



Original Research Article



Identifying and prioritizing the requirements and disadvantages of implementing performance-based budgeting in municipalities (Case study: Ahvaz Municipality)

Mohammad Mansoujian ^۱

^۱- Master's degree, Department of Management, Shushtar Branch, Islamic Azad University, Shushtar, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Date Received: ۱۲ April ۲۰۲۴

Date Revised: ۳۱ May ۲۰۲۴

Date Accepted: ۶ August ۲۰۲۴

Date published: ۱۳ October ۲۰۲۴

Keywords

Performance-based budgeting, organizational requirements, human resources, municipal.

Corresponding Author Email:

yas^۱ mahdi@gmail.com

How to cite this article:

Mansoujian, M. (۲۰۲۴). Identifying and prioritizing the requirements and disadvantages of implementing performance-based budgeting in municipalities (Case study: Ahvaz Municipality). *Journal of Engineering Management and Digital Transformation*, ۷(۳), ۱۰-۲۷



©۲۰۲۳ The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial ۴.۰ International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

Publisher: Chatre Andisheh International Publishing Institute

ABSTRACT

This research aims to identify and prioritize the requirements and disadvantages of implementing performance-based budgeting in Ahvaz Municipality. This research is applied in terms of its purpose and descriptive in terms of its data collection method, specifically a combination of descriptive-survey type. The statistical population of this research is experts in Ahvaz Municipality. The sampling method used in this research is purposive. The sampling method is available and ۱۲ experts who meet the conditions of expertise were invited to cooperate. The methods used in this research to collect information include library studies and research conducted, interviews, and questionnaires. For this purpose, and to collect the information required for the research, in the first stage, while creating a Delphi panel of ۱۲ experts and policymakers of Ahvaz Municipality and summarizing the theoretical literature of the research, and also relying on previous studies, the requirements for implementing performance-based budgeting were identified in the form of ۶ criteria and ۳۲ sub-criteria, and in the section of the harms of implementing performance-based budgeting, ۶ criteria and ۲۸ sub-criteria were identified, and these sub-criteria were measured through a questionnaire based on the Likert scale in two stages. By drawing a hierarchy tree and pairwise comparisons, it was also attempted to prioritize the requirements and harms of implementing performance-based budgeting, and it was observed that from the perspective of experts and policymakers of Ahvaz Municipality, legal requirements, strategic requirements, organizational requirements, management requirements, human resources requirements, and in fifth place, cultural requirements were ranked as requirements for implementing performance-based budgeting and harms related to budget targeting, harms in the budget structure area, lack of alignment of the estimated budget, common harms in budget productivity, harms related to laws and regulations were ranked fifth and result orientation was ranked last. They have.



مدیریت مهندسی و تحول دیجیتال

Homepage: <https://Jonarbset.ir>

مقاله پژوهشی

شناسایی و اولویت بندی الزامات و آسیب های پیاده سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد در شهرداری ها (مورد مطالعه: شهرداری اهواز)

محمد منسوجیان^۱ ^۱ - کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران

اطلاعات مقاله

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۲۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۳/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۱۶

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۷/۲۲

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی و اولویت بندی الزامات و آسیب های پیاده سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد در شهرداری اهواز به انجام رسیده است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از جهت روش گردآوری داده ها، توصیفی و به طور مشخص ترکیبی از نوع توصیفی-پیمایشی است، جامعه آماری این تحقیق خبرگان در شهرداری اهواز می باشد. روش نمونه گیری مورد استفاده در این پژوهش روش هدفمند می باشد. شیوه نمونه گیری، در دسترس می باشد و از خبرگانی که شرایط خبرگی را احراز نمایند تعداد ۱۲ نفر دعوت به همکاری شد. از روش هایی که در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است می توان به مطالعات کتابخانه ای و تحقیقات انجام شده، مصاحبه و پرسشنامه اشاره کرد. به همین منظور و برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز تحقیق در مرحله اول ضمن ایجاد پانل دلفی ۱۲ نفره از خبرگان و خط مشی گذاران شهرداری اهواز و جمع بندی ادبیات نظری پژوهش و همچنین با تکیه بر مطالعات پیشین برای الزامات پیاده سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد در قالب ۶ معیار و ۳۲ زیر معیار و در بخش آسیب های پیاده سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد ۶ معیار و ۲۸ زیر معیار شناسایی شده و طی پرسشنامه ای بر اساس طیف لیکرت طی دو مرحله اقدام به سنجش این زیر معیار ها شد، با رسم درخت سلسله مراتب و مقایسات زوجی نیز برای اولویت بندی الزامات و آسیب های پیاده سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد اقدام شده و مشاهده شد از دید خبرگان و خط مشی گذاران شهرداری اهواز الزامات قانونی، الزامات استراتژیک، الزامات سازمانی، الزامات مدیریتی، الزامات حوزه منابع انسانی و در رتبه پنجم الزامات فرهنگی بعنوان الزامات پیاده سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد و آسیب های مربوط به هدف مندی بودجه، آسیب های حوزه ساختار بودجه، عدم همسویی بودجه برآوردی آسیب های رایج در بهره وری بودجه، آسیب های مربوط به قوانین و مقررات در رتبه پنجم و نتیجه گرایی در رتبه آخر قرار دارند.

واژه های کلیدی

بودجه بندی بر مبنای عملکرد،
الزامات سازمانی،
منابع انسانی،
شهرداری.

ایمیل نویسنده مسئول

yas14.mahdi@gmail.com

استناد به این مقاله: منسوجیان، محمد (۱۴۰۳). شناسایی و اولویت بندی الزامات و آسیب های پیاده سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد در شهرداری ها (مورد مطالعه: شهرداری اهواز). مدیریت مهندسی و تحول دیجیتال، ۷ (۳)، ۱۰-۲۷.

ناشر: موسسه انتشارات بین المللی چتر اندیشه

Creative Commons: CC BY ۴.۰



مقدمه

تاریخ بودجه ریزی در ایران به حدود ۱۰۰ سال قبل برمی گردد. اولین بودجه ریزی در ایران در سال ۱۲۸۹ هجری شمسی و براساس قانون اساسی سال ۱۲۸۵ به طور سنتی تهیه و اجرا شد. سپس تا سال ۱۳۳۹ هیچ گونه تغییر مهم و اساسی در ساختار بودجه سنتی و متداول به وجود نیامد. در این سال دفتر نخست وزیری سابق، مطالعاتی را در زمینه بودجه ریزی برنامه ای شروع کرد (قدیری اصل، ۱۳۹۸). با تصویب سومین قانون محاسبات عمومی در سال ۱۳۴۹ و اولین قانون برنامه و بودجه مصوب اسفندماه ۱۳۵۱ تهیه و تنظیم بودجه به عهده سازمان تازه تأسیس برنامه و بودجه محول و کلیه پرداخت ها از محل اعتبارات جاری، عمرانی و اختصاصی به وزارت امور اقتصادی و دارایی منتقل شد. با شروع برنامه پنج ساله از ابتدای سال ۱۳۵۱ شیوه و راه کار تهیه بودجه کل کشور به صورت برنامه ای انجام شد، اما به دلیل عدم شفافیت های لازم و نارسایی در اجرا و نظارت همواره در مصارف بین برنامه ها تداخل وجود داشت و هیچ وقت بودجه به صورت برنامه ای مؤثر تهیه، تنظیم و اجرا نشد (فرزب، ۱۳۹۶). مبنای تنظیم بودجه کل کشور از سال ۱۳۸۱، ویرایش ژوئیه سال ۲۰۰۱ میلادی دستورالعمل تدوین آمارهای مالی دولت GFS^۱ بوده است که توسط صندوق بین المللی پول تدوین شده است. در حال حاضر بیشتر کشورهای جهان بودجه خود را براساس این دستورالعمل تهیه می کنند. شایان ذکر است که صندوق بین المللی پول نخستین بار این دستورالعمل را در سال ۱۹۸۶ انتشار داد و ویرایش جدید با در نظر گرفتن وضعیت جهان نسبت به گزارش اولیه تعدیل شده است (خلعتبری، ۱۳۹۸).

الگوهای آسیب شناسی در تحول برنامه های اجرایی نقش تعیین کننده ای ایفا می کند. با شناخت الگوهای آسیب شناسی می توان نسبت به فرهنگ سازی و نهادینه کردن جنبه های تقویت کننده سازمان اقدام نمود به طوری که با مشاهده هر گونه مشکل در سازمان با دید سیستمی و به جهت رفع موانع سازمانی برای ایجاد بهترین عملکرد سازمانی اقدام نمود، این مضمون با دید سازمانی می باشد، اما هنگامی که در مورد دولت و سازمان های دولتی با رویکرد ارائه خدمات به عموم جامعه صحبت می شود بسیاری از موارد و مفاهیم تعاریف دیگری یافته و با رویکرد های متفاوتی مورد بررسی قرار می گیرند، توجه به منافع عمومی و ایجاد زیر ساخت های تخصصی برای شناسایی عواملی که می توانند روند های خدمات رسانی به عموم مردم را مختل نماید از اهمیت ویژه ای برخوردار خواهد شد (پناهی، ۱۳۹۷).

تلاش برای شناخت ریشه های مشکل و اقدام اصولی و پیشگیرانه برای به حداقل رساندن عواقب زیان بار آسیب ها، پژوهشگران و صاحب نظران را برای معرفی الگوهایی برای آسیب شناسی سازمانی ترغیب نموده است. در الگوهای آسیب شناسی، سازمان از زوایای مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار خواهند گرفت. خط مشی گذاری اغلب به منزله یک چرخه تلقی می شود که در آن مشکلات ابتدا به عنوان یک مساله مورد توجه قرار می گیرد، دوره های مختلف فرایندها بررسی می شود، ابتدا خط مشی ها تعیین شده، توسط کارکنان اجرا و ارزیابی شده و تغییر می یابد و سرانجام براساس موفقیت یا شکست آن پایان می یابد (کالابرس^۱، ۲۰۱۸). بدیهی است که این امر یک فرایند پیچیده را ساده می نماید. علیرغم این ساده سازی چرخه خط مشی یک فرایند مهم و تعیین کننده است.

از دیرباز دولت ها در راستای ایفای نقش تخصیص بهینه و توزیع مجدد منابع، ابزارها و منابعی را مورد استفاده قرار داده اند. یکی از منابع و ابزارهای بسیار اساسی که دولت ها به صورت سالانه آن را تعیین و اجرا می نمایند، بودجه ریزی است. به طور کلی دولت ها در تلاش هستند که از طریق بودجه ریزی بهینه، منابع را به صورت بهینه تخصیص دهند و از نابرابری ها بکاهند. بودجه ریزی ابزاری راهبردی جهت اعمال وظایف دولت در اقتصاد است که می تواند زمینه دولت شایسته و پاسخ گو را فراهم نموده و مشارکت مردم را برانگیزد (مسلمی و همکاران، ۱۳۹۸).

مهمترین وجه بودجه ریزی، بهینگی و کارایی آن است طوری که ضمن بهبود عملکرد مالی دولت، منجر به کاهش نابرابری ها و افزایش سطح توسعه یافتگی مناطق گردد. در همین راستا، محققان همواره در تلاش برای ارائه رویکردهای علمی و مبتنی بر روش های بهینه سازی ریاضی برای تخصیص بهینه و کارای منابع مالی و بودجه ای بوده اند. رویکرد برنامه ریزی عملیاتی که

اولین بار توسط چارلز و کوپرⁱⁱⁱ (۱۹۶۱) ارائه گردیده است، یکی از رویکردها در مسائل تصمیم گیری با چند هدف است که در رده رویکردهای بهینه سازی ریاضی با چندین هدف قرار می گیرد. این مدل بر مبنای فضای تصمیم گیری و محدودیت های تدوین شده، جواب بهینه و شدنی را در راستای بهینه سازی تابع هدف با توجه به قیود اعمال شده ارائه می دهند. در مدل برنامه ریزی بر مبنای عملکرد راه حرکت همزمان به سوی چندین هدف مهیا می گردد. در مدل برنامه ریزی بر مبنای عملکرد، اهداف مسئله رسیدن به سطوحی مناسب یا عملیاتی از تابع هدف می باشد، لذا جواب مسئله مناسب ترین گزینه است. این روش یک تکنیک کارا در راستای کاهش نوسانات در کیفیت جواب مسئله است (عنبرزاده و همکاران، ۱۳۹۷).

برنامه ریزی بر مبنای عملکرد رویکردی است که در جستجوی دستیابی به بیش از یک هدف می باشد. در این مدل هدف با آرمان متفاوت است. در مدل برنامه ریزی بر مبنای عملکرد، هدف منعکس کننده خواسته های تصمیم گیرنده است ولی آرمان هدفی متناسب و مرتبط با یک سطح تمایل است. لذا هدف کلی مدل دستیابی به سطح مورد تمایل از هدف است که این خود به امکانات و منابع و محدودیت ها بستگی دارد (مالزیری و همکاران، ۱۳۹۳).

کاربرد مدل برنامه ریزی بر مبنای عملکرد به صورت فزاینده ای در حال گسترش است، زیرا این امکان را فراهم می سازد تا گروههای مختلف با علایق و سلیقه های مختلف در تصمیم گیری ها مشارکت نمایند و نظرات آنها مورد توجه قرار می گیرد. بر خلاف روش برنامه ریزی خطی که روشی برای تصمیم گیری گروهی نیست، برنامه ریزی بر مبنای عملکرد برای تصمیم گیری های گروهی قابل استفاده می باشد و در عین حال تصمیم گیرنده را قادر می سازد تا ساختار اولویت ها یا تقدم ها را در مدل سازی به روشی ساده مشخص سازد (جیمز^{iv}، ۲۰۱۹). در این روش اهداف چندگانه و متضاد بر حسب اهمیت شان تحقق پیدا می کنند به طوری که اهداف سطح پایین تنها وقتی در نظر گرفته می شوند که اهداف سطح بالا برآورده شوند. برخلاف روش برنامه ریزی خطی که هدف را بیشینه یا کمینه می سازد، رویکرد برنامه ریزی عملیاتی انحرافات میان اهداف مورد نظر و نتایج واقعی را کمینه می نماید. به دلیل انطباق و نزدیکی با تصمیم گیری های عملی، روش برنامه ریزی بر مبنای عملکرد از جذابیت های زیادی برخوردار است و از این رو از دهه هشتاد میلادی به بعد توسعه ی کاربردی قابل ملاحظه ای داشته است و مطالعات اخیر بیانگر کاربرد وسیع برنامه ریزی عملیاتی در تصمیم گیری های مدیریتی بوده است (باتمان^v، ۲۰۱۹). به طور کلی در برنامه ریزی بر مبنای عملکرد سه آیت مورد نیاز می باشد. اول، محدودیت های اقتصادی که در قالب محدودیت های منابع و جانب محیط تصمیم تحمیل می شوند. دوم، محدودیت های هدف که همان سطوح مورد نظر از اهداف گوناگون می باشند و در نهایت سوم، تابع هدف است که انحرافات موزون از سطوح مورد انتظار اهداف را بر اساس یک فرآیند رتبه بندی مشخص حداقل می نماید مدیران سازمانها به منظور تخصیص منابع سازمانی با اهداف و مسائل پیچیده ای مواجه هستند؛ به طوری که برنامه ریزی برای استفاده بهینه از منابع و امکانات کمیاب، امری ضروری و اجتناب ناپذیر است (کروپر^{vi}، ۲۰۱۸).

مهمترین مسئله ای که در شهرداری ها مشاهده می شود بودجه بندی های بی برنامه و عاری از هرگونه برنامه استراتژیک است ، باید دقت داشت که شهرداری ها بعنوان سازمان های درآمد هزینه ای و خدمات رسان به عموم مردم حتما از بازخورد مناسب از بودجه و هزینه های انجام شده بهره ببرد ، عملکرد یک اهرم ارزشمند در تعیین و مسیر دهی به برنامه های اجرایی هر سازمان است ، حال اگر سازمان مورد نظر شهرداری باشد و نحوه خدمات رسانی و ارائه امکانات شهری به عموم مردم مد نظر باشد این عملکرد دارای ارزش متفاوتی بوده و تبدیل به یکی از مهمترین اهداف مدیریت ارشد می شود . براین اساس شایسته است که بتوان با بهره گیری از رویکرد های تخصصی و تمرکز بر شناخت الزامات و آسیب های پیاده سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد و تلاش برای ارتقا و رشد استاندارد های بودجه بندی و تحقق آن زمینه های بهبود عملکرد شهرداری را فراهم نمود .

شهرداری اهواز بعنوان یکی از کلانشهر های تعیین کننده در جنوب و جنوب غرب کشور دارای مسئولیت های فراوان و برنامه های توسعه ای و فرایند های عمرانی متفاوتی می باشد. سطح گسترده فعالیت های شهرداری ها و هزینه های بسیار زیاد این فعالیت ها در کنار محیط پهنای زمینه های اهمیت ویژه بودجه بندی کارساز و موثر و مدیریت تخصصی در امر عملیاتی سازی

بودجه را بیش از پیش عیان می کند، ساختار گسترده فعالیت های شهرداری ها و نیاز ویژه به برنامه ریزی عملیاتی برای توانمند سازی این نهاد خدمت رسان و غلبه بر مشکلات و معضلات موجود از الزامات ورود با دانش و تجربه و تخصص در زمینه تبیین بودجه مورد نیاز برای فعالیت های شهرداری ها به شمار می رود، در این راه چالش ها و مشکلات بی شماری قد علم نموده و زمینه های اختلال در برنامه های سازمانی را فراهم می کند، همین موضوع سبب علاقمندی پژوهشگر برای ورود در این عرصه و تلاش برای بررسی های علمی و عملی در زمینه آسیب های احتمالی در مسیر برنامه ریزی عملیاتی و مشکلات و چالش های تخصیص بودجه بر مبنای عملکرد شهرداری ها شده است، غفلت از چالش هایی که در این زمینه فعالیت های عمرانی و عملیاتی شهرداری ها را تهدید می کند می تواند زمینه های شکست بسیاری از برنامه ها و توسعه خدمات شهری و ارتقا استاندارد های شهری را بواسطه عدم تخصیص بودجه مناسب فراهم می کند.

مبانی نظری

بودجه بر مبنای عملکرد

بودجه ریزی از متداول ترین ابزارهای حسابداری است که سازمانها برای برنامه ریزی و کنترل مورد استفاده قرار میدهند. سیستم بودجه ریزی نگاه مدیران را متوجه آینده میسازد مدیران از زاویه نگاه به آینده و برنامه ریزی میتوانند مشکلات بالقوه را پیش از وقوع پیش بینی و علاج کنند سپس مدیران میتوانند به جای مبارزه با مسایل روزانه درصدد بهره برداری از فرصتهای بالقوه بر آیند به گفته یک صاحب نظر به ندرت شرکتی برای شکست برنامه ریزی میکند ولی بسیاری از شرکتها به سبب برنامه ریزی نکردن سرنگون میشوند. با استفاده از بودجه میتوان اثر مالی فعالیت ها را با هدف بهبود مستمر و کاهش هزینه ها به صورت کمی بیان کرد همچنین درک ردیابی هزینه ها و تخصیص هزینه ها به مدیران این امکان را میدهد که آثار ناشی از مبالغ مختلف فروش و هزینه های پیش بینی شده را بر صورت سود و زیان بودجه ای و ترازنامه بودجه ای بررسی کنند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۶).

بودجه یک طرح مقداری مشروح و کامل به منظور استفاده از منابع واحد تجاری در دوره های معین است و یا اینکه پیش بینی برنامه عملیات آینده است بر اساس روند گذشته و اطلاعات موجود در غالب اطلاعات کمی به واحد پول. ذکر این نکته اساسی است که برنامه ریزی مالی سالانه در یک شرکت یا واحد تجاری با تهیه بودجه جلمع صورت میگیرد. سیستم های بودجه بندی، بیشتر در سازمانهای بزرگی وجود دارند که دارای تکنیک های رسمی و پیچیده هستند با این حال نباید فایده های را که بودجه بندی به سازمانهای کوچک میرساند نادیده گرفت. بسیاری از مدیران مدعی اند که عدم اطمینانی که ویژه سازمانشان می باشد مسئله بودجه بندی را در آن سازمان غیر ممکن می سازد با این وجود تقریباً همیشه در هر نوع صنعتی، سازمانهایی وجود دارند که از نوعی سیستم بودجه بندی استفاده می کنند. معمولاً این سازمانها در زمره پیشتازان آن صنعت بخصوص بوده و موضوع بودجه بندی را امری الزامی به حساب می آورند. هواداران سیستم بودجه بندی براین باورند که فایده های حاصل از بودجه بندی تقریباً بر هزینه هایش می چربد بدیهی است که در بیشتر سازمانها وجود نوعی برنامه بودجه بندی مفید می باشد. بطور کلی بودجه یک برنامه مالی است. شامل کلیه فعالیتهای عملیاتی و مالی بوده که برای یک دوره معین (معمولاً یک سال مالی) در نظر گرفته می شود (نیازی و همکاران، ۱۳۹۴).

بودجه بندی بر مبنای عملکرد زیربنای بودجه های مالی است و نتایج مورد انتظار از اجزای عملیات اتی واحد تجاری را تشریح میکند و در بر گیرنده صورت سود و زیان بودجه ای و اجزای آن است. بودجه بندی بر مبنای عملکرد با تهیه بودجه فروش آغاز و با تهیه صورت سود و زیان بودجه ای خاتمه مییابد. بودجه بندی بر مبنای عملکرد مشتمل بر برآوردها و بودجه بندی فعالیت های تولیدی و غیر تولیدی واحد تجاری یا به عبارتی دیگر، اجزای صورت سود و زیان آن است (صفرزاد و همکاران، ۱۳۹۵).

اجزای بودجه بندی بر مبنای عملکرد به شرح زیر است:

بودجه فروش

این بودجه که معمولاً در اولین مرحله از فرآیند بودجه تهیه می شود یکی از مهمترین اجزای بودجه بندی بر مبنای عملکرد است زیرا بودجه های دیگر تا حدود زیادی به آن وابسته است یا از آن منتج می شود. بودجه فروش معمولاً به عوامل گوناگونی مانند وضعیت کلی اقتصادی، تصمیمات قیمت گذاری، واکنش های رقبای تجاری، وضعیت صنعت و ... بستگی دارد. اگر چه بودجه نهایی فروش بر حسب ریال است اما باید حاوی جزئیات مشروح و کافی درباره ترکیب محصولات و الگوهای فروش نیز باشد تا بتوان بر مبنای آن تصمیمات لازم را درباره تغییر سطوح موجودیها و مقادیر تولید اتخاذ نمود (عالی فامیان و همکاران، ۱۳۹۶).

بودجه فروش بیانگر فروش مورد انتظار است و نقطه آغاز بودجه جامع و پلایه بودجه بندی بر مبنای عملکرد است. چرا که بودجه های دیگر تا حدود زیادی به آن بستگی دارد. اساس و شالوده بودجه فروش و دیگر بخش های بودجه جامع مبتنی بر تخمین حجم فروش است. تهیه بودجه فروش بر حسب نوع مشتریان میتواند ابزاری مهم جهت تجزیه و تحلیل مناطق احتمالی فروش جدید تلقی شود. این بودجه همچنین برای تشخیص دلایل کاهش فروش به گروه های مختلف مشتریان موثر است به طوری که میتواند در اسرع وقت کاهش های مذکور را شناسایی کرده و اقدامات اصلاحی لازم را به وجود آورد.

به طور کلی سه روش برای پیش بینی فروش وجود دارد:

۱- استفاده از تحلیل های اماری و بر اساس شرایط و اوضاع اقتصادی محصولات تولیدی

۲- پیش بینی فروش بر مبنای تخمین مدیران و مسئولین فروش

۳- تحلیل عوامل مختلف موثر بر فروش و پیش بینی گرایش های این عوامل در آینده (ذوقی بدراباد و همکاران، ۱۳۹۶).

ممکن است فشار هایی برای کم نمایی و یا فزون نمایی فروش در جریان باشد. برخی از سازمان ها هدف های بلند پروازانه و یا چالش خیز برای فروش در نظر میگیرند. در واقع این هدف ها فزون نمایی درآمد مورد انتظار است و نیت آن تحریک کارکنان به تلاش مضاعف و دستیابی به عملکرد بهتر است بر عکس برخی از کارکنان این بودجه را محافظه کارانه تهیه میکنند و از روی عمد یا آگاهانه درآمدهای مورد انتظار را کم نمایی میکنند تا به راحتی بتوانند به ارقام بودجه ای دست یابند. کیار بودجه ای عمل کم نمایی درآمد های بودجه ای (یا فزون نمایی هزینه های بودجه ای) است تا هدف های بودجه ای اسان یاب شود. این شیوه غالباً زمانی اعمال میشود که از انحرافات بودجه ای (تفاوت بین نتایج واقعی و مبالغ بودجه ای) برای ارزیابی عملکرد استفاده میشود. کیار بودجه ای در مقابل شرایط نامساعد غیر منتظره برای مدیران جنبه حفاظتی دارد. مرحله یک از پیش بینی درآمد بر مبنای تقاضای مورد انتظار شروع میشود. ولی گاهی عاملی غیر از درآمد پیش بینی شده نقطه شروع است برای مثال هنگامی که تقاضای ظرفیت تولیدی بیشتر باشد یا یکی از اقلام مورد نیاز به میزان کافی عرضه نشود بودجه درآمد بد مبنای حداکثر ظرفیت تولید تعیین میشود (ذوقی بدراباد و همکاران، ۱۳۹۶).

بودجه مقدار تولید

پس از تهیه بودجه فروش اولین گام تعیین مقدار تولید میباشد. بودجه مقدار تولید با استفاده از رابطه زیر به دست می آید:

بودجه مقدار فروش + موجودی کالای ساخته شده آخر دوره --- موجودی کالا ساخته شده ابتدای دوره = بودجه مقدار تولید

بودجه مقدار تولید بایستی با بودجه فروش و سطح موجودی پایان دوره هماهنگ باشد چرا که عدم هماهنگی ممکن است منجر به این موضوع شود که هنگام نیاز به محصولات هیچگونه محصولی در دسترس نباشد و بهنگام عدم نیاز محصولات زیادی در انبار موجود باشد (فیل سرایی و همکاران، ۱۳۹۵).

بودجه هزینه های تولید

مجموع بودجه مواد مستقیم دستمزد مستقیم و سر بار ساخت است و پس از تصمیم گیری درباره تعداد محصولات که باید تولید شود براساس بودجه مقدار تولید تهیه میشود (فیل سرایی و همکاران، ۱۳۹۵).

بودجه مواد مستقیم

که شامل ۱-بودجه مصرف مواد مستقیم ۲-بودجه خرید مواد مستقیم بودجه مصرف مواد مستقیم بیانگر مقدار مواد مستقیم مورد نیاز برای تولید پیش بینی شده می باشد این بودجه معمولاً اولین بودجه هزینه ای است که تهیه می شود. بودجه خرید مواد مستقیم که بیانگر مقدار و مبلغ مواد اولیه ای است که باید خریداری شود این بودجه با توجه به مقدار مواد مورد نیاز در ابتدا و انتهای دوره تهیه می شود و از رابطه زیر به دست می آید. بودجه خرید = بودجه مصرف مواد + موجودی برآورد شده مواد انتها - موجودی برآورد شده مواد ابتدا (فیل سرایی و همکاران، ۱۳۹۵).

بودجه دستمزد مستقیم

برای تهیه این بودجه بایستی ساعات کار بودجه شده را بدست آورد. با توجه به مقدار تولید و اینکه هر واحد تولیدی چه مقدار زمان میبرد تهیه می شود. بودجه هزینه دستمزد مستقیم نیز از حاصل ضرب ساعت کار مستقیم بودجه شده در هزینه برآورد شده دستمزد مستقیم برای هر ساعت کار به دست می آید (فیل سرایی و همکاران، ۱۳۹۵).

بودجه سربار ساخت

بودجه سربار ساخت نشانگر مبلغ هزینه های سربار ساخت در دوره بودجه می باشد. این بودجه به دو بخش ثابت و متغیر تقسیم می شود که ریز اقلام تشکیل دهنده بر اساس روش های برآوردی تخمین زده می شود. مجموع این هزینه ها به رابطه بین هریک از هزینه های سربار و عامل هزینه بستگی دارد. بودجه سربار متغیر از حاصل ضرب مقدار تولید بودجه شده در نرخ پیش بینی شده سربار متغیر برای هر واحد به دست می آید. و سربار ثابت نیز با استفاده از تجربیات گذشته و با در نظر گرفتن تغییرات مورد انتظار برآورد می شود (فیل سرایی و همکاران، ۱۳۹۵).

ویژگی های بودجه بندی بر مبنای عملکرد

عدم توانایی روش های سنتی بودجه بندی در حل مسائل بودجه ای کشورهای پیشرفته و در حال توسعه منجر به ظهور روش جدیدی شد که به «ایدئولوژی مدیریت جدید» موسوم است. این ایدئولوژی تأکید بیشتری بر عملکرد، عدم تمرکز، کاربرد اصول بازار، افزایش انضباط مالی و ایجاد و توسعه نظامهای اطلاعاتی دارد. تأکید بر عملکرد در واقع حرکت از فرهنگ سنتی نظارت به روشهایی است که بر صرفه جویی و بهره برداری حداکثر از منابع و افزایش کارایی خدمات ارائه شده به جامعه تأکید دارد. ویژگی کلیدی نظام بودجه ریزی بر مبنای عملکرد، تلفیق اهداف نظام مدیریت بودجه با پاسخ گویی مناسب است. مهمترین عامل نظام بودجه ریزی بر مبنای عملکرد «برنامه» است. برنامه مجموعه ای از فعالیتهای یا پروژه ها، طرح های تحت نظارت دستگاه یا واحد اجرای خاص است که با استفاده از منابع موجود به دستیابی روش ها و هدف ها کمک می کنند (شقاقی، ۱۳۹۷).

سایر ویژگی های بودجه بندی بر مبنای عملکرد به طور مختصر به شرح ذیل می باشد:

- ✓ چارچوب زمانی برای انجام بودجه بندی بر مبنای عملکرد باید واقع گرایانه باشد.
- ✓ شکل بودجه بندی بر مبنای عملکرد باید ساده و قابل فهم باشد تا اجرای آن بهتر و ساده تر صورت گیرد.
- ✓ قوه مجریه و مقننه نیازمند فهم هدف و روابط حاکم بر بودجه بندی بر مبنای عملکرد هستند به طوری که تعهدات اجرای بودجه بندی بر مبنای عملکرد نمایان شود (ورمزیار، نشریه جهاد اقتصاد، ۱۳۹۷).
- ✓ بودجه بندی بر مبنای عملکرد هدف یا مجموعه ای از اهداف را تعریف می کند به پول آنها اختصاص می یابد. از این پس اهداف موضوعات و مقاصد خاصی مطرح شده و سپس هزینه های جزء به جزء بین آنها تقسیم می شود.
- ✓ بودجه بندی بر مبنای عملکرد اطلاعات و داده های عملکرد گذشته را تهیه و بدین وسیله اجازه مقایسه بین پیشرفت واقعی بدست آمده و مورد انتظار را نشان می دهد.

✓ در مجموع توجه به این مسئله مهم است که اطلاعات و داده های عملیاتی استفاده شده در بودجه بندی ادارات دولتی، مدیران را در مقابل کیفیت خدمات، هزینه کارائی و اثربخشی برنامه ها حمایت می کند و تمرکز روی نتیجه هاست نه داده ها (یانگ^{vi}، ۲۰۱۹).

مزایای بودجه بندی بر مبنای عملکرد

- شفاف سازی فرایند بودجه ریزی
- تسریع بخشیدن به استقرار سیستم مدیریت جامع عملکرد و حصول نتایج مناسب
- بهبود تصمیم گیری در مورد موثرترین راه برای استفاده از منابع محدود کشور
- بهبود عملکرد از طریق پیوند دادن بودجه و عملکرد برنامه
- تقویت مسئولیت پذیری مدیران در قبال اتخاذ تصمیمات تاثیر گذار بر فرایند بودجه (سعیدی، ۱۳۹۸).

پیشینه پژوهش

قدیر زاده (۱۳۹۹) در مطالعه ای با عنوان ارائه الگوی مناسب برای استقرار سیستم بودجه بندی بر مبنای عملکرد (PBB) به بررسی موضوع در شرکت آب و فاضلاب روستایی استان اردبیل پرداخت. نتایج حاصل از تحقیق نشان دهنده این است که اجرای بودجه بندی بر مبنای عملکرد امری ضروری است و در این رابطه هزینه یابی بر مبنای فعالیت ابزار مناسبی است. علوی و محمدی متین (۱۳۹۹) در مطالعه ای با عنوان رابطه مابین بودجه بندی بر مبنای فعالیت و بهبود عملکرد مالی به بررسی موضوع در اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان آذربایجان شرقی پرداختند. نتایج تحقیق حاکی از آن است که مابین بودجه بندی بر مبنای فعالیت و بهبود عملکرد مالی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و به ترتیب ابعاد محیطی، انسانی، فنی-فرایندی و سازمانی دارای بیشترین ضریب همبستگی با بهبود عملکرد مالی می باشند. و همچنین بر اساس نتایج تحقیق، پیشنهاداتی جهت بهبود عملکرد مالی ارائه گردید. صیدی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با این عنوان «ارائه یک مدل تصمیم گیری چند معیاره به منظور تخصیص بهینه ی بودجه بر مبنای عملکرد با تلفیق فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و برنامه ریزی عملیاتی» پرداختند. در این پژوهش، ابتدا تمام پروژه های عمرانی مدنظر شهرداری مشخص شده و بودجه کل برای اجرای پروژه ها با جستجو در اطلاعات شهرداری مشخص شد و پس از آن محدودیت های شهرداری به منظور تخصیص بودجه مشخص گردید. پس از آن به روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و با استفاده از نرم افزار اکسپرت چویس، ارزش هر محدودیت مشخص شد. در ادامه پژوهش، این اطلاعات در قالب برنامه ریزی عملیاتی مدل سازی شد. این مدل توسط نرم افزار لینگو حل شد و جواب ها به شهرداری ارائه گردید؛ که مورد تایید خبرگان شهرداری قرار گرفت. پس از آن نیز، این تخصیص بودجه که متعلق به سال آتی شهرداری ست؛ با بودجه تخصیص یافته چهار سال گذشته شهرداری مقایسه گردید. در نهایت نیز پیشنهادهایی برای شهرداری و سایر سازمان های پروژه محور ارائه شد (صیدی و همکاران، ۱۳۹۶).

تاها و همکاران^{viii} (۲۰۲۰) در پژوهشی با این عنوان «به کارگیری الگوی برنامه ریزی عملیاتی در تخصیص بهینه بودجه بر مبنای عملکرد» پرداختند. نتایج کامل ترین الگو حاکی از آن بود که به دلیل عدم استفاده از الگوهای مناسب برای برنامه ریزی اعتبارات و تکیه بر قدرت چانه زنی، تخصیص بودجه در هیچ یک از سال ها، در راستای دستیابی به اهداف CDS نبود و اعتبارات در برخی از ردیف ها، بیش از حد و در برخی، کمتر از حد لازم در نظر گرفته شده بودند و استفاده از الگوی پژوهش می تواند ابزار مفیدی در تعیین مقادیر بهینه در سال های آتی باشد (تاها و همکاران، ۲۰۲۰). کایدن و همکاران^x (۲۰۱۸) در پژوهشی با این عنوان «ارایه یک مدل چندهدفه فازی جهت تخصیص بودجه با استفاده از برنامه ریزی عملیاتی و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی» پرداختند. امروزه سازمان ها جهت تخصیص منابع در دسترس با اهداف و مسایل پیچیده ای مواجه می باشند، به طوری که برنامه ریزی برای استفاده بهینه از امکانات موجود، امری ضروری و اجتناب ناپذیر است. استفاده از روش تصمیم

گیری چند هدفه، یک راه حل مطلوب جهت تخصیص بهینه منابع مالی در سازمان است که نتایج آن در سازمان ها می تواند منجر به انجام پروژه های مورد نظر با توجه به محدودیت های پیشروی سازمان باشد (کایدن و همکاران، ۲۰۱۸).
 گریفیت^x (۲۰۱۷) در پژوهشی با این عنوان «ترکیب روش برنامه ریزی عملیاتی (G.P)، منطق فازی Fuzzy Logic و روش تحلیل سلسله مراتبی AHP جهت تخصیص بهینه بودجه بر مبنای عملکرد» پرداختند. از آنجا که سازمان های مختلف دارای شرایط و قابلیت های متفاوتی می باشند. بنابراین تفاوتها باید در تخصیص بودجه در نظر گرفته شود برای این منظور در این مطالعه برای تخصیص بهینه بودجه عملیاتی به سازمان ها از ۲۶۸ شاخص در ۴۵ برنامه استفاده شده است (گریفیت، ۲۰۱۷).

روش شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از جهت روش گردآوری داده ها، توصیفی و به طور مشخص ترکیبی از نوع توصیفی-اکتشافی است و همچنین از نظر ماهیت، آمیخته می باشد. جامعه آماری این تحقیق خبرگان در شهرداری اهواز می باشد. روش نمونه گیری مورد استفاده در این پژوهش روش هدفمند می باشد که با این روش تعداد ۱۲ نفر انتخاب شدند. از روش هایی که در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است می توان به مطالعات کتابخانه ای و تحقیقات انجام شده، مصاحبه و پرسشنامه اشاره کرد. یکی دیگر از ابزارهای متداول گردآوری اطلاعات میدانی، ابزار پرسشنامه است که امر جمع آوری داده ها را در سطح وسیع امکان پذیر می کند. از طریق پرسشنامه می توان دانش، علائق، نگرش ها و عقاید فرد را مورد ارزیابی قرار داد، به تجربیات قبلی وی پی برد و به آن چه در حال حاضر انجام می دهد، آگاهی یافت. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه ماتریسی مقایسات زوجی در این پژوهش استفاده شد. پرسشنامه به گونه ای طراحی شد که بتوان از آن برای تکنیک AHP استفاده کرد.

یافته های پژوهش

با توجه به مطالعاتی که در این پژوهش برای تبیین مبانی نظری الزامات و آسیب های پیاده سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد به انجام رسیده است طی مصاحبه ای با ۱۲ نفر از خبرگان در شهرداری اهواز عواملی به شرح ذیل شناسایی شدند: آسیب های مربوط به قوانین و مقررات؛ آسیب های حوزه ساختار بودجه؛ آسیب های رایج در بهره وری بودجه؛ آسیب های مربوط به هدف مندی بودجه؛ عدم همسویی بودجه برآوردی با خط مشی های سازمانی؛ نتیجه گرای

جدول ۱. الزامات پیاده سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد

ردیف	زیر معیارها
pbr ^۱	وجود منابع انسانی کارآمد و متخصص کافی در امر بودجه
pbr ^۲	توانمند سازی و آموزش نیروی انسانی مرتبط با بودجه
pbr ^۳	ایجاد نظام انگیزش مدیران و کارکنان
pbr ^۴	مرتبط بودن تحصیلات و تجربه مدیران و کارکنان برای اجرای بودجه عملیاتی
pbr ^۵	استفاده از کارشناسان مجرب داخلی در مدیریت های مالی و بودجه بدون استفاده از نیروهای خارج از سازمان
pbr ^۶	نظام حقوق و مزایای مناسب
pbr ^۷	وجود قوانین و مقررات متناسب با بودجه بندی بر مبنای عملکرد
pbr ^۸	طراحی مجدد اهداف کمی هر فعالیت
pbr ^۹	الزام مدیران به شفافیت در بودجه بندی و عملکرد
pbr ^{۱۰}	هماهنگی دولت و مجلس در جهت تصویب قوانین مربوطه
pbr ^{۱۱}	امکان استفاده بهینه بودجه از اطلاعات مالی به طریق آنلاین
pbr ^{۱۲}	ایجاد نظام پاسخگویی مدیران و کارکنان
pbr ^{۱۳}	ثبات مدیریتی در سازمان
pbr ^{۱۴}	اعطای اختیارات لازم به مدیران و مجریان بودجه ریزی
pbr ^{۱۵}	اراده مسئولین تصمیم گیر برای استقرار بودجه بندی بر مبنای عملکرد

pbr۱۶	ایجاد سیستم های نرم افزاری مربوط به امور مالی و بودجه
pbr۱۷	ایجاد سیستم های سخت افزاری مربوط به امور مالی و بودجه
pbr۱۸	هماهنگی دستگاه ها و نهادهای نظارتی و ایجاد وحدت رویه
pbr۱۹	نهادینه سازی و فرهنگ سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد
pbr۲۰	باور و اعتقاد به موثر بودن بودجه بندی بر مبنای عملکرد
pbr۲۱	سیاست زدایی از بودجه
pbr۲۲	تدوین بودجه بر اساس برنامه راهبردی (استراتژیک)
pbr۲۳	پرهیز از شتاب زدگی در اجراء
pbr۲۴	هماهنگی بین بخشی و بین سازمانی دستگاه ها
pbr۲۵	آشنایی نمایندگان مراجع نظارتی به مبانی بودجه بندی بر مبنای عملکرد
pbr۲۶	وجود شاخص های عملکرد مبتنی بر روشهای کمی
pbr۲۷	تدوین سیستم نظارت و ارزیابی عملکرد
pbr۲۸	استقرار حسابداری بهای تمام شده خدمات و محصول
pbr۲۹	ایجاد سیستم جامع مالی به روش حسابداری تعهدی
pbr۳۰	استقرار بودجه بندی بر مبنای عملکرد و انجام امور مالی از طریق ایجاد و گسترش واحدهای مستقل
pbr۳۱	صداقت و بی غرضی مجریان بودجه بندی بر مبنای عملکرد
pbr۳۲	استاندارد سازی، مستند سازی و اصلاح فرآیندها

جدول ۲. آسیب های پیاده سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد

ردیف	زیر معیارها
ifb۱	اشتباه در تبیین شاخص های استاندارد و به روز برای کنترل فساد
ifb۲	ضعف تحلیل بودجه در خصوص کیفیت فعالیت های سازمان
ifb۳	ضعف ساختاری در تبیین ابعاد گوناگون برنامه ریزی ها و بودجه بندی بخش های عملیاتی و اجرایی
ifb۴	ناتوانی در پاسخگویی در زمینه ابعاد عملکردی بواسطه ضعف داده های دریافتی از فرایند های اجرایی
ifb۵	کم توجهی به حاکمیت قانون در ابعاد سازمان و مبنا قرار دادن قانون در تصمیم های سازمانی
ifb۶	ناتوانی و یا ضعف بخش های نظارتی در ارزیابی فعالیت های دستگاه
ifb۷	برنامه ریزی غیر استاندارد و ناتوانی در ایجاد تناسب بین سرمایه ها، دارایی ها و نیاز های سازمان
ifb۸	استناد به استاندارد های غیر تخصصی بودجه بندی
ifb۹	بی عدالتی در بودجه بندی
ifb۱۰	اجرای نامناسب تحلیل های تخصصی و ناکارآمدی سازمان در ابعاد سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی
ifb۱۱	عدم همسویی استراتژیها و رویکرد های مدیریت ارشد با نیاز های سازمان در برنامه ریزی
ifb۱۲	ضعف سازمان در اجرای مناسب و کارآمدی سازمان در ابعاد سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی
ifb۱۳	قوانین و مقررات نا کارا و مشکل زا در بودجه بندی
ifb۱۴	عدم همسویی استراتژیها و رویکرد های مدیریت ارشد با نیاز های سازمان در برنامه ریزی
ifb۱۵	ضعف سازمان در رسیدگی به اعتراض ها و پاسخگویی مناسب به نیاز های سازمان
ifb۱۶	ضعف ساختار هزینه های سازمانی
ifb۱۷	بی تحملی سازمان در مقابل بودجه ریزی بلند مدت و اثرات طولانی مدت بودجه ریزی
ifb۱۸	ضعف در تبیین دقیق نیاز های مالی فرایند های سازمان
ifb۱۹	ضعف در تبیین دقیق نیاز های سازمان به منابع انسانی متخصص
ifb۲۰	ضعف در تخمین منابع مالی و تجهیزات مورد نیاز فرایند های سازمانی
ifb۲۱	ضعف در تعیین هزینه های عملیاتی، آمایش تخصصی و واقعی ابعاد سازمان
ifb۲۲	گردش ها و گزارش های مالی غیر شفاف و کم توجهی به تهیه صادقاته گزارش های نهادهای نظارتی
ifb۲۳	تخصیص غیر استاندارد و حرفه ای منابع
ifb۲۴	ضعف در تبیین ردیف های تخصصی و حرفه ای اعتبارات سازمان
ifb۲۵	ناتوانی در رصد دقیق نتایج عملیات سازمان

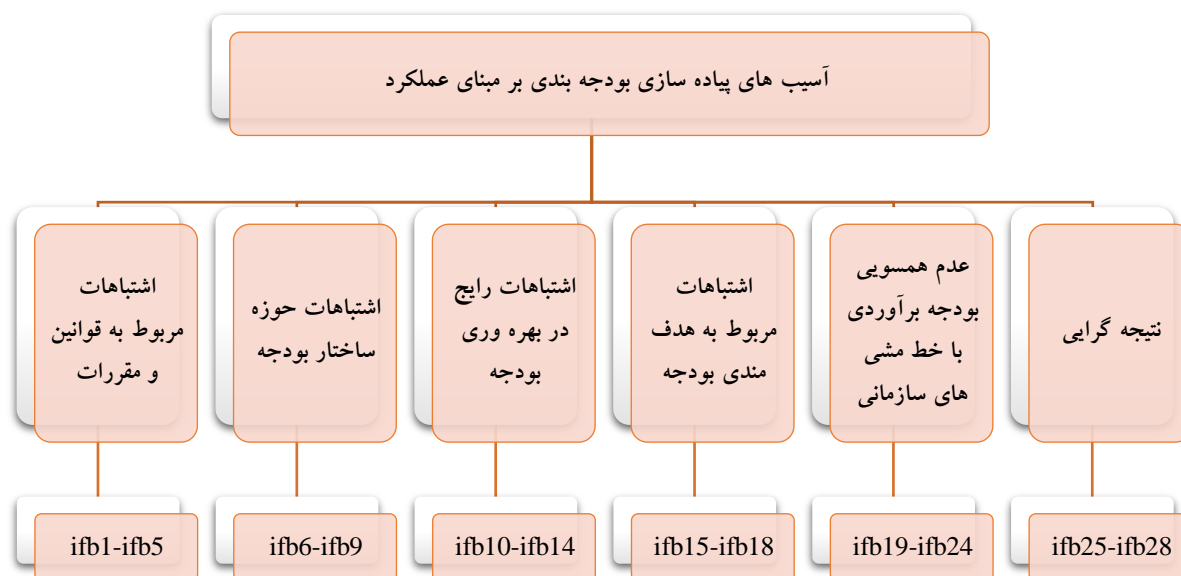
ifb۲۶	نادیده انگاری استاندارد های تخصصی و حرفه ای در تصمیم گیری های سازمانی
ifb۲۷	ارائه گزارش های ناقص از نتایج تخصیص اعتبارات و گزارش فعالیت های سازمان
ifb۲۸	عدم شفافیت عملیات بودجه ای سازمان

جدول ۳. اختلاف بین میانگین های هندسی مرحله اول ودوم (الزامات)

کد	زیر معیار	اختلاف میانگین	میانگین مرحله ۱	میانگین مرحله ۲
pbr ^۱	وجود منابع انسانی کارآمد و متخصص کافی در امر بودجه	-۰.۰۸۳	۳.۵	۳.۴۱۶۷
pbr ^۲	توانمند سازی و آموزش نیروی انسانی مرتبط با بودجه	-۰.۰۸۳	۳.۶۶۶۷	۳.۵۸۳۳
pbr ^۳	ایجاد نظام انگیزش مدیران و کارکنان	۰.۰۸۳	۳.۰۸۳۳	۳.۱۶۶۷
pbr ^۴	مرتبط بودن تحصیلات و تجربه مدیران و کارکنان برای اجرای بودجه عملیاتی	۰.۰۰۰	۳.۴۱۶۷	۳.۴۱۶۷
pbr ^۵	استفاده از کارشناسان مجرب داخلی در مدیریت های مالی و بودجه بدون استفاده از نیروهای خارج از سازمان	۰.۰۸۳	۳.۱۶۶۷	۳.۲۵
pbr ^۶	نظام حقوق و مزایای مناسب	-۰.۰۸۳	۴	۳.۹۱۶۷
pbr ^۷	وجود قوانین و مقررات متناسب با بودجه بندی بر مبنای عملکرد	۰.۰۸۳	۳.۰۸۳۳	۳.۱۶۶۷
pbr ^۸	طراحی مجدد اهداف کمی هر فعالیت	-۰.۰۸۳	۳.۵	۳.۴۱۶۷
pbr ^۹	الزام مدیران به شفافیت در بودجه بندی و عملکرد	۰.۰۸۳	۳.۲۵	۳.۳۳۳۳
pbr ^{۱۰}	هماهنگی دولت و مجلس در جهت تصویب قوانین مربوطه	-۰.۰۸۳	۳.۸۳۳۳	۳.۷۵
pbr ^{۱۱}	امکان استفاده بهینه بودجه از اطلاعات مالی به طریق آنلاین	۰.۰۸۳	۳.۲۵	۳.۳۳۳۳
pbr ^{۱۲}	ایجاد نظام پاسخگویی مدیران و کارکنان	-۰.۰۸۳	۳.۹۱۶۷	۳.۸۳۳۳
pbr ^{۱۳}	ثبات مدیریتی در سازمان	۰.۰۰۰	۳.۱۶۶۷	۳.۱۶۶۷
pbr ^{۱۴}	اعطای اختیارات لازم به مدیران ومجریان بودجه ریزی	-۰.۰۸۳	۳.۵	۳.۴۱۶۷
pbr ^{۱۵}	اراده مسئولین تصمیم گیر برای استقرار بودجه بندی بر مبنای عملکرد	۰.۰۸۳	۳.۵	۳.۵۸۳۳
pbr ^{۱۶}	ایجاد سیستم های نرم افزاری مربوط به امور مالی و بودجه	۰.۰۰۰	۳.۲۵	۳.۲۵
pbr ^{۱۷}	ایجاد سیستم های سخت افزاری مربوط به امور مالی و بودجه	-۰.۰۸۳	۳.۱۶۶۷	۳.۰۸۳۳
pbr ^{۱۸}	هماهنگی دستگاه ها و نهادهای نظارتی و ایجاد وحدت رویه	-۰.۰۸۳	۳	۲.۹۱۶۷
pbr ^{۱۹}	نهادینه سازی و فرهنگ سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد	-۰.۰۸۳	۳.۷۵	۳.۶۶۶۷
pbr ^{۲۰}	باور و اعتقاد به موثر بودن بودجه بندی بر مبنای عملکرد	-۰.۰۸۳	۳.۹۱۶۷	۳.۸۳۳۳
pbr ^{۲۱}	سیاست زدایی از بودجه	۰.۰۸۳	۳.۴۱۶۷	۳.۵
pbr ^{۲۲}	تدوین بودجه بر اساس برنامه راهبردی (استراتژیک)	۰.۰۰۰	۳.۴۱۶۷	۳.۴۱۶۷
pbr ^{۲۳}	پرهیز از شتاب زدگی در اجراء	-۰.۰۸۳	۳.۵۸۳۳	۳.۵
pbr ^{۲۴}	هماهنگی بین بخشی و بین سازمانی دستگاه ها	۰.۰۸۳	۳.۵	۳.۵۸۳۳
pbr ^{۲۵}	آشنایی نمایندگان مراجع نظارتی به مبانی بودجه بندی بر مبنای عملکرد	-۰.۰۸۳	۳.۵	۳.۴۱۶۷
pbr ^{۲۶}	وجود شاخص های عملکرد مبتنی بر روشهای کمی	۰.۰۸۳	۳.۳۳۳۳	۳.۴۱۶۷
pbr ^{۲۷}	تدوین سیستم نظارت و ارزیابی عملکرد	-۰.۰۸۳	۳.۹۱۶۷	۳.۸۳۳۳
pbr ^{۲۸}	استقرار حسابداری بهای تمام شده خدمات و محصول	-۰.۰۸۳	۳.۷۵	۳.۶۶۶۷
pbr ^{۲۹}	ایجاد سیستم جامع مالی به روش حسابداری تعهدی	-۰.۰۸۳	۳.۵	۳.۴۱۶۷
pbr ^{۳۰}	استقرار بودجه بندی بر مبنای عملکرد و انجام امور مالی از طریق ایجاد و گسترش واحدهای مستقل	۰.۰۸۳	۳.۲۵	۳.۳۳۳۳
pbr ^{۳۱}	صداقت و بی غرضی مجریان بودجه بندی بر مبنای عملکرد	۰.۰۰۰	۳.۱۶۶۷	۳.۱۶۶۷
pbr ^{۳۲}	استاندارد سازی، مستند سازی و اصلاح فرآیندها	۰.۰۸۳	۳.۵	۳.۵۸۳۳

جدول ۴. اختلاف بین میانگین های هندسی مرحله اول و دوم (آسیب ها)

کد	زیر معیار	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین مرحله ۱ و ۲
ifb۱	اشتباه در تبیین شاخص های استاندارد و به روز برای کنترل فساد	۴.۱۶۶۷	۴.۰۸۳۳	۰.۰۸۳۴
ifb۲	ضعف تحلیل بودجه در خصوص کیفیت فعالیت های سازمان	۴.۳۳۳۳	۴.۲۵۰۰	۰.۰۸۳۳
ifb۳	ضعف ساختاری در تبیین ابعاد گوناگون برنامه ریزی ها و بودجه بندی بخش های عملیاتی و اجرایی	۳.۷۵۰۰	۳.۸۳۳۳	-۰.۰۸۳۳
ifb۴	ناتوانی در پاسخگویی در زمینه ابعاد عملکردی بواسطه ضعف داده های دریافتی از فرایند های اجرایی	۴.۰۸۳۳	۴.۰۸۳۳	۰.۰۰۰۰
ifb۵	کم توجهی به حاکمیت قانون در ابعاد سازمان و مبنا قرار دادن قانون در تصمیم های سازمانی	۳.۸۳۳۳	۳.۹۱۶۷	-۰.۰۸۳۴
ifb۶	ناتوانی و یا ضعف بخش های نظارتی در ارزیابی فعالیت های دستگاه	۴.۶۶۶۷	۴.۵۸۳۳	۰.۰۸۳۴
ifb۷	برنامه ریزی غیر استاندارد و ناتوانی در ایجاد تناسب بین سرمایه ها، دارایی ها و نیاز های سازمان	۳.۷۵۰۰	۳.۸۳۳۳	-۰.۰۸۳۳
ifb۸	استناد به استاندارد های غیر تخصصی بودجه بندی	۴.۱۶۶۷	۴.۰۸۳۳	۰.۰۸۳۴
ifb۹	بی عدالتی در بودجه بندی	۳.۹۱۶۷	۴.۰۰۰۰	-۰.۰۸۳۳
ifb۱۰	اجرای نامناسب تحلیل های تخصصی و ناکارآمدی سازمان در ابعاد سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی	۴.۵۰۰۰	۴.۴۱۶۷	۰.۰۸۳۳
ifb۱۱	عدم همسویی استراتژیها و رویکرد های مدیریت ارشد با نیاز های سازمان در برنامه ریزی	۳.۹۱۶۷	۴.۰۰۰۰	-۰.۰۸۳۳
ifb۱۲	ضعف سازمان در اجرای مناسب و کارآمدی سازمان در ابعاد سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی	۴.۵۸۳۳	۴.۵۰۰۰	۰.۰۸۳۳
ifb۱۳	قوانین و مقررات نا کارا و مشکل زا در بودجه بندی	۳.۸۳۳۳	۳.۸۳۳۳	۰.۰۰۰۰
ifb۱۴	عدم همسویی استراتژیها و رویکرد های مدیریت ارشد با نیاز های سازمان در برنامه ریزی	۴.۱۶۶۷	۴.۰۸۳۳	۰.۰۸۳۴
ifb۱۵	ضعف سازمان در رسیدگی به اعتراض ها و پاسخگویی مناسب به نیاز های سازمان	۴.۱۶۶۷	۴.۲۵۰۰	-۰.۰۸۳۳
ifb۱۶	ضعف ساختار هزینه های سازمانی	۳.۹۱۶۷	۳.۹۱۶۷	۰.۰۰۰۰
ifb۱۷	بی تحملی سازمان در مقابل بودجه ریزی بلند مدت و اثرات طولانی مدت بودجه ریزی	۳.۸۳۳۳	۳.۷۵۰۰	۰.۰۸۳۳
ifb۱۸	ضعف در تبیین دقیق نیاز های مالی فرایند های سازمان	۳.۶۶۶۷	۳.۵۸۳۳	۰.۰۸۳۴
ifb۱۹	ضعف در تبیین دقیق نیاز های سازمان به منابع انسانی متخصص	۴.۴۱۶۷	۴.۳۳۳۳	۰.۰۸۳۴
ifb۲۰	ضعف در تخمین منابع مالی و تجهیزات مورد نیاز فرایند های سازمانی	۴.۵۸۳۳	۴.۵۰۰۰	۰.۰۸۳۳
ifb۲۱	ضعف در تعیین هزینه های عملیاتی، آمایش تخصصی و واقعی ابعاد سازمان	۴.۰۸۳۳	۴.۱۶۶۷	-۰.۰۸۳۴
ifb۲۲	گردش ها و گزارش های مالی غیر شفاف و کم توجهی به تهیه صادقانه گزارش های نهادهای نظارتی	۴.۰۸۳۳	۴.۰۸۳۳	۰.۰۰۰۰
ifb۲۳	تخصیص غیر استاندارد و حرفه ای منابع	۴.۲۵۰۰	۴.۱۶۶۷	۰.۰۸۳۳
ifb۲۴	ضعف در تبیین ردیف های تخصصی و حرفه ای اعتبارات سازمان	۴.۱۶۶۷	۴.۲۵۰۰	-۰.۰۸۳۳
ifb۲۵	ناتوانی در رصد دقیق نتایج عملیات سازمان	۴.۱۶۶۷	۴.۰۸۳۳	۰.۰۸۳۴
ifb۲۶	نادیده انگاری استاندارد های تخصصی و حرفه ای در تصمیم گیری های سازمانی	۴.۰۰۰۰	۴.۰۸۳۳	-۰.۰۸۳۳
ifb۲۷	ارائه گزارش های ناقص از نتایج تخصیص اعتبارات و گزارش فعالیت های سازمان	۴.۵۸۳۳	۴.۵۰۰۰	۰.۰۸۳۳
ifb۲۸	عدم شفافیت عملیات بودجه ای سازمان	۴.۴۱۶۷	۴.۳۳۳۳	۰.۰۸۳۴



شکل ۱. درخت سلسله مراتب

بحث و نتیجه گیری

در نهایت با انجام آزمون های آماری به وسیله نرم افزارهای spss و Expert choice بر روی اطلاعات مربوط به پاسخگویان که شامل ۱۲ پرسش نامه تکمیل شده توسط خبرگان، که در جهت بررسی ۳ سؤال انجام شد.

سوال اول

الزامات و آسیب های پیاده سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد در شهرداری اهواز کدامند؟

بر اساس بررسی های به عمل آمده از داده های جمع آوری شده از خبرگان در شهرداری اهواز تعداد ۳۲ زیر معیار «وجود منابع انسانی کارآمد و متخصص کافی در امر بودجه، توانمند سازی و آموزش نیروی انسانی مرتبط با بودجه، ایجاد نظام انگیزش مدیران و کارکنان، مرتبط بودن تحصیلات و تجربه مدیران و کارکنان برای اجرای بودجه عملیاتی، استفاده از کارشناسان مجرب داخلی در مدیریت های مالی و بودجه بدون استفاده از نیروهای خارج از سازمان، نظام حقوق و مزایای مناسب، وجود قوانین و مقررات متناسب با بودجه بندی بر مبنای عملکرد، طراحی مجدد اهداف کمی هر فعالیت، الزام مدیران به شفافیت در بودجه بندی و عملکرد، هماهنگی دولت و مجلس در جهت تصویب قوانین مربوطه، امکان استفاده بهینه بودجه از اطلاعات مالی به طریقه آنلاین، ایجاد نظام پاسخگویی مدیران و کارکنان، ثبات مدیریتی در سازمان، اعطای اختیارات لازم به مدیران و مجریان بودجه ریزی، اراده مسئولین تصمیم گیر برای استقرار بودجه بندی بر مبنای عملکرد، ایجاد سیستم های نرم افزاری مربوط به امور مالی و بودجه، ایجاد سیستم های سخت افزاری مربوط به امور مالی و بودجه، هماهنگی دستگاه ها و نهادهای نظارتی و ایجاد وحدت رویه، نهادینه سازی و فرهنگ سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد، باور و اعتقاد به موثر بودن بودجه بندی بر مبنای عملکرد، سیاست زدایی از بودجه، تدوین بودجه بر اساس برنامه راهبردی (استراتژیک)، پرهیز از شتاب زدگی در اجراء، هماهنگی بین بخشی و بین سازمانی دستگاه ها، آشنایی نمایندگان مراجع نظارتی به مبانی بودجه بندی بر مبنای عملکرد، وجود شاخص های عملکرد مبتنی بر روشهای کمی، تدوین سیستم نظارت و ارزیابی عملکرد، استقرار حسابداری بهای تمام شده خدمات و محصول، ایجاد سیستم جامع مالی به روش حسابداری تعهدی، استقرار بودجه بندی بر مبنای عملکرد و انجام امور مالی از طریق ایجاد و گسترش واحدهای مستقل، صداقت و بی غرضی مجریان بودجه بندی بر مبنای عملکرد، استاندارد سازی، مستند سازی و اصلاح فرایندها» در قالب ۶ معیار اصلی «الزامات حوزه منابع انسانی، الزامات قانونی، الزامات

مدیریتی، الزامات فرهنگی، الزامات استراتژیک، الزامات سازمانی» ابعاد تشکیل دهنده الزامات پیاده سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد در شهرداری اهواز می باشند.

به همین ترتیب برای شناسایی آسیب های پیاده سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد در شهرداری اهواز نیز اقدام شده و بر اساس بررسی های به عمل آمده از داده های جمع آوری شده از خبرگان در شهرداری اهواز تعداد ۲۸ زیر معیار (اشتباه در تبیین شاخص های استاندارد و به روز برای کنترل فساد، ضعف تحلیل بودجه در خصوص کیفیت فعالیت های سازمان، ضعف ساختاری در تبیین ابعاد گوناگون برنامه ریزی ها و بودجه بندی بخش های عملیاتی و اجرایی، ناتوانی در پاسخگویی در زمینه ابعاد عملکردی بواسطه ضعف داده های دریافتی از فرایند های اجرایی، کم توجهی به حاکمیت قانون در ابعاد سازمان و مبنا قرار دادن قانون در تصمیم های سازمانی، ناتوانی و یا ضعف بخش های نظارتی در ارزیابی فعالیت های دستگاه، برنامه ریزی غیر استاندارد و ناتوانی در ایجاد تناسب بین سرمایه ها، دارایی ها و نیاز های سازمان، استناد به استاندارد های غیر تخصصی بودجه بندی، بی عدالتی در بودجه بندی، اجرای نامناسب تحلیل های تخصصی و ناکارآمدی سازمان در ابعاد سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی، عدم همسویی استراتژیها و رویکرد های مدیریت ارشد با نیاز های سازمان در برنامه ریزی، ضعف سازمان در اجرای مناسب و کارآمدی سازمان در ابعاد سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی، قوانین و مقررات نا کارا و مشکل زا در بودجه بندی، عدم همسویی استراتژیها و رویکرد های مدیریت ارشد با نیاز های سازمان در برنامه ریزی، ضعف سازمان در رسیدگی به اعتراض ها و پاسخگویی مناسب به نیاز های سازمان، ضعف ساختار هزینه های سازمانی، بی تحملی سازمان در مقابل بودجه ریزی بلند مدت و اثرات طولانی مدت بودجه ریزی، ضعف در تبیین دقیق نیاز های مالی فرایند های سازمان، ضعف در تبیین دقیق نیاز های سازمان به منابع انسانی متخصص، ضعف در تخمین منابع مالی و تجهیزات مورد نیاز فرایند های سازمانی، ضعف در تعیین هزینه های عملیاتی، آمایش تخصصی و واقعی ابعاد سازمان، گردش ها و گزارش های مالی غیر شفاف و کم توجهی به تهیه صادقاته گزارش های نهادهای نظارتی، تخصیص غیر استاندارد و حرفه ای منابع، ضعف در تبیین ردیف های تخصصی و حرفه ای اعتبارات سازمان، ناتوانی در رصد دقیق نتایج عملیات سازمان، نادیده انگاری استاندارد های تخصصی و حرفه ای در تصمیم گیری های سازمانی، ارائه گزارش های ناقص از نتایج تخصیص اعتبارات و گزارش فعالیت های سازمان و عدم شفافیت بودجه سازمانی در قالب ۶ معیار (آسیب های مربوط به قوانین و مقررات، آسیب های حوزه ساختار بودجه، آسیب های رایج در بهره وری بودجه، آسیب های مربوط به هدف مندی بودجه، عدم همسویی بودجه برآوردی با خط مشی های سازمانی و نتیجه گرایی) به عنوان الزامات و آسیب های پیاده سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد در شهرداری اهواز شناسایی شدند. با مقایسه این نتایج با مبانی علمی و نظری موضوع می توان اذعان داشت که نتایج بالا به نوعی با مطالعات نورالدینی شاه آبادی و همکاران (۱۳۹۸)، قلی زاده و همکاران (۱۳۹۸)، شهابی و همکاران (۱۳۹۷)، عباسی (۱۳۹۶)، عزیزی (۱۳۹۳) همسویی دارد.

سوال دوم

وزن دهی الزامات و آسیب های پیاده سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد در شهرداری اهواز چگونه است؟
بر اساس خروجی نرم افزار اکسپرت چویس و تحلیل پرسشنامه های پژوهش، ماتریس ارجحیت نشان از آن دارد که الزامات حوزه منابع انسانی با ارزش ۰.۱۱۴، الزامات قانونی با ارزش ۰.۲۳۷، الزامات مدیریتی با ارزش ۰.۱۷۷، الزامات فرهنگی با ارزش ۰.۰۷۱، الزامات استراتژیک با ارزش ۰.۲۰۴ و الزامات سازمانی با ارزش ۰.۱۹۲ ماتریس ارجحیت الزامات پیاده سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد را تشکیل می دهند.

در مرحله بعد به بررسی وزن دهی آسیب های پیاده سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد پرداخته و مشاهده می شود آسیب های مربوط به قوانین و مقررات با ارزش ۰.۱۴۲، آسیب های حوزه ساختار بودجه با ارزش ۰.۱۹۱، آسیب های رایج در بهره وری بودجه با ارزش ۰.۱۵۹؛ آسیب های مربوط به هدف مندی بودجه با ارزش ۰.۱۹۹، عدم همسویی بودجه برآوردی با خط

مشی های سازمانی با ارزش ۰.۱۷۳ و در نهایت نتیجه گرایی با ارزش ۰.۱۲۹. ماتریس ارجحیت الزامات و آسیب های پیاده سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد را تشکیل می دهند.

سوال سوم

اولویت بندی الزامات و آسیب های پیاده سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد در شهرداری اهواز چگونه است؟
بر این اساس با بررسی جداگانه هریک از الزامات و آسیب های شناسایی و وزن دهی شده نتایج ذیل حاصل شد. در بررسی اوزان الزامات پیاده سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد مشاهده می شود که از دید خبرگان و خط مشی گذاران شهرداری اهواز الزامات قانونی با ارزش ۰.۲۳۷ در رتبه اول اولویت الزامات پیاده سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد قرار گرفته و بالاترین اولویت را از دید خبرگان شهرداری اهواز دارا می باشد، از این رو باید بالاترین میزان اهمیت در برنامه ریزی های بودجه ای را به خود اختصاص دهد، در رتبه های بعدی الزامات استراتژیک با ارزش ۰.۲۰۴ در رتبه دوم، الزامات سازمانی با ارزش ۰.۱۹۲ در رتبه سوم، الزامات مدیریتی با ارزش ۰.۱۷۷ در رتبه چهارم، الزامات حوزه منابع انسانی با ارزش ۰.۱۱۴ در رتبه پنجم و نهایتاً الزامات فرهنگی با ارزش ۰.۰۷۱ در رتبه ششم. نرخ ناسازگاری ۰.۰۰۵ و قرار گرفتن آن در بازه کمتر از ۰.۱ نیز می تواند نشان از اعتبار نتایج مطالعه داشته باشد.

بر اساس نتایج پژوهش در حوزه آسیب های پیاده سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد می توان اذعان نمود که اولویت بندی آسیب های بودجه بندی بر مبنای عملکرد نیز به شرح ذیل است که از دید خبرگان و خط مشی گذاران شهرداری اهواز آسیب های مربوط به هدف مندی بودجه با ارزش ۰.۱۹۹ در رتبه اول اولویت بندی آسیب های پیاده سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد در شهر داری اهواز قرار گرفته است این بدان معناست که از دید مدیران و خبرگان شهرداری اهواز مهمترین برنامه در تحقق بودجه های عملیاتی آسیب های مربوط به هدف مندی بودجه آن است و خروج از اهداف سازمانی می تواند زمینه های ضعف در بودجه بندی بر مبنای عملکرد را در هر سازمانی فراهم نماید، در رتبه های بعدی به ترتیب: آسیب های حوزه ساختار بودجه با ارزش ۰.۱۹۱ در رتبه دوم، عدم همسویی بودجه برآوردی با خط مشی های سازمانی با ارزش ۰.۱۷۳ در رتبه سوم، آسیب های رایج در بهره وری بودجه با ارزش ۰.۱۵۹ در رتبه چهارم، آسیب های مربوط به قوانین و مقررات به ارزش ۰.۱۴۲ در رتبه پنجم و نهایتاً نتیجه گرایی با ارزش ۰.۱۲۹ در رتبه ششم و آخر در رتبه آخر قرار دارند. نرخ ناسازگاری ۰.۰۰۷ و قرار گرفتن آن در بازه کمتر از ۰.۱ نیز می تواند نشان از اعتبار نتایج مطالعه داشته باشد.

پیشنهادهای پژوهش

با توجه به نتایج حاصل از تحقیق و مطالب مذکور در بخش های مبانی نظری تحقیق و نیز اطلاعات کسب شده از پرسشنامه ها، پیشنهادهای به شرح زیر ارائه می گردد.

در بخش الزامات بودجه بندی بر مبنای عملکرد

وجود قوانین و مقررات متناسب با بودجه بندی بر مبنای عملکرد، طراحی مجدد اهداف کمی هر فعالیت، الزام مدیران به شفافیت در بودجه بندی و عملکرد، هماهنگی دولت و مجلس در جهت تصویب قوانین مربوطه، امکان استفاده بهینه بودجه از اطلاعات مالی به طریق آنلاین می تواند زمینه های تسهیل و اجرایی شدن پیاده سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد در شهرداری اهواز را فراهم نماید.

تدوین بودجه بر اساس برنامه راهبردی (استراتژیک)، پرهیز از شتاب زدگی در اجراء، هماهنگی بین بخشی و بین سازمانی دستگاه ها، آشنایی نمایندگان مراجع نظارتی به مبانی بودجه بندی بر مبنای عملکرد، وجود شاخص های عملکرد مبتنی بر روشهای کمی، تدوین سیستم نظارت و ارزیابی عملکرد می تواند زمینه های تسهیل و اجرایی شدن پیاده سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد در شهرداری اهواز را فراهم نماید.

استقرار حسابداری بهای تمام شده خدمات و محصول، ایجاد سیستم جامع مالی به روش حسابداری تعهدی، استقرار بودجه بندی بر مبنای عملکرد و انجام امور مالی از طریق ایجاد و گسترش واحدهای مستقل، صداقت و بی غرضی مجریان بودجه بندی بر مبنای عملکرد، استاندارد سازی، مستند سازی و اصلاح فرایندها می تواند زمینه های تسهیل و اجرایی شدن پیاده سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد در شهرداری اهواز را فراهم نماید.

ایجاد نظام پاسخگویی مدیران و کارکنان، ثبات مدیریتی در سازمان، اعطای اختیارات لازم به مدیران و مجریان بودجه ریزی، اراده مسئولین تصمیم گیر برای استقرار بودجه بندی بر مبنای عملکرد، ایجاد سیستم های نرم افزاری مربوط به امور مالی و بودجه، ایجاد سیستم های سخت افزاری مربوط به امور مالی و بودجه می تواند زمینه های تسهیل و اجرایی شدن پیاده سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد در شهرداری اهواز را فراهم نماید.

وجود منابع انسانی کارآمد و متخصص کافی در امر بودجه، توانمند سازی و آموزش نیروی انسانی مرتبط با بودجه، ایجاد نظام انگیزش مدیران و کارکنان، مرتبط بودن تحصیلات و تجربه مدیران و کارکنان برای اجرای بودجه عملیاتی، استفاده از کارشناسان مجرب داخلی در مدیریت های مالی و بودجه بدون استفاده از نیروهای خارج از سازمان، نظام حقوق و مزایای مناسب می تواند زمینه های تسهیل و اجرایی شدن پیاده سازی بودجه بندی بر مبنای عملکرد در شهرداری اهواز را فراهم نماید.

در بخش آسیب های بودجه بندی بر مبنای عملکرد

توانمند سازی سازمان در رسیدگی به اعتراض ها و پاسخگویی مناسب به نیاز های سازمان، هدف مند بودن ساختار هزینه های سازمانی و تدوین تخصصی فرایند های بودجه ریزی برای بین بردن گلوگاههای فساد، بودجه ریزی بلند مدت و اثرات طولانی مدت بودجه ریزی و توجه ویژه به رویکرد سیستمی در خصوص هزینه های سازمانی، تبیین نیاز های مالی فرایند های سازمان می تواند با تاثیر گذاری ارزشمند بر بروند های برآورد بودجه پروژه های عمرانی شهرداری زمینه های ارتقا عملکرد سازمان در این حوزه را ایجاد نماید.

توانمندی بخش های نظارتی بر فعالیت های دستگاه و حضور در تصمیم گیری ها و شوراهای بودجه ریزی عملیاتی، برنامه ریزی استاندارد و متناسب با دارایی ها و توانمندی های سازمان با تحلیل تخصصی هزینه های فرایند های عملیاتی، استناد به استاندارد های تخصصی بودجه بندی، عدالت در بودجه بندی می تواند با تاثیر گذاری ارزشمند بر بروند های برآورد بودجه زمینه های ارتقا عملکرد سازمان در این حوزه را ایجاد نماید.

تبیین نیاز های سازمان به منابع انسانی متخصص و برنامه ریزی برای تامین کم هزینه این منابع، تخمین منابع مالی و تجهیزات مورد نیاز فرایند های سازمانی به کمک تحلیل های تخصصی از فرایند های عملیاتی، تعیین هزینه های عملیاتی، آمایش تخصصی و واقعی ابعاد سازمان

گردش ها و گزارش های مالی شفاف و توجه ویژه به تهیه صادقانه گزارش های نهادهای نظارتی، تخصیص استاندارد و حرفه ای منابع در قالب دستورالعمل های حرفه ای تخصیص بودجه، تبیین ردیف های تخصصی و حرفه ای اعتبارات سازمان می تواند با تاثیر گذاری ارزشمند بر بروند های برآورد بودجه پروژه های عمرانی شهرداری زمینه های ارتقا عملکرد سازمان در این حوزه را ایجاد نماید.

فراگردهای نظارتی تخصصی و تحلیل حرفه ای در بخش های بودجه و اجرای مناسب و کارآمدی سازمان در ابعاد سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی، همسویی استراتژیها و رویکرد های مدیریت ارشد با نیاز های سازمان در برنامه ریزی، توانمندی در اجرای مناسب و کارآمدی سازمان در ابعاد سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی، تلاش برای کم اثر نمودن بروکراسی های بی مورد در مسیر بودجه ریزی و بهره گیری از قوانین و مقررات کارا و تسهیل گر در بودجه بندی، همسویی استراتژی ها و رویکرد های مدیریت ارشد با نیاز های سازمان در برنامه ریزی می تواند با تاثیر گذاری ارزشمند بر بروند های برآورد بودجه در شهرداری زمینه های ارتقا عملکرد سازمان در این حوزه را ایجاد نماید.

تبیین شاخص های استاندارد و به روز برای کنترل فساد با برنامه ریزی برای شناسایی گلوگاههای فساد خیز در حوزه بودجه عملیاتی، ارتقا امکانات اظهار نظر در خصوص کیفیت فعالیت های سازمان، در نظر گرفتن ابعاد گوناگون در برنامه ریزی ها و بودجه بندی بخش های عملیاتی و اجرایی، پاسخگویی در زمینه ابعاد عملکردی و بازرسی های سرزده توسط خبرگان حوزه بودجه، رصد دقیق نتایج عملیات سازمان به کمک استاندارد سازی ابزار نظارتی، پیروی از استاندارد های تخصصی و حرفه ای در تصمیم گیری های سازمانی و دانش افزایی مدیریت ارشد و تصمیم گیرندگان سازمانی در حوزه مدیریت و برنامه ریزی بودجه، ارائه گزارش های تخصصی از نتایج تخصیص اعتبارات و گزارش فعالیت های سازمان به صورت دوره ای و تحلیل تخصصی نحوه هزینه کرد اعتبارات، ارتقا شفافیت عملیات بودجه ای سازمان می تواند با تاثیر گذاری ارزشمند بر روندهای برآورد بودجه پروژه های عمرانی شهرداری زمینه های ارتقا عملکرد سازمان در این حوزه را ایجاد نماید.

منابع

- احمدی، م؛ صفا، ا. (۱۳۹۶). اولویت بندی فعالیت های نگهداری و بهسازی روسازی و اختصاص بهینه بودجه (مطالعه موردی: راه های استان قزوین)، تهران، دانشگاه علامه مجلسی،
- پناهی، م؛ مختاریان پور، حسنقلی پور یاسوری، ط. (۱۳۹۷). آسیب شناسی اجرای خط مشی های خصوصی سازی در ایران: تحلیل کیفی. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت دولتی.
- خلعتبری، ح؛ عسگری، م؛ دهقان، ع. (۱۳۹۸). تعیین مدل بودجه بندی در شرکت مدیریت تولید برق ری،، رشت، شهرداری رشت - دانشگاه فنی و حرفه ای میرزا کوچک صومعه سرا
- ذوقی بدرآباد، م؛ کوشا، ح. (۱۳۹۶). طراحی و تبیین مدل استوار بودجه بندی برای انتخاب پروژه های عمرانی در شرایط عدم اطمینان با استفاده از حکمرانی خوب، تهران، انجمن مهندسی صنایع ایران - دانشگاه علم و صنعت ایران
- رحمانی فضلی، ه؛ عرب مازار، ع. (۱۳۹۵). تخصیص بهینه استانی بودجه: رویکرد مدل برنامه ریزی عملیاتی، فصلنامه نظریه های کاربردی اقتصاد ۳ (۳)
- سعیدی، پ؛ مزیدی، ع.ر. (۱۳۹۸). بودجه ریزی عملیاتی (مبانی، مفاهیم و الزامات قانونی). تهران: انتشارات نگاه دانش.
- شقاقی، س. (۱۳۹۷). اصلاح مدیریت و افزایش اثربخشی (نشریه برنامه) شماره ۲۱۹.
- صفرزاده، ا؛ دیده خانی، ح؛ روحی، م. (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت بندی موانع بکارگیری بودجه ریزی عملیاتی، تهران، انجمن افق نوین علم و فناوری
- صیدی، م؛ مظفری، م؛ لطافتی، م. (۱۳۹۶). آرایه یک مدل چندهدفه فازی جهت تخصیص بودجه با استفاده از برنامه ریزی عملیاتی و فرآیندتحلیل سلسله مراتبی مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی ایلام، بابل، دانشگاه صنعتی نوشیروانی - انجمن ایرانی تحقیق در عملیات
- عالی فامیان، م. (۱۳۹۶). چالش های فنی پیش روی پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی، شیراز، موسسه آموزشی مدیران خبره نارون،
- علوی متین، ی و محمدی عظیم، ن. (۱۳۹۹). بررسی رابطه ی بودجه بندی بر مبنای فعالیت با بهبود عملکرد مالی، شواهدی از اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان آذربایجان شرقی، تهران
- عنبرزاده، ر. (۱۳۹۷). ارائه یک مدل برنامه ریزی عملیاتی برای بودجه بندی منابع سرمایه ای براساس شاخص تصمیم گیری برای شرکت ملی گاز ایران، همدان، دبیرخانه دائمی همایش،
- فیل سرایی، م؛ ناصری، ح؛ محمدی، م. (۱۳۹۵). بررسی رابطه پیاده سازی حسابداری تعهدی با بودجه بندی عملیاتی بر مبنای عملکرد و جایگاه حسابرسی عملیاتی (مطالعه موردی دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی)، تهران، شرکت ارتباط ارغوان ایرانیان
- قدیرزاده، ب. (۱۳۹۹). ارائه الگوی مناسب برای استقرار سیستم بودجه بندی بر مبنای عملکرد (PBB) در شرکت آب و فاضلاب روستایی استان اردبیل، اردبیل
- قدیری اصل، ح؛ نادری سعید، ش. (۱۳۹۸). بودجه بندی پروژه ها بر اساس تکنیک های مدیریت مالی، تهران، گروه پژوهشی آریانا،

مالزیری، ه؛ زنگنه، ر. (۱۳۹۳). استفاده از مدل برنامه ریزی عملیاتی فازی برای بودجه بندی در یک شرکت تولیدی صنعتی مادر شرکت فولاد خوزستان، شیراز، مرکز همایش های علمی همایش نگار،
مسلمی، م؛ بزرگ نژاد، ع. (۱۳۹۸). شناسایی موانع نظام بودجه بندی در موسسات آموزش عالی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، تهران، موسسه علمی کیان پژوهان،
نیازی، ع؛ سلیمانی، ا؛ نیازی، ف؛ شیرینی، ل. (۱۳۹۴). بررسی ارتباط بین نسبت اهرم مالی و بودجه بندی عملیاتی، همدان، گروه پژوهشی اکباتان، مرکز آموزش فنی و حرفه ای همدان،
ورمزیار، ع؛ اکبری، ل؛ رحمانی، م. (۱۳۹۷). بررسی تاثیر سیاست های مالی بر تجهیز منابع بانک ها (مطالعه موردی: منتخبی از کشورهای درحال توسعه)، تهران، دانشگاه علامه مجلسی،

Bateman Jr, G. (۲۰۱۹). *The Transformative Potential of Participatory Budgeting: Creating an Ideal Democracy*. Routledge.
Caiden, N., & Wildavsky, A. B. (۲۰۱۸). *Planning and budgeting in poor countries*. Transaction Publishers.
Calabrese, D., & Edler, J. (۲۰۱۸). Demand, challenges, and innovation. *Making sense of new trends in innovation policy*. Science and Public Policy, ۱, ۱۳.
Charnes, A., & Cooper, W.W. (۱۹۶۱). *Management models and industrial application of linear programing*. ۱, Wiley, New York.
Cropper, P. (۲۰۱۸). *Budgeting and Financial Planning in UK Universities: Accuracy, Caution and Control in an Era of Financialisation* (Doctoral dissertation, University of Huddersfield).
Griffith, S. R. (۲۰۱۷). *Progress Made on a Plan To Integrate Planning, Budgeting, Assessment and Quality Principles To Achieve Institutional Improvement*. First Year Report. AIR ۱۹۹۶ Annual Forum Paper.
Jimenez, B. S. (۲۰۱۹). Assessing the efficacy of rational budgeting approaches: fiscal recovery planning and municipal budgetary solvency. *Public Management Review*, ۲۱(۳), ۴۰۰-۴۲۲.
Taha, A., & Rodríguez-Vega, G. (۲۰۲۰). Planning and Budgeting. In *Critical Care Administration* (pp. ۲۱-۴۱). Springer, Cham.
Young, R.D. (۲۰۱۹). Performance based budgeting system, pp ۲-۵

ⁱ Government financial statistics

ⁱⁱ Calabrese, D

ⁱⁱⁱ Charnes, A et al

^{iv} Jimenez, B. S

^v Bateman Jr, G

^{vi} Cropper, P

^{vii} Yang

^{viii} Taha, A et al

^{ix} Caiden, N et al

^x Griffith, S. R