

## بررسی و تحلیل استراتژیک استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی

### در شهرداری اصفهان (با استفاده از روش ماتریس SWOT)

سعید ابراهیمی<sup>۱</sup> سعید فردانی<sup>۲</sup> زهره محمد نبی<sup>۳</sup> نوشین والیانی<sup>۴</sup>

#### چکیده

در این مقاله به بررسی و ارائه استراتژی های استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی در شهرداری اصفهان پرداخته شده است. بی شک تخصیص هدفمند اعتبار به فعالیتهای سازمان می تواند ضمن شفاف سازی نحوه توزیع منابع، امکان پایش عملیاتی و انتظار برای دسترسی به نتایج هزینه ها را فراهم سازد. در این حوزه استفاده از روش بودجه ریزی عملیاتی گام موثری در افزایش کارایی و اثر بخشی اعتبارات خواهد بود. هدف از این مقاله تبیین جایگاه و چگونگی عمل در جهت استقرار و اجرای یک نظام مناسب و کارآمد بودجه ریزی عملیاتی در شهرداری است.

این مقاله از منظر هدف کاربردی و از منظر روش از نوع توصیفی تحلیلی است. بدین منظور بر اساس الگوی SWOT به تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها در جهت استقرار و اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی در شهرداری و شناخت استراتژی های مناسب پرداخته شده است. تحلیل فوق در چارچوب مدل الماس و از شش منظر: نظام آمار و اطلاعات، برنامه ریزی، تحلیل هزینه ها، مدیریت عملکرد، مدیریت تغییر و نظام پاداش و پاسخگویی صورت گرفته و در نهایت به استخراج استراتژی ها منجر شده است. نتایج نشان می دهد که تدوین هدفهای کمی واقع بینانه در لایه میانی به عنوان حلقه ارتباطی برنامه استراتژیک سازمان با برنامه عملیاتی، فراهم سازی سیستم یکپارچه اطلاعاتی، استقرار سیستم حسابداری تعهدی و تبیین و اصلاح جایگاه تمامی بخشهای سازمان به عنوان صاحبان فرآیند بودجه ریزی ضمن فرهنگسازی های لازم از جمله مهمترین استراتژیها در این حیطه می باشد.

#### واژه های کلیدی: بودجه ریزی عملیاتی، نقاط قوت، ضعف، فرصت، تهدید و استراتژی

۱ مدیریت مطالعات و پژوهش شهرداری اصفهان و مدرس دانشگاه شیخ بهایی

۲ گروه برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد - مدیریت برنامه ریزی و بودجه شهرداری اصفهان

۳ کارشناس مدیریت صنعتی

۴ کارشناس مدیریت بازرگانی

## مقدمه

نظام بودجه ریزی عملیاتی به عنوان یک نظام مدیریتی برای ارتقای کارایی و اثربخشی مصرف منابع سازمانی مورد توجه جدی دولت ها در سطوح ملی و محلی بوده است. در این نظام اعتبارات بودجه ای بر مبنای عملکرد واحدهای سازمانی در راستای تولید خروجی ها (محصولات و خدمات) یا همان اهداف کوتاه مدت و یا دستیابی به پیامدها و یا همان اهداف بلندمدت، تخصیص می یابد و بدین ترتیب سازمان به سمت افزایش شفافیت در نحوه مصرف منابع برای انجام فعالیت ها، تولید خروجی ها و دستیابی به اهداف و استراتژی ها و نیز پاسخگویی بیشتر سوق می یابد (گروه مشاوران پنکو، ۱۳۸۷). بودجه به عنوان بیان مالی عملیات اجرایی مهمترین سند مالی است که دستگاههای اجرایی را در دستیابی به اهداف سند چشم انداز و انجام اثربخش وظایف خود یاری می کند. نظام بودجه ریزی عملیاتی با هدف نتیجه محوری سعی می کند تا با پیوند اعتبارات بودجه ای به نتایج اقدامات به اهداف صرفه جویی، کارایی و اثربخشی بودجه دست یابد. در واقع تأکید بودجه عملیاتی بر صرفه جویی و اثربخشی است.

هدف غایی بودجه ریزی عملیاتی کمک به اتخاذ تصمیمات عقلایی درباره تخصیص و تعهد منابع دولت بر اساس پیامدهای قابل سنجش می باشد که نتایج قابل انتظار (عملکرد) دستگاه را در طول زمان منعکس می کند.

## ۱- کلیات

وجه مشترک تمام تعاریف بودجه ریزی عملیاتی حول دو نکته می باشد: ۱- ارتباط بودجه با نتیجه ۲- ارتباط شاخص عملکرد و ارزیابی (دهقان ۱۳۸۶). به این ترتیب می توان گفت بودجه ریزی عملیاتی عبارت است از: برنامه سالانه به همراه بودجه سالانه که رابطه میان میزان وجوه تخصیص یافته به هر برنامه و نتایج بدست آمده از آن برنامه را نشان می دهد. این بدان معنی است که با هر میزان مخارج انجام شده در هر برنامه می باید مجموع معینی از اهداف تعیین شود. مفاهیم بنیادین این نظام، بحث و مذاکره در مورد اهداف و پاسخگو ساختن زیردستان در مورد دستیابی به آنها است.

### ۱-۱- ضرورت

بودجه بندی را «فرآیند تخصیص منابع محدود به نیازهای نامحدود» می دانند. مجموع کوشش هایی که صرف تدوین بودجه و تخصیص منابع می شود به منظور «حداکثر استفاده» از منابعی است که معمولاً در حد کفایت نبوده و به اصطلاح اقتصادی «کمیاب» هستند. بنابراین در راه رسیدن به «اهداف مطلوب» ضرورت دارد به نحوی از هر یک از منابع محدود استفاده گردد که در تبدیل کل منابع به پول بتوان گفت با حداقل هزینه، حداکثر استفاده به عمل آمده است. بودجه هدفها و راهبردها را به صورت عبارتهای مالی درآورده و راه اجرای برنامه و کنترل پیشرفت آنها را مشخص می نماید. سازمانها به ۳ دلیل عمده به بودجه بندی نیازمندند (فرج وند، ۱۳۷۷):

- ۱- نشان دادن مفهوم مالی برنامه ها ۲- شناساندن منابع مورد نیاز اجرای برنامه ها
  - ۳- بدست آوردن معیارهای سنجش، نظارت و کنترل نتیجه ها در مقایسه با برنامه ها بطور کلی نظام بودجه ریزی عملیاتی دارای سه مشخصه می باشد:
  - ۱- چارچوب بودجه باید به نحوی باشد که تصمیم گیری و اولویت بندی را تسهیل کند.
  - ۲- ساختار بودجه باید به نحوی باشد که پاسخگویی را تقویت کند.
  - ۳- ساختار برنامه در یک راهبرد وسیع تر تعریف شده و به اهداف جزئی محدود نمی شود (عبادی، ۱۳۸۴).
- بودجه ریزی عملیاتی یک مفهوم در حال گذار بوده که مراحل تکامل آن به شرح زیر قابل تبیین است:
- ۱- بودجه عملیاتی نمایشی: در این نظام تنها به تهیه فرم های مربوطه و شناسایی خدمات سازمان ها و تعیین قیمت تمام شده بسنده می شود و مایشی از بودجه عملیاتی شکل می گیرد.
  - ۲- بودجه عملیاتی خروجی محور: در این نظام بودجه ریزی علمياتی، سازمان اقدام به شناسایی خروجی ها (محصولات و خدمات) و نیز فعالیت هایی که منجر به این تولید این خروجی ها می شود، می پردازد.
  - ۳- بودجه عملیاتی پیامد محور: در این نظام بودجه ریزی عملیاتی، سازمان تلاش می کند در کنار شناسایی خروجی ها و فعالیت ها به شناسایی پیامدها (اهداف بلند مدت) نیز اقدام کند (گروه مشاوران پنکو، ۱۳۸۷).

## ۱-۲- مفاهیم و تعاریف بودجه ریزی عملیاتی

بودجه ریزی عملیاتی یا بودجه بر حسب عملیات عبارت است از: بودجه ای که بر اساس وظایف، عملیات و پروژه هایی که خریداری می کند و یا به عبارتی به جای توجه به وسایل اجرای فعالیت ها، خود فعالیت و مخارج کارهایی که باید انجام شود، مورد توجه قرار می گیرد (مک گیل، ۱۳۸۴).

بودجه ریزی عملیاتی در واقع همان بودجه برنامه ای است که به نحو دقیق تر و روشن تری اجرای برنامه ها را از دیدگاه فایده و هزینه تجزیه و تحلیل می نماید و به علل افزایش قیمت تمام شده واقف می گردد و در نهایت به مدیریت سازمان کمک می کند. استقرار این سیستم مستلزم وجود اطلاعات دقیق در مورد اجرای برنامه ها، فعالیت ها و عملیات هر واحد است لذا حرکت به سوی بودجه عملیاتی موجب گسترش و نگهداری حسابها و جزئیات در امور مالی دستگاه می باشد. بودجه ریزی عملیاتی بر پایه چهار اصل زیر استوار است (قادری و فرزیب، ۱۳۸۵):

الف) حسابداری قیمت تمام شده (ب) روش اندازه گیری کار (ج) استفاده از فرم ها (د) استفاده از استانداردها  
در بودجه ریزی عملیاتی منابع بر اساس اولویت امور و نتایج قابل اندازه گیری تخصیص داده می شوند. بودجه عملیاتی محصول برنامه ریزی استراتژیک است که در آن تصمیمات مربوط به تخصیص بهینه منابع بر پایه نتایج پذیرفته شده و معیارهای سازمانی مربوط به اهداف کلی، اختصاصی، استراتژی ها و برنامه های عملیاتی هر سازمان صورت می گیرد (رئیس سرکندیز، ۱۳۸۵).  
کمیسیون هور، بودجه ریزی عملیاتی را اینگونه تعریف می کند: در مقوله بودجه ریزی عملیاتی، تمرکز بر وظایف یا فعالیت ها است یعنی بر تحقق اهداف به جای اینکه بر فهرست کارکنان دولت یا مجوزهای خرید متمرکز شود.  
بودجه ریزی عملیاتی یک برنامه تلفیق عملکرد و بودجه سالانه می باشد که روابط بین سطح اعتبارات برنامه و نتایج مورد انتظار را نشان می دهد. همچنین تأیید می کند که یک هدف یا مجموعه ای از هدفها باید با مقدار معینی از اعتبارات بدست آید.  
در تعریفی که توسط صندوق بین المللی پول از بودجه ریزی عملیاتی عنوان شده است بودجه ریزی عملیاتی عبارت است از: روشها و سازوکارهایی که ارتباط بین اعتبارات تخصیص یافته به دستگاه های اجرایی را با خروجی ها و پیامدهای آنها از طریق بکارگیری اطلاعات عملکردی در تخصیص منابع تقویت می سازد. همانگونه که از این تعریف استنباط می شود سه موضوع اساسی در یک نظام بودجه ریزی عملیاتی مشاهده می شود:

۱. بودجه بر اساس عملکرد تخصیص می یابد. برای مثال در شهرداری ابتدا لازم است یک هدف کمی سالانه مانند تولید یک میلیون مترمربع فضای سبز تعیین و سپس به صورت دوره ای ارزیابی شود که عملکرد شهرداری در تولید فضای سبز در قبال هدف از پیش تعیین شده به چه میزان بوده است. بنابراین برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد بر مبنای اهداف در نظام بودجه ریزی عملیاتی ضروری است.

۲. موضوع محاسبه بهای تمام شده محصولات و خدمات نیز از عناصر اصلی یک نظام بودجه ریزی عملیاتی است. در مثال فوق، محاسبه بهای تمام شده هر یک متر مربع در تولید فضای سبز نهفته است.

۳. میزان کارایی سازمان در نحوه مصرف منابع برای تولید خروجی هاست. بنابراین با توجه به نکات فوق الذکر سه عنصر اصلی در نظام بودجه ریزی عملیاتی قابل توجه است که عبارتند از: برنامه ریزی، محاسبه بهای تمام شده و ارزیابی عملکرد (گروه مشاوران پنکو، ۱۳۸۷).

بودجه ریزی عملیاتی بر اساس وظایف، عملیات و پروژه هایی که سازمان های دولتی تصدی اجرای آنها را به عهده دارند تنظیم می شود. در تنظیم این نوع بودجه به جای توجه به کالاها و خدماتی که دولت خریداری می کند و یا به عبارتی به جای توجه به وسایل اجرای فعالیت ها، خود فعالیت ها و مخارج کارهایی که باید انجام شود، مورد توجه قرار می گیرد. در بودجه عملیاتی علاوه بر تفکیک اعتبارات به وظایف، برنامه ها، فعالیت ها و طرح ها، حجم عملیات دولت و دستگاه های دولتی طبق روش های علمی مانند حسابداری قیمت تمام شده محاسبه و اندازه گیری می شوند (فرج وند، ۱۳۷۷).

بودجه ریزی عملیاتی پدیده کاملاً جدیدی نمی باشد، بلکه نظام تکامل یافته و متشکل از برخی از جنبه ها و عناصر مفید سایر بودجه ریزی های تجربه شده در گذشته می باشد (یوسف نژاد، ۱۳۸۶).

## ۱-۳- مزایای بودجه ریزی عملیاتی

مهمترین مزیت بودجه ریزی عملیاتی صرفه جویی است و مزایای دیگر آن عبارتند از:

- ۱) شفاف سازی فرآیند بودجه ریزی
- ۲) صرفه جویی اقتصادی
- ۳) پرهیز از موازی کاری
- ۴) ارتقای کارآمدی
- ۵) افزایش کارایی و اثربخشی عملکرد دولت و سازمانها از طریق تمرکز منابع در جهت ضروری ترین و مهمترین نتایج
- ۶) اصلاح و بهبود تصمیم گیری در مورد مؤثرترین راه برای استفاده از منابع محدود کشور
- ۷) بهبود عملکرد از طریق پیوند دادن بودجه و عملکرد برنامه
- ۸) مسئولیت پذیرتر ساختن مدیران در قبال تصمیماتی که روی نتایج بودجه تأثیر می گذارند.
- ۹) حمایت بهتر مدیریت توسط پیوند نتایج بودجه و برنامه و سنجش عملکرد بودجه با سنجش عملکرد برنامه در فرآیند کنترل و گزارش نتایج.
- ۱۰) ارائه سیستم و فرآیندی که در آن تصمیم گیری های مربوط به بودجه اساساً بر پایه ای قابل سنجش و اهداف دارای اولویت صورت می گیرد.
- ۱۱) افزایش پاسخگویی بر اساس نتایج: اگر چه بسیاری از دولت ها دسترسی به اطلاعات عملکرد خود را امکان پذیر می سازند اما در ورای بحث های سیاسی، اطلاعات عملکرد منتج از بودجه ریزی عملیاتی می تواند به شیوه های مختلف نظیر اسناد بودجه ای، برنامه های راهبردی و گزارش عملکرد به اطلاع عموم برسد.
- ۱۲) بهبود مدیریت عملکرد: اطلاعات عملکرد بیشتر مورد استفاده مدیرانی است که مایلند کارایی عملیاتی برنامه ها و فرآیندهای کاری خود را افزایش دهند.
- ۱۳) بهبود نحوه تخصیص: در بودجه ریزی عملیاتی منابع با شاخص های عملکرد مرتبط می شود. مرتبط ساختن برنامه ریزی راهبردی به تخصیص منابع یکی از الزامات اصلی تخصیص منابع بر مبنای هدف است (پناهی، ۱۳۸۴).
- ۱۴) بودجه ریزی عملیاتی روابط بین «هزینه» و «نتایج» را مشخص می کند و نیز چگونگی ایجاد این روابط را توضیح می دهد و بهنگام بروز انحراف بین «برنامه ها» و «واقعیتها» مدیران می توانند بکارگیری منابع را مورد بررسی قرار داده و چگونگی برقراری ارتباط بین این منابع و نتایج مورد انتظار را به منظور تعیین اثربخشی و کارایی برنامه ها مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. بعبارت دیگر بودجه ریزی عملیاتی بر دو موضوع ستانده و ارتباط بین ستانده یا تولید و نتیجه یا رضایت مردم تأکید دارد (گروه مشاوران پنکو، ۱۳۸۷).
- و در نهایت اینکه بزرگترین مزیت بودجه ریزی عملیاتی، کنترل بهتر نهاد اجرایی است. در بودجه ریزی عملیاتی نیازی به تغییر در سیاستگذاری اقتصادی نیست، تنها کنترل دولت و نظارت بر عملکرد دولت آسان تر می شود (صالحی، ۱۳۸۶).

#### ۱-۴- مشکلات پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در سازمانهای دولتی

- ضمن انتقاد از تداوم بودجه ریزی سنتی، مقاومت بدنه اجرایی ساختار دولتی را از جمله مشکلات اصلی عملیاتی کردن بودجه می باشد. از دیگر مشکلات اجرایی بودجه ریزی عملیاتی می توان به موارد زیر اشاره نمود (محمودی، ۱۳۸۶):
۱. ضعف در تهیه اطلاعات معنادار
  ۲. تولید اطلاعات مازاد و بی فایده
  ۳. تمایل سازمانهای نظارتی جهت کنترل دقیق روی اقلام هزینه ای به خاطر اجبار به پیروی از قانون بودجه.
  ۴. ناکامی در اعمال این اصلاحات در اصلاحات وسیع تر بودجه بویژه اصلاحات مربوط به افزایش تفویض اختیارات.
  ۵. فقدان تلقی واحد از مفهوم بودجه عملیاتی در سطح سازمانها و سطح کلان کشور
  ۶. نبود متولی قدرتمند و وجود قوانین متعدد و احیاناً متناقض
  ۷. تعریف نشدن و تفکیک نکردن وظایف حاکمیتی و تشریح سایر وظایف (وظیفه ارشادی)
  ۸. توجه نکردن به تحقق مقدمات اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری
  ۹. ضعف در تعیین شاخصهای اندازه گیری عملکرد

۱۰. ضعف در تعیین هدفهای کمی هر برنامه و فعالیت به منظور اندازه گیری آنها
۱۱. توجه بیشتر به نظارت عملیاتی و بررسی عملیات دستگاههای اجرایی و مقایسه آنها با اهداف کمی موافقتنامه های متبادله و هدفهای کمی برنامه ها و فعالیتهای به منظور ممانعت از انحراف حین اجرا از اهداف برنامه (گروه مشاوران پنکو، ۱۳۸۷)
۱۲. استقرار نظام ارزیابی عملکرد نتیجه محور و عملکردگرا به جای نظام ارزیابی فرآیندگرا

## ۱-۵- اهداف بودجه ریزی عملیاتی

هدف نهایی بودجه ریزی عملیاتی کمک به اتخاذ تصمیمات عقلایی درباره تخصیص و تعهد منابع دولت بر اساس پیامدهای قابل سنجش می باشد که نتایج قابل انتظار (عملکرد) دستگاه را در طول زمان منعکس می کند. با این تفسیر، بودجه ریزی عملیاتی مقاصد و اهداف زیر را دنبال می کند:

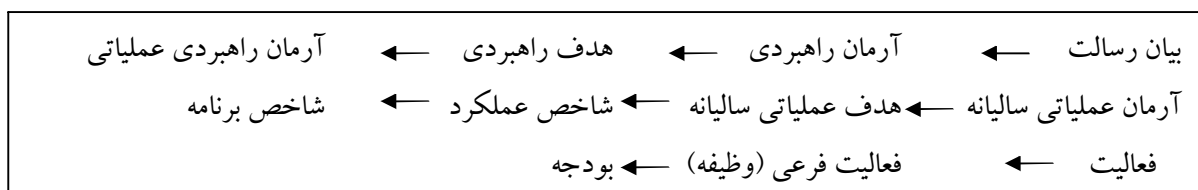
- ۱) ارائه مبنای صحیح برای اتخاذ تصمیم در خصوص تخصیص منابع
- ۲) تعیین نتایج قابل سنجش و مورد انتظار که از یک تخصیص بودجه خاص قابل حصول است.
- ۳) تمرکز فرآیند تصمیم گیری روی مهم ترین مسائل و چالش هایی که دستگاه با آن مواجه است.
- ۴) ایجاد یک فرآیند منطقی برای تصمیم گیری در خصوص بودجه که به طور مستقیم با فرآیند برنامه ریزی، اجرا و کنترل ، ارزیابی و گزارش عملکرد در ارتباط می باشد.
- ۵) ایجاد ارتباط بین بودجه و نتایج عملکرد برنامه
- ۶) تمرکز فرآیند تصمیم گیری روی مهمترین مسائل و چالش هایی که دستگاه با آن روبروست.
- ۷) ارائه مبنایی برای پاسخ گویی بیشتر در قبال استفاده از منابع کشور.
- ۸) افزایش کارایی مدیریت هزینه ها و صرفه جویی در هزینه ها

## ۱-۶- عناصر کلیدی بودجه ریزی عملیاتی

ویژگی کلیدی نظام بودجه ریزی عملیاتی تلفیق اهداف نظام مدیریت بودجه با پاسخگویی مناسب است به عبارت دیگر عملکرد خوب تشویق و عملکرد نا مطلوب تنبیه می شود (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۲ و ۱۳۸۶). عناصر کلیدی عبارتند از: اهداف قابل سنجش، استراتژی ها، برنامه های عملیاتی، معیارهای سنجش عملکرد، اولویت بندی و تخصیص منابع، جمع آوری و پایش نتایج و ارزشیابی، بازنگری، ارزیابی و گزارش نتایج

## ۱-۷- مراحل بودجه ریزی عملیاتی

- برای انجام بودجه ریزی عملیات بطور خلاصه می توان مراحل زیر را عنوان نمود:
- تجدید ساختار بودجه و سازماندهی آن بر اساس برنامه های راهبردی دستگاههای اجرایی و سازمانها.
  - تشریح و تصریح رابطه ساختار سازمان با بودجه های عملیاتی از بالا به پایین.
  - مرتبط ساختن فعالیتهای روزمره به بودجه براساس شاخص ها.
  - استخراج هزینه کامل فعالیت جهت تسهیل دستیابی به اهداف.
- مراحل بودجه ریزی عملیاتی و ارتباط بین بودجه با برنامه های راهبردی از یک طرف و بودجه با فعالیت های روزانه از طرف دیگر را می توان در قالب نمودار زیر ارائه کرد ( پناهی، ۱۳۸۴ ) :



نمودار ۱- مراحل بودجه ریزی عملیاتی ( پناهی، ۱۳۸۴ )

## ۸-۱- مراحل اجرای بودجه ریزی عملیاتی

- ۱- مرحله کسب توافق و حمایت اشخاص تاثیر گذار و تعیین کننده: در این مرحله باید محیط پشتیبان تغییر و اصلاح نظام بوجه ریزی واگذار به بودجه عملیاتی شکل دهی شود. در مراحل گذار به نظام بودجه ریزی عملکردی، مقاومت‌های نامحسوس یا محسوس رخ می دهد که این امر از نقاط مستعد آسیب در این مرحله از فراگرد استقرار نظام یادشده می باشد.
- ۲- تهیه و تنظیم برنامه و زمان بندی اجرای بودجه عملکردی: تهیه برنامه زمان بندی یا تقویم اجرای دقیق، موجب انتظام امور و تسهیل عبور از نظام فعلی به سوی سامانه جدید بودجه ریزی عملیاتی می گردد.
- ۳- فراهم سازی آموزشهای لازم: برگزاری دوره های آموزش به شیوه کارگاهی، نشست های توجیهی با اعضای موثر مجلس قانونگذاری و کمیسیون های تخصصی، سیاستگذاران، کارشناسان مرتبط و مدیران دستگاه های اجرایی، برای تفهیم مفاهیم پایه ای و جدید نظام بودجه ریزی بر مبنای عملکرد، نقش برنامه ریزی استراتژیک و شاخصهای عملکرد در نظام موصوف و سازو کارهای طراحی و توسعه آنها و بسیاری مطالب آموزشی دیگر با هدف کاستن سوء تفاهم، ترس و مقاومت اشخاص ذی مداخل از الزامات راهبری فرآیند بودجه ریزی عملیاتی می باشد.
- ۴- بازنگری و توسعه برنامه های راهبردی دستگاه های اجرایی: برنامه ریزی راهبردی ابزار بسیار مهمی برای تصمیم گیری آگاهانه و تعیین اولویت های آینده می باشد. با وجود اینکه برنامه ریزی راهبردی میان برخی کشورها رایج شده، ولی هنوز ایجاد پیوند میان اهداف برنامه ریزی راهبردی اهداف بودجه های سنواتی کار دشواری می نماید. بودجه ریزی عملیاتی ظرفیت ایجاد این پیوند مهم را دارا می باشد. برنامه های راهبردی دستگاه های اجرایی نقش پایه ای در بودجه ریزی استراتژیک کشور داشته و زمینه مناسبی برای تصمیم گیری بودجه های سالانه فراهم می نمایند.
- ۵- طراحی و توسعه بودجه و تخصیص منابع: دولت هایی که سامانه بودجه ریزی عملیاتی را آزموده اند، جهت گیری های متفاوتی را در ایجاد و توسعه بودجه عملکردی تجربه نموده اند که جهت گیری های عمده در این زمینه جهت گیری هزینه یابی بر مبنای فعالیت/ بودجه بندی بر مبنای هزینه واحد می باشد.
- ۶- توسعه سامانه های اطلاعاتی و حسابداری پشتیبان: اغلب کشورها پس از تجربه بودجه ریزی عملیاتی، متوجه عدم سازگاری و تطابق سامانه های حسابداری و بودجه ریزی شده اند.
- ۷- پاداش عملکرد و گزارش نمودن پیامدها و نتایج حاصل از آن: وقتی اعتبارات تخصیص می یابد، تجزیه و تحلیل ادواری اطلاعات عملکردی برای تعیین انحراف یا عدم انحراف عملکرد ضروری خواهد بود.
- ۸- اقدام بر روی نتایج و پیامدهای حاصل از عملکرد: سنجش عملکرد به تنهایی کافی نمی باشد و باید اقدامی مناسب صورت داد. ناکامی دستگاه اجرایی در دستیابی به اهداف عملکردی لزوما ناشی از ضعف مدیریت نبوده و از یک مشکل غیر قابل کنترلی ناشی شده باشد در این صورت جریمه کاهش اعتبار می تواند عملکرد دستگاه را حتی بدتر نماید. این امر از نقاط آسیب نظام بودجه ریزی موضوع گزارش می باشد (یوسف نژاد، ۱۳۸۶).

## ۲- اهداف، سوالات و روش تحقیق

### ۱-۱- اهداف پژوهش

- ارزیابی عوامل داخلی موثر بر طراحی و اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی در شهرداری اصفهان
- ارزیابی عوامل خارجی موثر بر طراحی و اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی در شهرداری اصفهان
- آرایه استراتژی های مناسب جهت طراحی و اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی در شهرداری اصفهان

### ۲-۲- سوالات پژوهش

- مهمترین عوامل داخلی موثر بر طراحی و اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی در شهرداری اصفهان کدامند؟
  - مهمترین نقاط قوت موثر بر طراحی و اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی در شهرداری اصفهان کدامند؟
  - مهمترین نقاط ضعف موثر بر طراحی و اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی در شهرداری اصفهان کدامند؟

- مهمترین عوامل خارجی موثر بر طراحی و اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی در شهرداری اصفهان کدامند؟
  - مهمترین فرصتهای موثر بر طراحی و اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی در شهرداری اصفهان کدامند؟
  - مهمترین تهدیدات موثر بر طراحی و اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی در شهرداری اصفهان کدامند؟
- استراتژی های مناسب جهت طراحی و اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی در شهرداری اصفهان کدامند؟

## ۳-۲- روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش از نوع توصیفی پیمایشی است. جهت استخراج اطلاعات در چارچوب ماتریس SWOT در قالب مدل الماس بوسیله مصاحبه منظم از صاحب نظران آگاه به مسایل شهری، نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدات استخراج شده است و در نهایت استراتژیهای هر قسمت ارایه شده است.

ماتریس SWOT یک ابزار کارآمد بوده و مدیران بوسیله این ماتریس اطلاعات را با هم مقایسه نموده و با استفاده از آن می توانند چهار نوع استراتژی ارائه نمایند (باستانی، ۱۳۸۷؛ سنایی و عبادی، ۱۳۸۶). استراتژی های SO، استراتژی های WO، استراتژی های ST، استراتژی های WT.

مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل ترین بخش های تهیه ماتریس تهدیدات، فرصتها، نقاط ضعف و نقاط قوت است و به قضاوت های خوبی نیاز دارد. در اجرای استراتژی های SO سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می کوشد از فرصت های خارجی بهره برداری نماید. هنگامی که سازمان دارای نقاط ضعف عمده می باشد می کوشد این نقاط ضعف را از بین ببرد یا آنها را به نقاط قوت تبدیل کند. هنگامی که یک سازمان با تهدیدات عمده مواجه می شود می کوشد خود را از دست آنها برهاند و وضع را به گونه ای درآورد که بتواند بیشتر توجه خود را به بهره برداری از فرصت ها معطوف نماید. هدف استراتژی های WO این است که سازمان با بهره برداری از فرصت های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد (دیوید، ۱۳۸۵).

## ۳-۳- تبیین مدل

روش و مدل به کار گرفته شده در این پژوهش مدل الماس می باشد. این مدل در برگرنده ۳ عنصر اصلی و ۲ عنصر توانمندساز است. عناصر اصلی عبارتند از: برنامه ریزی، تحلیل هزینه ها و مدیریت عملکرد و عناصر توانمندساز عبارتند از: مدیریت تغییر، نظام پاسخگویی و نظام انگیزش (شکل ۱)



شکل ۱- مدل جامع بودجه ریزی عملیاتی (مدل الماس)  
(ماخذ: حسن آبادی و نجار صراف، ۱۳۸۶)

## ۳-۱- برنامه ریزی (عنصر اصلی اول مدل)

رویکرد برنامه ای به بودجه ریزی یک رویکرد دائمی است و موجب ایجاد ارزش افزوده می شود. نماد بودجه عملیاتی را باید در بودجه ریزی بر مبنای عملکرد جستجو کرد. بر این اساس مهمترین عامل نظام بودجه ریزی عملیاتی برنامه است.

## ۳-۲- تحلیل هزینه ها (عنصر اصلی دوم مدل)

رویکرد این عنصر هزینه یابی بر مبنای فعالیت (ABC) <sup>۱</sup> است که منجر به مدیریت بر مبنای فعالیت خواهد شد. در مورد خدماتی که قابل اندازه گیری، ارزیابی و کمیت پذیر باشند می توان با تخصیص هزینه های مستقیم و سریار به موضوعات هزینه یا خدمات از طریق روش های پذیرفته شده، حسابداری قیمت تمام شده، بهای تمام شده این خدمات را محاسبه نمود و سپس با مدیریت فرآیندها و محرک های هزینه به مدیریت قیمت پرداخت. در طراحی سیستم ABC دو مرحله زیر از اهمیت زیادی برخوردار است: تجزیه و تحلیلهای مربوط به ارزش فرایند و شناسایی مرکز فعالیت.

### ۳-۳- مدیریت عملکرد ( عنصر اصلی سوم مدل )

عملکرد با شاخص های اثر بخش خروجی ها تعریف می شود. نظام های ارزیابی عملکرد و گزارش دهی عملکرد باید شامل شاخص هایی باشد که نیاز مخاطبین خود از مدیران اجرایی تا مدیران ارشد را برطرف سازد. یک شاخص عملکرد یک رابطه علی و معلولی را بین فعالیتهای برنامه ای و پیامدهای برنامه ها رسم می کند اطلاعاتی که از شاخص های عملکرد بدست می آید تنها بخشی از اطلاعات مورد نیاز مسئولین است. مهمترین هدف شاخصها برقراری پیوند بین اطلاعات عملکردی با فرایند بودجه و تخصیص منابع است.

### ۳-۴- مدیریت تغییر نظام بودجه ریزی از شکل سنتی به عملیاتی ( عنصر اول توانمند ساز مدل )

هدف اصلی الگوی نوین بودجه ریزی عملیاتی برقراری یک پیوند مستقیم بین تخصیص منابع از طریق بودجه و عملکرد می باشد. چنین تغییر رویکردی مستلزم تحول در مدیریت سنتی بودجه است که این تغییرات می تواند شامل اعطای اختیار و انعطافهای بیشتر به دستگاههای اجرایی، فراهم آوردن اطمینان خاطر بیشتر برای دستگاههای اجرای (افزایش میزان اطمینان در تامین بودجه مستلزم برداشتن گامهای موازی) و افزایش فشار بر دستگاههای اجرایی برای بهبود مداوم در نتایج برنامه ها باشد.

### ۳-۵- نظام پاسخگویی و انگیزش در نظام بودجه ریزی عملیاتی ( عنصر دوم توانمند ساز مدل )

این نظام سبب تقویت پاسخگویی در قابل عملکرد می شود و بر آن دسته از عوامل مربوط به عملکرد تاکید دارند که در حیطه کنترل مدیران برنامه ها باشد. پاسخگویی مدیران به حوزه های تحت کنترلشان محدود می شود.

## ۴- تجزیه و تحلیل اطلاعات

### ۴-۱- عنصر برنامه ریزی

| وضعیت | عنوان                                                                         | وزن  | امتیاز<br>بالفعل | امتیاز<br>بالقوه | نمره<br>بالفعل | نمره<br>بالقوه |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|------|------------------|------------------|----------------|----------------|
| قوت   | سابقه امر برنامه ریزی و هدف گذاری در شهرداری و وجود برنامه های مدون استراتژیک | ۰.۲  | ۳                | ۴                | ۰.۶            | ۰.۸            |
|       | نهادینه شدن فرهنگ برنامه ریزی در سطوح مختلف سازمان                            | ۰.۲  | ۳                | ۴                | ۰.۶            | ۰.۸            |
|       | وجود برنامه استراتژیک اصفهان ۱۴۱۴ به عنوان یک سند بالا دستی                   | ۰.۱  | ۲                | ۳                | ۰.۲            | ۰.۳            |
| جمع   |                                                                               |      |                  |                  |                |                |
| ضعف   | ضعف ارتباط شفاف میان اهداف برنامه ها و ردیفهای بودجه                          | ۰.۱  | ۱                | ۲                | ۰.۱            | ۰.۲            |
|       | تدوین هدفهای کمی بدون شناخت پتانسیلهای اجرایی ( هدف گذاری غیر واقعی )         | ۰.۱  | ۱                | ۲                | ۰.۱            | ۰.۲            |
|       | ضعف در اجرای فرآیندهای برنامه ریزی استراتژیک                                  | ۰.۱۵ | ۱                | ۲                | ۰.۱۵           | ۰.۳            |
|       | ضعف در وجود آمارهای برنامه ای جهت ارزیابی اهداف برنامه                        | ۰.۱۵ | ۳                | ۴                | ۰.۴۵           | ۰.۶            |
| جمع   |                                                                               |      |                  |                  |                |                |
|       |                                                                               | ۱    |                  |                  | ۰.۸            | ۱.۳            |



|          |                                                                                              |     |   |   |     |     |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|---|-----|-----|
| تهديد‌ها | مبهم و نامشخص بودن فرآیندها و سیستم های انجام کار و به تبع آن تأثیرات هزینه ای در طول فرآیند | ۰.۳ | ۱ | ۲ | ۰.۳ | ۰.۶ |
|          | مبهم بودن خروجی های مورد انتظار سازمان                                                       | ۰.۲ | ۲ | ۳ | ۰.۴ | ۰.۶ |
| جمع      |                                                                                              | ۱   |   |   | ۰.۷ | ۱.۲ |

#### ۳-۴- عنصر مدیریت عملکرد

| وضعیت    | عنوان                                                                                | وزن  | امتیاز<br>بالفعل | امتیاز<br>بالقوه | نمره<br>بالفعل | نمره<br>بالقوه |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------|------------------|----------------|----------------|
| قوت      | طراحی و استخراج شاخص های عملکردی مناسب در حیطه وظایف شهرداری                         | ۰.۲۵ | ۳                | ۴                | ۰.۷۵           | ۱              |
|          | مدیریت اجرایی بسیار قوی در سازمان و حسن عملکرد شهرداری در اجرای پروژه های مختلف شهری | ۰.۱۵ | ۳                | ۴                | ۰.۴۵           | ۰.۶            |
| جمع      |                                                                                      |      |                  |                  | ۱.۲            | ۱.۶            |
| ضعف      | فقدان نظام کارآمد و پویای ارزیابی در سطح عملیاتی                                     | ۰.۲  | ۱                | ۲                | ۰.۲            | ۰.۴            |
|          | نامشخص بودن سطوح شاخص ها و ارتباط آن با اهداف                                        | ۰.۲  | ۱                | ۲                | ۰.۲            | ۰.۴            |
|          | ضعف در تبدیل شاخصهای کیفی به کمی                                                     | ۰.۲  | ۲                | ۳                | ۰.۴            | ۰.۶            |
| جمع      |                                                                                      | ۱    |                  |                  | ۰.۸            | ۱.۴            |
| فرصتها   | مطالعات موجود در حیطه شاخص های عملکرد و بهره وری در سایر کلان شهرها                  | ۰.۱۲ | ۳                | ۴                | ۰.۳۶           | ۰.۴۸           |
|          | استخراج و مستندسازی بخش عمده ای از فرآیندها و روشهای انجام کار در شهرداری            | ۰.۱۲ | ۳                | ۴                | ۰.۳۶           | ۰.۴۸           |
|          | تغییرات مداوم و پویایی سیستم شهر و میل به تغییر زیاد                                 | ۰.۱۶ | ۲                | ۳                | ۰.۳۲           | ۰.۴۸           |
| جمع      |                                                                                      |      |                  |                  | ۱.۰۴           | ۱.۴۴           |
| تهديد‌ها | ضعف ارتباط بین ورودی های فرآیند و نتایج مورد انتظار                                  | ۰.۱۲ | ۱                | ۲                | ۰.۱۲           | ۰.۲۴           |
|          | ضعف آمار و اطلاعات در مورد عملکرد به صورت جزئی                                       | ۰.۱۲ | ۱                | ۲                | ۰.۱۲           | ۰.۲۴           |
|          | فقدان مدیریت واحد شهری و موازی کاری در دستگاههای خدمات شهری                          | ۰.۱۲ | ۳                | ۴                | ۰.۳۶           | ۰.۴۸           |
|          | تغییرات سریع مدیریتی و به تبع آن امکان تغییر بر اساس سلايق فردی مدیران               | ۰.۱۲ | ۱                | ۲                | ۰.۱۲           | ۰.۲۴           |
|          | مبهم بودن اهداف و برنامه ها                                                          | ۰.۱۲ | ۱                | ۲                | ۰.۱۲           | ۰.۲۴           |
| جمع      |                                                                                      | ۱    |                  |                  | ۰.۸۴           | ۱.۴۴           |

#### ۴-۴- عنصر مدیریت تغییر

| وضعیت   | عنوان                                                                                                       | وزن  | امتیاز<br>بالفعل | امتیاز<br>بالقوه | نمره<br>بالفعل | نمره<br>بالقوه |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------|------------------|----------------|----------------|
| قوت     | وجود ظرفیت های مدیریتی لازم جهت حرکت به نظام جدید                                                           | ۰.۱  | ۳                | ۴                | ۰.۳            | ۰.۴            |
|         | توانایی ها و مهارت های بالای مدیریت                                                                         | ۰.۱  | ۲                | ۳                | ۰.۲            | ۰.۳            |
|         | وجود متولی آگاه و توانمند در حوزه معاونت برنامه ریزی جهت پیگیری و پیاده سازی موضوع                          | ۰.۱۵ | ۳                | ۴                | ۰.۴۵           | ۰.۶            |
|         | تجربیات تغییر بودجه ریزی سنتی به سوی بودجه ریزی مبتنی بر برنامه و اخذ اطلاعات تکمیلی پروژه ها               | ۰.۱۵ | ۲                | ۴                | ۰.۳            | ۰.۶            |
| جمع     |                                                                                                             |      |                  |                  |                |                |
| ضعف     | عدم توجه به نتایج کاربردی کوتاه مدت اثر گذار و توجه بیش از حد به دستاوردهای بلندمدت که عمده تا غیر ملموسند. | ۰.۰۵ | ۱                | ۲                | ۰.۰۵           | ۰.۱            |
|         | عدم شناخت کامل و صحیح نسبت به مقوله تغییر                                                                   | ۰.۰۵ | ۱                | ۲                | ۰.۰۵           | ۰.۱            |
|         | عدم پابندی کامل بخشهای اجرایی به اجرای کامل بودجه                                                           | ۰.۱۵ | ۱                | ۲                | ۰.۱۵           | ۰.۳            |
|         | وجود سیستمهای فشار برای تغییر به جای کشش و جذب                                                              | ۰.۰۵ | ۲                | ۳                | ۰.۱            | ۰.۱۵           |
|         | فرآیند اصلاح یکسویه و از بالا به پایین                                                                      | ۰.۱  | ۲                | ۳                | ۰.۲            | ۰.۳            |
|         | حرکتهای سریع و غیر تدریجی جهت تغییر                                                                         | ۰.۱  | ۲                | ۳                | ۰.۲            | ۰.۳            |
| جمع     |                                                                                                             |      |                  |                  |                |                |
| فرصتها  | چارچوبهای قانونی و مقرراتی هماهنگ و سازگار                                                                  | ۰.۲  | ۲                | ۳                | ۰.۴            | ۰.۶            |
|         | پیدایش مقوله حکمرانی خوب شهری و افزایش شفافیت و پاسخگویی در سازمانها                                        | ۰.۱۵ | ۲                | ۳                | ۰.۳            | ۰.۴۵           |
|         | فشارهای دولت جهت اعمال تغییر بر اساس نظام نوین بودجه ریزی                                                   | ۰.۲  | ۳                | ۴                | ۰.۶            | ۰.۸            |
|         | وجود تیم های مدیریتی و مشاوران توانمند                                                                      | ۰.۱۵ | ۱                | ۳                | ۰.۱۵           | ۰.۴۵           |
| جمع     |                                                                                                             |      |                  |                  |                |                |
| تهدیدها | عدم آمادگی و شناخت کافی از سازمانها و نهادهای بالا دستی متولی انجام کار                                     | ۰.۱۵ | ۱                | ۲                | ۰.۱۵           | ۰.۳            |
|         | تفسیر پذیری اقلام مختلف در حیطه های مختلف مالی، حسابداری، برنامه ریزی و...                                  | ۰.۱۵ | ۲                | ۴                | ۰.۳            | ۰.۶            |
|         | جمع                                                                                                         | ۱    |                  |                  | ۰.۴۵           | ۰.۹            |

#### ۴-۵- عنصر نظام پاداش و پاسخگویی

| وضعیت | عنوان                                                  | وزن | امتیاز<br>بالفعل | امتیاز<br>بالقوه | نمره<br>بالفعل | نمره<br>بالقوه |
|-------|--------------------------------------------------------|-----|------------------|------------------|----------------|----------------|
| قوت   | پیاده سازی و استقرار نظام پیشنهادات کارکنان و شهروندان | ۰.۱ | ۳                | ۴                | ۰.۳            | ۰.۴            |

|                                                                                                                                           |      |   |   |      |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---|---|------|------|
| افزایش روحیه پاسخگویی و ملاقات مدیران با شهروندان در جهت حل مسائل و مشکلات مردم                                                           | ۰.۱  | ۲ | ۳ | ۰.۲  | ۰.۳  |
| توانایی مالی بالا در شهرداری جهت حمایت از برنامه های مؤثر                                                                                 | ۰.۱  | ۲ | ۳ | ۰.۲  | ۰.۳  |
| وجود گزارشات عملکردی مستمر در سازمان                                                                                                      | ۰.۱  | ۳ | ۴ | ۰.۳  | ۰.۴  |
| جمع                                                                                                                                       |      |   |   |      |      |
| فقدان استانداردهای مشخص در حیطه خدمات                                                                                                     | ۰.۱  | ۱ | ۲ | ۰.۱  | ۰.۲  |
| فقدان تفاهم نامه های عملکردی (مدیریت قراردادی) میان مدیریت ارشد و سایر سطوح مدیریت سازمان جهت تعریف فعالیت و سپس تحویل گیری کار انجام شده | ۰.۱  | ۳ | ۴ | ۰.۳  | ۰.۴  |
| فقدان ارتباط بین درآمدهای حاصل از فروش خدمات سازمان با هزینه های اجرایی ارائه خدمات                                                       | ۰.۲  | ۲ | ۳ | ۰.۴  | ۰.۶  |
| ضعف نظام پاداش و تنبیه در سازمان                                                                                                          | ۰.۱  | ۱ | ۲ | ۰.۱  | ۰.۲  |
| گسترده سازی ساختار و تشکیلات سازمان و عدم واگذاری فعالیت های اجرایی به بخش خصوصی                                                          | ۰.۱  | ۲ | ۳ | ۰.۲  | ۰.۳  |
| جمع                                                                                                                                       |      |   |   |      |      |
| رشد بخش خصوصی در اجرای وظایف شهرداری                                                                                                      | ۰.۲۵ | ۳ | ۴ | ۰.۷۵ | ۱    |
| انحصار زدایی از خدمات بخش دولتی و بهبود فضای رقابتی                                                                                       | ۰.۲  | ۲ | ۳ | ۰.۴  | ۰.۶  |
| افزایش درک و انتظارات شهروندان از عملکرد شهرداری                                                                                          | ۰.۱۵ | ۲ | ۳ | ۰.۳  | ۰.۴۵ |
|                                                                                                                                           |      |   |   |      |      |
| چارچوبهای قانونی و مقرراتی دست و پاگیر در حیطه پاداش ها و پاسخگویی                                                                        | ۰.۲۵ | ۲ | ۳ | ۰.۵  | ۰.۷۵ |
| چارچوبهای سخت و غیر منعطف نظام پاداش و پاسخگویی در سازمانهای دولتی و عمومی                                                                | ۰.۱۵ | ۲ | ۳ | ۰.۳  | ۰.۴۵ |
| جمع                                                                                                                                       |      |   |   |      |      |
| ۱.۲                                                                                                                                       |      |   |   |      |      |
| ۰.۸                                                                                                                                       |      |   |   |      |      |

#### ۴-۶- عنصر نظام آمار و اطلاعات

| وضعیت | عنوان                                                                           | وزن  | امتیاز<br>بالفعل | امتیاز<br>بالقوه | نمره<br>بالفعل | نمره<br>بالقوه |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|------|------------------|------------------|----------------|----------------|
| قوت   | وجود بانکهای اطلاعاتی مکانیزه در حوزه های مختلف عملکرد شهرداری                  | ۰.۱  | ۳                | ۴                | ۰.۳            | ۰.۴            |
|       | شکل گیری واحد آمار و اطلاعات و متولی مشخص برای بحث آمار و تهیه آمارنامه شهرداری | ۰.۱۵ | ۳                | ۴                | ۰.۴۵           | ۰.۶            |
|       | رویکرد مدیران نسبت به نیاز به آمار و اطلاعات بهنگام جهت تصمیم گیری              | ۰.۱۵ | ۲                | ۳                | ۰.۳            | ۰.۴۵           |

|      |      |   |   |      |                                                                            |         |
|------|------|---|---|------|----------------------------------------------------------------------------|---------|
| ۰.۶  | ۰.۴۵ | ۴ | ۳ | ۰.۱۵ | طراحی و تدوین نظام جامع آماری (SMP)                                        |         |
| ۲.۰۵ | ۱.۵  |   |   |      | جمع                                                                        |         |
| ۰.۴۵ | ۰.۳  | ۳ | ۲ | ۰.۱۵ | تعدد و تناقض اطلاعات عملکردی در یک حیطه ثابت و مشخص                        | ضعف     |
| ۰.۴۵ | ۰.۳  | ۳ | ۲ | ۰.۱۵ | طراحی بانکهای مختلف با چارچوبهای متفاوت به صورت جزیره ای و غیر مرتبط       |         |
| ۰.۱  | ۰.۰۵ | ۲ | ۱ | ۰.۰۵ | استاندارد نبودن تعاریف و مفاهیم پایه آماری در سازمان                       |         |
| ۰.۳  | ۰.۲  | ۳ | ۲ | ۰.۱  | ناتمام ماندن پروژه های آماری و سخت شدن شروع مجدد                           |         |
| ۱.۳  | ۰.۸۵ |   |   | ۱    | جمع                                                                        |         |
| ۱    | ۰.۷۵ | ۴ | ۳ | ۰.۲۵ | گسترش و فراگیری فناوری اطلاعات در حیطه های مختلف                           | فرصتها  |
| ۰.۴۵ | ۰.۳  | ۳ | ۲ | ۰.۱۵ | تجربه موفق سایر کلانشهرها و امکان ارتقاء جایگاه فعلی                       |         |
| ۰.۸  | ۰.۶  | ۴ | ۳ | ۰.۲  | وجود نرم افزارهای توانمند در جهت یکپارچه سازی بانکهای مختلف اطلاعاتی       |         |
| ۲.۲۵ | ۱.۶۵ |   |   |      | جمع                                                                        |         |
| ۰.۸  | ۰.۴  | ۴ | ۲ | ۰.۲  | میل زیاد به از صفر شروع کردن پروژه های آماری و عدم اطمینان به اطلاعات سابق | تهدیدها |
| ۰.۶  | ۰.۴  | ۳ | ۲ | ۰.۲  | تغییرات سریع در حیطه فناوری اطلاعات و قدیمی شدن سیستم های مکانیزه فعلی     |         |
| ۱.۴  | ۰.۸  |   |   | ۱    | جمع                                                                        |         |

#### ۵- نتایج و توصیه های سیاستی

- استقرار روش هزینه یابی بر مبنای فعالیت
- طراحی نظام ارزیابی عملکرد و کنترل استراتژیک
- اصلاح و بهنگام سازی برنامه استراتژیک سازمان
- طراحی نظام مناسب جذب و کشش مدیران و کارکنان
- هدایت آرام و تدریجی تغییرات

## منابع و مآخذ

- ۱- احمدی، علی محمد. (۱۳۸۲). مبانی و اصول بودجه ریزی (با تاکید بر بودجه ریزی عملیاتی)، چاپ اول، همدان، نورعلم.
- ۲- باستانی، الهام. (۱۳۸۷). آسیب شناسی نظام و الگوی برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای منتخب شهرداری اصفهان، چاپ اول، اصفهان.
- ۳- پناهی، علی. (۱۳۸۴). الزامات بودجه ریزی عملیاتی.
- ۴- حسن آبادی، محمد، نجارصراف، علیرضا. (۱۳۸۷). نیم قرن تجربه آمریکا در نظامهای بودجه ریزی عملیاتی، چاپ اول، تهران، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- ۵- حسن آبادی، محمد، نجارصراف، علیرضا. (۱۳۸۶). مدل جامع نظام بودجه ریزی عملیاتی، چاپ اول، تهران، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- ۶- دهقان، رضا. (۱۳۸۶). مدیریت عملکرد و بودجه ریزی بر مبنای مدل استراتژیک کارت امتیازی متوازن، مقاله منتخب نهایی اولین کنفرانس بین المللی بودجه ریزی عملیاتی.
- ۷- دیوید، فردا. (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک، ترجمه ی علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ نهم، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ۸- رئیس سرکندیز، ابراهیم. (۱۳۸۵). بودجه بندی عملیاتی، ماهنامه تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۱۴۰.
- ۹- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور. (۱۳۸۲). بودجه ریزی عملیاتی از تئوری تا عمل.
- ۱۰- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور. (۱۳۸۶). راهبردهایی برای استقرار نظام بودجه ریزی بر مبنای عملکرد.
- ۱۱- سنائی، داور، عبادی، موسی. (۱۳۸۶). تجزیه و تحلیل SWOT نظام اداری جهت اجرای بودجه ریزی عملیاتی و به روش قیمت تمام شده و چالشهای فرا روی آن.
- ۱۲- صالحی، رضا. (۱۳۸۶). بودجه عملیاتی، ابزار کنترل رفتار دولت.
- ۱۳- عبادی، اسماعیل. (۱۳۸۴). بودجه ریزی عملیاتی یا چانه زنی.
- ۱۴- فرجوند، اسفندیار. (۱۳۷۷). فراگرد تنظیم تا کنترل بودجه، چاپ اول، تبریز، انتشارات احرار.
- ۱۵- قادری، محمدرضا، فرزيب، علیرضا. (۱۳۸۵). بودجه ریزی نوین دولتی، چاپ اول، تهران، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.
- ۱۶- گروه مشاوران پنکو. (۱۳۸۷). بودجه ریزی عملیاتی.
- ۱۷- محمودی، فاطمه. (۱۳۸۶). بررسی مشکلات پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در سازمانهای دولتی و ارائه راهکارهای لازم جهت کاهش موانع.
- ۱۸- مک گیل، رونالد. (۱۳۸۴). بودجه ریزی عملیاتی، فصلنامه علمی ترویجی مدیریت و توسعه ویژه نامه گزیده مدیریت دولتی، ترجمه محمد حسن آبادی و علیرضا صراف نجار، سال اول شماره سوم.
- ۱۹- یوسف نژاد، ابوالفضل. (۱۳۸۶). تحلیل و آسیب شناسی فرآیند تحول به نظام بودجه ریزی بر مبنای عملکرد.