | کمک | جمع اعتبار مورد نیاز | |
|------|----------------|------------------------|-------------|------|------|------|------|-------------------|-------------|---|---------------------------|-----|----------------------|--------------------|
| | | | جمع | ۱۴۰۱ | ۱۴۰۰ | ۱۴۰۴ | ۱۴۰۳ | | | ۱۴۰۲ | سرمایه گذاری خارجی** | | | سرمایه گذاری داخلی |
| | | | | | | | | | | پایه های عمومی | تعاونی و خصوصی | | | |
| | | | | | | | | | | تأمین مالی از بازار سرمایه | تسهیلات داخلی - بازار پول | | | |
| | | | | | | | | | | * سایر منابع سرمایه گذاری غیر تسهیلات بودجه | | | | |

*از جمله سهم مشارکت در طرحهای مشارکت عمومی و خصوصی

**شامل سرمایه گذاری مستقیم و فاینانس طرحها و پروژه ها ، که در منابع شرکت های دولتی منعکس نمی گردد.

۵ - پیشنهاد قواعد سیاستی و احکام مورد نیاز برای پیاده‌سازی برنامه

سازمان‌های مدیریت و برنامه‌ریزی استان می‌توانند مجموعه ضوابط، استانداردها، مجوزها، محدودیت‌ها، ممنوعیت‌ها، مشوق‌های برانگیزاننده و مجازات‌های بازدارنده حاکم بر "فرآیندهای مشارکت، تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری" را در قالب راهکارهای کاربردی و احکام قانونی مورد نیاز متناسب با جدول زیر ارائه نمایند.

جدول ۶- پیشنهاد احکام مورد نیاز برای پیاده‌سازی برنامه

| | |
|------------------------|--|
| عنوان کارگروه: | دستگاه مسئول: |
| عنوان سیاست کلی مرتبط: | عنوان برنامه عملیاتی مرتبط با سیاست کلی: |
| متن حکم: | |

* در صورتی که متن حکم قانونی را نقض یا فسخ کرده و یا به موازات یک قانون دیگر است، ذکر صریح گردد.

پیوست

شیوه‌نامه‌ی تحلیل و تدوین برنامه‌های عملیاتی اجزا(محورهای) موضوع‌های کلیدی

با عنایت به **مسئله محور بودن** برنامه پنج‌ساله هفتم توسعه، فرایند تحلیل و تبدیل سلسله‌مراتبی موضوعات کلیدی به مسائل مهم اولویت‌دار/ تعیین علل ریشه‌ای/ تعیین راه‌حل‌های اولویت‌دار/ تعیین عناوین برنامه عملیاتی و تعیین اهداف و نتایج برنامه عملیاتی از اهمیت بسیار والایی برخوردار است. از این رو **شیوه‌نامه پیشنهادی** حاضر این امر را طرف توجه قرار داده است و به معرفی اجمالی روش برنامه‌ریزی و مدیریت نتیجه‌محور، گام‌ها و ابزارهای مرتبط (دیاگرام مسئله/ راه‌حل) در این خصوص می‌پردازد.

تصویر ۱- گام‌های «تبدیل موضوعات و مسائل کلیدی به راه‌حل و عناوین برنامه عملیاتی و اهداف و نتایج آن‌ها»



برنامه‌ریزی و مدیریت نتیجه‌محور: رویکرد نوین برنامه‌ریزی و مدیریتی است که هسته اصلی آن تفکر نتیجه‌محور و زنجیره نتایج (خروجی، دستاورد و اثرات) و توصیف روابط و پیوندهای علی بین عناصر متنوع و نتایج طی زمان (کوتاه‌مدت/ میان‌مدت/ بلندمدت) است که هدف اصلی این نوع برنامه‌ریزی، تضمین تحقق نتایج مطلوب، قابل اثبات و اندازه‌گیری اقدامات و مداخلات توسعه‌ای بخش دولتی و عمومی (در این شیوه نامه دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون خدمات کشوری) است. از این‌رو همه فرآیندها و مراحل برنامه‌ریزی به نحوی بازتعریف، طراحی و مستقر می‌شوند که پیگیری و تحقق نتایج به طور شفاف در دستور کار باشند. این راهبرد نه تنها همه مراحل مورد نظر برنامه‌ریزی را در بر می‌گیرد بلکه به لحاظ اهمیت پیشبرد موثر زنجیره نتایج و تاکید موثر و مستمر بر آن‌ها به شیوه مهندسی معکوس در همه حال زنجیره نتایج را در سرلوحه همه اجزا قرار می‌دهد.

تکنیک چند چرای متوالی: تکنیک چند چرا؟ یکی از روش‌های تجزیه و تحلیل ریشه‌ای مسائل است. ریشه‌یابی علت مشکل یکی از مهم‌ترین اقدامات اولیه برای تحلیل و اعتبارسنجی یک ایده می‌باشد. پنج چرا تکنیکی است که در شناخت مساله و آنالیز آن کاربرد جدی دارد. با پرسیدن مکرر چرا (۳ یا ۵ بار)، می‌توان از لایه‌های ظاهری یک پدیده عبور کرده و به علت ریشه‌ای آن پدیده رسید. در اغلب موارد دلیل ظاهری یک عارضه می‌تواند ما را وادار به پرسیدن سوال بعدی کند. هرچند این تکنیک را ۵ چرا می‌گویند، اما ممکن است تعداد کمتر یا بیشتر از دقیقاً پنج سوال پرسید تا موضوعات و دلایل مربوط به یک مساله را پیدا کرد.

۲- گام‌های تبدیل موضوعات و مسائل به راه‌حل و عناوین برنامه‌های عملیاتی و اهداف و نتایج برنامه‌های

عملیاتی

مهم‌ترین گام در تهیه برنامه عملیاتی موضوعات کلیدی، تحلیل وضعیت مساله / موضوع کلیدی و رسیدن به **علل ریشه‌ای** آن‌ها به منظور نیل به راه‌حل‌های عملیاتی می‌باشد. در این خصوص با مشارکت شرکای کلیدی (دربخش عمومی و غیردولتی) و با بهره‌گیری از روش‌های مشارکتی (از جمله بحث گروهی، طوفان فکری و ...) به تحلیل مساله / موضوع اصلی می‌پردازد. معمولاً برای این منظور از ابزار تحلیل درخت مساله یا دیاگرام مساله / مسائل و درخت یا دیاگرام راه‌حل‌ها بهره گرفته می‌شود.

گام اول: پس از انتخاب و تعریف مساله / موضوع کلیدی (که در بخشنامه حاضر خط‌مشی‌ها و سیاست‌های کلان برنامه‌ها و موضوعات کلیدی / اصلی براساس سیاست‌های کلی ابلاغی تعیین شده‌اند) و تشکیل کارگروه ذیربط و دعوت از خبرگان مرتبط در قالب جلسات کارشناسی با بهره‌گیری از **تکنیک چند چرای متوالی**، موضوعات اصلی یا مسائل کلیدی به بررسی و تحلیل گذاشته می‌شود.

گام دوم: در این گام به شکستن و اولویت‌بندی دلایل و علل مساله / موضوع پرداخته می‌شود. همچنین پیامدهای منفی مساله در وضع موجود ترسیم شده و مهم‌ترین آن‌ها انتخاب می‌شود و مسائل مهم احصاء می‌گردند.

گام سوم: در این گام به تحلیل و تعیین «علل ریشه‌ای» اولویت‌دار مسائل مهم اولویت‌دار پرداخته می‌شود.

گام چهارم: در این گام علل ریشه‌ای اولویت‌دار به راه‌حل‌های اولویت‌دار تبدیل می‌گردند که در اصل مشتمل بر روش‌های مختلف مواجهه با علل ریشه‌ای مسأله و پیامدهای منفی اصلی آن می‌باشد. برای این منظور نیز با مرور سریع گزارش‌ها و پژوهش‌های علمی صورت گرفته و احصاء راه‌حل‌های آن‌ها، این توصیه‌ها و راه‌حل‌ها به بحث و بررسی کارشناسی خبرگان گذاشته شده و راهبردهای مرجع اولویت‌دار شناسایی و به راه‌حل‌های اولویت‌دار تبدیل می‌گردند.

گام پنجم: در این گام راه‌حل‌های اولویت‌دار به **عناوین برنامه‌های عملیاتی** تبدیل می‌شوند. طبیعی است انتخاب راهبردها یا بهترین رهیافت یا استراتژی برای مواجهه با مسأله کلیدی به امکانات و ظرفیت‌های شرکا (دستگاه‌های اجرایی مرتبط) وابسته است که در این خصوص می‌توان از ابزارهای تحلیل ذینفعان و تحلیل سوات نیز بهره گرفت.

گام ششم: در این گام اهداف و نتایج مورد انتظار (که توصیه می‌شود براساس منطق و روش برنامه‌ریزی نتیجه‌محور تحلیل و ترسیم گردند) تعریف می‌شوند تا برای رسیدن به نتایج مشخص (خروجی‌ها و دستاوردها) برنامه‌ها، فعالیت‌ها و طرح‌ها و پروژه‌ها تعیین شوند و بر اساس آن، منابع لازم (ورودی‌ها) برای عملیاتی‌سازی آن‌ها بسیج و تجهیز گردند.

تصویر: ترسیم دیاگرام تشخیص و تحلیل مسأله



