



نظام مدیریت استراتژیک وزارت امور اقتصادی و دارایی

به همراه جهت گیری و اولویت های استراتژیک
و نظام نامه سامانه مدیریت استراتژیک

ابرپروژه تدوین و جاری سازی اسناد راهبردی در سطح وزارت امور اقتصادی و دارایی و تمام معاونت ها، سازمان ها، بانک های دولتی، شرکت های زیرمجموعه و بیمه ایران برای اولین بار در طول فعالیت وزارت متبوع، با جدیت آغاز شد، به سرعت پیش رفت و با موفقیت ادامه دارد.

دستیابی وزارت امور اقتصادی و دارایی به یک «سند راهبردی فراگیر» بی تردید یکی از آرزوهای دیرینه این مجموعه بزرگ بوده است. سند راهبردی وزارت امور اقتصادی و دارایی با رویکردی کلان، آینده نگر و معطوف به عمل، تنظیم شده است.

اسناد راهبردی تنظیم شده دارای پنج ویژگی مشخص هستند:

۱. منتهی شدن به اهداف کمی قابل اندازه گیری
۲. مشخص بودن سهم هر مرکز مسوولیت (سازمان و معاونت)
۳. تعیین اقدامات عملی زمان بندی شده
۴. مبتنی بر اسنادفراستی (سند چشم انداز، سیاست های کلی نظام و ...)
۵. مشارکت تمام مراکز مسوولیت

وزارت امور اقتصادی و دارایی بعد از تدوین مأموریت خود با توجه به شرایط اقتصادی کشور به ۴ اولویت راهبردی اصلی و ۳ اولویت راهبردی پشتیبان دست یافت. اولویت های راهبردی اصلی عبارتند از:

- افزایش توان ثروت آفرینی کشور
- تأمین مالی پایدار دولت و کاهش اتکا به درآمدهای نفتی
- افزایش شفافیت، سلامت و انضباط مالی - اداری
- ایجاد و یکپارچه سازی سامانه های اطلاعات مدیریتی و عملیاتی
- و اولویت های راهبردی پشتیبان عبارتند از:
- افزایش مشارکت در سیاست گذاری و قانون گذاری
- افزایش هم افزایی درون سازمانی و همکاری فراسازمانی

● توسعه هدفمند سرمایه انسانی و سازمانی

در گام بعدی کلیه مراکز مسوولیت (معاونت‌ها، سازمان‌ها، شرکت‌ها، بیمه و بانک‌های تابعه و وابسته وزارت متبوع) موظف شدند که در راستای این هفت اولویت به ویژه چهار اولویت اصلی، اهداف کمی چهارساله و اقدامات راهبردی سالانه خود را ارائه نمایند. این مراکز عبارت بودند از:

- معاونت نظارت مالی و خزانه‌داری کل کشور،
 - معاونت امور اقتصادی،
 - معاونت امور بانکی، بیمه و نظارت بر اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴
 - معاونت توسعه مدیریت و منابع،
 - معاونت امور حقوقی و مجلس،
 - سازمان امور مالیاتی کشور،
 - گمرک جمهوری اسلامی ایران،
 - سازمان خصوصی‌سازی،
 - بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران،
 - سازمان سرمایه‌گذاری و کمک‌های اقتصادی و فنی ایران،
 - سازمان بورس و اوراق بهادار،
 - سازمان حسابرسی،
 - سازمان جمع‌آوری و فروش اموال تملیکی،
 - شرکت سرمایه‌گذاری‌های خارجی ایران،
 - هفت بانک دولتی (ملی، سپه، مسکن، صنعت و معدن، کشاورزی و پست بانک، و توسعه صادرات) و بیمه ایران
- ۷ اولویت راهبردی وزارت امور اقتصادی و دارایی به اهداف کمی چهارساله و اقدامات عملی دارای برنامه زمان‌بندی برای ۲۲ مرکز مسوولیت تبدیل شدند.

آنچه در این مجموعه گردآوری شده است. بسته‌ای است از اسناد راهبردی و همچنین نظام‌نامه اجرایی و دستورالعمل‌های مرتبط با سامانه مدیریت استراتژیک (دستورالعمل‌های سه‌گانه تدوین، پایش و روزآمدسازی اسناد راهبردی).

فهرست مطالب

۱	۱. طلعه
۳	۲. پیام مقام محترم وزارت
۵	۳. گزارش مشاور وزیر (راه طی شده)
۹	۴. یادداشت رییس مرکز نوسازی و تحول اداری و مسئول دبیرخانه سما
۱۱	۵. چرخه مدیریت استراتژیک
۱۳	۶. مأموریت
۱۵	۷. چشم انداز
۱۷	۸. اولویت های استراتژیک وزارتخانه
۳۱	۹. اسناد استراتژیک مراکز مسئولیت
۳۳	۱۰. فرجام سخن
۳۵	پیوست ۱: نظام نامه اجرایی و سازمان کار
۵۱	پیوست ۲: دستورالعمل تدوین اسناد استراتژیک
۵۹	پیوست ۳: دستورالعمل گزارش دهی و پایش اسناد استراتژیک
۷۳	پیوست ۴: دستورالعمل روزآمدسازی اسناد استراتژیک

۱. طلعه؛ مدیریت استراتژیک، انسجام بخش اندیشه و انتظام بخش اقدام

تجربه نشان می‌دهد، ورای هر عمل منسجمی، یک ذهن منظم وجود دارد. به همین دلیل است که تمام سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرای نیازمند داشتن یک سند استراتژیک و یک نقشه راه مدون و منظم هستند تا بتوانند با اندیشه‌ای سامان یافته، در برابر اقتضائات و تغییرات سازمان خود را به پیش ببرند.

«مدیریت استراتژیک از اولین روز تا آخرین ساعات.»

کار تدوین سند راهبردی و نقشه راه وزارت امور اقتصاد و دارایی آغاز شد و بنا به تاکید مقام محترم وزارت، روزآمدسازی و جاری سازی آن تا آخرین روز ادامه خواهد یافت.

اما متأسفانه سندهای راهبردی در کشور ما دست کم از سه کاستی اساسی رنج می‌برند و این سه کاستی باعث شده است که در عمل این اسناد کمتر به کار آید. ۱- محوریت مقولات و اهداف کیفی که باعث می‌شود این اسناد هیچ تعهد مشخصی ایجاد نکند.

۲- تعدد مفاهیم نزدیک به هم (اهداف کیفی، اهداف کلان، راهبردها، سیاست‌ها، خط مشی‌ها) که باعث پیچیدگی، ابهام و دلزدگی می‌شود.

۳- دوری از عمل. به اشتباه فکر می‌شود که اسناد راهبردی باید انباشته از کلی گویی باشند. در صورتی که کلان‌نگری با کلی‌گویی یکسان نیست. اسناد راهبردی اگر به اقدامات مشخص عملی قابل تخصیص به دستگاه‌های اجرایی تبدیل نشود منشا اثر نخواهد شد. درست آن است که نگاه راهبردی داشت، اما معطوف به عمل و نتیجه به موضوعات نگریست.

بررسی عملکرد گذشته نشان می‌دهد در صورتی که سیاست‌های کلی نظام به سند راهبردی و نقشه راه تبدیل نشوند، عملیاتی نخواهند شد و به میراث اسناد و قوانین بر زمین مانده افزوده خواهد شد.

مدیریت استراتژیک در عرصه دولت و دستگاه‌های اجرایی

نشانه‌های یک خزان مدیریتی چیست؟

- اسناد، سیاست‌ها، تصمیمات و قوانین زمین مانده
 - روزمرگی و تعهدات عملکردی مبهم
 - تعدد، تضاد یا ابهام در انتظارات عملکردی
 - نبود پاسخگویی راهبردی
- این موارد نشانه هستند، اما ریشه‌های آن را باید در جای دیگری جست، به نظر می‌رسد ریشه‌های چنین وضعیتی موارد زیر هستند:
- تبدیل نشدن اسناد و قوانین به یک برنامه یکپارچه
 - نبود یک نگاه راهبردی
 - تعیین نشدن اهداف کمی و قابل اندازه‌گیری
 - شفاف نبودن معیارهای ارزیابی
- برای مهاجرت از خزان مدیریتی به بهار تعالی، دستگاه‌های اجرایی باید راه متفاوتی را در پیش گیرند و آن استفاده از نگاه، نگرش و رویکرد راهبردی در تمشیت و تدبیر امور است.
- انتظار می‌رود که با

- تعیین اولویت‌های راهبردی
 - عملیاتی کردن اسناد و قوانین
 - تبدیل مفاهیم کلی و کیفی به اهداف کمی
 - تجمیع برنامه‌ها و اهداف کمی برآمده از سیاست‌های مختلف به یک برنامه اقدام
- به نتایج زیر دست یابیم:
- تمرکز بر موضوعات راهبردی
 - تعهد به اهداف کمی چالشی و البته دست یافتنی (ایجاد تنش خلاق)
 - پاسخ‌خواهی و پاسخ‌دهی
 - شفاف سازی عملکرد (قرار دادن سازمان‌ها و مدیران در تنگ بلورین)

مبتنی بر چنین نگاهی، از اولین روز آغاز به کار دولت تدبیر وامید، کار تدوین سند راهبردی و نقشه راه وزارت امور اقتصاد و دارایی آغاز شد و بنا به تاکید مقام محترم وزارت، روزآمدسازی و جاری‌سازی آن تا آخرین روز ادامه خواهد یافت.

۲. پیام مقام محترم وزارت

هر مجموعه‌ای اگر بخواهد موثر، منسجم و موفق باشد باید ایده روشنی نسبت به آینده داشته باشد. سازمان‌ها از جمله وزارت امور اقتصادی و دارایی اگر هدف و راهبرد مشخصی نداشته باشد، دچار روزمرگی، انفعال، تعلل و رخوت می‌شوند. به همین جهت از روز اولی که کار را در وزارت اقتصاد شروع کردم فرآیند مدیریت استراتژیک آغاز و تا روز آخر نیز ادامه خواهد داشت.

حاصل این حرکت، سند اولویت‌های راهبردی وزارت است که تمام اعضای خانواده وزارت امور

اقتصادی و دارایی باید خود را نسبت به آن متعهد بدانند. اگر ما به اهداف و راهبردهای خود اعتقاد و تعهد عملی نداشته باشیم، دیگران هم به ما و اهدافمان اعتقاد نخواهند داشت. تمام زیرمجموعه‌های وزارت امور اقتصادی و دارایی موظف هستند که اهداف کمی و اقدامات عملی راهبردی خود را در پاسخ به اولویت‌های راهبردی ابلاغ شده تهیه و تنظیم کنند. نظارت بر اجرای راهبردها بخشی از چرخه مدیریت راهبردی است که آن را وظیفه خود می‌دانم و مصمم به پیگیری برای عملیاتی شدن راهبردها هستم.

« ترکیبی از انضباط و انعطاف

ترکیبی از انضباط و انعطاف است که می‌تواند ما را به موفقیت برساند. انضباط یعنی تعهد به اهداف و راهبردهای از پیش تعیین شده و انعطاف یعنی پاسخگویی فعالانه و هوشمندانه به تغییرات.

لازم به یادآوری است که ترکیبی از انضباط و انعطاف است که می‌تواند ما را به موفقیت برساند. انضباط یعنی تعهد به اهداف و راهبردهای از پیش تعیین شده و انعطاف یعنی پاسخگویی فعالانه و هوشمندانه به تغییرات.

«نیازمند عمل مدبرانه هستیم.

**تمام اهداف و افکار خوب تا زمانی
که روی کاغذ هستند بی تأثیرند،
عمل و اقدام است که ما را به توسعه
می‌رساند البته عمل هدفمند و اقدام
مدبرانه.**

تمام این تلاش‌ها برای ایجاد تغییرات مثبت در زندگی
امروزی و فردای ایرانیان است. تمام اهداف و افکار
خوب تا زمانی که روی کاغذ هستند بی تأثیرند، عمل
و اقدام است که ما را به توسعه می‌رساند البته عمل
هدفمند و اقدام مدبرانه.

در راه دستیابی به چشم‌انداز وزارت امور
اقتصادی و دارایی، به کمک و حضور همه اعضای خانواده بزرگ وزارت امور اقتصادی و
دارایی نیاز دارد. وزارت امور اقتصادی و دارایی باید در بین سازمان‌های دولتی و عمومی
نمونه و الهام بخش مدیریت راهبردی و اقدام هدفمند باشد و این میسر نخواهد شد
مگر با عنایت خداوند منان و مشارکت هوشمندانه تمام همکاران.

علی طیب‌نیا

۳. گزارش مشاور وزیر

با دستور ویژه مقام محترم وزارت، فرآیند تهیه و تدوین اولویت‌های راهبردی از اولین روز آغاز شد، در جلسات متعدد و کار بسیار فشرده و سنگین و با مشارکت تمام مراکز مسوولیت این سند در صد روز اول کاری دولت تهیه و ارزیابی، اصلاح و در نهایت تصویب شد و سپس به اسناد راهبردی مراکز مسوولیت ترجمه شد و اکنون سه ماهانه پایش و شش ماهانه روزآمد می‌شود. با افتخار می‌توانیم بگوئیم وزارت امور اقتصادی و دارایی یکی از وزارت خانه‌های پیشرو در استقرار نظام مدیریت استراتژیک در دولت تدبیر و امید است.

واژه مدیریت استراتژیک ممکن است ترس‌آور و یا با پرستیژ باشد اما بگذارید تعریفی ساده از آن ارائه دهیم:

مدیریت استراتژیک یعنی فرآیند:

- اتخاذ تصمیمات استراتژیک
- اجرای اقدامات استراتژیک
- برای تحقق تغییرات و دستاوردهای استراتژیک

حال ممکن است این سوال پیش بیاید که چه چیزی استراتژیک است و استراتژیک به چه معناست؟ هر چیزی که تاثیر اساسی و ماندگار بر نتایج کلیدی عملکرد یک سازمان داشته باشد را استراتژیک می‌گویند. ما در مدیریت استراتژیک وزارتخانه در جستجوی اقدامات و تغییراتی هستیم که بر نتایج کلیدی عملکرد وزارتخانه یعنی:

- کیفیت سیاست‌ها و قوانین اقتصادی
- کیفیت نهادها و زیرساخت‌های اقتصادی
- شفافیت و انضباط مالی - اداری و صحت عمل جریان مبادلات اقتصادی
- ایجاد ظرفیت رشد اقتصادی
- تأمین مالی دولت

تأثیر اساسی بگذاریم. اولویت‌های راهبردی تهیه شده و اهداف راهبردی و اقدامات پیشنهاد شده مراکز مسئولیت همه و همه در نهایت دستیابی به بهبود در نتایج کلیدی عملکردی که در بالا اشاره شده را هدف گرفته اند.

برای تهیه سند راهبردی گام‌های زیر برداشته شده است.

- تشکیل شورای مدیریت راهبردی
- تحلیل موضوعات و چالش‌های راهبردی مراکز مسئولیت وزارت امور اقتصادی و دارایی
- تحلیل محتوای اسناد مرجع و گزارش‌های متعدد کارشناسی از منابع متنوع
- تهیه تحلیل محیط بیرونی
- انجام تحلیل و آسیب شناسی اقتصاد کشور
- تهیه نسخه اولیه مأموریت و چشم‌انداز
- تهیه نسخه اولیه اولویت‌های راهبردی وزارت امور اقتصادی و دارایی
- دریافت بازخورد بر روی سند اولیه بنیاد راهبردی و اولویت‌های راهبردی
- تهیه نسخه دوم بنیاد و اولویت‌های راهبردی
- دریافت بازخورد بر روی سند دوم
- نهایی شدن و ابلاغ سند بنیاد و اولویت‌های راهبردی وزارت
- الزام مراکز مسئولیت به تهیه و تسلیم سند اهداف و اقدامات راهبردی
- بررسی اسناد راهبردی مراکز مسئولیت توسط شورای مدیریت راهبردی و ارایه بازخورد
- اعمال اصلاحات بر روی اسناد راهبردی توسط مراکز مسئولیت
- بررسی و نهایی‌سازی نسخه تکامل یافته سند راهبردی مراکز مسئولیت توسط شورای مدیریت راهبردی
- بررسی نهایی و تایید سند راهبردی مراکز مسئولیت و ابلاغ جهت اجرا توسط مقام محترم وزارت.

برای تدوین اولویت‌های راهبردی وزارت اقتصاد علاوه بر سند چشم‌انداز بیست‌ساله نظام و سند سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی از اسناد زیر به عنوان سند مرجع استفاده شده است.

- قانون برنامه پنجم توسعه کشور

- سند خط مشی و برنامه دولت تدبیر و امید
- سند برنامه تقدیمی وزیر به مجلس
- سند قانون تشکیل وزارت امور اقتصادی و دارایی
- سند سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی
- سند سیاست‌های کلی نظام اداری

در جدول زیر آماری از تعداد و گونه اسناد و گزارش‌های مورد رجوع آرایه شده است.

نوع سند	سند مادر (سند چشم انداز و برنامه توسعه)	سند سیاست کلی
تعداد	۲	۳۰
نوع سند	گزارش کارشناسی	گزارش سازمانی
تعداد	۱۶	۱۴

نمونه‌ای از گزارش‌های مورد استفاده عبارتند از:

- گزارش‌های مدیریت عملکرد وزارتخانه (سه دوره)
- گزارش چالش‌ها و راهکارهای معاونت امور اقتصادی
- برنامه پیشنهادی اتاق بازرگانی به وزارت امور اقتصادی و دارایی.
- گزارش عملکرد برنامه پنجم
- گزارش راهبردی مراکز مسئولیت در مورد موضوعات و چالش‌های راهبردی.

مراکز مسئولیت ۲۲ گانه عبارتند از:

۱. سازمان امور مالیاتی کشور
۲. سازمان بورس و اوراق بهادار
۳. سازمان جمع آوری و فروش اموال تملیکی
۴. بیمه مرکزی
۵. سازمان خصوصی‌سازی
۶. سازمان سرمایه‌گذاری خارجی و کمک‌های فنی و اقتصادی ایران
۷. سازمان حسابرسی
۸. معاونت امور اقتصادی

۹. معاونت امور بانکی، بیمه و نظارت بر اجرای سیاستهای کلی اصل ۴۴ قانون اساسی
۱۰. معاونت امور حقوقی و مجلس
۱۱. معاونت توسعه مدیریت و منابع
۱۲. معاونت نظارت مالی و خزانه‌داری کل
۱۳. شرکت سرمایه‌گذاری‌های خارجی ایران
۱۴. گمرک جمهوری اسلامی ایران
۱۵. بیمه ایران
۱۶. بانک ملی
۱۷. بانک سپه
۱۸. بانک کشاورزی
۱۹. بانک مسکن
۲۰. پست بانک
۲۱. بانک صنعت و معدن
۲۲. بانک توسعه صادرات

مشارکت‌کنندگان در تهیه سند

۱۸۰ نفر به شرح جدول زیر به صورت مستقیم در این کار مشارکت داشته‌اند

وزیر	مشاوران وزیر	اعضای شورای معاونین	خبرگان بیرونی و کارشناسان مراکز مسئولیت	نمایندگان و رابطان مراکز مسئولیت	نیروهای اداری و فناوری اطلاعات
۱	۸	۱۵	۱۰۵	۳۰	۲۱

تخمین زده می‌شود به صورت غیرمستقیم نیز بیش از ۳۰۰ نفر در این پروژه مشارکت داشته‌اند.

وزارت امور اقتصادی و دارایی تنها یک وزارت‌خانه معمولی نیست. یک وزارت‌خانه بسیار بزرگ است. یک سیستم اقتصادی - اجتماعی پیچیده است و نیازمند یک سامانه هدایتی - نظارتی چابک و مؤثر است. امیدواریم با تدوین اسناد راهبردی مراکز ۲۲ گانه و طراحی نظام توانمندسازی، جاری سازی و روزآمدسازی اسناد بتوانیم یک سامانه مؤثر برای مدیریت این وزارت‌خانه ایجاد کنیم.

مجتبی لشکر بلوکی

مشاور وزیر

۴. یادداشت رئیس مرکز نوسازی و تحول اداری و مسئول دبیرخانه سما

بررسی‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از برنامه‌ها و استراتژی‌هایی که بخوبی نیز تدوین شده‌اند در عمل با موانعی روبرو گشته‌اند که اجرا و پیاده‌سازی آنها را متوقف یا با مشکل مواجهه ساخته است. واقعیت این است که اگر چه برخورداری از اسناد راهبردی و تدوین راهبرد یا استراتژی به عنوان مبنایی عقلانی برای عمل و یکپارچگی فعالیتها به شمار می‌آید؛ ولی رعایت الزامات اجرایی آن بویژه پایش مستمر استراتژی‌ها و تحقق اهداف اسناد از اهمیت ویژه برخوردار است.

نخستین الزام تحقق برنامه، از درک واقعی ماهیت برنامه برمی‌خیزد که همانا دستیابی به ادبیات مشترک و متفاهم برای ایجاد عزم واحد و تحول‌آفرینی در مجموعه‌های مورد نظر است؛ به دیگر سخن؛ مدیران و کارشناسان باید به یک مفاهمه استراتژیک دست یابند تا بر پایه آن عزم واحد شکل گرفته و تحقق اهداف مورد نظر امکان‌پذیر گردد که این نیز جز در سایه تعامل صف و ستاد و تمامی دست‌اندرکاران اجرای استراتژی امکان‌پذیر نخواهد بود.

دومین الزام اجرای استراتژی و تحقق اهداف سند راهبردی، توانمندسازی کارکنان و آماده‌سازی آنان برای ایجاد تغییر بر مبنای سند و یکپارچه‌سازی فعالیتها در چارچوب آن است.

سومین الزام اجرای بهینه استراتژی‌ها، پایش و مستندسازی داده‌ها و اعمال مدیریت دانش در بخش‌های مختلف با رویکرد مهندسی همزمان است.

با توجه به فلسفه وجودی مراکز نوسازی و تحول اداری که همانا عملیاتی کردن سیاست‌ها، و ابلاغ برنامه‌ها و طرح‌های تحول در نظام اداری کشور است و همچنین ابلاغ مقام محترم وزارت به معاونت‌ها و رؤسای مراکز مسئولیت مبنی بر مأموریت این مرکز در پیشبرد، پیگیری و پایش، بسترسازی، ظرفیت‌آفرینی، نهادسازی و اصلاحات ساختاری برای تحقق اهداف سند راهبردی

وزارت از سوی آن‌ها، مرکز نوسازی و تحول اداری به عنوان «دبیرخانه سما» با کمک مشاوران خود اقدام به ایجاد ساختار، فرایند و ساز و کارهای لازم جهت انجام مأموریت مذکور نموده است. کارگروه‌های پایش و مستندسازی و پیشبرد و توانمندسازی در ارتباط با کمیسیون‌های تحول اداری مراکز مسئولیت و نمایندگان تام‌الاختیار تلاش خواهند کرد مأموریت محوله را بخوبی انجام داده و با همراهی و همکاری با مراکز مسئولیت از طریق پایش استراتژی‌ها تحقق بخشیدن به اهداف سند راهبردی و تبدیل آن به گفتمان غالب در وزارت را تسهیل نمایند.

عزم وزارت امور اقتصادی و دارایی برای تحقق اهداف و اقدامات راهبردی جدی است و مرکز نوسازی و تحول اداری به عنوان دبیرخانه سامانه مدیریت استراتژیک مأموریت خود را در زمینه پیشبرد، پیگیری و پایش فرآیند مدیریت استراتژیک با همکاری تمام مراکز مسوولیت مجدانه پی خواهد گرفت. عنایت الهی، پشتیبانی مدیریت ارشد، پایمردی و امید، ره توشه ما در مسیر این تحول خواهد بود.

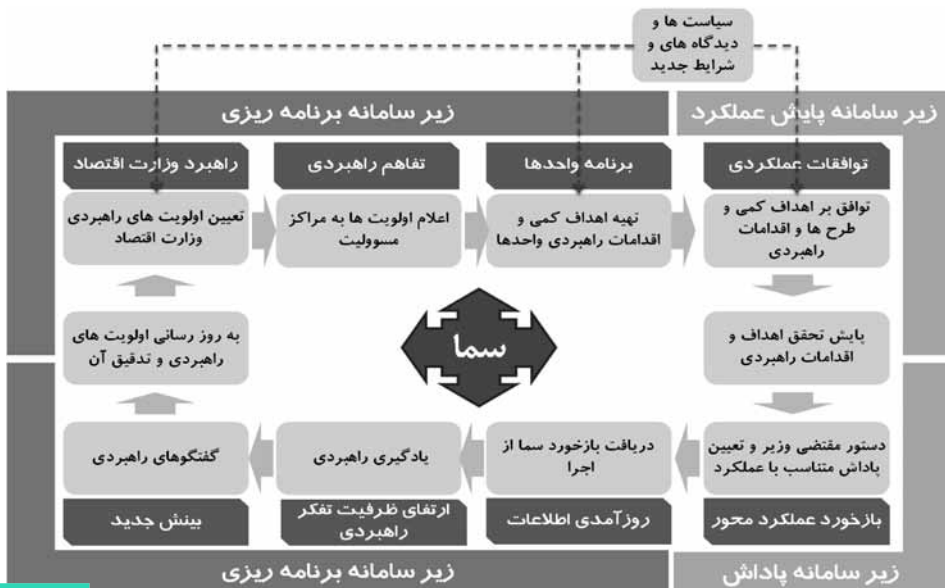
سید مصطفی رضوی

مشاور وزیر و رئیس مرکز نوسازی و تحول اداری

۵. چرخه مدیریت استراتژیک در وزارت امور اقتصادی و دارایی

- در چرخه مدیریت استراتژیک، علاوه بر تدوین اسناد راهبردی، گام‌های زیر نیز برداشته می‌شود:
- مفاهیم راهبردی: اعلان عمومی برنامه‌ها و رسیدن به درک مشترک همگانی در مورد اهداف و اقدامات راهبردی؛
 - اجرای اقدامات راهبردی برای دستیابی به اهداف راهبردی مصوب؛
 - پایش سه ماهه عملکرد و ارایه نتایج در داشبورد مدیریت راهبردی وزارتخانه؛
 - یادگیری راهبردی: دریافت نقدها به محتوا و فرآیند مدیریت راهبردی وزارتخانه، بازخوردگیری از عملکرد و اعمال اصلاحات؛
 - روزآمدسازی اهداف بر اساس تغییرات شرایط یا تغییرات سیاستی.

در شکل زیر گام‌های مختلف، چرخه مدیریت استراتژیک نشان داده شده است. چرخه مدیریت استراتژیک از سامانه‌های فرعی، برنامه‌ریزی، پایش، پاداش و از مراحل مدیریت راهبردی عملکرد، گفتگوهای راهبردی و یادگیری می‌گذرد.



۶. مأموریت وزارت امور اقتصادی و دارایی

مأموریت وزارت امور اقتصادی و دارایی چنین است:

نقش آفرینی در مدیریت کارآمد اقتصادی کشور با مشارکت فعال در تنظیم سیاست‌های اقتصادی و مالی کشور، مدیریت نهادهای زیرساختی منتخب، نظارت مالی و مدیریت عملیات مالی دولت.

کارکردهای کلیدی وزارت امور اقتصادی و دارایی برای تحقق این مأموریت چنین هستند:

- مشارکت فعال در تنظیم سیاست‌های اقتصادی و مالی کشور و ایجاد هماهنگی بین‌سازمان‌ها در اجرای سیاست‌ها؛
- مدیریت نهادهای زیرساختی اقتصادی منتخب؛^۱
- مدیریت عملیات مالی دولت و پرداخت هزینه‌ها؛
- انتظام بخشی و راهبری نظام مالی و محاسباتی کشور و نظارت مالی؛
- نظارت مالی بر صحت عمل جریان مبادلات اقتصادی؛
- تعامل با نهادهای بین‌المللی و مشارکت در دیپلماسی اقتصادی.

۱- نهادهای زیرساختی اقتصادی منتخب: بازار سرمایه، گمرک، مالیات، سرمایه‌گذاری در خارج، جذب سرمایه‌گذاری خارجی، بیمه‌ها و بانک‌های دولتی، و سازمان خصوصی سازی، خزانه‌داری ...

نقش آفرینی فعال در مدیریت کارآمد اقتصادی کشور

مدیریت عملیات مالی
دولت، انتظام بخشی و
راهبری نظام مالی و
محاسباتی کشور و
نظارت مالی

مدیریت نهادهای
زیرساختی اقتصادی
منتخب

مشارکت فعال در
تنظیم سیاست های
اقتصادی و مالی کشور
و ایجاد هماهنگی بین
سازمان ها در اجرای

پایدار در ایجاد
شفافیت و انضباط
مالی

پیشرو و در
ایجاد اصلاحات
نهادی - ساختاری

پیشران در
حکمرانی مطلوب
اقتصادی

مجموعه ای موثر، منسجم و منضبط

مأموریت

چشم انداز

۷. چشم‌انداز وزارت امور اقتصادی و دارایی

چشم‌انداز وزارت امور اقتصادی و دارایی چنین است:

- در سال ۱۳۹۶، وزارت امور اقتصادی و دارایی تبدیل به مجموعه‌ای منسجم و مؤثر شده است که
- در حکمرانی مطلوب اقتصادی، پیشران،
 - در ایجاد اصلاحات نهادی - ساختاری، پیشرو،
 - و در ایجاد شفافیت و انضباط مالی، پایدار است.



توصیف چشم‌انداز

در سال ۱۳۹۶، وزارت امور اقتصادی و دارایی در حوزه سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری اقتصادی تبدیل به نقش‌آفرینی تاثیرگذار شده است. تصمیم‌سازی‌های کارشناسانه، حضور مؤثر در مجامع سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری و تعامل هدفمند با سازمان‌های ذیربط، وزارت امور اقتصادی و دارایی را به پیشران حکمرانی مطلوب اقتصادی تبدیل کرده است.

«چشم‌انداز وزارت امور اقتصادی و دارایی در راستای سیاست‌های اقتصاد مقاومتی»

بند ۱۷ سیاست‌های اقتصاد مقاومتی:
اصلاح نظام در آمدی دولت با
افزایش سهم درآمدهای مالیاتی.

- در سال ۱۳۹۶، وزارت امور اقتصادی و دارایی نشان داده تحقق آرزوی دیرینه استقلال از درآمدهای آسان نفتی و اتکا به درآمدهای پاک

مالیاتی، شدنی است و در این راه گام‌های موثری برداشته و ابر پروژه اصلاحات ساختاری- نهادهی را قدرتمندانه آغاز نموده و به پیش برده است.

○ خانواده وزارت امور اقتصادی و دارایی برای آن که بتواند درآمد مالیات را جایگزین درآمد نفت کند از یکسو گستره و عدالت مالیاتی را افزایش داده است و از دیگر سو بر توان ثروت‌آفرینی کشور افزوده است. خانواده وزارت امور اقتصادی و دارایی از طریق آماده‌سازی محیط کسب‌وکار، زمینه‌سازی سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی، خصوصی‌سازی، آزادسازی، رقابتی‌سازی و توانمندسازی، پیشرو در ایجاد اصلاحات نهادی- ساختاری و افزایش کارایی مدیریت اقتصادی شده است.

«چشم‌انداز وزارت امور اقتصادی و دارایی در راستای سیاست‌های اقتصاد مقاومتی»

بند ۱۹ سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی: شفاف‌سازی اقتصاد و سالم‌سازی آن و جلوگیری از اقدامات، فعالیت‌ها و زمینه‌های فسادزا در حوزه‌های پولی، تجاری، ارزی و ...

○ این پیشگامی در اصلاحات نهادی اقتصادی زمینه‌ساز رشد پایدار عادلانه غیرتورمی شده است. در سال ۱۳۹۶، اصلاحات اقتصادی به ثمر نشست، تولید رونق گرفته و آینده‌ای بهتر فراروی اقتصاد کشور است.

○ در سال ۱۳۹۶، خانواده وزارت امور اقتصادی و دارایی به عنوان سازمانی منضبط و در عین حال انضباط‌آفرین و دستگاهی شفاف و شفافیت‌بخش در مجموعه دولت شناخته شده است و عملیات

مالی و نظارتی دولت را با قدرت و شفافیت به پیش می‌برد و در ایفای مسئولیت پاسخگویی دولت نقش آفرین و فعال خواهد بود.

○ خانواده منسجم وزارت امور اقتصادی و دارایی با رسیدن به چنین جایگاهی و با کسب چنین موفقیتی، یک مجموعه شاخص، الگو و الهام‌بخش در نظام اداری خواهد بود و به عنوان موفق‌ترین کارگزار دولت در عرصه توسعه اقتصادی و دستیابی به پیشرفت و عدالت گام برخواهد داشت.

۸. راهبردهای وزارت امور اقتصادی و دارایی

وزارت امور اقتصادی و دارایی هفت اولویت راهبردی را برای خود برگزیده است و این هفت اولویت در مجموع دارای هفده زیر اولویت هستند که در تصویر زیر آمده است.



اولویت‌های راهبردی وزارت اقتصاد ترجمان اجرایی سیاست اقتصاد مقاومتی

اولویت‌های راهبردی وزارت امور اقتصادی و دارایی در تطابق کامل با مولفه‌های اقتصاد مقاومتی است. در جدولی که در ادامه می‌آید، نشان داده شده است که برای هر مولفه اقتصاد مقاومتی، کدام اولویت و زیراولویت وزارت اقتصاد و همچنین کدام سازمان یا معاونت پاسخگو هستند. شایان ذکر است که سه بند از اقتصاد مقاومتی مستقیماً به وزارت امور اقتصادی و دارایی تخصیص داده شده است. اما وزارت اقتصاد خود را در قبال دیگر بندهای اقتصاد مقاومتی نیز، پاسخگو می‌داند، لذا از این جهت در قبال بندهای مختلف اقتصاد مقاومتی، یک واحد را متولی یا همکار (مرتبط) معرفی کرده است (قابل مشاهده در ستون سوم).

بندهای سیاست کلی اقتصاد مقاومتی	اولویت راهبردی	واحد متولی یا مرتبط
بند ۱: تأمین شرایط و فعال‌سازی کلیه امکانات و منابع مالی و سرمایه‌های انسانی و علمی کشور به منظور توسعه کارآفرینی و به حداکثر رساندن مشارکت آحاد جامعه در فعالیتهای اقتصادی با تسهیل و تشویق همکاری‌های جمعی و تأکید بر ارتقاء درآمد و نقش طبقات کم‌درآمد و متوسط.	افزایش توان ثروت آفرینی کشور - توسعه بخش خصوصی و افزایش سهم بنگاههای خصوصی در اقتصاد و گسترش تأمین مالی	سازمان خصوصی‌سازی بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران سازمان امور مالیاتی معاونت امور اقتصادی سازمان بورس و اوراق بهادار
بند ۲: پیشسازی اقتصاد دانش بنیان، پیاده‌سازی و اجرای نقشه جامع علمی کشور و ساماندهی نظام ملی نوآوری به منظور ارتقاء جایگاه جهانی کشور و افزایش سهم تولید و صادرات محصولات و خدمات دانش بنیان و دستیابی به رتبه اول اقتصاد دانش بنیان در منطقه.	افزایش توان ثروت آفرینی کشور - بهبود فضای کسب و کار و گسترش تأمین مالی	گمرک جمهوری اسلامی ایران سازمان امور مالیاتی سازمان بورس و اوراق بهادار
بند ۳: محور قراردادن رشد بهره‌وری در اقتصاد با تقویت عوامل تولید، توانمندسازی نیروی کار، تقویت رقابت‌پذیری اقتصاد، ایجاد بستر رقابت بین مناطق و استانها و به کارگیری ظرفیت و قابلیت‌های متنوع در جغرافیای مزیت‌های مناطق کشور.	افزایش توان ثروت آفرینی کشور - بهبود فضای کسب و کار	معاونت امور اقتصادی سازمان امور مالیاتی
بند ۴: استفاده از ظرفیت اجرای هدفمندسازی یارانه‌ها در جهت افزایش تولید، اشتغال و بهره‌وری، کاهش شدت انرژی و ارتقاء شاخص‌های عدالت اجتماعی.	مشارکت فعال و مؤثر در سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری	معاونت امور اقتصادی سازمان امور مالیاتی

بندهای سیاست کلی اقتصاد مقاومتی	اولویت راهبردی	واحد متولی یا مرتبط
بند ۵: سهم‌بری عادلانه عوامل در زنجیره تولید تا مصرف متناسب با نقش آنها در ایجاد ارزش، بویژه با افزایش سهم سرمایه انسانی از طریق ارتقاء آموزش، مهارت، خلاقیت، کارآفرینی و تجربه.	کارآمدی، عدالت و جامعیت نظام مالیاتی، افزایش توان ثروت آفرینی کشور - افزایش سهم بنگاههای خصوصی در اقتصاد	سازمان خصوصی سازی معاونت امور اقتصادی سازمان امور مالیاتی
بند ۶: افزایش تولید داخلی نهاده‌ها و کالاهای اساسی (بویژه در اقلام وارداتی)، و اولویت دادن به تولید محصولات و خدمات راهبردی و ایجاد تنوع در مبادی تأمین کالاهای وارداتی با هدف کاهش وابستگی به کشورهای محدود و خاص.	افزایش توان ثروت آفرینی کشور - گسترش تأمین منابع مالی افزایش هم افزایی درون سازمانی و همکاری فراسازمانی	معاونت امور بانکی و بیمه (از طریق افزایش توان تسهیلات دهی بانک‌های دولتی) بانک‌های دولتی گمرک جمهوری اسلامی ایران
بند ۷: تأمین امنیت غذا و درمان و ایجاد ذخایر راهبردی با تأکید بر افزایش کمی و کیفی تولید (مواد اولیه و کالا)	افزایش توان ثروت آفرینی کشور - گسترش تأمین منابع مالی افزایش هم افزایی درون سازمانی و همکاری فراسازمانی	معاونت امور بانکی و بیمه، بانک‌های دولتی گمرک جمهوری اسلامی ایران، سازمان بورس و اوراق بهادار
بند ۸: مدیریت مصرف با تأکید بر اجرای سیاست‌های کلی اصلاح الگوی مصرف و ترویج مصرف کالاهای داخلی همراه با برنامه ریزی برای ارتقاء کیفیت و رقابت‌پذیری در تولید	تقویت انضباط، سلامت و شفافیت مالی و اداری - انضباط مالی - اداری	معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل
بند ۹: اصلاح و تقویت همه‌جانبه نظام مالی کشور با هدف پاسخگویی به نیازهای اقتصاد ملی، ایجاد ثبات در اقتصاد ملی و پیشگامی در تقویت بخش واقعی.	تأمین مالی پایدار دولت و کاهش اتکا بودجه دولت به درآمدهای نفتی افزایش توان ثروت آفرینی کشور - گسترش تأمین منابع مالی	سازمان بورس و اوراق بهادار، معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل بانک‌های دولتی معاونت امور بانکی و بیمه سازمان سرمایه‌گذاری خارجی
بند ۱۰: حمایت همه‌جانبه هدفمند از صادرات کالاها و خدمات به تناسب ارزش افزوده و با خالص ارزش‌آوری مثبت از طریق تسهیل مقررات و گسترش مشوق‌های لازم، گسترش خدمات تجارت خارجی و ترانزیت و زیرساخت‌های مورد نیاز. - تشویق سرمایه‌گذاری خارجی برای صادرات. - ایجاد ثبات رویه و مقررات در مورد صادرات با هدف گسترش پایدار سهم ایران در بازارهای هدف.	افزایش توان ثروت آفرینی کشور - بهبود محیط کسب و کار	گمرک جمهوری اسلامی ایران سازمان سرمایه‌گذاری خارجی شرکت سرمایه‌گذاری‌های خارجی ایران
بند ۱۲: افزایش قدرت مقاومت و کاهش آسیب‌پذیری اقتصاد کشور از طریق توسعه پیوندهای راهبردی و گسترش همکاری و مشارکت با کشورهای منطقه و جهان بویژه همسایگان و استفاده از دیپلماسی در جهت حمایت از هدف‌های اقتصادی و استفاده از ظرفیت‌های سازمان‌های بین‌المللی و منطقه‌ای.	ارتقاء هم افزایی درون سازمانی و همکاری فراسازمانی - همکاری‌های بین‌المللی	سازمان سرمایه‌گذاری خارجی شرکت سرمایه‌گذاری‌های خارجی ایران گمرک جمهوری اسلامی ایران

بندهای سیاست کلی اقتصاد مقاومتی	اولویت راهبردی	واحد متولی یا مرتبط
بند ۱۳: مقابله با ضربه پذیری درآمد حاصل از صادرات نفت و گاز از طریق ... ایجاد تنوع در روش های فروش، مشارکت دادن بخش خصوصی در فروش، -افزایش صادرات گاز، برق، پتروشیمی، فرآورده های نفتی.	افزایش توان ثروت آفرینی کشور - توسعه بخش خصوصی و افزایش سهم بنگاه های خصوصی در اقتصاد و گسترش تأمین منابع مالی	سازمان بورس و اوراق بهادار سازمان خصوصی سازی گمرک جمهوری اسلامی ایران
بند ۱۶: صرفه جویی در هزینه های عمومی کشور با تأکید بر تحول اساسی در ساختارها، منطقی سازی اندازه دولت و حذف دستگاه های موازی و غیر ضرور و هزینه های زاید.	تقویت انضباط، سلامت و شفافیت مالی و اداری - انضباط مالی - اداری	معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل
بند ۱۷: اصلاح نظام درآمدی دولت با افزایش سهم درآمدهای مالیاتی.	تأمین مالی پایدار دولت و کاهش اتکا بودجه دولت به درآمدهای نفتی - کارآمدی، عدالت و جامعیت نظام مالیاتی	سازمان امور مالیاتی گمرک جمهوری اسلامی ایران
بند ۱۸: افزایش سالانه سهم صندوق توسعه ملی از منابع حاصل از صادرات نفت و گاز تا قطع وابستگی بودجه به نفت.	تأمین مالی پایدار دولت و کاهش اتکا بودجه دولت به درآمدهای نفتی - کارآمدی، عدالت و جامعیت نظام مالیاتی	سازمان امور مالیاتی گمرک جمهوری اسلامی ایران
بند ۱۹: شفاف سازی اقتصاد و سالم سازی آن و جلوگیری از اقدامات، فعالیت ها و زمینه های فسادزا در حوزه های پولی، تجاری، ارزی و ...	ایجاد و یکپارچه سازی سامانه های اطلاعات مدیریتی و عملیاتی و همچنین افزایش انضباط، سلامت و شفافیت مالی و اداری	معاونت توسعه مدیریت و منابع، معاونت امور بانکی و بیمه، معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل بانک های دولتی و بیمه ایران، گمرک جمهوری اسلامی ایران
بند ۲۰: تقویت فرهنگ جهادی در ایجاد ارزش افزوده، تولید ثروت، بهره وری، کارآفرینی، سرمایه گذاری و اشتغال مولد و اعطای نشان اقتصاد مقاومتی به اشخاص دارای خدمات برجسته در این زمینه.	توسعه هدفمند سرمایه های انسانی و سازمان	معاونت توسعه مدیریت و منابع
بند ۲۱: تبیین ابعاد اقتصاد مقاومتی و گفتن سازی آن بویژه در محیط های علمی، آموزشی و رسانه ای و تبدیل آن به گفتن فراگیر و رایج ملی	توسعه هدفمند سرمایه های انسانی و سازمان	معاونت توسعه مدیریت و منابع روابط عمومی وزارت اقتصاد

توصیف اولویت‌های راهبردی وزارت امور اقتصادی و دارایی

آنچه در پی می‌آید تشریح و توصیف اولویت‌های راهبردی وزارت امور اقتصادی و دارایی است.

اولویت افزایش توان ثروت‌آفرینی کشور

- بهبود رفاه آحاد جامعه در گروی افزایش توان ثروت‌آفرینی کشور و توزیع عادلانه درآمد حاصل از بالفعل نمودن این ظرفیت است. منظور از این افزایش توان بالفعل‌شده، چیزی نیست جز رشد تولید (رشد اقتصادی). تحقق رشد اقتصادی از طریق افزایش موجودی سرمایه (فیزیکی و انسانی) و ارتقاء بهره‌وری امکان‌پذیر می‌شود.
- لذا برای افزایش توان ثروت‌آفرینی کشور باید افزایش بهره‌وری رخ دهد و سرمایه جدید شکل گیرد. وزارت امور اقتصادی و دارایی در حیطه اختیارات خود سه اهرم کلیدی را تا حدودی در اختیار دارد:
 - بهبود محیط کسب و کار،
 - گسترش تأمین منابع مالی برای تولید اقتصادی در کشور (جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی)
 - خصوصی سازی، توانمندسازی و افزایش سهم بخش خصوصی در اقتصاد.

بهبود محیط کسب و کار

- خانواده وزارت امور اقتصادی و دارایی به ویژه نظام‌های گمرکی، مالیاتی، بازار سرمایه، نظام بانکی و بیمه‌ای از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر محیط کسب و کارند، انتظار می‌رود سال‌های آینده با بهبود محیط کسب و کار، زمینه ساز رشد بهره‌وری، افزایش انگیزه سرمایه‌گذاری و افزایش توان ثروت‌آفرینی کشور باشیم.

گسترش تأمین منابع مالی (جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی)

- بخشی از رشد اقتصادی از طریق تشکیل سرمایه جدید رخ می‌دهد، خانواده وزارت امور اقتصادی و دارایی باید بکوشد با جذب و حمایت از سرمایه‌گذاران خارجی و داخلی و

افزایش تنوع و ارتقاء کیفیت ابزارها، بازارها و خدمات مالی در کشور، شرایط را برای افزایش نرخ تشکیل سرمایه، مدیریت ریسک سرمایه‌گذاری و کاهش هزینه‌های تأمین مالی فراهم کند.

توسعه بخش خصوصی و افزایش سهم بنگاه‌های خصوصی در اقتصاد

○ در راستای توسعه بخش خصوصی و افزایش سهم بنگاه‌های خصوصی در اقتصاد خانواده وزارت اموراتصادی و دارایی باید در حیطه اختیارات خود با گسترش فضای رقابتی (رقابتی سازی)، خصوصی سازی مؤثر و واقعی، توانمندسازی و آزادسازی (به صورت همزمان یا به صورت متوالی) به این امر اهتمام بورزد.

○ افزایش کیفیت قوانین و مقررات و افزایش دسترسی به اطلاعات کامل و شفاف اقتصادی، تعریف و تفکیک امور حاکمیتی از امور قابل واگذاری برخی از اقدامات قابل ذکر این حوزه هستند.

**** توضیح:** راهکارهای رقابتی سازی، خصوصی سازی، توانمندسازی و آزادسازی می‌تواند در عرض و یا در طول همدیگر (به صورت همزمان یا متوالی) تعریف شوند که این وابسته به تصمیمات و اقتضائات مدیریتی است.

اولویت تأمین مالی پایدار دولت و کاهش اتکاء به درآمدهای نفتی

تکیه دولت بر تأمین مالی مبتنی بر درآمدهای نفتی نه کفایت، نه پایدار و نه مطلوب. لذا لازم است منابع مورد نیاز برای تأمین مالی دولت متنوع گردد و بیشتر از همه، به مالیات متکی شود.

تنوع بخشی به منابع تأمین مالی دولت

○ لازم است برای تأمین مالی دولت از روش‌های متنوعی استفاده شود. برخی از این روش‌ها در حیطه وظایف وزارت اموراتصادی و دارایی است که باید در آن فعالانه عمل کند و برخی نیز در حیطه وزارت اموراتصادی و دارایی نیست که باید مشارکت و همکاری فعالانه در آنها داشته باشد.

- متنوع سازی منابع تأمین مالی دولت، زمینه ساز پایداری تأمین منابع مالی دولت و همچنین کاهش اتکاء دولت به درآمدهای نفتی خواهد شد. برخی اقدامات این اولویت عبارتند از:
- تأمین مالی پروژه‌های دولتی از طریق جذب سرمایه گذاری خارجی به شیوه‌های متعدد (مشارکت بخش خصوصی و عمومی و ...)
- استفاده مؤثر از اموال دولتی و فروش دارایی‌های غیرمولد و شرکت‌های دولتی تعیین شده در قانون
- تأمین مالی دولت از طریق بازار سرمایه با بهره‌گیری از شیوه‌هایی همچون:
- انتشار اسناد خزانه اسلامی
- راه‌اندازی صندوق توسعه زیرساخت
- انتشار ابزارهای مالی اسلامی، از جمله اوراق سلف (مانند سلف نفتی)، اوراق اجاره، اوراق مرابحه، اوراق استصناع، اوراق جعاله.
- فروش املاک و مستغلات مازاد دولت در بورس کالای ایران، با هدف آزاد کردن نقدینگی جدید برای دولت
- واگذاری پروژه‌های نیمه‌تمام دولتی به بخش خصوصی از طریق بازار سرمایه.

کارآمدی، عدالت و جامعیت نظام مالیاتی

- افزایش درآمدهای مالیاتی لزوماً به معنای وضع نرخ‌های بالاتر نیست بلکه به معنای توسعه هدفدار نظام مالیاتی به کلیه فعالیت‌های اقتصادی کشور است.
- استقرار سامانه گردآوری اطلاعات از کلیه فعالیت‌های اقتصادی کشور، مقدمه گسترش پایه مالیاتی است.
- کاهش فرار مالیاتی و لغو معافیت‌های مالیاتی غیرضرور می‌تواند به تحولی اساسی در درآمدهای مالیاتی بدون فشار بیشتر بر فعالان اقتصادی تحت پوشش فعلی نظام مالیاتی کشور، منجر شود.
- نظام مالیاتی باید ضمن بازتوزیع درآمدها و کاهش نابرابری‌ها، ابزاری برای انگیزش فعالان اقتصادی به سمت فعالیت‌های مولد و محدود نمودن فعالیت‌های غیرمولد و سوداگرانه باشد.
- تغییر قوانین مالیاتی برای تشویق خانوارها به پس انداز و سرمایه گذاری و تشویق شرکت‌ها به سرمایه گذاری مجدد منجر می‌شود با افزایش سرمایه گذاری بخش خصوصی و به تبع آن

افزایش تولید و درآمد این بخش، درآمدهای مالیاتی دولت نیز به صورت پایدار افزایش یابد.

○ همچنین باید برداشت جامعه از عدالت و کارآیی نظام مالیاتی بهبود یابد. تلقی عادلانه بودن قواعد و قوانین مالیاتی در دیدگاه شهروندان، شرط لازم نهادینه سازی فرهنگ مالیاتی است.

○ همچنین لازم است گردآوری درآمدهای مالیاتی با کمترین هزینه ممکن انجام شود. این امر با نوین سازی ساختارهای مالیاتی امکان پذیر می شود. استفاده از پیشرفت های فناوری ارتباطات و اطلاعات و طراحی و استقرار سامانه های مدیریت هوشمند ریسک و حسابرسی پس از وقوع، از مؤلفه های اصلی تحول ساختاری برای تحقق این ویژگی است.

« اولویت مشارکت مؤثر در سیاست گذاری و قانون گذاری

وزارت اموراتقتصادی و دارایی بر اساس قانون مسوول تنظیم سیاست های اقتصادی و مالی کشور است و باید نقش خطیر خود را در این حوزه با قوت و صلابت اجرا کند.

تصمیم سازی کارشناسانه و مشارکتی

- تهیه پیش نویس سیاست ها و قوانین باید به گونه ای باشد که هم از نظر محتوایی و هم از نظر ظاهری جذاب و مؤثر باشد. تصمیم سازی های ما باید دارای این ویژگی ها باشد:
- تعریف و شناخت دقیق، صحیح و کامل مساله
- بررسی و ترسیم آثار و پیامدهای تصمیم
- بررسی تاریخچه تصمیم و تصمیمات قبلی
- تحلیل ذینفعان و سنجش عواقب تصمیم بر آنان
- بررسی طیف گسترده و متنوعی از گزینه ها
- تحلیل امکانات و محدودیت های منابع مالی، نیروی انسانی، قانونی و سایر موارد
- بررسی شرایط اجرای آسان و روان تصمیم
- رویکرد مشارکتی در تصمیم سازی
- بررسی دیدگاه های مختلف و دوری از تعصب

- شمول تصمیم به حداکثر جامعه هدف
- بررسی ماندگاری تصمیم و استحکام مبانی آن
- هماهنگی با سایر تصمیمات بویژه اسناد بالادستی

مشارکت فعال در تصمیم‌گیری

- مشارکت نمایندگان وزارت امور اقتصادی و دارایی نباید صرفاً به حضور در جلسات مجامع تصمیم‌گیری محدود شود. ویژگی‌های زیر نمایندگان وزارت امرواقتصادی و دارایی را در جلسات تبدیل به یک عضو جدی، حرفه‌ای و اصلی سازوکارهای تصمیم‌گیری کشور خواهد کرد. تخصص و تجربه این نمایندگان ظرفیت لازم را برای آنان ایجاد می‌کند و فراهم نمودن یک نظام ارزیابی مستمر از عملکرد آن در وزارتخانه به ارتقاء سطح این مشارکت کمک می‌کند.
- پیش‌آمدگی قبل از جلسه از جمله کسب اطلاعات از مراجع مختلف
- تعامل مؤثر با اعضای جلسه
- اطلاع از نظرات نهادهای صنفی، تشکلهای غیردولتی و شبکه خبرگان
- پیگیری مصوبات قبلی
- اظهار نظرهای مسوولانه

اولویت افزایش انضباط، سلامت و شفافیت مالی و اداری

وزارت امرواقتصادی و دارایی بر اساس قانون، مدیریت عملیات مالی دولت را بر عهده دارد و نظارت مالی در زمره اختیارات اوست. از این رو این وزارتخانه باید هوشمندانه و مقتدرانه در حیطه وظایف خود در راستای افزایش انضباط، سلامت و شفافیت بکوشد.

سلامت و شفافیت مالی – اداری

- انتظار می‌رود خانواده وزارت امرواقتصادی و دارایی در محورهای زیر گام‌های مؤثری بردارد:
- ارایه گزارش‌های شفاف، دقیق و منطبق بر واقعیات
- ایجاد سهولت در دسترسی به اطلاعات

- ایجاد سهولت در تحلیل اطلاعات به منظور کشف جرائم و تخلفات
- حفظ امنیت شغلی همکاران منتقد
- رسیدگی سریع و مناسب به تخلفات و جرایم مالی
- سرعت، دقت، صحت و جامعیت نظارت‌های مالی
- آگاه سازی ذینفعان و امکان پیگیری حقوق ایشان
- کاهش امکان دستکاری در اطلاعات و مستندات مالی
- کاهش امکان سوء استفاده از اختیارات مدیریتی و شغلی
- استفاده از سامانه‌های نظارت الکترونیکی
- اطلاع رسانی سریع و دقیق به مراجع ذیربط
- استقرار سیستم پیگیری مطالبات و حقوق ذینفعان
- استفاده از خدمات اشخاص حرفه‌ای مستقل برای تهیه اطلاعات و گزارش یا اعتباردهی به آن‌ها.
- به کارگیری استانداردهای حاکمیتی و کنترل‌های داخلی مناسب به منظور ارتقاء کنترل درونی، شفافیت و پاسخ‌دهی.
- ارتقای نظام مالی و محاسباتی کشور و ایجاد وحدت رویه در آن.
- احصا اموال مازاد دستگاه‌های اجرایی و تعیین تکلیف آن‌ها
- حرکت به سمت بنگاه داری حرفه‌ای و اصول حاکمیت شرکتی.

انضباط مالی - اداری

- انتظار می‌رود خانواده وزارت اموراتقتصادی و دارایی به عنوان مجموعه‌ای منضبط و در عین حال انضباط آفرین در محورهای زیر گام‌های موثری بردارد:
- قاعده مندی سیاست گذاری اقتصادی
 - استانداردسازی و ایجاد رویه‌های یکسان و جلوگیری از اعمال سلیقه‌ها در اجرای آن
 - انطباق اقدامات با قوانین و مقررات و اصول و استانداردهای پذیرفته شده مالی و اداری
 - حاکمیت روح قوانین و مقررات علاوه بر ظاهر قوانین و مقررات
 - قاعده مند شدن فرایندهای مالی - اداری
 - پاسخگو بودن و مسئولیت پذیر در قبال اقدامات و نتایج
 - استقرار نظام مدیریت عملکرد، حسابرسی عملکرد سازمانی و فردی و ارزیابی جامع اقدامات

اولویت افزایش هم‌افزایی درون‌سازمانی و همکاری فراسازمانی

حوزه مأموریت وزارت امور اقتصادی و دارایی، ماهیتاً حوزه‌ای بین بخشی و فرابخشی است. خانواده وزارت امور اقتصادی و دارایی موفق نخواهد شد مگر با همکاری مؤثر اعضای درون خانواده وزارتخانه و همکاری اعضای خانواده با بیرون از مجموعه با تمام دستگاه‌ها و نهادهای سه قوه.

هم‌افزایی درون سازمانی

هم‌افزایی درون‌وزارتی از مسیر این موارد محقق خواهد شد:

- داشتن دغدغه نسبت به عملکرد تمام اعضای خانواده وزارت امور اقتصادی و دارایی (اعم از نهادها و سازمان‌های وابسته و حوزه‌های تحت نظارت یا نفوذ) علاوه بر دغدغه تعالی خود.
- پرهیز از رقابت‌های برون و درون سازمانی
- تعریف و مشارکت در پروژه‌های مشترک و پروژه‌های فراوظیفه‌ای
- مدیریت همگرای انتشارات، رسانه‌ها و ارتباطات محیط خارجی
- به اشتراک گذاشتن ظرفیت‌ها و استفاده از ظرفیت‌های یکدیگر و تسهیم تجارب درون سازمانی و منابع، قابلیت‌ها، سرمایه‌های انسانی، سازمانی و اطلاعاتی
- تعهد مؤثر به توافق نامه‌های بین سازمانی.
- معماری یکپارچه سامانه‌های اطلاعاتی و هماهنگی بین آنها و به اشتراک‌گذاری اطلاعات
- پنداشتن خود به عنوان جزیی (عضوی) از یک کل (خانواده) و متعهد ماندن به خانواده.

همکاری فراسازمانی

- ماهیت فرابخشی وزارت اقتصاد همکاری فراسازمانی را الزامی می‌کند. همکاری فراسازمانی (فرا وزارت) به این معناست که تمام مدیران درک کنند که وظایف وزارت بدون تعامل با دیگر نهادهای حکومتی، مردمی و بین‌المللی میسر نیست. در این راستا محورهای زیر باید در دستور کار تمام خانواده وزارت اقتصاد باشد.
- تعامل مثبت و هم‌افزا با سایر دستگاه‌ها و وزارتخانه‌های قوه مجریه
- تعامل با دستگاه‌های سایر قوا
- تعامل مثبت با جامعه و نهادهای مردمی

○ تعامل مؤثر با نهادهای بین‌المللی

* مثال: امنیت اقتصادی، در میزان موفقیت برای وصول اهداف وزارت امور اقتصادی و دارایی مؤثر است اما در حیطه اختیارات قوه قضائیه و مقننه است. وزارت امور اقتصادی و دارایی باید فعالانه و مسوولانه با سایر قوا تعامل کند.

** همکاری فراسازمانی باید با اطلاع و در صورت لزوم محوریت مقام محترم وزارت باشد.

ایجاد و یکپارچه‌سازی سامانه‌های اطلاعاتی مدیریتی و عملیاتی

اطلاعات همچون خون در شریان‌های فرآیند سیاست‌گذاری و همچنین تعاملات و فعالیت‌های مرتبط با وزارت امور اقتصادی و دارایی است. وزارت متبوع باید با اولویت بالایی به گردش، حفظ، به روز رسانی و انتشار اطلاعات مطمئن، یکپارچه و در دسترس همت گمارد.

سامانه‌های مدیریتی و عملیاتی وزارت امور اقتصادی و دارایی

- وزارت امور اقتصادی و دارایی و تمام سازمان‌های زیرمجموعه باید خود را به فناوری روز به ویژه فناوری‌های توانمندساز اطلاعاتی و ارتباطی مجهز کنند و مبنای تصمیمات و اقدامات آنان باید سامانه‌های عملیاتی و مدیریتی باشد. همچنین باید فعالین حوزه‌های تحت نظارت یا نفوذ را به استفاده از فناوری‌های روز به ویژه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی تشویق و آنها را در این زمینه حمایت و پشتیبانی کنند.
- بدیهی است این تغییر همراه با مقاومت‌های سازمانی خواهد بود و نبود تطابق توان فنی نیروی انسانی با شرایط جدید، محدودیت بودجه و اعتبار حوزه فاوا و نبود زیرساخت‌های ارتباطی مطمئن در این مسیر وجود دارد اما مدیران ارشد باید خود را متعهد به ایجاد و یکپارچه سازی سامانه‌های اطلاعاتی مدیریتی و عملیاتی در حوزه خود بکنند.
- استفاد از سیستم‌های مدیریت عملکرد، داشبوردهای مدیریتی و انتشار اطلاعات که قابلیت اتصال به مرکز (ستاد وزارتخانه) داشته باشد نیز در اولویت خواهد بود.

سامانه‌های اطلاعات ملی

- سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری مبتنی بر اطلاعات و واقعیات نیازمند دستیابی به اطلاعات با

سه ویژگی جامعیت، صحت و سرعت است. برای افزایش کیفیت قانون گذاری باید سامانه های اطلاعات ملی ایجاد شوند و از تمام اعضای خانواده وزارت امور اقتصادی و دارایی انتظار می رود که در این پروژه فراسازمانی و بین وظیفه ای مشارکتی فعالانه و همدلانه داشته باشند.

● سامانه احراز هویت اشخاص حقیقی و حقوقی فعال در نظام اقتصادی کشور

● سامانه یکپارچه اطلاعات اقتصادی کشور

● سامانه مدیریت بر عملکرد بنگاه ها و مجامع

● سامانه مدیریت جامع اموال دولت

● سامانه جامع مشتریان بانکی

● سامانه خزانه داری نوین

● سامانه اطلاعات اقتصادی کشور

● سامانه جامع اطلاعات سرمایه گذاران در بازار سرمایه کشور

جنبه ملی داشته و همه در این بخش سهیم هستیم.

توسعه هدفمند سرمایه های انسانی و سازمانی

تمام اولویت های شش گانه قبلی در گرو نیروی انسانی توانمند، با انگیزه و مشارکت جو و همچنین سازمانی چابک و متناسب است. تحقق اهداف وزارت امور اقتصادی و دارایی در گرو وجود سرمایه انسانی و سازمانی با سطحی مطلوب است.

توسعه هدفمند سرمایه های انسانی

مدیران تمام حوزه های زیرمجموعه وزارت امور اقتصادی و دارایی باید خود را موظف به توسعه این منبع کلیدی (سرمایه های انسانی) بدانند. اهم اولویت های این محور عبارتند از:

○ شناسایی مشاغل راهبردی و تهیه پروفایل شایستگی موجود و مطلوب برای هر کدام از مشاغل راهبردی

○ اجرای برنامه توسعه سرمایه انسانی در مشاغل راهبردی و عملیاتی از جمله:

- برگزاری آموزش‌های متنوع و هدفمند برای روزآمدسازی و افزایش دانش و مهارت کارکنان در دو سطح بلندمدت و کوتاه مدت
- استقرار نظام مدیریت عملکرد و شایسته‌سالاری
- بهره‌مندی کارکنان از حداکثر مزایای قانونی و افزایش رفاه کارکنان
- اصلاح ساختار نیروی انسانی برای افزایش سهم متخصصان
- اجرای طرح پرورش مدیران فردا و جانشین‌پروری
- تقویت نظام مشارکت کارکنان در ارایه راهکارها و نظرات
- ایجاد بانک اطلاعاتی مدیران و صلاحیت آنان
- ایجاد سامانه یکپارچه مدیریت دانش برای حفاظت از دانش و تجربه سرمایه‌های انسانی

توسعه هدفمند سرمایه‌های سازمانی

سازمان‌های دولتی اگر ساختار، فرآیند و سیستم‌های خود را به روز نکنند، اسیر بوروکراسی و لختی می‌شوند. مدیران مراکز مسئولیت باید خود را متعهد به روزآمدسازی سیستم‌ها، ساختارها، فناوری و فرهنگ پشتیبان اولویت‌های راهبردی وزارت اقتصاد کنند. محورهاى توسعه هدفمند سرمایه‌های سازمانی عبارتند از:

- بازمهندسی فرآیندها با هدف تسهیل، ساده‌سازی، شفافیت‌بخشی، کوتاه کردن مراحل انجام کار و استفاده برنامه‌ریزی شده از ظرفیت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات
- ایجاد فرهنگ کاری مبتنی بر خدمت‌گذاری صادقانه، سلامت، سرعت و پاسخگویی و محوریت منافع ملی و تقویت تعهدسازمانی در بین کارکنان، مدیران
- اصلاح ساختار با هدف ایجاد سرعت و شفافیت
- ایجاد سامانه‌های مدیریتی و عملیاتی یکپارچه که تسهیل‌گر تصمیمات و اقدامات باشند.

۹. اسناد استراتژیک مراکز مسئولیت

مقام معظم رهبری در سخنرانی خود در رابطه با اجرایی کردن سیاست‌های کلی بر تبدیل این سیاست‌های کلی به برنامه‌ها و اقدامات عملی تاکید داشتند.

«... من می‌خواهم تأکید کنم بر روی **زمان‌بندی**؛ ... باید زمان‌بندی بشود، مشخص بشود که چقدر کار پیش رفت و تا کی انتظار تحقق این برنامه‌سازی و بعد اجرا را باید داشت؛ سهم هر قوه‌ای معین بشود. در قوای مختلف - بخصوص قوه مجریه - **سهم هر دستگاهی** مشخص بشود؛ **شاخص‌ها، به خصوص شاخص‌های زمانی**، معین بشود که بتوان **نظارت کرد و بتوان پیشرفت کار را و صحت مسیر را فهمید.**»

به عبارتی ایشان بر سه ویژگی تاکید داشتند:

۶. وجود اهداف کمی قابل اندازه‌گیری

۷. مشخص بودن سهم هر دستگاه

۸. تعیین اقدامات عملی زمان‌بندی شده

متناسب با این سه ویژگی وزارت امور اقتصاد و دارایی برای هر کدام از دستگاه‌های اجرایی به صورت مشارکتی و تعاملی، اسناد راهبردی اختصاصی تهیه کرده است که در آن اهداف کمی راهبردی مشخص شده‌اند و همچنین برای هر هدف راهبردی، اقدامات راهبردی تعیین شده است. بدین ترتیب هر سه دغدغه مورد تاکید مقام معظم رهبری پاسخ داده است.

«سه دغدغه مقام معظم رهبری

وجود اهداف کمی قابل

اندازه‌گیری

مشخص بودن سهم هر دستگاه

تعیین اقدامات عملی زمان‌بندی شده

۱. دغدغه وجود اهداف کمی قابل اندازه‌گیری

از طریق تعیین اهداف کمی راهبردی ۴ ساله.

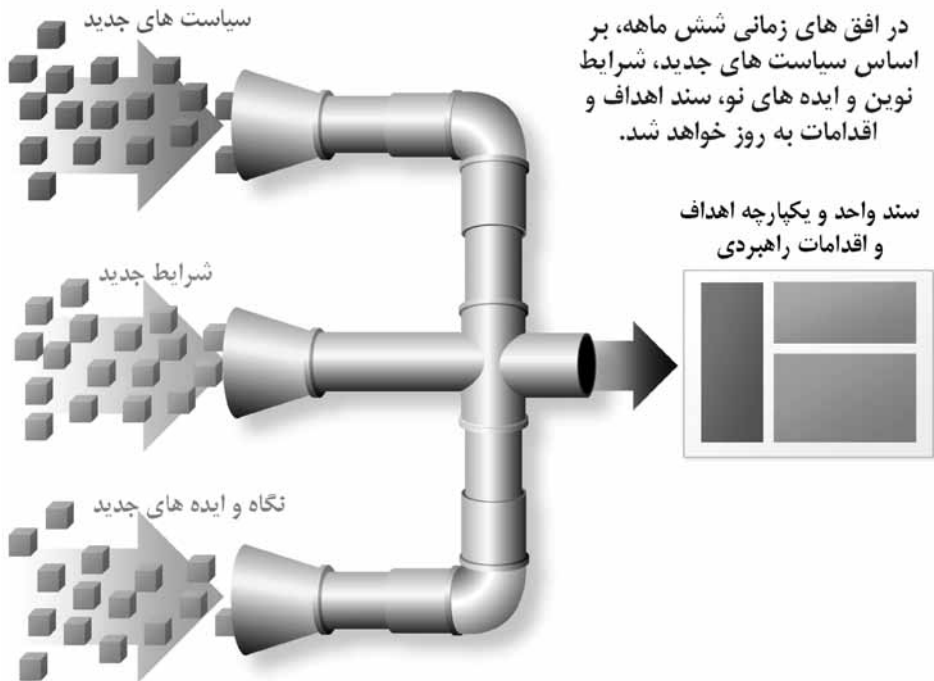
۲. مشخص بودن سهم هر دستگاه از طریق

تدوین سند جداگانه برای هر مرکز مسئولیت.

۳. تعیین اقدامات عملی زمان‌بندی شده از طریق

تدوین اقدامات راهبردی سالانه برای هر هدف.

سند راهبردی وزارت امور اقتصادی و دارایی یک سند ثابت نیست. بلکه یک سند زنده، پویا و در حال تکامل است. و می‌تواند در قبال سیاست‌های جدید، شرایط جدید و داده‌ها و ایده‌های جدید واکنش نشان دهد و خود را روزآمد کند.



مدیریت استراتژیک، انتظام‌بخش اندیشه و منسجم‌کننده اقدام است. روشن شدن انتظارات راهبردی و شفاف شدن اولویت‌های ملی برای همه (از مزایای تدوین سند راهبردی) است. اما باید توجه داشت که تدوین سند راهبردی آغاز راه است و نه پایان مسیر. محتوای سند راهبردی

باید سه فاز زیر را طی کند:

- نفوذ در ذهن (آگاهی راهبردی)
- بروز در عمل (اقدام راهبردی)
- رسوخ در قلب (باورمندی راهبردی)

وزارت امور اقتصاد و دارایی اجرا را آغاز کرده است و در این راه دست تمامی منتقدان، همکاران، اندیشمندان و ذینفعان را می فشارد و امید آن دارد تا به فردای بهتر دست یابد.

نظامنامه اجرایی

و سازمان کار سامانه مدیریت استراتژیک

اهداف سما

هدف استقرار سامانه مدیریت استراتژیک ایجاد یک نظام چابک، مؤثر و پاسخگو در سطح وزارتخانه و مراکز مسئولیت مرتبط و تابعه است به گونه‌ای که تمام مراکز مسئولیت هدف دار، هم‌جهت و هم‌افزا باشند.

«کارکرد سند راهبردی وزارت

**هدف داری، هم‌جهتی و هم‌افزایی
تمام مراکز مسئولیت خانواده
بزرگ امور اقتصادی و دارایی.**

○ هدف‌داری مراکز مسئولیت: هر مرکز مسئولیت باید دارای اهداف مشخص، روشن و قابل اندازه‌گیری باشد که تعهدآفرین و انگیزه‌بخش باشد.
○ هم‌جهتی مراکز مسئولیت: در صورتی که اهداف تمام مراکز مسئولیت در راستای اولویت‌های راهبردی وزارتخانه باشد، آنگاه تمام

مراکز مسئولیت تبدیل به مجموعه یکپارچه می‌شوند. همچنین هدف دیگر تدوین اسناد، هم‌راستاسازی اهداف مراکز مسئولیت وزارت امور اقتصادی و دارایی با اسناد بالادستی و سیاست‌های کلی نظام است.

○ هم‌افزایی مراکز مسئولیت: هم‌افزایی نتیجه هم‌جهتی است. بدین ترتیب مجموع عملکرد مراکز مسئولیت فراتر از جمع جبری عملکرد مراکز مختلف مسئولیت خواهد شد.

آرمان استقرار سامانه مدیریت استراتژیک، تبدیل مجموعه وزارت امور اقتصادی و دارایی به یک مجموعه راهبردی، منظم، قاعده‌مند، منعطف و مسئولیت‌پذیر در قبال اولویت‌ها و سیاست‌های کلان نظام می‌باشد.

محدوده سما

محدوده سامانه مدیریت استراتژیک به وسعت کل خانواده وزارت امور اقتصادی و دارایی شامل تمام زیرمجموعه‌های وزارت (معاونت‌ها، سازمان‌ها، واحدهای استانی و شرکت‌ها، بانک‌ها و بیمه) است.

یادآوری می‌شود که سند راهبردی مورد نظر این گزارش، در مورد راهبردهای وزارت امور

« جایگاه سند راهبردی

سند راهبردی مورد نظر این گزارش، در مورد راهبردهای وزارت امور اقتصادی و دارایی است و نه اقتصاد کشور.

اقتصادی و دارایی است و نه اقتصاد کشور. بدین معنا این سند پاسخ عملیاتی مجموعه وزارت امور اقتصادی و دارایی به اولویت‌ها و سیاست‌های کلی نظام از جمله چشم‌انداز و سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی است. سیاست‌های کلی نظام توسط مقام معظم رهبری و راهبردهای اقتصادی کشور در نهادها و شوراهایی مانند هیات دولت،

ستاد هماهنگی اقتصادی و شوراهای اقتصادی، پول و اعتبار تعیین می‌شود و سند راهبردی وزارت امور اقتصادی و دارایی، پاسخی است عملی به سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری و راهبردهای اقتصادی دولت.

تعاریف پایه

- **مدیریت استراتژیک:** فرآیند اتخاذ تصمیمات استراتژیک، اجرای اقدامات استراتژیک برای تحقق تغییرات استراتژیک با هدف کسب نتایج یا منافع استراتژیک است.
- **استراتژیک:** یعنی دارای تاثیر اساسی بر نتایج کلیدی عملکرد هر سیستم اقتصادی اجتماعی
- **سامانه مدیریت استراتژیک (سما):** شامل شبکه‌ای از افراد کلیدی، نهادها، کارگروه‌ها، کمیسیون‌ها نظام نامه‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی پشتیبان فرآیند مدیریت استراتژیک در خانواده وزارت امور اقتصادی و دارایی می‌باشد.
- **خانواده وزارت امور اقتصادی و دارایی:** به تمام زیرمجموعه‌ها و سازمان‌ها و شرکت‌های وزارت امور اقتصادی و دارایی گفته می‌شود.

- **مراکز مسئولیت:** به تمام زیرمجموعه‌های وزارت امور اقتصادی و دارایی مرکز مسئولیت گفته می‌شود: اعم از معاونت‌ها، مدیریت کل، سازمان‌ها، ادارات استانی، شرکت‌ها، بانک‌ها و بیمه‌ها
- **سند اولویت‌های راهبردی:** اولویت‌های راهبردی، محورهای اساسی تغییر در کل مجموعه خانواده وزارت امور اقتصادی و دارایی است که توسط شورای مدیریت راهبردی پیشنهاد، بوسیله شورای معاونین بررسی و در نهایت از سوی وزیر تصویب و ابلاغ می‌شود. به عنوان مثال تقویت انضباط، سلامت و شفافیت مالی اداری یکی از محورهای اساسی تغییر و بهبود در مجموعه وزارت متبوع است.
- **سند راهبردی مراکز مسئولیت:** سندی است شامل اهداف و اقدامات استراتژیک مراکز مسئولیت که به تایید مقام محترم وزارت رسیده باشد.
- **سند اهداف کمی:** این سند شامل اهداف کمی مراکز مسئولیت در ارتباط با هر کدام از اولویت‌های وزارتخانه می‌باشد. به عنوان مثال اگر اولویت راهبردی وزارتخانه افزایش توان ثروت آفرینی کشور است، مدیران مرکز مسئولیت باید بگویند که در این راستا چه اهداف کمی‌ای در سازمان متبوع خویش را در این راستا تعریف می‌کنند.
- **سند اقدامات راهبردی:** شامل طرح‌ها، پروژه‌ها و فعالیت‌هایی است که تاثیر اساسی برای دستیابی به اهداف استراتژیک دارد و برخی از این اقدامات حالت پروژه‌ای داشته (یک بار انجام می‌شوند) برخی در یک سال قابل تعریف و اجرا هستند و برخی از اقدامات طرح هستند و برخی از اقدامات حالت تکرار شونده (پروژه‌ای=فرآیندی) می‌باشند. اقدامات استراتژیک می‌تواند شامل طرح‌ها یا پروژه‌های بزرگی شود که فراتر از یک سال است و همچنین تاثیری فراتر از یک هدف دارد. این طرح‌ها معمولاً خود شامل پروژه‌ها و اقدامات و برنامه‌های جزئی تری هستند به عنوان نمونه نظام جامع مالیاتی و یا نظام گمرکی نوین. طرح‌های زمان و هزینه بالایی می‌طلبند و نیاز به هماهنگی فرادستگاهی، حمایت مقام محترم وزارت و بودجه مصوب دارد.
- **اهداف راهبردی مستقل:** اهدافی هستند که ممکن است ذیل یک اولویت راهبردی قابل طرح نباشند و مستقل از اولویت‌های راهبردی وزارتخانه از اهمیت برخوردارند به آن‌ها اهداف راهبردی مستقل گفته می‌شود.
- **اقدامات راهبردی مستقل:** اقداماتی هستند که ممکن است ذیل یک هدف راهبردی قابل طرح نباشند.

- **دبیرخانه:** منظور از دبیرخانه در این نظام نامه، مرکز نوسازی و تحول اداری وزارتخانه است.
- **نظام نامه اجرایی:** دستورالعمل اجرایی است که چگونگی پیاده سازی و اجرای سند استراتژیک وزارت از طریق دستگاه های ذیربط با پایش دبیرخانه را نشان می دهد.
- **تبصره:** از پس واژه های استراتژی و راهبرد و همچنین واژه های استراتژیک و راهبردی به جای یکدیگر و به یک معنا به کار می روند.

پیش فرض های کلیدی

- برای اجرای درست فرآیند مدیریت استراتژیک توجه به نکات زیر الزامی است:
- این سامانه در مورد راهبردهای وزارت امور اقتصادی و دارایی است و نه اقتصاد کشور. راهبردها و سیاست های اقتصادی کشور در نهادها و شوراهایی مانند هیأت دولت، ستاد هماهنگی اقتصادی و شوراهای اقتصادی و پول و اعتبار تعیین می شود.
- در صورت تغییر سیاست های اقتصادی، به تناسب اهداف و برنامه های مراکز مسئولیت تغییر خواهد کرد.
- اهداف و اولویتهای راهبردی وزارت امور اقتصادی و دارایی یک سند زنده و پویا است و در دوره های شش ماهه باز تدوین و روزآمد خواهد شد.
- سامانه مدیریت استراتژیک، یک نظام ساده، چابک و مؤثر در سطح وزارتخانه و سازمان های مرتبط است. برای آن که تمام مراکز مسئولیت هدف دار و همراستا و هم افزا باشند. سامانه مدیریت استراتژیک نباید به سستی بوروکراتیک و تشریفاتی تبدیل شود بلکه باید منشا پویایی و هماهنگی در تمام خانواده وزارت امور اقتصادی و دارایی باشد.
- مراکز مسئولیت می توانند برای خود برنامه استراتژیک داشته باشند. اما اگر بخواهند آن را به سامانه مدیریت استراتژیک اطلاع دهند. بخشی از برنامه استراتژیک الزامی است و بخشی اختیاری. بخش های الزامی شامل سند اهداف راهبردی کمی و طرح های راهبردی و اقدامات راهبردی سالانه است و بخش اختیاری شامل مأموریت؛ چشم انداز؛ ارزش ها، تحلیل های راهبردی و است. آیتم های اخیر (بخش اختیاری) عامدانه و آگاهانه غیرالزامی شده اند.
- رویکرد برنامه ریزی و هدف گذاری، رویکرد غلطان است به این معنا که در هر نوبت که هدف گذاری راهبردی صورت می گیرد با افق ۴ ساله اهداف تعریف می شود.

فرآیند مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک در وزارتخانه شامل مراحل اصلی و ساده زیر است:

۱	تعیین اولویت‌های راهبردی وزارتخانه و ابلاغ توسط مقام محترم وزارت	● مطالعه اسناد بالادستی، قوانین، پیشنهادهای مرتبط با وزارت امور اقتصادی و دارایی ● تحلیل محتوای برنامه پیشنهادی مقام محترم وزارت به مجلس ● تدوین اولیه محورهای اولویت دار وزارتخانه ● طرح و بررسی در شورای معاونین و نهایی سازی اولویت‌های راهبردی ● ابلاغ اولویت‌های راهبردی به مراکز مسئولیت
۲	تهیه سند اهداف کمی چهار ساله و اقدامات راهبردی توسط مراکز مسئولیت بر مبنای اولویت‌های راهبردی	● ارسال سند پیشنهادی اهداف، طرح‌ها و اقدامات استراتژیک به سما جهت بررسی ● مراکز مسئولیت در صورت برخورد با موضوعات دارای عدم قطعیت می‌توانند در دو سناریو طرح خود را ارائه نمایند. ● اهداف راهبردی باید شامل شاخص‌های عمومی و اختصاصی ارزیابی دستگاه‌ها باشد. ● در هر دور از فرآیند مدیریت استراتژیک اهداف راهبردی با افق ۴ ساله خواهد بود. در دور اول افق اقدامات تا انتهای سال ۱۳۹۳ خواهد بود و در چرخه‌های بعدی، یکساله تنظیم خواهد شد.
۳	بررسی تعاملی سند اهداف و اقدامات راهبردی مراکز مسئولیت توسط سما	● ارائه حضوری و کتبی سند اهداف، طرح‌ها و اقدامات استراتژیک برای سما ● کار گروه سما با تعامل با شبکه خبرگان و نخبگان بیرون از وزارت امراقصادی و دارایی به ارزیابی برنامه‌ها خواهد پرداخت. ● در صورت تایید اسناد توسط سما، این اسناد به مقام محترم وزارت جهت تصویب نهایی ارسال خواهد شد.
۴	پایش سه ماهانه تحقق اهداف و اقدامات و تهیه گزارش پیشرفت عملکرد	● گزارش‌های تحقق اهداف و گزارش پیشرفت اقدامات به صورت منظم به سما ارسال خواهد شد. ● گزارش‌های تجمیعی و تفصیلی به رویت مقام محترم وزارت خواهد رسید.
۵	دستور مقتضی مقام محترم وزارت روی گزارش پیشرفت عملکرد	● متناسب با عملکرد محقق در قبال عملکرد برنامه ریزی شده، مقام محترم وزارت دستور مقتضی صادر خواهند کرد.

● هر شش ماه، متناسب با تغییر شرایط و مبتنی بر بازخورد از اجرای اولویت‌های راهبردی و تغییرات سیاست‌های اقتصادی، اولویت‌های راهبردی وزارتخانه روزآمد خواهد شد.	روزآمدسازی اولویت‌های راهبردی وزارتخانه	۶
● هر شش ماه، سند اهداف، طرح‌ها و اقدامات استراتژیک مراکز مسئولیت به روز خواهد شد. ● مبنای این روزآمدی یادگیری از اجرا، تغییر سیاست‌های ناظر بر آن مرکز مسئولیت و تغییر اولویت‌های راهبردی وزارتخانه و یا دستور مقام محترم وزارت خواهد بود.	به‌روز رسانی اهداف و اقدامات راهبردی مراکز مسئولیت	۷

ارکان سامانه مدیریت استراتژیک وزارت امور اقتصادی و دارایی:

استقرار کامل چرخه مدیریت استراتژیک در وزارت متبوع، از طریق همکاری مجموعه‌ای (سامانه‌ای) از افراد، نهادها، کمیسیون‌ها و کارگروه‌ها انجام خواهد شد که در مجموع سامانه مدیریت استراتژیک (سما) نامیده می‌شود.

✓ **شورای مدیریت استراتژیک (رکن محتوایی):** این شورا ترکیبی از برخی مدیران عالی وزارت، مشاورین وزیر و رئیس مرکز نوسازی و تحول اداری وزارتخانه است. وظیفه نهایی سازی و تایید اسناد استراتژیک بر عهده این شورا است. این شورا رکن محتوایی سامانه مدیریت استراتژیک است.

✓ **شورای تحول اداری (رکن مدیریتی):** این شورا ترکیبی از معاونان و مدیران اجرایی وزارتخانه است که وظیفه آنان زمینه سازی، تسهیل و رفع موانع و نهادینه سازی چرخه مدیریت استراتژیک و ایجاد تحول استراتژیک در وزارت و مراکز مسئولیت است. این شورا بر اساس ماده (۱) مصوبه شماره ۲۰۶/۴۴۴۳۹ مورخ ۱۳۹۰/۹/۲۰ شورای عالی اداری تشکیل شده است

✓ **دبیرخانه سما:** مرکز نوسازی و تحول اداری وزارت به عنوان دبیرخانه سما و رکن عملیاتی مسئول پیشبرد و پایش مدیریت استراتژیک وزارت است.

✓ **شورای هماهنگی پایش و پیشبرد:** بازوی مشورتی و تخصصی رئیس مرکز نوسازی و تحول اداری (دبیرخانه) در پیاده سازی و اجرای سند استراتژیک وزارتخانه بوده و متشکل از رئیس مرکز، مشاوران وزیر، صاحب نظران، معاونان مرکز و کارشناسان وزارتخانه است که مسئولیت هماهنگی و کنترل کلی فعالیت های دبیرخانه را عهده دار می باشد.

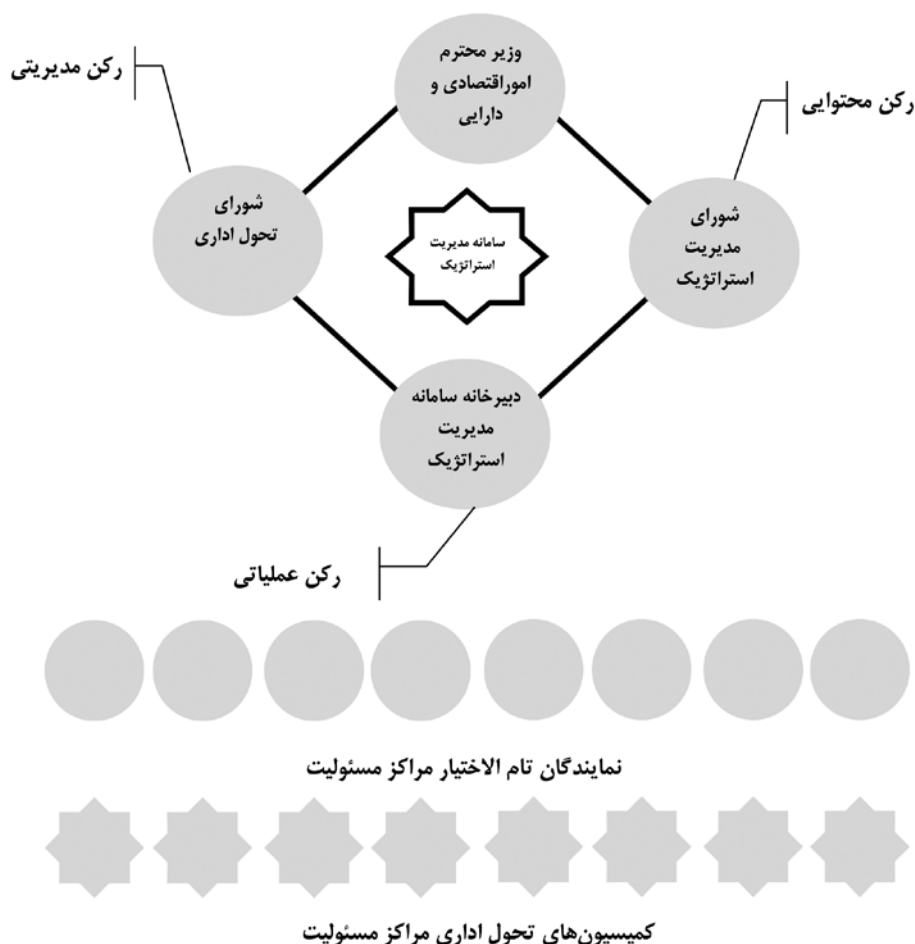
✓ **کمیسیون های تحول اداری مراکز مسئولیت:** در مراکزی که کمیسیون تحول اداری وجود دارد، وظیفه زمینه سازی و نهادینه سازی چرخه مدیریت استراتژیک به عهده این کمیسیون است. تشکیل این کمیسیون بر اساس ماده (۳) مصوبه شماره ۲۰۶/۴۴۴۳۹ مورخ ۱۳۹۰/۹/۲۰ شورای عالی اداری است

✓ **کارگروه ها:** برای اجرا و پیشبرد فعالیت ها نیاز به تشکیل کارگروه های تخصصی متشکل از کارشناسانی است که در قالب ساختار ماتریسی دبیرخانه به فعالیت می پردازند. کارگروه پایش و مستندسازی و کارگروه پیشبرد و توانمندسازی از زیرمجموعه های دبیرخانه سما هستند.

✓ **نمایندگان تام الاختیار مراکز مسئولیت:** هر یک از مراکز مسئولیت، فردی در حد معاون

به عنوان نماینده تام‌الاختیار ویژه مدیریت استراتژیک و عضو کمیسیون تحول اداری آن واحد به دبیرخانه معرفی می‌نمایند و نماینده معرفی شده در تمام مراحل همکاری کامل با دبیرخانه خواهد داشت. لازم به توضیح است که معرفی نماینده، رافع پاسخگویی بالاترین مقام اجرایی مرکز مسئولیت، در قبال چرخه مدیریت استراتژیک آن مرکز نیست.

ساختار سامانه مدیریت استراتژیک وزارت و جایگاه دبیرخانه در تصویر زیر ترسیم شده است:



ساختار کلان سامانه مدیریت استراتژیک وزارت (ارکان سما)

شرح وظایف ارکان سما:

در ادامه وظایف هر کدام از ارکان سما بیان می‌شود.

وظایف شورای مدیریت استراتژیک (رکن محتوایی):

- ✓ پیشنهاد روزآمدسازی اولویت‌های استراتژیک وزارتخانه به صورت سالانه به مقام محترم وزارت جهت تصویب ایشان.
- ✓ تایید اسناد استراتژیک تهیه شده توسط دبیرخانه سما و ارسال جهت تصویب نهایی مقام محترم وزارت.
- ✓ تایید گزارش‌های کنترل استراتژیک تهیه شده توسط دبیرخانه سما و ارسال جهت تصمیم مقام محترم وزارت.
- ✓ ارائه مشاوره به مقام محترم وزارت در زمینه اولویت‌ها، جهت‌گیری‌ها و موضوعات استراتژیک.
- ✓ ارجاع موضوعات و چالش‌های پیش روی فرآیند مدیریت استراتژیک به شورای تحول اداری برای تصمیم‌گیری و حل مساله.
- ✓ ارجاع موضوعات و بازخوردهای محتوایی به دبیرخانه سما.

وظایف شورای تحول اداری (رکن مدیریتی):

- در ارتباط با پایش و پیشبرد اهداف و اقدامات استراتژیک وزارت امور اقتصادی و دارایی، با توجه به وظایف تعیین شده برای شورای تحول اداری تصمیم‌سازی در محورهای ذیل بر عهده این شورا می‌باشد:
- ✓ اصلاحات ساختاری برای فراهم کردن مسیر تحول استراتژیک در مجموعه وزارت امور اقتصادی و دارایی.
- ✓ فراهم کردن پیش نیازها، منابع و بستر مناسب جاری‌سازی اهداف و اقدامات استراتژیک وزارت متبوع.
- ✓ ایجاد پیوند بین برنامه استراتژیک، ارزیابی عملکرد، پاداش و بودجه با هدف ایجاد انگیزه در مراکز مسئولیت، مدیران ارشد، میانی و همکاران.

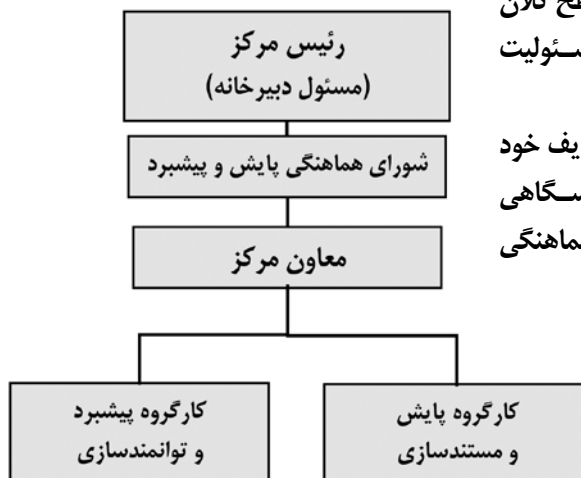
وظایف دبیرخانه سما (رکن عملیاتی)

- ✓ آگاه‌سازی و متعهدسازی مراکز مسئولیت (معاونت‌ها، دستگاه‌های وابسته و تابعه وزارت متبوع) نسبت به اولویت‌ها، اهداف و اقدامات استراتژیک.
 - ✓ توانمندسازی مدیران ارشد و میانی از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی، نشست‌ها و هم‌اندیشی و انتقال تجارب موفق.
 - ✓ روزآمدسازی اسناد استراتژیک دستگاه‌ها و معاونت‌ها با همکاری با مراکز مسئولیت و ارسال به شورای مدیریت استراتژیک جهت اخذ تایید.
 - ✓ تسهیل‌گری و مشارکت در نهاده‌سازی فرهنگی و فرآیند مدیریت استراتژیک در وزارت متبوع و مراکز مسئولیت.
 - ✓ تقویت نهادهای متولی چرخه مدیریت استراتژیک مراکز مسئولیت.
 - ✓ پایش تحقق اهداف استراتژیک و پیشرفت اقدامات استراتژیک و تهیه داشبورد مدیریتی و گزارش‌دهی مستمر به وزیر محترم.
 - ✓ بسترسازی و هموارسازی فرآیند مدیریت استراتژیک در وزارت متبوع و مراکز مسئولیت از طریق شناسایی تنگناها و چالش‌ها و پیشنهاد آن به شورای تحول اداری.
- *تبصره ۱: دبیرخانه سما از طریق کار گروه‌های مختلف امور خود انجام خواهد داد. ترکیب و تعداد و ارتباط کار گروه‌ها در اختیار رئیس مرکز نوسازی و تحول اداری است.

*تبصره ۲: توانمندسازی، آگاه‌سازی و متعهدسازی دبیرخانه سما در سطح کلان وزارت است و جایگزین و نافی مسئولیت مراکز مسئولیت نیست.

*تبصره ۳: دبیرخانه در انجام وظایف خود می‌تواند از توان نیروها و مراکز دانشگاهی و علمی پژوهشی برون‌سازمانی با هماهنگی رکن مدیریتی استفاده نمایند.

ساختار سازمانی داخلی دبیرخانه به شرح روبرو است:



شورای هماهنگی پایش و پیشبرد:

این شورا ترکیبی از رئیس مرکز نوسازی و تحول اداری، منتخبی از مشاوران وزیر، صاحب نظران، معاونان مرکز نوسازی و تحول اداری است که مسئولیت هماهنگی و کنترل کلی فعالیت های دبیرخانه را بر عهده دارد. وظایف آن به شرح زیر است:

- ✓ تدوین تقویم فعالیت های سالانه
- ✓ ارایه نظرات مشورتی به رئیس مرکز نوسازی و تحول اداری
- ✓ نظارت کلی بر فعالیت کارگروه ها
- ✓ تصویب چارچوب فعالیت کارگروه های دبیرخانه
- ✓ پیشنهاد ایجاد، حذف و ترکیب کارگروه ها

کارگروه ها در چارچوب طراحی هماهنگ که از جانب دبیرخانه سامانه مدیریت استراتژیک اعمال می شود پس از اخذ اطلاعات کاربردی توسعه سند از نهادهای مسئول در دستگاه ها، نتیجه کار خود را به مسئول دبیرخانه برای تدوین گزارش های نهایی خواهند داد و در برابر نظام مندی اطلاعات جمع آوری شده پاسخگو خواهند بود.

وظایف کارگروه پیشبرد و توانمندسازی:

- ✓ آگاه و متعهدسازی بدنه وزارت متبوع نسبت به اهداف و اقدامات استراتژیک از طریق اقدامات مختلف رسانه ای، آموزشی و ... با هدف مفاهمه و ایجاد ادبیات مشترک بین مدیران ارشد، میانی و همکاران.
- ✓ زمینه سازی برای توانمندسازی مدیران ارشد، میانی و همکاران جهت جاری سازی اهداف و اقدامات استراتژیک.
- ✓ مشارکت در برگزاری دوره های آموزشی، نشست ها، مجامع اطلاع رسانی، آموزشی، هم اندیشی و انتقال تجارب.

وظایف کارگروه پایش و مستندسازی:

- ✓ پایش تحقق اهداف و پیشرفت اقدامات استراتژیک مراکز مسئولیت و تهیه گزارش عملکرد سه ماهه جهت تایید شورای مدیریت استراتژیک و ارسال گزارش نهایی.
- ✓ طراحی و اجرای سامانه بر خط پایش عملکرد استراتژیک وزارتخانه.

- ✓ تعامل با مراکز مسئولیت جهت روزآمدسازی اسناد استراتژیک و ارسال اسناد استراتژیک به روز شده به شورای مدیریت استراتژیک جهت تایید.
- ✓ انعکاس موضوعات به شورای تحول اداری جهت هموارسازی مسیر استقرار چرخه مدیریت استراتژیک.
- ✓ فعال سازی و جهت دهی کمیسیون های تحول اداری مراکز مسئولیت.
- ✓ تهیه گزارش اقدامات مراکز مسئولیت در راه رسیدن به اهداف و انجام اقدامات استراتژیک.
- ✓ روزآمدسازی اهداف و اقدامات استراتژیک در تعامل با نمایندگان تام الاختیار مراکز مسئولیت.

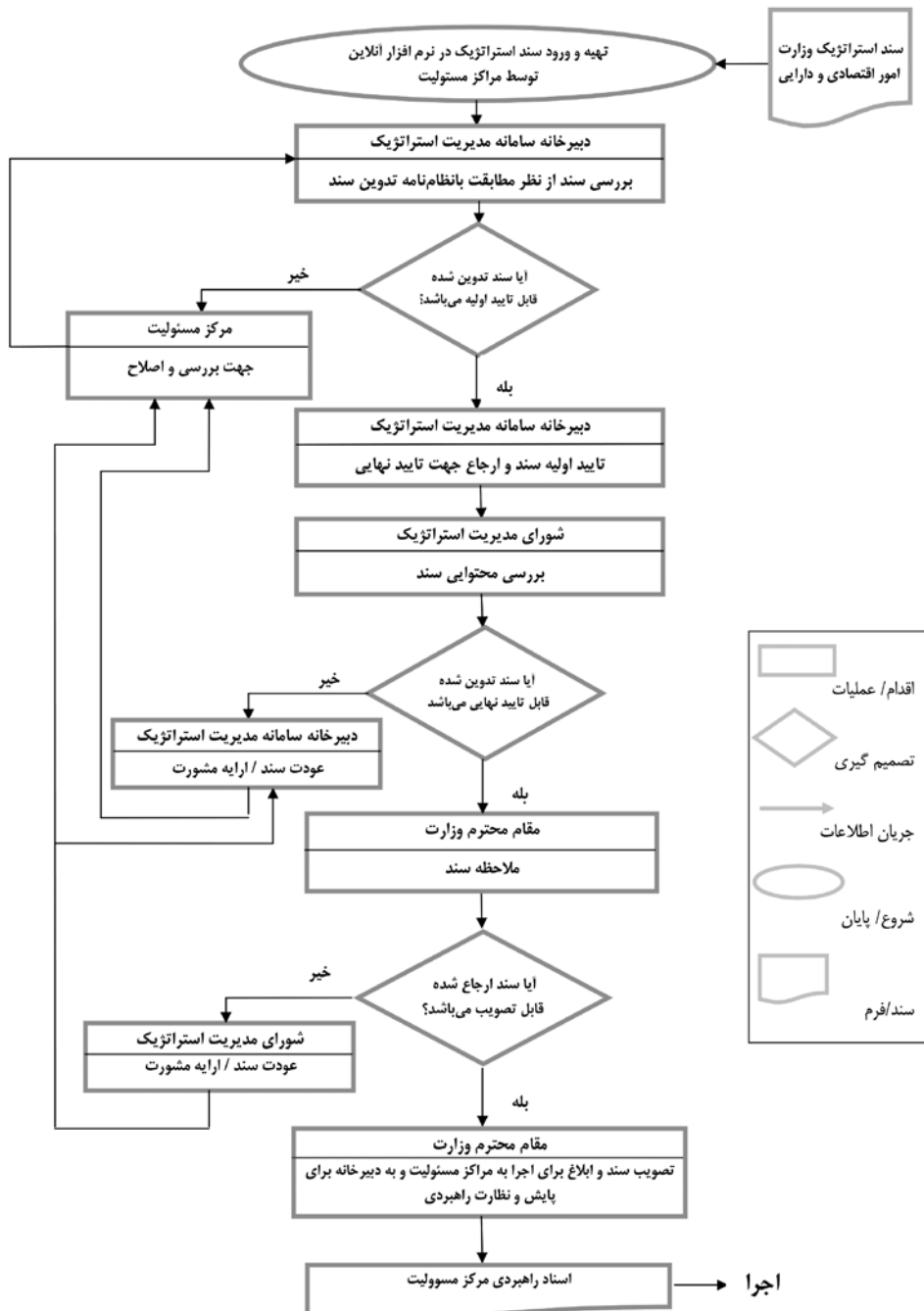
وظایف کمیسیون های تحول اداری مراکز مسئولیت:

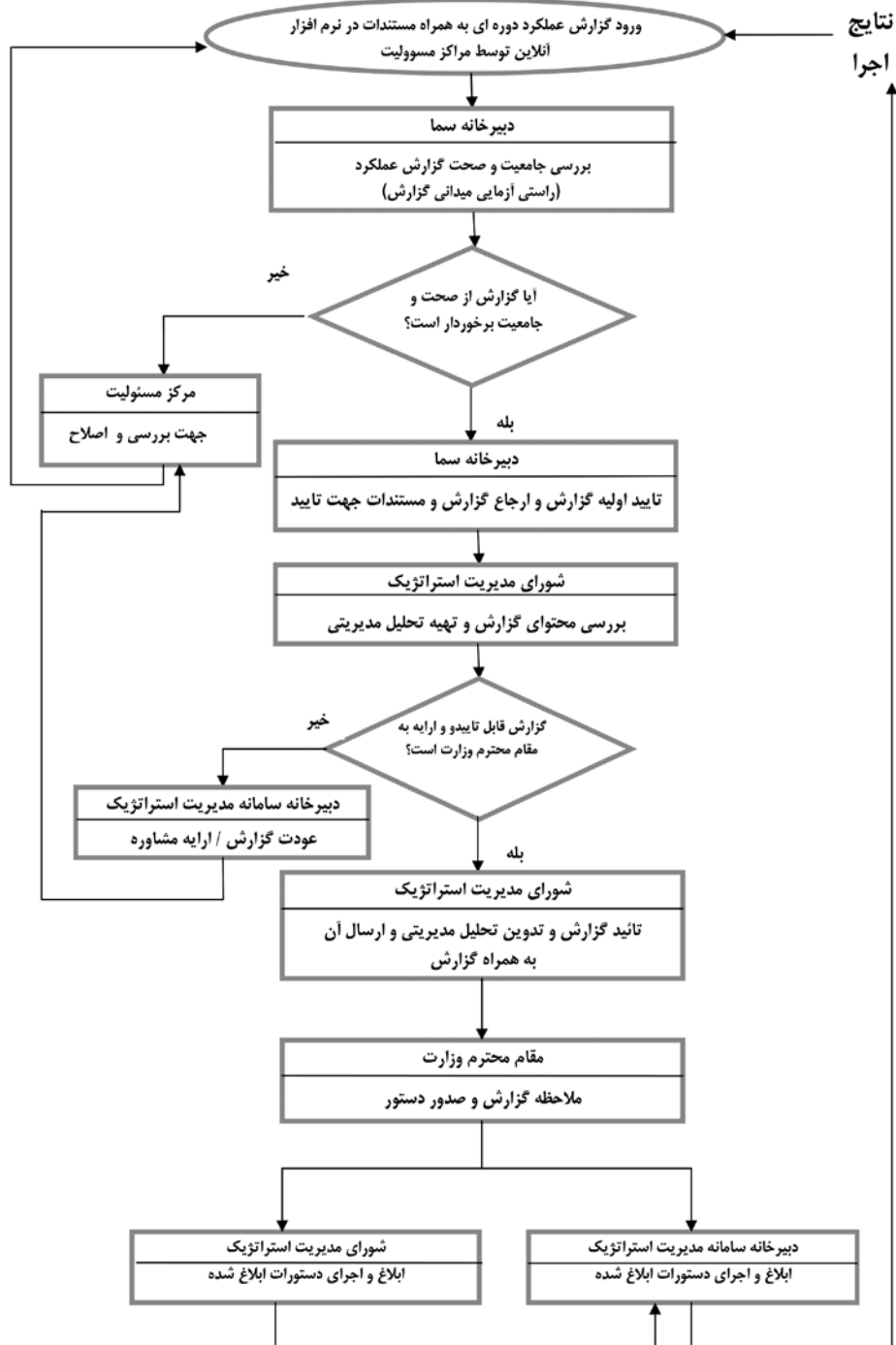
- ✓ طراحی سازوکارهای روشن و آیین نامه های لازم برای ایجاد اتصال بین برنامه استراتژیک و پاداش، بودجه و ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران.
- ✓ تسهیل استقرار کامل چرخه مدیریت استراتژیک در مرکز مسئولیت.
- ✓ پایش بر ایجاد سازوکارهای مناسب برای ایجاد مفاهیم و ادبیات مشترک در میان برنامه ریزان و مجریان مرکز مسولیت.
- ✓ پایش بر توسعه توانمندی های مرتبط با تحقق اهداف سند و اجرای اقدامات استراتژیک واحدها از جمله برگزاری کارگاه ها، نشست های تخصصی میان مجریان و کارشناسان مربوطه.
- ✓ نظارت کلی بر تحقق اهداف و پیشرفت اقدامات استراتژیک مرکز مسئولیت.

سیاست ها و ملاحظات کلیدی:

- ✓ استقرار چرخه کامل مدیریت استراتژیک در گرو قابلیت سازی، مفاهیم و ایجاد همگرایی در مجموعه وزارت امور اقتصادی و دارایی است.
- ✓ رویکرد دبیرخانه سما، حمایت و تسهیل گری و نظارت حداکثری و دخالت حداقلی است.
- ✓ هدف از پایش، شناسایی نکات منفی و نواقص نیست بلکه هدف کمک به مراکز مسئولیت و تسهیل فرآیند دستیابی به تحقق اهداف استراتژیک است.
- ✓ فعال سازی کمیسیون های تحول اداری سازمان های وابسته یکی از سیاست های است که به منظور پاسخگویی و پایش درون سازمانی مراکز مسولیت پیش بینی شده است.

فرآیند اجرا، پایش و پیشبرد مدیریت استراتژیک در وزارت امور اقتصادی و دارایی





نظام‌نامه سامانه مدیریت استراتژیک

دستورالعمل تدوین اسناد استراتژیک

مراکز مسئولیت وزارت امور اقتصادی و دارایی

راهنمای تنظیم اهداف کمی استراتژیک:

قواعد و چارچوب تدوین اهداف کمی به شرح زیر هستند:

۱. اهداف کمی باید به صورت شاخص‌های ساده یا ترکیبی قابل اندازه‌گیری بیان شوند. به عنوان نمونه نسبت مالیات به تولید ناخالص ملی.
۲. اهداف باید صراحت داشته باشند و برای هر کسی قابل فهم باشد.
۳. اهداف باید تحقق‌پذیر باشد.
۴. اهداف باید با اولویت‌های راهبردی هماهنگی داشته باشند. به ازای هر اولویت راهبردی باید دست کم یک هدف کمی وجود داشته باشد که به خوبی آن اولویت راهبردی را پاسخ دهد.
۵. اهداف راهبردی باید شامل شاخص‌های عمومی و اختصاصی ارزیابی دستگاه‌ها (ابلاغ شده توسط معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی) باشد.
۶. اهداف باید با سایر اهداف پیشنهادی هماهنگی داشته باشند.
۷. اهداف باید متناسب با حیطه اختیارات واقعی سازمان باشند.
۸. اهداف باید به صورت مشارکتی تعیین شده باشد. با نظر و مشورت مجریان انتخاب شده باشند تا به این وسیله انگیزه رسیدن به آنها و تحقق نهایی آنها بیشتر گردد.
۹. اندازه‌گیری آن به طرق معمول و بر اساس زیرساخت‌های اطلاعاتی موجود یا قابل ایجاد امکان‌پذیر باشند.

چارچوب تدوین اهداف

ردیف	اولویت‌های راهبردی	هدف کمی	فرمول محاسبه	واحد اندازه گیری	منطق تعیین هدف	۹۲	۹۳	۹۴	۹۵	۹۶	منبع و شیوه جمع آوری اطلاعات	ضریب اهمیت ^۲	تفاوت زمانی سنجش	توضیحات
	اولویت راهبردی ۱													
														
	اولویت راهبردی ۷													
	اهداف راهبردی مستقل													

***مهم! در هر سازمان اهدافی وجود دارد که مستقل از اولویت‌های راهبردی وزارتخانه از اهمیت برخوردارند به آن‌ها اهداف راهبردی مستقل گفته می‌شود و در سطر مستقل از جدول به نام «اهداف راهبردی مستقل» گنجانده می‌شود.

نمونه‌ای از اهداف کمی یکی از مراکز مسئولیت (اعداد فرضی است، تمام ستون‌های جدول آورده نشده است).

اولویت‌های راهبردی	اهداف - راهبردی کمی	فرمول محاسبه	مبنای برآورد	۹۲	۹۳	۹۴	۹۵	۹۶	ادامه جدول ...
افزایش توان ثروت‌آفرینی کشور - خصوصی سازی	سهم بخش غیردولتی	سالانه ۵/۱ واحد افزایش	۵۵	۵۷	۵۹	۶۲	۶۵		
اهداف راهبردی مستقل	ضریب نفوذ بیمه (%)	سالانه ۱/۰ واحد افزایش	۲	۲.۱	۲.۲۵	۲.۴	۲.۵		
	سهم - بیمه‌های اختیاری (%)	سالانه ۵/۰ واحد افزایش	۵۴	۵۴.۵	۵۵	۵۵.۵	۵۶.۵		

۲. جمع ضرایب اهمیت هدف‌های مربوط به یک اولویت باید صد شود به این معنا که مجموع این اهداف به صورت کامل پاسخگوی اولویت راهبردی اعلام شده می‌باشند.

راهنمای تنظیم طرح‌ها و اقدامات راهبردی استراتژیک:

در ادامه قواعد و چارچوب تدوین اقدامات راهبردی بیان شده است.

قواعد تدوین اقدامات راهبردی

۱. اقدامات باید بر اساس متغیرهای قابل کنترل طراحی شده باشند. (توضیح: در راه رسیدن به هدف همیشه با دو گروه متغیر مواجه هستیم: متغیرهای قابل کنترل و متغیرهای غیرقابل کنترل، اقدامات در حقیقت تدابیری هستند که از طریق تاثیرگذاری بر متغیرهای قابل کنترل، زمینه‌سازی تحقق اهداف فراهم می‌شود).
۲. اقدامات راهبردی باید اجراپذیر باشند چه از لحاظ فنی و چه از لحاظ مالی و چه از لحاظ مدیریتی و سیاسی.
۳. اقدامات راهبردی باید ساده، شفاف و روشن باشد.
۴. برای هر هدف کمی دست کم باید یک اقدام راهبردی پیشنهاد شود به گونه‌ای که این اطمینان وجود داشته باشد که با انجام اقدام مذکور، هدف حاصل خواهد شد.
۵. برای هر اقدام راهبردی باید واحد مسوول، منابع مورد نیاز و زمان آغاز و اتمام کار بیان شده باشد.
۶. اگر اقدام راهبردی دارای ابعاد و زیربخش‌های مختلف است باید به صورت پیوست آورده شود.
۷. اقدامات راهبردی باید مورد توافق ذینفعان کلیدی سازمان باشند به ویژه مجریان باید در خصوص اقدام راهبردی به تفاهم و توافق نسبی رسیده باشند.
۸. هر اقدام راهبردی باید تاثیر اساسی در دستیابی به اهداف کمی راهبردی داشته باشد و گرنه راهبردی نیست.
۹. پیامدها و تبعات احتمالی اقدامات راهبردی باید تحلیل شده باشند.

چارچوب تدوین اقدامات راهبردی

ردیف	هدف کمی راهبردی	اقدام راهبردی	ضریب اهمیت ^۳	زمان آغاز	زمان پایان	برآورد هزینه	خروجی ملموس	مسئول	همکار

نمونه‌ای از سند اقدامات راهبردی (مطالب برای تقریب به ذهن است).

این اقدامات در راستای اولویت راهبردی ایجاد و یکپارچه سازی سیستم‌های اطلاعاتی مدیریتی و عملیاتی وزارت امور اقتصادی و دارایی پیشنهاد شده است.

هدف راهبردی	اقدام	ضریب اهمیت	زمان آغاز	زمان پایان	همکار (درون وزارت و بیرون وزارت)	برآورد هزینه	خروجی ملموس
الکترونیکی شدن ۱۰۰٪ فرآیندهای مدیریتی و نظارتی بیمه	استقرار سیستم اطلاعاتی نظارت مالی (سانما)	۲۰٪	۹۳/۲	۹۳/۸		۸۸۸۸	استفاده از سانما در نظارت
	استقرار سیستم پیش‌هشدار نظارت	۵۰٪	۹۳/۴	۹۴/۱۲		۹۹۹۹۹	
	استقرار سیستم نظارت بر توانگری مالی موسسات بیمه	۳۰٪	۹۲/۱۲	۹۳/۷		۷۷۷۷۷	

۳. جمع وزن اقدامات مربوط به یک هدف باید صد شود به این معنا که مجموع این اقدامات به صورت کامل پاسخگوی هدف راهبردی اعلام شده می‌باشند.

سوالات متداول:

چرا برنامه ریزی استراتژیک کلاسیک مبنا قرار نگرفت؟ به عنوان مثال چرا اهداف کیفی از سازمان ها خواسته نشد؟	پرسش
این اهداف کمی هستند که تعهد ایجاد می کنند. معمولاً اهداف کیفی، کلی گویی، آرمان پردازی است و آن چنان مبهم است که تعهدی ایجاد نمی کند. اگر در جستجوی سمت و سو نیز باشیم، از روی اهداف کمی می توانیم بفهمیم که سمت و سو چیست؟ در ضمن یادآوری می شود که اهداف کیفی در بخش اختیاری سند راهبردی است.	پاسخ
آیا برای تکمیل فرم باید برنامه ریزی استراتژیک انجام شود؟ و آیا متدولوژی خاصی را باید به کار برد؟	پرسش
پاسخ هر دو سوال خیر است. در سازمان ها ۴ تفاوت وجود دارد: ● سطح آشنایی با برنامه ریزی استراتژیک ● سلیقه مدیران ● نوع سازمان از پژوهشی تا عملیاتی ● سوالات استراتژیک سازمان بنابراین منطقی است که ما روش را استاندارد نکنیم بلکه فقط خروجی استاندارد را تعیین کنیم. بدین ترتیب درجه آزادی بالاتری را برای سازمان ها فراهم خواهیم کرد.	پاسخ
در سازمان ما با تغییرات سیاستی روبرو هستیم و این روی اهداف ما تاثیرگذار است و به خاطر همین عدم قطعیت نمی توانیم برنامه ریزی و هدف گذاری کنیم.	پرسش
در هر شرایطی می توان برنامه ریزی و هدف گذاری کرد. به صورت منظم اهداف و اقدامات شش ماهه روزآمد می شوند و همچنین در صورت لزوم در زودتر از شش ماه نیز می توان اسناد مذکور را روزآمد کرد.	پاسخ

برخی از این اولویت‌ها و بالتبع در ادامه برخی از اهداف و اقدامات خارج از حیطه اختیارات کامل وزارتخانه است؟	پرسش
به تعبیری دو گونه هدف داریم. اهداف در حوزه نتیجه و اهداف در حوزه‌های توانمندساز (داخلی). در سازمان‌ها، حوزه‌های توانمندساز در حیطه اختیارات سازمان‌هاست (مانند سیستم‌های اطلاعاتی یا انگیزش کارکنان) اما حوزه‌های نتیجه در اختیار کامل آنان نیست. اما با این حال، در حوزه‌های هدف مانند رضایت مشتریان و گستردگی خدمات (بخش عمومی) و سهم بازار و سود (در بخش خصوصی) هدف‌گذاری می‌کنند. با توجه به ماهیت ستادی و فرابخشی مأموریت‌ها و وظایف واد، این مساله مفروض است که برخی از اهداف و اقدامات در حیطه کنترل و اختیار تام وزارتخانه نیست و نیاز به جلب همکاری و همراهی دیگر دستگاه‌ها می‌باشد. به همین دلیل یکی از اولویت‌ها ناظر به همکاری مؤثر فراسازمانی است.	پاسخ

چرا فقط اهداف کمی و چرا اقدامات راهبردی؟ و چرا نشانه‌ای از برخی از عناصر معروف مدیریت استراتژیک نیست؟	پرسش
این فاز اول استقرار نظام مدیریت استراتژیک است. در فاز بعدی بنا به تشخیص کمیته راهبری و معاونان طرح برنامه مراکز مسئولیت، موارد دیگر اضافه خواهد شد. تجربه به ما می‌گوید که مؤثرترین بخش‌های برنامه راهبردی، اهداف کمی و اقدامات راهبردی با مسوول، زمان و بودجه مشخص است. بنابراین بر روی آنان متمرکز شده‌ایم. قاعده مندی: اهداف زمان دار و کمیت پذیر، ایجاد تعهد بیشتری می‌کنند.	پاسخ

نظام‌نامه سامانه مدیریت استراتژیک

دستورالعمل گزارش‌دهی و پایش راهبردی

مراکز مسئولیت وزارت امور اقتصادی و دارایی

اهداف کنترل راهبردی

کنترل راهبردی، با سه هدف انجام می‌شود:

۱. کسب اطمینان از پیشرفت در مسیری که از قبل طراحی شده است؛ آیا به اهداف رسیده ایم و آیا به اقدامات عمل شده است؟
۲. انجام گفتگوی راهبردی و زمینه سازی یادگیری استراتژیک؛ کنترل راهبردی در اصل یک دیالوگ است در مورد اهداف و اقدامات، هم کنترل کننده و هم کنترل شونده در این تعامل یاد می‌گیرند و کامل می‌شوند.
۳. صحت سنجی اهداف و اقدامات راهبردی؛ کنترل راهبردی انجام می‌شود تا دریابیم که آیا راه درستی را انتخاب کرده ایم؟ آیا اصلاً خود اهداف درست است؟

* یادآوری: هدف فرآیند کنترل راهبردی، شناسایی نکات منفی، مچ گیری نیست، کمک به مراکز مسوولیت در دستیابی به اهداف و اجرای اقدامات راهبردی شان است

مفاهیم پایه

«چیزی را که نتوانیم اندازه بگیریم نمی‌توانیم کنترل و ارزیابی کنیم و چیزی را که کنترل نکنیم نمی‌توانیم مدیریت کنیم». سخن «دمینگ» به خوبی بیان کننده اهمیت کنترل است. بدون کنترل چرخه فرایند مدیریت ناقص است و هیچ نظارتی بر انجام امور و در پی آن رفع اشتباه وجود ندارد.

شاید به جرأت بتوان ادعا کرد که انجام هیچ فعالیتی قرین توفیق نخواهد بود، مگر آنکه کنترل‌های لازم نسبت به آن به عمل آمده باشد. برنامه‌ریزی بدون نظارت امری ناکارامی باشد. کنترل، فرایندی است برای اطمینان از انطباق نتایج واقعی با برنامه‌های پیش‌بینی شده. تنها در صورتی می‌توان اقدامات اصلاحی به منظور جلوگیری از بروز خطا و اشتباه و تغییر مسیر به سمت موقعیت‌های

بهتر را در موقع مناسب انجام داد که وظیفه کنترل به درستی انجام شود. به کمک کنترل است که مدیریت نسبت به نحوه تحقق اهداف راهبردی و انجام اقدامات راهبردی آگاهی یافته و قدرت پیگیری و سنجش و اصلاح آن‌ها را پیدا می‌کند. کنترل ابزار کار مدیران در رده‌های مختلف سازمان از مراتب عالی تا رده‌های سرپرستی است و لزوم آن را در مراتب مختلف به سادگی می‌توان احساس کرد، سازمان بدون وجود یک سیستم مؤثر کنترل در تحقق مأموریت‌های خود موفق نبوده و نمی‌تواند از منابع خود به درستی استفاده کند. شاید مهمترین مسأله‌ای که وجود کنترل را ضروری می‌سازد، آن است که پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های عملیاتی در سازمان همواره با درصدی خطا توأم است و برای دفع این خطاها و اصلاح عملیات، کنترل راه چاره است. محیط متغیر و دگرگون سازمان دلیل دیگری بر ضرورت کنترل است. سازمان برای بقای خود باید از تغییرات محیطی آگاه شده و هماهنگی‌های لازم را با آن‌ها به عمل آورد، و کنترل وسیله این آگاهی است.

دو مفهوم برنامه‌ریزی و کنترل معمولاً در کنار هم مطرح می‌شوند، زیرا مدیران در فراگرد کنترل وضع موجود (عملکرد) را با وضع مطلوب (برنامه) مقایسه می‌کنند و براساس این مقایسه به برنامه‌ریزی مجدد (تصحیح) مبادرت می‌کنند. یعنی با تشخیص فاصله وضع موجود با وضع مطلوب یا تطبیق عملکردها با اهداف به تصحیح انحرافها می‌پردازند. به همین دلیل معمولاً گفته می‌شود که کنترل با همه وظایف مدیریت ارتباط دارد ولی ارتباط آن با فراگرد برنامه‌ریزی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از کنترل تعاریف گوناگونی به عمل آمده است که اگر چه از جهت لفظی ممکن است متفاوت باشند، اما از نظر مفهوم و معنی یکسان و مشابه هستند. در یک تعریف، کنترل عبارتست از اطمینان یافتن از مطابقت عملکرد برنامه و مقایسه عملکرد واقعی با استانداردهای از قبیل تعیین شده. در تعریف دیگری کنترل فرایند ایجاد و اجرای مکانیزم‌هایی برای اطمینان یافتن از حصول اهداف می‌باشد. تمامی این تعاریف کنترل را نوعی مقایسه و تطبیق بین آنچه هست و آنچه باید باشد، دانسته‌اند. براساس این تعاریف، کنترل فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش‌بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه می‌شوند و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه هست به دفع و اصلاح آنها اقدام می‌شود. بدین ترتیب کنترل فعالیتی است که باید‌ها را با هست‌ها، مطلوب‌ها را با موجودها و پیش‌بینی‌ها را با عملکردها مقایسه کرده و تصویر واضحی از اختلاف یا تشابه بین این دو گروه از عوامل در اختیار مدیر و مسئول مربوطه قرار می‌دهد. در تعریف دیگری جریان و فرایند کنترل نیز ارائه شده است. براساس این تعریف: کنترل عبارت است از فعالیتی منظم که ضمن آن نتایج مورد انتظار در قالب استانداردهای عملکردی

معین می‌شوند، سپس عملکرد پیش‌بینی شده و انجام شده با هم مقایسه می‌گردند، اختلافات و انحرافات مشاهده شده ارزیابی و میزان اهمیت آنها مشخص می‌شوند، و سرانجام اصلاحات لازم برای تحقق اهداف راهبردی و پیشبرد اقدامات راهبردی انجام می‌گیرند.

● **ناظران راهبردی:** نمایندگان تام‌الاختیار وزارتخانه هستند که از طرف مقام محترم وزارت مامور می‌شوند در مورد تحقق اهداف و پیشرفت اقدامات راهبردی، تحقیق کنند و گزارش آن را به ایشان بدهند.

● **درصد تحقق:** برابر است با تفاوت میزان مطلوب (هدف‌گذاری شده) و میزان محقق شده تقسیم بر میزان مطلوب

فرآیند عمومی کنترل راهبردی

در این قسمت به فرآیند عمومی کنترل پرداخته می‌شود و در بخش بعدی فرآیند اختصاصی کنترل در وزارت امور اقتصادی و دارایی تعیین و تبیین می‌شود.

به صورت عمومی کنترل راهبردی کمابیش شامل مراحل زیر است:

۱. **تعیین معیارهای ارزیابی:** اولین مرحله در ارزیابی استراتژیک تعیین معیارهای ارزیابی می‌باشد. به‌طور کلی معیارهای ارزیابی در فرآیند برنامه ریزی تحت عناوینی مانند شاخص‌ها، اهداف کمی، نشانگرها و معیارهای عملکردی آورده می‌شود همچنین برای سنجش تحقق اقدامات از معیارهای زمان، بودجه و خروجی ملموس استفاده می‌شود.

۲. **تعیین استانداردهای عملکرد یا مقدار هدف (مطلوب):** پس از تعیین معیارهای عملکرد، بایستی با توجه به نوع و ماهیت کار و توانایی سازمان و عوامل مؤثر بر انجام فعالیت‌ها، استانداردهای مناسب با مقادیر هدف را برای معیارهای عملکرد به عنوان استاندارد یا مقدار مطلوب تعیین کرد. همانگونه که مشاهده می‌شود بخشی از فرآیند کنترل در دل فرآیند برنامه ریزی اتفاق افتاده است. پس از آن که شاخص‌ها یا مقیاس‌های سنجش عملیات معین شدند، باید میزان مورد نظر در آن شاخص‌ها برای موضوع کنترل تعیین گردد. شاخص یا مقیاسی که برای آن میزان معین کرده‌ایم،

استاندارد نام دارد. تعیین استاندارد در کنترل جزء مهمترین مراحل بشمار می آید زیرا مبنای مقایسه در کنترل همین استانداردها یا الگوهای مطلوب می باشند. استانداردها به دو نوع کلی کمی و کیفی قابل طبقه بندی هستند. استانداردهای کمی گویای کمیت و مقدار و تعداد و زمان مورد نظر می باشند، در حالی که استانداردهای کیفی گویای کیفیت موضوع مورد کنترل هستند.

۳. جمع آوری داده و محاسبه عملکرد: اطلاعات و آمار در زمینه های مختلف برای سنجش نتایج مورد انتظار ضرورت تام داشته و بخشی اساسی بشمار می آیند. هیچ سیستم کنترلی بدون در اختیار داشتن آمار و اطلاعات صحیح و به موقع نمی تواند نقش مؤثری را در سازمان ایفا نماید. بنابراین طراحی یک شبکه اطلاعاتی که قادر باشد برای مسئولان مربوطه اطلاعات لازم را فراهم ساخته و به موقع در اختیار آنان قرار دهد، امری حیاتی و اساسی در کنترل می باشد. در طراحی شبکه اطلاعاتی باید به این نکته توجه داشت که اطلاعات اضافی به همان اندازه مشکل آفرین اند که اطلاعات ناقص مسأله ساز می باشند. شبکه اطلاعاتی باید طوری عمل کند که اطلاعات لازم در اختیار مسئولان قرار گیرد. همچنین شبکه اطلاعاتی باید قادر باشد اطلاعات را به طور مستمر به روز درآورده و آخرین اطلاعات را در اختیار مسئولان قرار دهد.

۴. مقایسه عملکرد: پس از تعیین استانداردهای عملکرد، بایستی عملکرد واقعی دستیابی به اهداف و یا اجرای اقدامات (پروژه ها/ برنامه ها) مورد اندازه گیری و بررسی قرار گیرد. اندازه ها و معیارهای واقعی عملکرد جهت تعیین انحرافات بایستی با استانداردهای تعیین شده در زمینه مربوطه مقایسه شوند. روش اندازه گیری و مقایسه عملکرد واقعی با استانداردها بستگی به نوع و ماهیت اهداف، اقدامات (فعالیت های پروژه/ برنامه) و معیارهای مورد نظر مدیریت دارد.

- زمان (آیا قادر به اتمام برنامه تا تاریخ پیش بینی شده خواهیم بود؟)
- هزینه (آیا قادر به اتمام پروژه در حد بودجه تعیین شده خواهیم بود و آیا منابع تخصیص داده شده کافی خواهند بود؟)
- خروجی (آیا قادر به تأمین خروجی ملموس هدف گیری شده خواهیم بود و آیا واقعاً کاری که انجام می دهیم کار درست و به جایی است؟)

۵. تحلیل شکاف: پس از این که بر اساس مقایسه عملکرد واقعی با استانداردهای تعیین شده،

انحرافات عملکردی تعیین شده، بایستی با استفاده از روش های مختلف تحلیل فاصله، نسبت به بررسی دلایل ایجاد انحراف اقدام نمود. در تحلیل فاصله بایستی با استفاده از نگرش سیستمی تمامی عوامل و مواردی که در ایجاد انحراف مؤثر بوده اند شناسایی گردند. پس از شناسایی دلایل انحرافات، برای رفع انحرافات (در صورت امکان) و یا اصلاح استانداردها (در صورتی که استانداردها/ اهداف بدرستی تعیین نشده باشند) اقدامات اصلاحی/پیشگیرانه لازم تعیین گردیده و جهت انجام این اقدامات لازم، نتایج به مجریان و برنامه ریزان و مدیران گزارش گردد.

ارزیابی و بررسی پروژه و فعالیت ها به تنهایی کافی نیست. صرف اطلاع از اینکه پروژه از نظر زمان، اشکالاتی دارد به تنهایی خوب و مهم است، اما از آن مهم تر، شناخت و درک علل تأخیر است. این امر ممکن است ناشی از عواملی نظیر، کمبود منابع و بودجه و یا ناشی از ابعاد کیفی پروژه باشد (یا سطح کیفیت در نظر گرفته شده برای وظایف، خیلی بالا و دور از انتظار است و یا اینکه پرسنل مسئول انجام وظایف از تخصص های لازم برای تحقق سطح کیفیت در نظر گرفته شده، برخوردار نیستند).

بعد از بحث مدیران و تلاش کارشناسی اگر یک مورد به عنوان شکاف شناخته و تأیید شد (البته ممکن است شکاف مثبت باشد یعنی بیشتر از حد انتظار نتیجه گرفته شده است یا بالعکس) باید ریشه شکاف شناخته شود. و به این سؤالات پاسخ گفته شود :

۱. آیا هدف گذاری مرکز مسوولیت دچار اشتباه است؟
۲. آیا در ابتدا هدف درست انتخاب شده است؟
۳. آیا استانداردها بیش از حد بالا/ پایین در نظر گرفته شده است؟
۴. آیا در سطح اجرایی دچار مشکل هستیم یا اینکه اهداف اشتباه ترسیم شده اند؟
۵. آیا زمان و منابع مناسب در اختیار مرکز مسوولیت و یا پروژه بوده است؟
۶. آیا مشکلات مربوط به ساختار/ فرآیند/ فرهنگ/ فن آوری/ سیستم های سازمان میباشد؟

در صورتی که جواب سؤال اول و دوم آری باشد آنگاه باید اهداف کمی و مقادیر مطلوب تغییر کند که در مراحل بعدی خود موجب تغییر اقدامات راهبردی خواهد شد. اما در حالتی که مشکل به سؤالات ۴ تا ۶ بازگردد باید سند اقدامات بازبینی شود و یا در سند اقدامات اصلاحی پیش نیارهای پیشبرد قدرتمندانه اقدامات پیش بینی شود.

مهمترین چالش در کنترل و ارزیابی نتایج، در درک کامل رابطه علت و معلول نهفته است. برای نمونه، اگر پروژه ای برای افزایش تعداد پرونده های الکترونیک طراحی شده باشد، ولی تعداد آن ها کاهش پیدا کند. این امر ضرورتاً به معنای شکست پروژه نباید تلقی شود. افزایش تعداد پرونده های الکترونیکی به عوامل متعددی وابسته است و واقعیت این است که اگر پروژه، طراحی و اجرا نمی شد، شاید میزان تشکیل پرونده های الکترونیکی بسیار کمتر از این می شد. بنابراین اگر چه باید نتایج را مورد ارزیابی قرار داد، ولی با این همه نباید فراموش کرد که این نتایج می تواند ناشی از عواملی به غیر از آنچه که پروژه بر مبنای آن طراحی شده است، باشد. حال اگر درک جزئیات علت و معلول نقش حیاتی داشته باشد، پس ناگزیر باید در این مورد، تحقیق و بررسی به عمل آید.

۶. اقدامات اصلاحی: مرحله بعدی کنترل راهبردی، تعیین اقدامات اصلاحی به منظور رفع عدم انطباق نتایج واقعی اجرا با برنامه ها است. این اقدام اصلاحی شامل فعالیت ها، برنامه ها و حتی خود فرآیند ارزیابی است. اقدامات اصلاحی سبب جلوگیری از خطاهای بزرگتر و هدایت سازمان به سمت تأمین اهداف سازمان و تصحیح جهت می گردد.

حتی برنامه های کامل و بی عیب و یا حتی بهترین برنامه در جهان، گاهی اوقات هنگام اجرا در عمل با شکست مواجه می شود. وقتی که اجرای برنامه به نتایج دلخواه و مورد انتظار نمی رسند سه راه حل درپیش رو خواهید داشت:

○ هیچ کاری انجام نشود

○ در روش انجام کارها، دگرگونی ایجاد شود.

○ آنچه را که می خواهید، تغییر دهید.

پیش از انتخاب هر یک از گزینه ها، باید گام قبلی (تحلیل شکاف) دقیقاً بررسی شده باشد که چرا عملیات برنامه ریزی شده به نتایج مورد انتظار نرسیده اند. این امر می تواند ناشی از دلایل متنوعی باشد، از مفروضات غلط که برنامه بر اساس آنها طراحی شده تا اشکالات ناشی از افراد. دلایل هر چه باشند، اگر وقت کافی صرف تجزیه و تحلیل آنها نشود، کاری بی ارزش به شمار خواهد آمد. پیش از اینکه به دنبال قضاوت کردن باشید در جستجوی ریشه یابی و درک اشکالات بود.

هر برنامه استراتژیک باید انعطاف داشته باشید. به این دلیل که، برنامه استراتژیک در شرایطی آغاز می شود که اهداف و روشها ناشناخته هستند. پس از اینکه اهداف تا حدودی مشخص تر شدند

می توان به برنامه ریزی روشهای تحقق آنها دست زد، اما تا زمان آغاز عملیات، هیچ اطمینانی نسبت به اینکه اهداف تعیین شده حتماً به نتایج دلخواه خواهند رسید، وجود ندارد. بنابراین نخست باید صبور بود و سپس منعطف در عمل، و اگر این روش در عمل، موفق نباشد. آنوقت باید به ایجاد انعطاف در اهداف اندیشید.

۷. تهیه گزارش های تحلیلی - راهبردی: نتایج کار در گزارش های متعدد و متنوعی بسته به مخاطبان احتمالی تهیه و تنظیم می شود.

فرآیند اختصاصی کنترل راهبردی

در این قسمت به صورت اختصاصی فرآیند کنترل راهبردی وزارت امور اقتصادی و دارایی بیان می شود.

گام های کنترل راهبردی به شرح زیر است:

۱. همه سازمان ها موظف هستند که به صورت سه ماهانه گزارش تحقق اهداف و اقدامات را اظهار و ارسال کنند. بنابراین اولین گام کسب اطمینان از ارسال گزارش ها در موعد مقرر و قالب معین شده است (تاریخ ارسال گزارش ها به مرکز توسط دبیرخانه سما اعلان خواهد شد).

۲. در گام بعدی ناظر راهبردی (نماینده دبیرخانه سما) باید اسناد ارسال شده را حداکثر یک هفته پس از ارسال مطالعه کند و نواقص احتمالی را مشخص کند و به مرکز مسوولیت اعلام نماید.

۳. در گام بعدی وضعیت تحقق و پیشرفت مفاد سند راهبردی باید با تاکید بر مهم ترین شکاف ها و مهم ترین اهداف و اقدامات تحلیل شوند (توضیح آن که مهم ترین شکاف ها یعنی مواردی که بیشترین عدم تحقق ها را در بر داشته است و مهم ترین اهداف یعنی آن که در بین اهداف راهبردی، همه اهداف هم ارزش نیستند مهم ترین اهداف باید مورد توجه و بررسی ویژه قرار بگیرند).

۴. گام بعدی، تعیین اهداف کمی ای است که به شیوه خوداظهاری اعلام نمی شود در این

موارد سما باید خود از دیگر منابع اطلاعاتی و مراکز مسوولیت مقدار اهداف کمی را بدست آورد. به عنوان نمونه میزان رضایت سازمان امورمالیاتی از اطلاعات به اشتراک گذاشته شده توسط مرکز مسوولیت X توسط خود آن مرکز مسوولیت اظهار نمی شود بلکه توسط خود سما باید از مالیات استعلام شود.

۵. برگزاری جلسه «مجمع داخلی»، گام بعدی کنترل راهبردی است. در این جلسه عملکرد مرکز مسوولیت به صورت حضوری مورد بررسی قرار می گیرد. در این جلسه مرکز مسوولیت باید اسناد و مدارک تمام اهداف و اقدامات را آماده داشته باشد. البته شایان ذکر است دبیرخانه سما می تواند به تشخیص خود از برگزاری برخی از مجامع داخلی صرف نظر کند. این گزارش‌دهی ناظران راهبردی در این جلسه به سه مورد خواهند پرداخت.

الف) تحلیل اهداف راهبردی مهم؛

ب) تحلیل مهم ترین شکاف‌ها؛

ج) صحت‌سنجی و راستی‌آزمایی تصادفی (ناظران به صورت تصادفی اهداف یا اقداماتی را انتخاب خواهند کرد و اطلاعات و شواهد تایید کننده آن را درخواست می کنند).

۶. بعد از برگزاری جلسه، تیم نظارت راهبردی باید در مورد سازمان ارزیابی نهایی را انجام دهند. روال کار به این صورت است که ستون آخر توسط تیم نظارت راهبردی جمع‌بندی شود. ستون درصد تحقق به صورت مکانیزه توسط سامانه الکترونیکی مدیریت راهبردی محاسبه خواهد شد. تیم نظارت بعد از استماع نظرات و اینکه عدم تحقق (شکاف) به چه دلایلی بوده است، امتیاز نهایی را وارد کند.

هدف راهبردی	فرمول محاسبه	وضعیت مطلوب (هدف‌گیری شده)	وضعیت محقق	درصد تحقق (امتیاز خودارزیابی)	امتیاز نهایی

بعد از ارزیابی چه به صورت حضوری (جلسه مجمع داخلی) و چه غیر آن باید به نهایی سازی درصد تحقق و درصد پیشرفت اهداف و تهیه فهرست تغییرات و اصلاحات منجر شود.

۷. گام بعدی تهیه گزارش برای مراجع مختلف است:

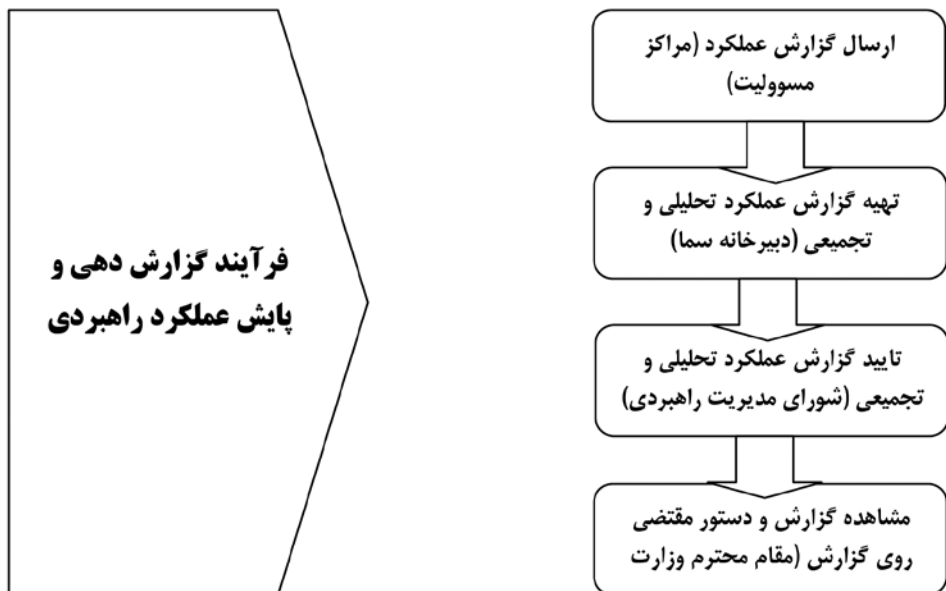
۷-۱. گزارش به مقام محترم وزارت: گزارش به وزیر محترم باید خلاصه، کاربردی و

تصمیم‌ساز باشد. این گزارش باید شامل موارد زیر باشد: مهم‌ترین توفیقات، مهم‌ترین اشکالات، مهم‌ترین تغییرات، مهم‌ترین تصمیماتی که باید توسط ایشان اخذ شود. مهم‌ترین پیشرفت‌ها نسبت به دوره قبل. تعیین میزان همکاری و شفافیت مرکز مسوولیت. گزارش به مقام محترم وزارت باید در عین این که واجد نکات کلیدی باشد، خلاصه و اثربخش و منجر به تصمیم باشد. گزارش تهیه شده توسط دبیرخانه سما، قبل از ارسال برای مقام محترم وزارت باید به تایید شورای مدیریت راهبردی برسد.

۷-۲. گزارش به مدیر مرکز مسوولیت

گام آخر کسب اطمینان از شروع مرکز مسوولیت به اعمال تغییرات و اقدامات اصلاحی است. دریافت گزارش میان دوره‌ای به صورت مکتوب و شفاهی می‌تواند منشا کسب اطمینان باشد.

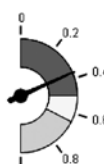
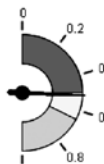
* یادآوری ۱: جلسات کنترل راهبردی بانک‌ها و بیمه ایران با محوریت و مدیریت معاونت امور بانکی و حضور دست‌کم یکی از اعضای کمیته راهبردی انجام می‌شود.



فهرست کنترل برگزاری جلسه مجمع داخلی

آیا قبل از جلسه اسناد کامل شده اند؟	*
آیا قبل از جلسه در مورد مهم ترین اهداف و اقدامات با کمیته راهبردی تعامل شده است؟	*
آیا قبل از جلسه اطلاعات عملکردی برای مراجع بیرونی جهت کنترل متقاطع ارسال شد؟	*
آیا قبل از جلسه مهم ترین شکاف هایی که باید مورد تحلیل قرار گیرند، پرداخته شد	*
آیا در جلسه به تحلیل مهم ترین اهداف راهبردی پرداخته شد؟	*
آیا در جلسه به تحلیل مهم ترین اقدامات راهبردی پرداخته شد؟	*
آیا در جلسه صحت سنجی و راستی آزمایی تصادفی صورت گرفت؟	*
آیا در جلسه در مورد شکاف ها، تحلیل علت و معلولی انجام شد؟ آیا دلایل مراکز مسوولیت برای عدم تحقق راضی کننده بود؟	*
آیا در جلسه در مورد تغییرات لازم برای دوره بعد تعامل صورت گرفت؟	*

نمونه گزارش مقام محترم وزارت:

نام مرکز مسؤولیت	
تاریخ و شماره گزارش	
خلاصه عملکرد	تجمع درصد تحقق اهداف تجمع درصد تحقق اقدامات راهبردی
	
مهم ترین توفیقات	
مهم ترین اشکالات	
مهم ترین تغییرات اعمال شده در سند	
☐ موافق ☐ مخالف ☐ موافق ☐ مخالف ☐ موافق ☐ مخالف	مهم ترین تصمیمات مدیریتی
مهم ترین پیشرفت ها نسبت به دوره قبل	
همکاری: ☐ خیلی خوب ☐ خوب ☐ متوسط ☐ ضعیف ☐ خیلی ضعیف شفافیت: ☐ خیلی خوب ☐ خوب ☐ متوسط ☐ ضعیف ☐ خیلی ضعیف عملکرد: ☐ خیلی موفق ☐ موفق ☐ متوسط ☐ ناموفق ☐ خیلی ناموفق پیشرفت: ☐ در حال پیشرفت ☐ همانند گذشته ☐ در حال افول	
میزان همکاری و شفافیت	
نظر نهایی در مورد عملکرد	
ملاحظات و پیوست ها	

نظام‌نامه سامانه مدیریت استراتژیک

دستورالعمل روزآمدسازی اسناد راهبردی

مراکز مسئولیت وزارت امور اقتصادی و دارایی

مقدمه:

اصل بر تدوام اسناد راهبردی و تعهد به اجرای مفاد آن است، بدین معنا که مراکز مسئولیت این امکان را دارند که درخواست تغییر سند را انجام دهند اما باید به سند راهبردی مصوب و ابلاغ شده پایبند باشند. اسناد راهبردی، به عنوان یک سند زنده، پویا و در حال تکامل دیده می شود و طبق نظام نامه مدیریت راهبردی وزارت امور اقتصادی و دارایی، هر شش ماه یک بار روزآمد می شود.

سند راهبردی وزارت امور اقتصادی و دارایی و مراکز مسئولیت آن پویا و در حال تکامل است. این سند می تواند در قبال سیاست های جدید، شرایط جدید و داده ها و ایده های جدید واکنش نشان دهد و خود را روزآمد کند. سند راهبردی منجر به انتظام بخشی به اندیشه و انسجام بخشی به اقدام می شود.



* نکته: در شرایط ویژه، امکان روزآمدسازی سند راهبردی در فرجه زمانی کمتر از شش ماه نیز امکان پذیر است.

* نکته: تغییر در محتوای سند با درخواست مرکز مسئولیت تأیید و تصویب شورای مدیریت راهبردی انجام می شود.

مولفه های روزآمدی:

الف) روزآمدسازی جهت گیری^۴ و اولویت های راهبردی وزارتخانه که به سه گونه است.

۴. بنیاد راهبردی (Strategic Foundation) به معنای مأموریت و چشم انداز وزارت متبوع است.

- اولویت جدیدی می‌تواند اضافه شود.
 - اولویت موجود می‌تواند حذف شود.
 - و یا اینکه توضیحات و مولفه‌های یک اولویت راهبردی می‌تواند بازنگری شود.
- (ب) روزآمدسازی اهداف که به سه گونه است.**

- هدف جدید می‌تواند اضافه شود.
- هدف موجود می‌تواند حذف شود.
- و یا اینکه مقادیر مطلوب یک هدف موجود می‌تواند بازنگری شود.

(ج) روزآمدسازی اقدامات که همانند اهداف به سه گونه است

- اقدام جدید می‌تواند اضافه شود.
- اقدام موجود می‌تواند حذف شود.
- توضیحات مندرج در تاریخ، نتایج ملموس، مسوول و ... یک اقدام می‌تواند بازنگری شود.

دلایل روزآمدسازی:

اسناد راهبردی به سه دلیل روزآمد می‌شوند:

- تغییرات محیطی به ویژه تغییر در سیاست‌ها و قوانین و یا تغییر در شرایط و متغیرهای اقتصادی
- یادگیری عملی (دریافت بازخورد از اجرا)
- نگاه و ایده‌های جدید و یا بروز مساله‌های جدید

منشاء روزآمدسازی اسناد راهبردی

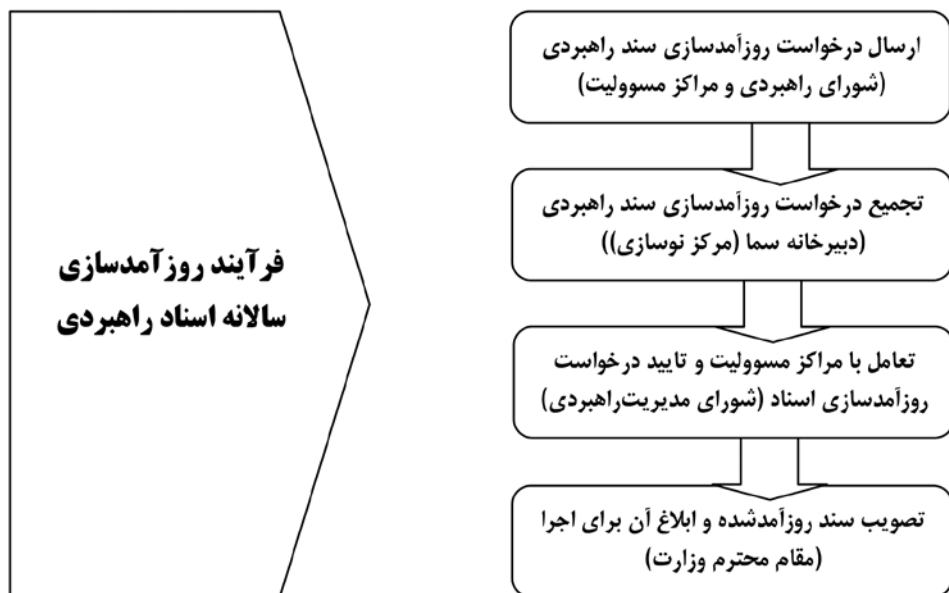
برای روزآمدسازی اسناد راهبردی سه منشا عمده وجود دارد:

- درخواست مرکز مسئولیت
 - درخواست مرکز نوسازی و تحول اداری
 - پیشنهاد شورای مدیریت راهبردی (از طریق استعلام انتظارات و نظرات راهبردی از وزیر و دیگر منابع)
- مراکز مسئولیت می‌توانند از روش‌های گوناگونی از جمله روش‌های پیشنهادی زیر برای

دستیابی به ایده‌های روزآمدسازی استفاده کنند.

- **ارایه در شورای معاونین توسط بالاترین مقام مراکز مسئولیت و اخذ نظرات اصلاحی**
روسای دیگر مراکز سازوکار و شیوه ارائه توسط دبیرخانه سما تنظیم و ابلاغ می‌گردد و برنامه ارائه توسط دفتر وزارتی تنظیم و اجرا خواهد شد.
 - **ارایه حضوری و یا رسانه‌ای برای خبرگان و ذینفعان مرکز مسئولیت؛ این ارایه حضوری می‌تواند به صورت کنفرانس، کارگاه یا انتشار عمومی سند باشد، البته انتشار عمومی سند در درگاه اینترنتی همه مراکز مسئولیت الزامی است.**
 - **برگزاری جلسات با محوریت مدیریت ارشد برای اخذ نظرات تمام کارکنان (همه مراکز مسئولیت موظف هستند که سند را در یک جلسه با محوریت مدیریت ارشد در حوزه بررسی سند برگزار کنند و نظرات کارکنان را اخذ نمایند. تعداد حضار در جلسه نباید کمتر از ۲۰ نفر باشد)**
 - **بررسی تکالیف قانونی و تغییرات سیاستی (هر شش ماه یک بار همه مراکز مسئولیت موظف هستند که آخرین تکالیف حقوقی و قانونی و همچنین تکالیف بر زمین مانده را بررسی نمایند و متناسب با آن سند خود را به روز نمایند، به عنوان نمونه شورای عالی اداری ممکن است تکلیف جدیدی برای همه دستگاه‌ها الزام کرده باشد که این تکلیف راهبردی و کلیدی است).**
- مرکز نوسازی و تحول اداری نیز می‌تواند بر مبنای **بازخورد از اجرا**، به ایده‌هایی برای تغییر در اسناد راهبردی برسد. بر اساس گزارش‌های عملکرد سه‌ماهه مراکز مسئولیت، مرکز نوسازی و تحول اداری به عنوان دبیرخانه سما در تعامل با مراکز مسئولیت ممکن است که اقدامات اصلاحی یا اصلاحاتی را در اهداف راهبردی به شورای مدیریت راهبردی پیشنهاد کند.
- شورای مدیریت راهبردی نیز می‌تواند از روش‌های زیر استفاده کند.
- **استعلام انتظارات مقام محترم وزارت (هر شش ماه یکبار شورای مدیریت راهبردی انتظارات مقام محترم وزارت را در مورد مراکز مسئولیت و اهداف و اولویت‌های جدید آن جویا شده و به مرکز مسئولیت جهت روزآمدسازی سند اعلام خواهد کرد)**
 - **نظرات دریافتی از منابع دیگر (ممکن است اشخاص حقیقی (خبرگان و ذینفعان) و یا اشخاص حقوقی (مانند اتاق بازرگانی یا تعاون) درخواست‌هایی را به وزارت امور اقتصادی و دارایی ارسال کنند که این تقاضاها بعد از بررسی شایسته درج در سند راهبردی یکی از مراکز مسئولیت قرار گیرد).**

فرآیند روزآمدسازی و تصویب اسناد راهبردی



ارتباط با سما

برای ارتباط با سما در موضوعات مختلف می توانید با دبیرخانه سما با شماره ۳۹۹۰۲۱۷۵ و آدرس پست الکترونیکی ferdowsi@mefa.gov.ir و یا افراد زیر تماس بگیرید:

حوزه	فرد پاسخگو	نحوه تماس
مدیریتی و اداری	جناب آقای صادقی گلمکانی معاون توسعه مدیریت و منابع و نائب رئیس شورای تحول اداری	تلفن: ۳۹۹۰۲۵۰۰ Sadeghi-ah@mefa.gov.ir
اهداف و اقدامات راهبردی، متدولوژی و مشاوره	جناب آقای دکتر لشکربولوکی شورای مدیریت راهبردی و مشاور وزیر در حوزه مدیریت راهبردی	تلفن: ۳۳۹۶۷۷۴۶ Lashkarbolooki@mefa.gov.ir
پایش و گزارش دهی	جناب آقای دکتر رضوی مشاور وزیر و رئیس مرکز نوسازی و تحول اداری و مسئول دبیرخانه سما	تلفن: ۳۹۹۰۲۱۲۰ razavi@mefa.gov.ir



وزیر محترم امور اقتصادی و دارایی:

مدیریت استراتژیک؛

از اولین روز

تا آخرین ساعات

