



بودجه بندی بر مبنای عملکرد
بودجه بندی استراتژیک و عملیاتی

بودجه بندی بر مبنای عملکرد

بودجه بندی استراتژیک و عملیاتی

۱- مقدمه و پیشینه تاریخی

در بودجه بندی سنتی، ارتباط بین تخصیص منابع و عملکرد تشریح نمی شود. ویژگی های بودجه بندی سنتی که بودجه بندی بر اساس درون داد ورودی ها نامیده می شود شامل موارد ذیل است. مکانیزم محدود کردن منابع در حد میزان و بودجه مصوب، انعطاف پذیری در حد معین، تدوین بودجه بر اساس سوابق موجود و سازگار با شرایط و اوضاع متعدد. از آنجایی که این موضوع نقص عمده ای به حساب می آید، ایجاد نوعی رابطه بین بودجه و برون داد یا عملکرد، یک تحول و اصلاح تلقی می شود. نارسایی های بودجه بندی سنتی تقاضا برای شکل بهتری از بودجه بندی را عمدتاً از جانب دولت ها که عقیده دارند شیوه سنتی بودجه بندی اطلاعات لازم را برای تصمیم گیری فراهم نمی کند، افزایش داده است. اصلاحات مالی سالهای اولیه چندان امیدوار کننده نبود. باتشکیل کمیسیون هوور در سال ۱۹۴۹ در ایالات متحده آمریکا، بودجه بندی عملکرد در ارتش آغاز شد. در سال ۱۹۶۱ سیستم جامع طرح ریزی، برنامه ریزی، بودجه بندی (P.P.B.S) در وزارت دفاع آمریکا به کار گرفته شد و در سال ۱۹۶۵ به سایر سازمان های حکومت مرکزی گسترش یافت. این ابداع نتوانست دولت وقت آمریکا رانجات دهد و در سال ۱۹۷۱ ط.ب.ب. به عنوان یک سیستم بودجه اصلی و حتی به عنوان یک سر واژه متشکل از حرف اول کلمات طرح ریزی، برنامه ریزی و بودجه بندی، به دلایل زیر به آرامی و درسکوت به پایان عمر خود رسید. فقدان درک رهبری از این سیستم و همچنین متعهد نبودن به استفاده از بودجه برنامه ای و همینطور عدم توانایی سازمان ها در استفاده از فنون تجزیه و تحلیل، مانع کسب موفقیت شد.

در سال ۱۹۶۲ وزارت کشاورزی ایالات متحده آمریکا سیستم به مراتب عقلانی تر بودجه بندی بر مبنای صفر را ابداع کرد. در این نوع بودجه بندی، هزینه های آینده به هزینه های گذشته بستگی ندارند. بنابراین هر سازمان عمومی باید بودجه مربوط را هر سال به طور کامل تدوین کنند. در سال ۱۹۷۷ استفاده از بودجه بندی بر مبنای صفر برای همه وزارتخانه ها و سازمان ها الزامی شد. ولی درحقیقت، بودجه بندی بر مبنای صفر هیچ گاه آن طور که انتظار می رفت، به عنوان یک رویکرد مدیریت جامع به کار گرفته نشد. این رویکرد نتوانست باعث یک دگرگونی در رویکردهای بودجه بندی شود و در سال ۱۹۸۱ علت اصلی عدم موفقیت آن ائتلاف وقت اداره برای تهیه حجم بزرگی از اسناد به منظور به تصویب رسانیدن بودجه کل و توجیه مشکلات سیاسی ناشی از کاهش برنامه ها تلقی می شود. همزمان با تلاش بخش عمومی برای اعمال کنترل مجدد بر هزینه ها یشان، سرعت فاصله گرفتن از بودجه سنتی افزایش یافته است. البته همان طور که سازمان همکاری اقتصادی و توسعه عقیده دارد؛ مرحله فعلی هیچ شباهتی به اصلاحات برنامه های ط.ب.ب. سالهای دهه ۱۹۶۰ ندارند. تعدادی از کشورها به منظور متمرکز کردن توجه مدیران به بروندادها و نتایج فعالیت ها، رویکرد بودجه بندی بر اساس برنامه را برگزیده اند. اصلاحات کنونی، برخلاف سیستم های نوع ط.ب.ب. که طرح ریزی خط مشی و تجزیه و تحلیل برنامه را مورد تأکید قرار می دادند، مدیر مدار هستند و توجه خود را بر آنچه سازمانها انجام می دهند و تولید می کنند و ابداع راه های حفظ پاسخگویی آنها در قبال عملکردشان متمرکز می کنند. علاوه بر آن، هدف همه بهبود ها، ایجاد مشوق های بودجه ای است تا از این طریق، مدیران را از هزینه های انجام شده و مسوولیت آنها در قبال این هزینه ها آگاه سازند.

هدف بودجه بندی برنامه ای، هدایت هر چه بیشتر به طرف تحقق اهداف خط مشی واقعی یا بروندادهاست. فعالیت های بخش عمومی تحت بودجه بندی برنامه، به تعدادی برنامه تقسیم می شوند. پس از آن می توان بودجه را بر حسب اولویت های بخش عمومی به برنامه ای خاص تخصیص داد. در این روش، برخلاف بودجه سنتی که منابع به داده های فرآیند اداری تخصیص داده می شوند، به برنامه های مشخص تخصیص داده می شوند. می توان سیمای گزارش دهی مدیریت را بر پایه ساختار برنامه ایجاد کرد و از این طریق، بازخور بهتری از عملکرد برنامه به دست آورد. انجام این اقدام یا تعمیم بودجه بندی برنامه به تخصیص منابع موکول به ایجاد

شاخص های مناسب عملکرد می باشد. رویکرد بودجه بندی برنامه نسبت به رویکرد سنتی یعنی رویکرد مواد هزینه دارای مزیت های متعددی است. اول، امکان تخصیص بهتر منابع رافراهم می کند. دوم، طرح ریزی آینده گرایج شده است. هزینه های برنامه را می توان چند سال زودتر برآورد کرد و با این ترتیب، امکان تخصیص بهتر منابع برای تحقق اهداف جاری بخش عمومی را فراهم آورد. سوم اینکه می توان از طریق مقایسه اهداف با میزان پیشرفت آنها نه تنها از نظر مالی بلکه از نظر سایر معیارهای عملکرد، از مدیریت سازمان انتظار اقدامات بهتری را داشت. چهارم اینکه بودجه ها اسناد مالی بخش عمومی هستند که به موجب آن بخش عمومی در قبال پولی که مالیات دهندگان پرداخت می کنند، پاسخگو هستند. ارائه اطلاعات در قالب برنامه ها که اهداف برنامه و عملکرد رابه منابع مصرف شده مرتبط می سازد، می تواند ارتباط بین بخش عمومی و مردم را بهبود بخشد. به عقیده سازمان همکاری اقتصادی و توسعه، یک تغییر جهت از مقررات دقیق و مدیریت فرمانبردار به طرف افزایش استفاده از خلاقیت مدیران عملیاتی جهت تحقق اهداف از اختیار بیشتری برای اخذ تصمیمات مالی برخوردار شده اند.

بیشترین انتقاد بر بودجه بندی برنامه، از سوی ویلداوسکی به عمل آمد. از نظر او، بودجه برنامه ای، در همه جا و برای همیشه شکست خورده است. با این همه، نمی توان انتقاد او را به شکلی که او بیان می کند تعمیم داد و کلیت بخشید. او به طور کلی عقیده دارد که بودجه بندی برنامه ای، تلاشی در جهت تحمیل یک فرآیند عقلانی بر یک فرآیند اصولاً غیرعقلانی (یا کاملاً سیاسی) است. این نظر درباره آنچه بودجه برنامه ای واقعاً انجام می دهد مبالغه کرده است؛ زیرا بودجه بندی برنامه ای، حداقل به شکلی که در حال حاضر اجرامی شود؛ صرفاً اطلاعات بسیار بیشتری را برای سیاستمداران که تصمیمات نهایی را اخذ می کنند؛ فراهم می کند. با وجود اینکه اطلاعات بیشتر به تصمیم گیری آنها کمک کند؛ ولی ممکن است در لحظه تصمیم انتخاب آنها غیرعقلانی باشد. بودجه بندی بر مبنای عملکرد در واقع همان بودجه برنامه ای است که به نحو دقیق تر و روشن تر اجرای برنامه ها را از دیدگاه «فایده و هزینه» تجزیه و تحلیل می نماید و با روش اندازه گیری حجم کار، قیمت تمام شده تولید یا خدمت را بدست می آورد و با نورم ها و استانداردها مقایسه تطبیقی و تحلیلی می نماید و به علل آرایش قیمت تمام شده واقف می گردد. بودجه بندی عملیاتی نیز مستلزم اطلاعات دقیق از اجرای هر یک از عملیات می باشد لذا حرکت به سوی بودجه بندی بر مبنای عملکرد موجب گسترش و نگهداری حساب به جزئیات در امور مالی سازمان می باشد. بودجه عملیاتی مشخص می سازد در طی سال مالی چه کالاهای و خدماتی به صورت محصول نهایی و یا فعالیت های بخش عمومی در نیل به اهداف اقتصادی و اجتماعی تولید شده است.

تفاوت عمده بین بودجه برنامه ای و بودجه بر مبنای عملکرد عبارتند از: الف- بودجه برنامه ای در سطحی بالاتر از بودجه عملیاتی قرار دارد. زیرا هر برنامه شامل چند واحد عملیاتی می باشد. ب- بودجه برنامه ای هزینه ها را به صورت کلی و فقط در برنامه مطرح می کند و مورد استفاده مدیران قرار می گیرد. در حالی که بودجه بر مبنای عملکرد هزینه ها را به جزئی ترین شکل ممکن گزارش می کند و برای مدیران واحدهای عملیاتی می تواند سودمند باشد. پ- از نظر بعد زمانی بودجه برنامه ای پیش نگر است و با توجه به اهداف اقتصادی و اجتماعی بخش عمومی، روند آینده فعالیت های سازمان را در نظر می گیرد در حالی که بودجه بر مبنای عملکرد همواره ناظر بر ارتباط میان مواد هزینه و محصول نهایی واحد عملیاتی است. بنابراین به روند گذشته، تجارب بدست آمده نورم ها و استانداردهای موجود تکیه دارد. ت- از نقطه نظر ماهیت بودجه برنامه ای کار بررسی مدیران را آسان می کند و تصویری از عملکرد سازمان اجرایی و نتایج بدست آمده از منابع بکارگرفته شده در سطح برنامه بدست می دهد در حالی که بودجه عملیاتی به عنوان پایه هرم بودجه یک سازمان با ارائه آمار و اطلاعات کمی، میزان کار انجام شده در تولید هر فعالیت یا محصول نهایی را مشخص می سازد و به مدیریت واحد عملیاتی و مسئولان برنامه در تخصیص و توزیع منابع بکار گرفته شده و بدست آوردن حداکثر فایده هر یک از فعالیت ها کمک مؤثر می کند بودجه عملیاتی در سال ۱۹۵۰ توسط آمریکا ارائه گردید و سپس اشاعه یافت.

جدول ۱- تحولات نظام بودجه بندی (Anwarshah, ۲۰۰۸)

تحوالات نظام بودجه بندی	آغاز دهه ۱۹۰۰
تدوین بودجه سنتی با رویکرد افزایشی برای کنترل‌های مالی	دهه ۱۹۰۰
بودجه بندی برنامه ای برای ارتباط بودجه بندی با برنامه ریزی	دهه ۱۹۵۰
بودجه بندی بر مبنای صفر برای تعیین اولویتها	دهه ۱۹۶۰
بودجه بندی عملیاتی برای دستیابی به کارایی عملیاتی و ارتقا پاسخگویی در قبال داده ها	دهه ۱۹۹۰

۲- اجرای برنامه استراتژیک

۱-۲- برنامه توانمندی

پس از رواج برنامه ریزی استراتژیک، اگر چه مشکل سازمان‌ها از نظر برنامه ریزی حل شد، ولی فرایند برنامه ریزی کافی نبود و توفیق سازمان‌ها مستلزم هماهنگی سایر جنبه‌های مدیریت با برنامه ریزی استراتژیک بود. علل عدم کارایی برنامه استراتژیک در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲- شماره علل عدم کارایی برنامه ریزی استراتژیک

علت	علائم	راه حل
۱. برنامه ریزی استراتژی یک سیستم کامل نیست.	- فلج از تحلیل مکرر - عصبانیت ناشی از عدم اقدام	- سیستم مدیریت دو گانه - کنترل استراتژی - پاداش‌ها
۲. فعالیت استراتژی با فعالیت عملیاتی رقابت می‌کند.	- فردا سازماندهی / برنامه ریزی می‌کنیم.	- بودجه استراتژی - مدیریت عمومی بیشتر - ساختار مدیریت دوگانه
۳. مدیریت مسائل استراتژی اطلاعات استراتژی نمی‌دهد.	- ایجاد بحران، دفع بحران	- سیستم تحلیل پیش بینی محیطی
۴. مدیران فاقد توانایی‌های مدیریت استراتژی هستند.	- پر کردن فرم‌های استراتژی برای سود شرکت	- آموزش برای تصمیم‌گیری / اجرای استراتژی
۵. برنامه ریزی استراتژی ساختار قدرت / ذهنیت را تهدید می‌کند.	- مقاومت در برابر تغییر - بیابید به کار واقعی بر گردیم.	- ساختار قدرت حامی تغییر - ذهنیت / فرهنگ حامی تغییر - برنامه ریزی مشارکتی - مدیریت مقاومت

تجربه نشان داد که اصرار در استفاده از توانایی‌های گذشته محدودیتی بود که برنامه ریزی استراتژیک با آن مواجه بود. در حالی که تکیه بر توانایی‌های گذشته عامل خطرناکی شناخته شده، مفهوم برنامه ریزی استراتژیک دستخوش تحول شد و مفهوم مدیریت استراتژیک به عنوان مفهومی وسیع‌تر از برنامه ریزی استراتژیک مطرح شد. مدیریت استراتژیک شامل دو قسمت برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی توانمندی است. در مدیریت استراتژیک، علاوه بر انجام برنامه ریزی استراتژیک، باید توانمندی‌های سازمان مطابق با برنامه استراتژیک تغییر کند لذا نمی‌توان برنامه استراتژیک تدوین نمود، اما اقدام به برنامه ریزی توانمندی نکرد، زیرا اجرای برنامه‌های استراتژیک با استفاده از توانمندی‌های گذشته، تحقق استراتژی و در نهایت تحقق چشم‌انداز را با مشکل روبه‌رو خواهد کرد، لذا در برنامه استراتژیک، استراتژی S2 اجرا خواهد شد اما برای اجرای استراتژی S2 نمی‌توان از توانمندی C1F و C1M استفاده کرد بلکه به علت تغییر استراتژی، باید توانمندی مدیریت عمومی (C1F) و توانمندی تخصصی سازمان (C1F) تغییر کرده و به C2F و C2M تغییر کند. مثلاً اگر استراتژی یک سازمان، دستیابی به ارائه خدمات با کیفیت برتر باشد باید توانمندی سازمان برای تحقق درآمد بیشتر تغییر کند و نمی‌توان صرفاً از کارکنان قدیمی برای تحقق این استراتژی استفاده کرد، لذا

باید نیروهای تخصصی و کارآفرین را برای تحقق این هدف به کار گرفت، با الطبع توانمندی سازمان (C2M) با استفاده از نیروهای جدید، بهبود می یابد. تغییر در محیط خارجی موجب می شود تا سازمان طیف استراتژی خود را از S1 به S2 تغییر دهد. همان طور که فعالیت استراتژیک بیشتر مورد توجه قرار می گرفت، مشکلات فعالیت عملیاتی شدیدتر می شد. هرگاه استراتژی جدید ارائه شد، نیاز به ظرفیت های جدید سیستم سریعاً درک و تأمین شد، اما به طور عجیبی، نیاز به ظرفیت های جدید مدیریت نادیده گرفته شد و بار افزایش کار استراتژیک، به چالش های عملیاتی فزاینده افزوده شد، لذا فشار بیش از حد بر سیستم مدیریت وارد آمد. به عنوان مثال، در شروع برنامه ریزی استراتژیک، رویه عمومی این بود که مقدار بسیار زیاد کار جدید برنامه ریزی، به مسوولیت های دیگر مدیران که از قبل بسیار گرفتار بودند، افزوده شود. وقتی که نیاز بود نتایج برنامه ریزی اجرا شود، پروژه های استراتژیک همانند سایر پروژه ها به عنوان فعالیت «فوق برنامه» به مدیران خطی و سایر کارکنان که از قبل به فعالیت عملیاتی مشغول بودند، تفویض شد. به طور قابل پیش بینی، در نبود ظرفیت کافی، چیزی باید فدا می شد و در بسیاری از موارد، این فعالیت استراتژیک بود که اولویت و تقدم را به کار عملیاتی می داد. این رفتار، آن قدر رایج بود که آقای هربرت سایمون در مورد رفتار سازمان ها «قانون برنامه ریزی گرشام»^۱ را تدوین نمود، طبق این قانون فعالیت های عملیاتی معمولی، تکراری و آشنا گرایش دارند که جای فعالیت های جدید مقطعی استراتژیک را بگیرند. کمبود ظرفیت برای کار استراتژیک، به طور قابل پیش بینی بر نتایج برنامه ریزی اثر گذاشت. ضرب الاجل ها نادیده گرفته شد، برنامه ریزان استراتژیک دچار «خستگی مفرط از برنامه ریزی» شدند. پروژه های استراتژیک از ناحیه برنامه های عقب مانده و افزایش هزینه ها صدمه دیدند و بسیاری از آنها در بین مسائل پیچیده سازمانی ناپدید شدند. لذا می توان در مورد مقاومت سیستمیک که ناشی از «بار کاری استراتژیک» است، فرضیه های ذیل را بیان کرد:

۱- هرگاه کار عملیاتی و استراتژیک برای جلب توجه مدیریت، با هم رقابت کنند، کار عملیاتی، کار استراتژیک را از دور رقابت خارج می کند.

۲- در هر زمان مشخص، مقاومت سیستمیک، متناسب با اختلاف میان ظرفیت مورد نیاز کار جدید استراتژیک و ظرفیت موجود برای اداره آن است.

۳- هرگاه بودجه استراتژیک به طور قابل توجهی افزایش یابد، ولی افزایشی در ظرفیت مدیریت رخ ندهد، بار کاری استراتژیک باعث تأخیرها افزایش هزینه ها و شکست های استراتژیک پروژه خواهد شد که میزان آن با سرعت افزایش بودجه استراتژیک متناسب است.

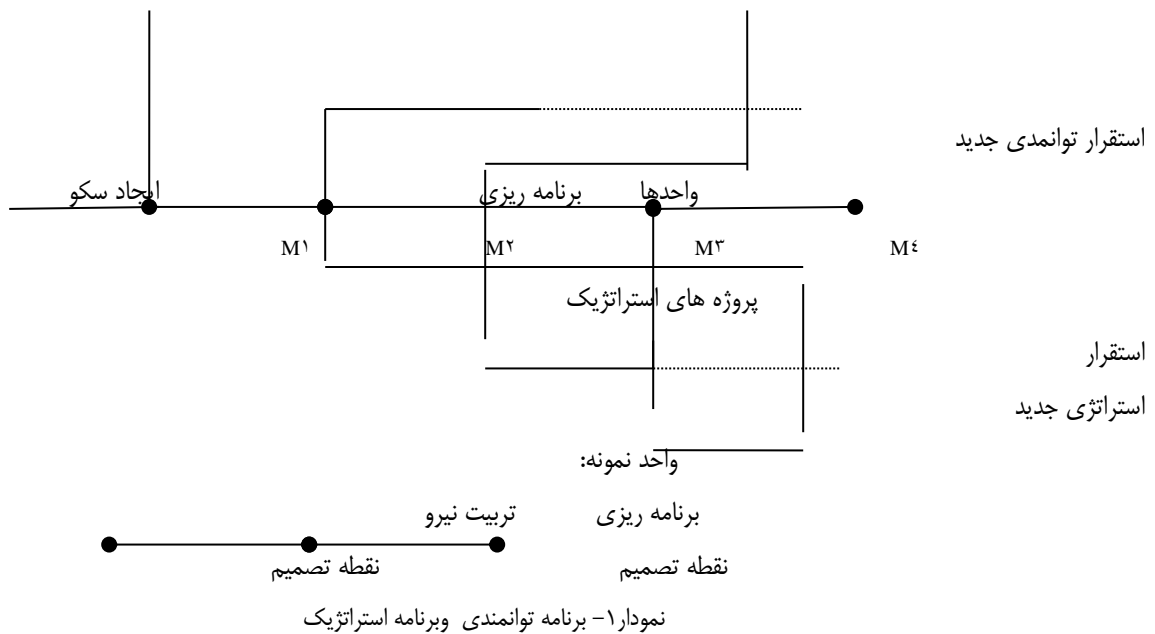
در نگاه اول، در آینده نزدیک، مطلوب به نظر می رسد که در عین افزایش ظرفیت استراتژیک بخشی از ظرفیت عملیاتی را برای کار استراتژیک، ذخیره کنیم. اما این راه حل ممکن است مقاومت را افزایش دهد نه کاهش را به این علت که واحدهای عملیاتی برای کار استراتژیک تجهیزات خوبی ندارند.

۲-۲- توانمندی عملیاتی و توانمندی استراتژیک

توانمندی عملیاتی برای حمایت از فعالیت های جاری آماده است. برعکس، توانمندی استراتژیک از توسعه منابع آینده از طریق ایجاد تغییر، حمایت می کند. در این نمودار معلوم می شود که اجزاء توانمندی، نه فقط متفاوت اند بلکه اغلب متناقض هستند. لذا سیستم معمولی انگیزه عملیاتی که عملکرد قبلی و کنونی را پاداش می دهد، فعالیت استراتژیک را که موجب کاهش درآمد در کوتاه مدت می شود، سرکوب می کند. یک مدیر ماهر در درآمدهای کنونی، اگره دارد که در مورد فکرهای جدید ریسک کند و فاقد توانمندی در اداره پروژه های استراتژیک و اداره افراد خلاق است. برنامه ریزی بلندمدت و سیستم کنترل مدیریت عملیات قادر به شناسایی و ارزیابی فرصت های جدید و یا کنترل هزینه های استراتژیک نیست، لذا سیستم اطلاعاتی عملیاتی، ساختار سازمانی و ساختار قدرت به طور مشابهی در سرکوب فعالیت های استراتژیک عمل می کنند. (نمودار ۱)

پروژه های توانمندی

^۱ - Gresham's Law of Planing



عدم کارایی برنامه استراتژیک، نه فقط ناشی از مخالفت و بار کاری فرهنگی / سیاسی خواهند بود، بلکه از تصمیم ناپذیری توانمندی های مدیریت فعالیت عملیاتی بر کار استراتژیک ناشی می شود، لذا قرض گرفتن اجباری ظرفیت عملیاتی برای کار استراتژیک، مسئله را حل نمی کند. وقتی که بودجه استراتژیک افزایش می یابد و کار استراتژیک مهم می شود، باید ظرفیت اضافی ایجاد شود. ولی به لحاظ قانون گرشام اولویت های عملیاتی در حال رشد جای ظرفیت جدید را می گیرند، مگر این که مدیریت برای حمایت از فعالیت استراتژیک تدابیر قاطعانه ای اعمال کند. این امر در مرحله کنترل و اجرای کار استراتژیک بسیار مهم می شود، زیرا تعداد مدیرانی که درگیر آن می گردند بیش از تعداد مدیرانی است که درگیر تصمیم گیری استراتژیک می شوند. لذا اگر کار استراتژیک بدون افزایش توانمندی های استراتژیک، بر واحدهای عملیاتی تحمیل شود. عدم توانمندی استراتژیک، مسئله تناقض اولویت و بار زیاده از حد کار را تشدید خواهد کرد. معمولاً ظرفیت ایجاد شده برای کار استراتژیک صرف کار عملیاتی می گردد مگر این که ظرفیت جدید که برای کار استراتژیک اضافه می شوند فقط به این کار تخصیص داده شود و در زمینه عملیاتی مصرف نگردد.

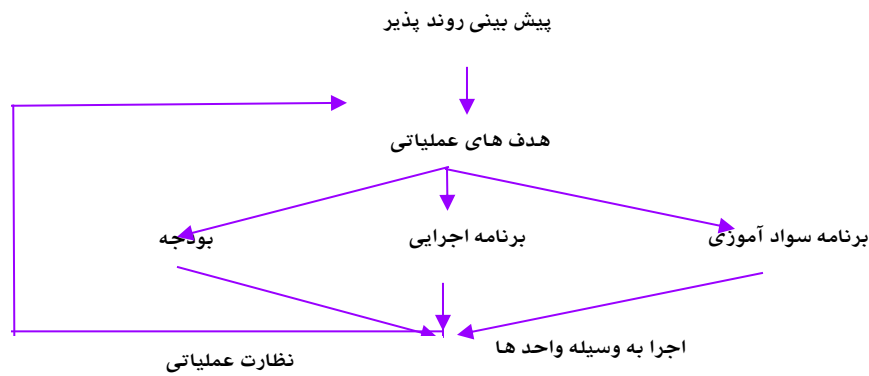
۲-۳- سیستم مدیریت دوگانه

سیستم دوگانه مسئولیت به هنگام استفاده فعالیت استراتژیک لازم می شود. مسئولیت های مربوط به سودآوری به واحدهای عملیاتی و مسئولیت توسعه استراتژیک به واحدهای کار استراتژیک سپرده می شود. در برخی ترتیبات سازمانی، ممکن است به برخی از مدیران، هر دو مسئولیت داده شود. اما هرگاه سطح کار استراتژیک بالا باشد، نصب نوعی «سیستم دوگانه» مطلوب می شود که از طریق آن، این مدیران در کار سودآوری و کار استراتژیک مشارکت می کنند. فرایند برنامه ریزی استراتژیک دو نوع هدف و مقصد ایجاد می نماید: هدف های عملیاتی برای سودآوری در آینده نزدیک و هدف های استراتژیک برای رشد پتانسیل منابع آینده. سپس، چنان که نمودار نشان می دهد، در سیستم دوگانه، اهداف و استراتژیها برای تولید دو گروه برنامه کاری و بودجه پشتیبانی مورد استفاده قرار می گیرند. اهداف استفاده از منابع به برنامه های عملیاتی و اهداف ایجاد پتانسیل منابع، به برنامه های ابتکاری (که گاه برنامه توسعه خوانده می شوند) واگذار می گردند. طرح عملیاتی، مجموعه ای از برنامه های عملیاتی و بودجه هایی است که برای هر واحد عملیاتی آماده می شوند. ویژگی مشخص این برنامه ها/بودجه ها این است که دارای دامنه زمانی یکسان و تکراری هستند و معمولاً به مدت یک سال با جزئیات کامل و اغلب سه تا پنج سال یا جزئیات کمتر به اجرا درمی آیند. طرح ابتکاری حاوی «پروژه هایی» است که در مقایسه با برنامه های مزبور دارای چهار فرق عمده هستند: الف- این پروژهها دارای دامنه زمانی و طول مدت های متفاوتی هستند. ب- آنها همگی در یک زمان شروع نمی شوند بلکه در طول سال پخش می شوند. پ- مهم تر از همه این است که تمرکز

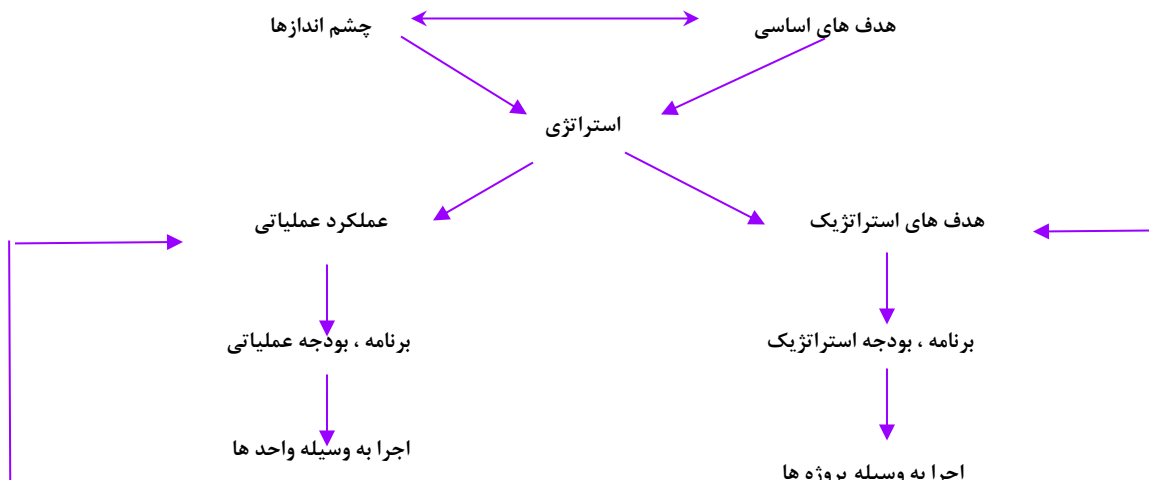
پروژه‌ها بر مسئله است، نه بر واحد. ت- پروژه‌ها برخلاف واحدهای عملیاتی، غیر دائم هستند. آنها در صورت نیاز، آغاز می‌شوند و زمانی که هدف استراتژیک‌شان محقق شود، متوقف می‌گردند.

۲-۴- بودجه‌بندی دوگانه

دومین علت عدم کارایی برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت است از رقابت میان کار استراتژیک و کار عملیاتی برای ظرفیت. معمولاً این رقابت به سود کار عملیاتی پایان می‌پذیرد. راهی مؤثر برای حفظ کار استراتژیک، تفکیک کل بودجه مؤسسه به دو قسمت است: بودجه عملیاتی و بودجه استراتژیک. هر یک از این بودجه‌ها بر اساس فعالیت‌هایی که در سودآوری نقش دارند، به طبقات فرعی‌تر تقسیم می‌شوند. - بودجه سرمایه‌گذاری در افزایش ظرفیت - بودجه سرمایه‌گذاری در افزایش درآمد از طریق کاهش هزینه. طبقات بودجه استراتژیک عبارتند از: الف - بودجه برای افزایش و گسترش فعالیت‌های جدید؛ ب- بودجه گسترش جغرافیایی؛ ج- بودجه افزایش خدمات جدید. بودجه‌بندی دوگانه، مزایای ذیل را در بر دارد: الف- به طور مؤثر منابع را برای کار استراتژیک اختصاص می‌دهد و لذا از رخنه کار عملیاتی در کار استراتژیک جلوگیری می‌کند، تقسیم‌بندی بودجه به ایجاد توازن بین تخصیص منابع کوتاه مدت و افزایش منابع بلندمدت کمک می‌کند. (نمودار ۲ و ۳) ب - تهیه نمودار در ارزیابی منطق تخصیص بودجه به فعالیت‌های فرعی مفید است. اگر میزان بودجه فرعی مشخص شود می‌توان آن را با میزان درآمد مقایسه کرد. به عنوان مثال اگر صرف هزینه زیاد برای افزایش ظرفیت دستیابی به استراتژی‌ها منجر نشود، منطق افزایش ظرفیت فوراً مورد سؤال قرار می‌گیرد.



نمودار ۲- ارتباط نظام بودجه و برنامه در وضعیت فعلی سازمان‌ها



نمودار ۵- ارتباط نظام بودجه و برنامه استراتژیک

۳- ارتباط نظام بودجه بندی با نظام برنامه ریزی براساس برنامه استراتژیک و برنامه توانمندی

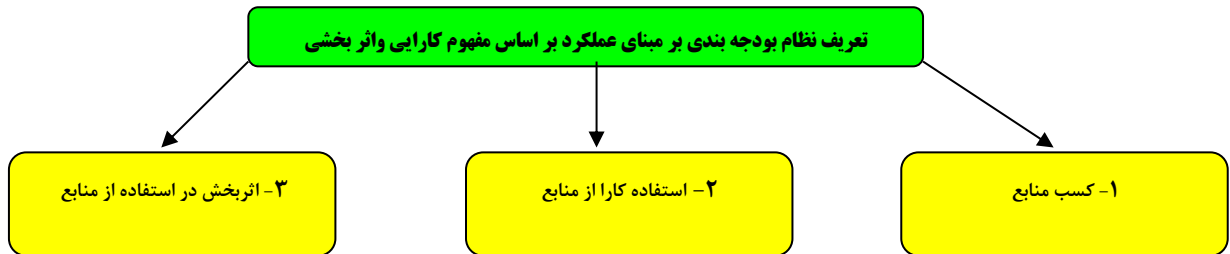
۲-۵-۱- ارتقای کارایی نظام بودجه بندی

بودجه سالانه دانشگاه یک برنامه مالی برای اجرای فعالیت های مختلف به منظور نیل به هدف های تعیین شده در سطح شهر است. اگر به لحاظ فنی امکان پذیر بود قابل توصیه بود که دانشگاه برای دستیابی به بهترین برنامه تخصیص محلی، بودجه سالانه را به صورت یک مسئله برنامه ریزی کوتاه مدت (جهت حداکثر کردن رفاه اجتماعی مشروط به محدودیت های اجتماعی، تکنولوژیک و منابع مالی) طرح می کرد و با حل آن، تخصیص بهینه منابع مالی به فعالیت های مختلف صورت می گرفت. در این حالت همانطور که برخی از اندیشمندان برجسته پیشنهاد کرده اند تخصیص منابع مالی بخش عمومی به نحوی صورت می گرفت که تأثیر تخصیص واحد منابع مالی (یک ریال) بودجه به تابع هدف (شاخص رفاه اجتماعی) در تمام بخش های کالبدی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی برابر می شد در این صورت بسیاری از اختلاف نظرها در تنظیم بودجه برطرف و ساعات طولانی طرح و تنظیم و بررسی و تصویب بوجه صرفه جویی می گردید. هر چند این ایده هوشمندانه از نظر جهت گیری عمومی در تخصیص منابع مالی برنامه های کوتاه مدت یک ساله مفید است، اما متأسفانه در عمل امکان طراحی و حل این مسئله بهینه سازی برای بودجه های سالانه دانشگاه وجود ندارد. البته این امر تنها به دلیل حجم عظیم اطلاعات مورد نیاز یا ساختار پیچیده تابع هدف مسئله و تعدد محدودیت های آن نیست، بلکه اساساً فرایندهای تصمیم گیری برای تخصیص منابع در بخش عمومی مانند دانشگاه در مقایسه با مصرف کننده بخش خصوصی متفاوت است. تفاوت فرایند تصمیم گیری در تخصیص منابع در بخش عمومی با بخش خصوصی از آنجا نشأت می گیرد که تخصیص منابع مالی دانشگاه نه تنها یک تصمیم فنی است بلکه دانشگاه، سازمان سیاسی _ اداری می باشد که هر دو جانب عرضه و تقاضای کالاها و خدمات عمومی را که موضوع تخصیص منابع بودجه دانشگاه هستند، در بر می گیرد. بنابر این برای تجزیه و تحلیل کارایی یک نظام بودجه بندی بر روی الگوی رفتاری طراحان و شکل دهندگان آن یعنی عرضه کنندگان و تقاضا کنندگان کالاها و خدمات دانشگاه مفید خواهد بود.

دلایل ناکارایی نظام های بودجه ای بیش از آنکه به شیوه های فنی بودجه نویسی و یا مدیریت اجرای برنامه های یکساله بستگی داشته باشد، ناشی از اختلاف نظرها در سطح بالای تصمیم گیری برای تخصیص منابع مالی است، به همین دلیل نیز اصلاح نظام بودجه بندی دانشگاه ها بیش از شیوه های فنی و توانمندی کارشناسی به تعیین اهداف و استراتژی های توسعه دانشگاه، ارتباط اهداف و استراتژی ها با تخصیص منابع و مدیریت عملکرد بودجه جهت سازگاری اهداف و هماهنگی خواسته های مدیران ارشد دانشگاه، مدیران اداری و کارشناسان مربوطه می شود. بودجه بندی بر مبنای عملکرد به عنوان یک ابزار مدیریتی می تواند نقش اساسی را در ارتقای کارایی نظام بودجه بندی دانشگاهها داشته باشد. البته در این مقاله دو گونه تقسیم بندی در نظام بودجه مورد بررسی قرار می گیرد:

۳-۲- بودجه بندی بر مبنای عملکرد^۲

بودجه ریزی بر مبنای عملکرد عوامل «صرفه جویی» و «اثر بخشی» را به ابعاد سنتی بودجه ریزی اضافه می کند. نظام بودجه ریزی بر مبنای عملکرد بین «کارایی» و «اثر بخشی» تمایز قائل می شود. در «کارایی» استفاده مفید از منابع مورد نظر است، در حالی که «اثر بخشی» با عملکرد مرتبط است. در بودجه ریزی بر مبنای عملکرد طبقه بندی عملیات به نحوی است که هدف ها شفاف تر بیان می شوند، ارزیابی بودجه سهل تر بوده و در روش هزینه بندی آن ارتباط بین داده و ستانده مورد توجه قرار می گیرد. مهمترین هدف بودجه ریزی بر مبنای عملکرد، اصلاح مدیریت بخش عمومی و افزایش اثر بخشی مخارج این بخش است.



merker.۲۰۰۳: مأخذ:

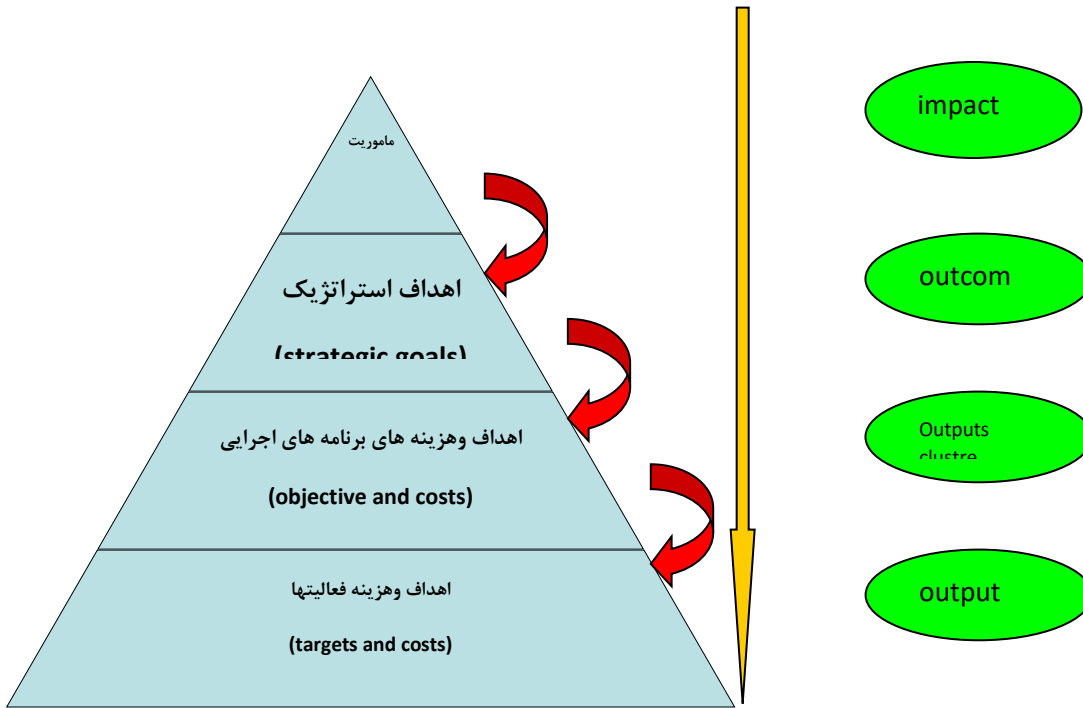
نمودار ۴- تعریف نظام بودجه بندی بر مبنای عملکرد بر اساس مفهوم کارایی و اثر بخشی

بودجه ریزی بر مبنای عملکرد به دنبال ایجاد پیوند میان شاخص های عملکرد و تخصیص منابع است. هر چند چنین پیوندهایی اغلب ضعیف هستند، ولی می توانند سیاست گذاری بودجه ای را تسهیل و نظارت سیاستگذاران بر نتایج و دستاوردهای مرتبط با مخارج عمومی را افزایش دهند. این تعریف، پیام آور پیوندی «منطقی» و فنی میان شاخص های عملکرد و تخصیص منابع است و می تواند سطح نتایجی را که با بهره گیری از منابع اضافی قابل دستیابی است بیان کند، ولی باید توجه کرد که همواره نمی توان نتایج را دقیقاً به صورت کمی اندازه گیری کرد. از طرف دیگر اگرچه اطلاعات عملکرد سودمند است، ولی نمی تواند ماهیت سیاسی بوجه ریزی را نادیده بگیرد. با این حال می توان انتظار داشت که بودجه ریزی بر مبنای عملکرد ماهیت بحث بر سر منابع را دگرگون سازد به شرط آن که محدودیت های آن نیز مورد توجه قرار گیرد. بودجه ریزی در اصل، تخصیص منابع است و ذاتاً نیازمند انتخاب و تعیین اولویت می باشد. سیاست های بودجه ای در مفهوم گسترده، محل نزاع مدعیان رقیب برای تصمیم گیری درباره این است که چه مقدار از منابع محدود، باید در میان تعداد زیادی از اهداف شهر ضروری تقسیم شوند. اطلاعات عملکرد که نتیجه بودجه ریزی بر مبنای عملکرد است، می تواند به این بحث کمک ارزشمندی نماید. اطلاعات عملکرد یکی از عوامل است و نمی تواند جانشین انتخاب های سیاسی دشوار شود.

بودجه بندی بر مبنای عملکرد عبارتست از برنامه سالانه به همراه بودجه سالانه که رابطه میان میزان وجوه تخصیص یافته به هر برنامه با نتایج به دست آمده از اجرای آن برنامه را نشان می دهد. این بدان معنی است که با میزان مشخص مخارج انجام شده در هر برنامه، باید مجموعه معینی از اهداف تأمین شود. تدوین یک بودجه بندی بر مبنای عملکرد، شامل دو فرایند است یکی از بالا به پایین و دیگری از پایین به بالا که به طور همزمان به اجرا در می آیند. وظیفه برنامه ریزان ارشد و سیاستگذاران (در سطوح بالا) تعیین اهداف و مقاصد برنامه هاست. آنها باید به طور تقریبی میزان منابعی را که انتظار می رود برای پشتیبانی و کمک به تحقق این اهداف مورد نیاز است را تعیین کنند علاوه بر سیاستگذاران باید شاخص های سنجش نتایج را تدوین کرده باشند. این مدیران و سازمان های تحت پوشش آن ها در موقعیتی قرار دارند که می توانند برنامه سالانه ارائه شده از سوی برنامه ریزان و سیاستگذاران را تحقق

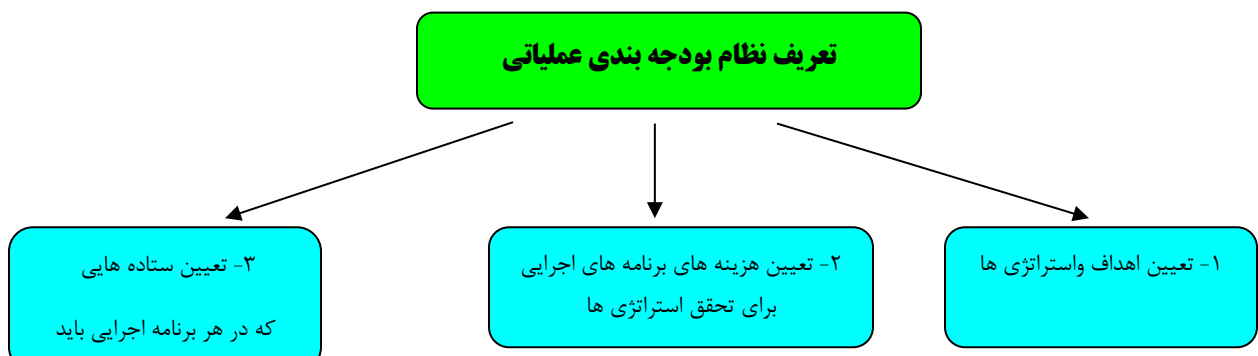
^۲ Performance Budgeting

بخشند، آنان به خوبی ساز و کار اجرایی برنامه های سالانه سازمانهای خود یاری رسانند. از دیگر سو، برنامه ریزان و سیاستگذاران تنها در همکاری نزدیک با سطوح اجرایی است که می توانند از پایبندی مدیران اجرایی به اهداف تعیین شده مطمئن شوند و دریابند که آیا مدیران سطوح میانی رابطه برنامه سالانه و بودجه بندی بر مبنای عملکرد را کاملاً مد نظر قرار می دهند. یک بودجه بندی بر مبنای عملکرد، تمامی فعالیت های مستقیم و غیر مستقیم مورد نیاز در برنامه ها و نیز تخمین دقیقی از هزینه فعالیت ها را در بر می گیرد. به عنوان مثال اگر شاخص فعالیت (واحد حجم کار)، « سرانه فضای سبز» باشد، مراحل انجام کار و فعالیت های تشکیل دهنده آن، حلقه رابطی است که منابع را به نتایج مرتبط می سازد. با ثبت و اندازه گیری منابع به مصرف رسیده در هر فعالیت و در هر مرحله، هزینه کل و هزینه سرانه هر واحد از اطلاعات به دست آمده را می توان محاسبه کرد و آن را به نتایج نهایی مرتبط ساخت. در واقع بودجه ریزی بر مبنای عملکرد به دنبال افزایش درک تصمیم گیران از پیوندهای منابع درخواستی و نتایج عملیات مورد نظر است. این مسأله برای حفظ و نهادینه کردن اصلاح مدیریت بر مبنای عملکرد نیز دارای اهمیت است. اگر نتیجه این عمل، اطلاعات عملکرد بهتر و قابل اتکاتر باشد، می تواند فرایند بودجه ریزی را (به عنوان مهم ترین فرایندهای مالی سالیانه شهرداری) که به بررسی و باز بینی منظم برنامه ها و فعالیت ها می پردازند، بهبود بخشد.



نمودار ۵- مفهوم اساسی بودجه بندی بر مبنای عملکرد
 Anwar shah, ۲۰۰۴ مأخذ:

تصمیم گیران نیازمند برنامه ای استراتژیک برای بودجه ریزی بر مبنای عملکرد هستند، تدوین و طراحی نقشه راهی که شکل کلی بودجه ریزی بر مبنای عملکرد را نشان دهد شامل، شناخت عملیات سازمان های اجرایی، اندازه گیری حجم کار، تعیین واحد حجم کار، حاصل حجم کار، استقرار حسابداری قیمت تمام شده، ضروری است.

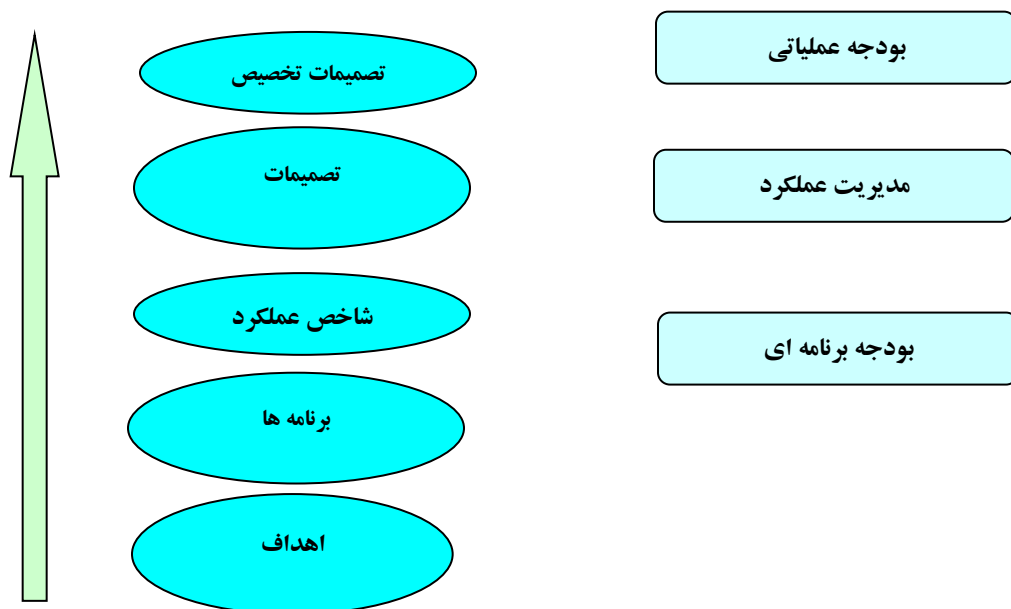


۳-۳- ویژگی های اساسی بودجه بندی بر مبنای عملکرد

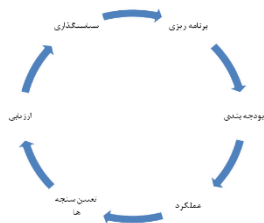
تصمیم گیری استراتژیک، تعیین اولویت های سیاسی بر مبنای برنامه است که باید توسط منابع در دسترس محدود شوند. از آنجا که بنا نهادن چارچوب تصمیم گیری استراتژی معطوف به بودجه، مستلزم تغییرات و سازماندهی وسیع نهادی است، اصلی ترین لازمه آن خواست و اراده در بالاترین سطح تصمیم گیری است. در چنین سطحی از تصمیم گیری، ملاحظات سیاسی بیش تر مدنظر قرار گرفته و محدود کردن تصمیمات به چارچوب امکانات بسیار دشوار است. بنابراین چارچوبی نهادی و بسیار مستحکم در دانشگاه می تواند سیاستگذاری را در حیطه امکانات محدود سازد. البته طراحی این چارچوب مستلزم پشتیبانی های فنی، وجود اطلاعات مورد نیاز و بنا نهادن و اجرای مجموعه فرآیندهایی برای تقویت نظام تصمیم گیری است. منظور از کارایی یک نظام بودجه بندی توانایی آن در تحقق مجموعه اهداف تعیین شده برای برنامه استراتژیک، بخش های مختلف دانشگاه با حداقل هزینه اجتماعی و اقتصادی است. طبعاً از آنجا که منابع مالی محدود است بنابراین تحقق اهداف با حداقل مخارج ممکن، شاخص مهمی از کارایی نظام بودجه بندی محسوب می شود. بودجه بندی بر مبنای عملکرد دارای چهار ویژگی عمده زیر است:

۳-۴- رعایت اولویت های استراتژیک در تخصیص منابع بودجه

فقدان مکانیسم ارتباط دهنده سیاستگذاری، برنامه ریزی و بودجه ریزی که ریشه در ضعف های نهادی و فنی موجود در نظام تصمیم گیری مالی دارد، مشکلی اساسی در دانشگاه هاست. ناتوانی ایجاد ارتباط میان سیاستگذاری، برنامه ریزی و بودجه ریزی از ضعف های اساسی دانشگاه ها است. فقدان سازو کاری کارا که در این سه وظیفه (برنامه ریزی- سیاستگذاری- بودجه ریزی) را در یک چارچوب پیوسته با یکدیگر مرتبط سازد، کارکردهای بسیار ضعیفی را در هر یک از این سه موجب می شود که با توجه به حوزه گسترده وظایف دانشگاه ها مشکلات فراوانی را به دنبال دارد.

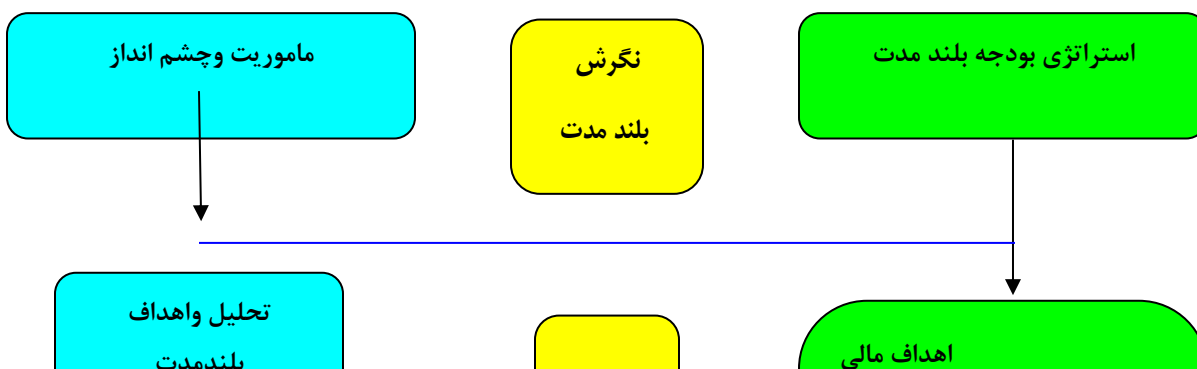


بودجه بر مبنای عملکرد به عنوان یک نظام کارآمد بودجه می تواند اولویت های استراتژیک توسعه فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی شهر را که در برنامه استراتژیک دانشگاه اعلام شده است، در خود انعکاس دهد. مسلماً اولویت های برنامه استراتژیک با توجه به ضرورت های نظام اقتصادی و اجتماعی و خواسته های مردم جامعه تعیین شده است و در نتیجه دستیابی به اهداف اولویت های تعیین شده بیشترین افزایش در تابع رفاه اجتماعی را موجب خواهد شد. بنابر این یک نظام بودجه ای که قادر به تمرکز منابع برای تحقق اهداف بخش های اولویت دار نشود، مسلماً نظام بودجه ای کارآمدی محسوب نمی شود. بودجه بندی بر مبنای عملکرد به عنوان مکانیسم ارتباط دهنده سیاستگذاری، برنامه ریزی و بودجه ریزی عمل می کند. توانایی در پیش بینی منابع مالی حتی برای دوره های زمانی کوتاه مدت، طراحی اولویت های سیاستی بر مبنای برنامه، هدایت منابع به اولویت های سیاستی، محدود کردن برنامه ریزی و اولویت های سیاستی در محدوده امکانات، ارتقاسئولیت پذیری و پاسخگویی در نظام تصمیم گیری از ویژگی های اساسی بودجه بندی بر مبنای عملکرد است که در نهایت به ارتقا کیفیت فرآیند تصمیم گیری منجر می شود.



نمودار ۸- ارتباط نظام سیاستگذاری با برنامه ریزی با بودجه و مدیریت عملکرد

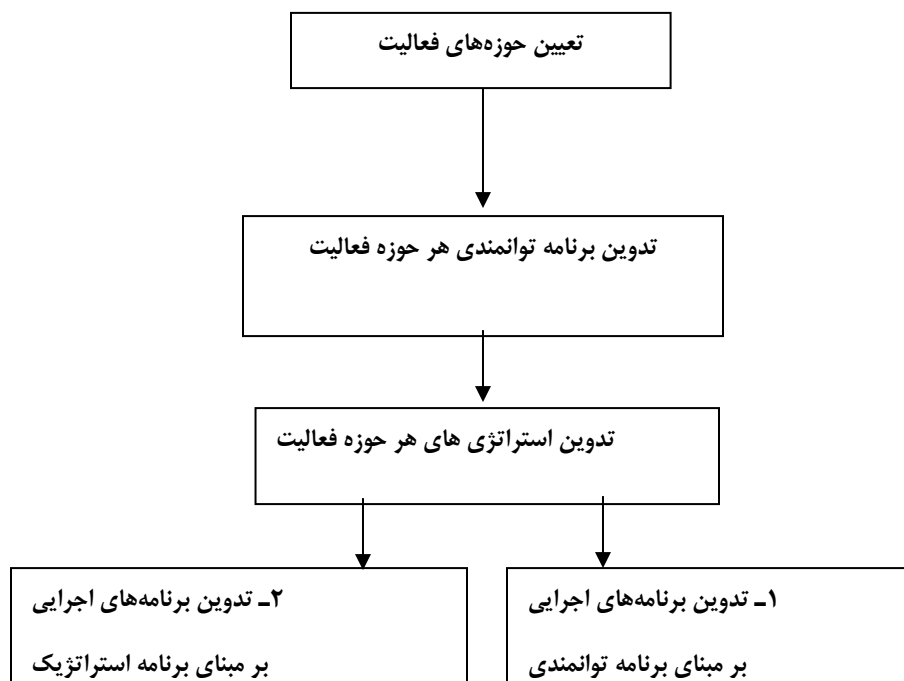
برای حل عدم تطابق ها در بودجه (که منجر به بروز اختلاف های فاحش بین آنچه که قول داده و آنچه عمل می شود می گردد و کمترین نتیجه آن بی اعتباری سیاستگذاری است) نه تنها برآوردها صحیح و سالم مؤلفه های تصمیم گیری ضروری است، بلکه باید سازو کار تصمیم گیری به گونه ای طراحی شود که اهداف سیاستی به برنامه و بودجه معطوف شود، یا به عبارت دیگر انتخاب های سیاستی استراتژی در چارچوب امکانات در دسترس قرار گیرد. بدین ترتیب بودجه بندی بر مبنای عملکرد به تناسب نیازها و امکانات منجر می شود و پیش بینی های واقع بینانه از امکانات و توانایی در تعیین مؤلفه های تصمیم گیری را منعکس می سازد و مشکل ناتوانی در به کارگیری مؤلفه های تصمیم گیری را مرتفع می سازد. بودجه بر مبنای عملکرد، مشکل انتقال از برنامه ریزی به بودجه ریزی را مرتفع می کند. فرآیندانتقال شام سه گام است: الف- توافق بر اهداف، فعالیت و دستاوردها. ب- مرور و توسعه برنامه ها و زیر برنامه های مورد توافق. پ- تعیین هزینه برنامه های مورد توافق.



نمودار ۹- ارتباط نظام برنامه ریزی و نظام بودجه بندی

۴-۵- فرایند تدوین بودجه استراتژیک و بودجه عملیاتی

براساس طبقه بندی برنامه به دو برنامه استراتژیک و برنامه توانمندی، فرایند تدوین بودجه عملیاتی و بودجه استراتژیک طبق نمودار ۹ است و نمونه ای از برنامه هایی و پروژه ها در جدول ۵ و ۶ آمده است.



نمودار ۹- فرایند تدوین بودجه عملیاتی و بودجه استراتژیک

جدول ۵- نمونه برنامه های اجرایی

الف- هدف بلندمدت:

ارتقای سرانه پژوهشی

شاخص عملکردی: ارتقای سرانه پژوهشی از ۸ متر مربع در سال ۱۳۸۵ به ۱۳ متر مربع در سال ۱۳۹۰

توسعه سرانه فرهنگی استراتژی :

شاخص عملکردی: فضای پژوهشی از ۱۲۰۰۰۰ متر مربع در سال ۱۳۹۹ به ۲۲۷۵۰۰ متر مربع در سال ۱۴۰۲

شاخص عملکرد سالانه: ایجاد ۲۱۵۰۰ متر مربع فضای پژوهشی در سال ۱۳۹۹

ج- برنامه اجرایی:

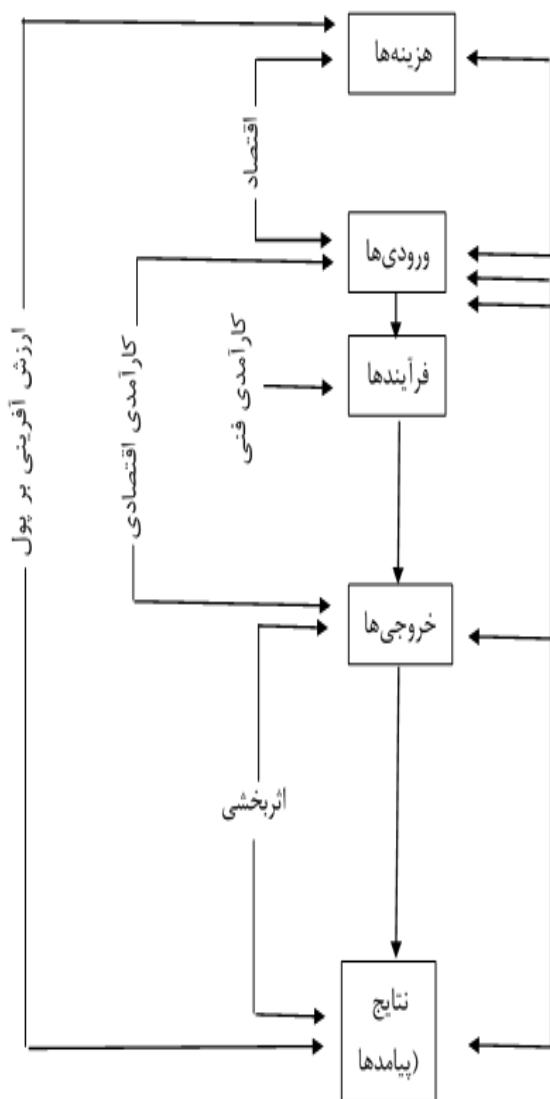
جدول ۶- نمونه پروژه ها

بیانیه ماموریت: ارتقای فضای پژوهشی		
هدف بلند مدت: ارتقا سرانه فضای پژوهشی دانشگاه		
امپراتوری: توسعه فضای پژوهشی دانشگاه		
شاخص عملکرد:		
سال	۱۳۹۹	۱۴۰۰
ایجاد فضای کالبدی پژوهشی (متر مربع)	۵۰/۰۰۰	۵۵/۰۰۰
	۱۴۰۱	۱۴۰۲
	۵۰/۰۰۰	۶۰/۰۰۰
	۱۴۰۳	۶۴/۰۰۰
مه: توسعه فضاهاى پژوهشى		
عنوان پروژه	تخمین برای سال ۱۳۸۸ (ریال)	شاخص عملکرد (مترمربع)
احداث واحد پژوهشی	۱۵۰/۰۰۰	۱۰/۰۰۰
احداث واحد پژوهشی	۱۲۰/۰۰۰	۵/۰۰۰
احداث واحد پژوهشی	۱۰۰/۰۰۰	۱۵/۰۰۰
احداث واحد پژوهشی	۲۵۰/۰۰۰	۲۰/۰۰۰
جمع	۶۲۰/۰۰۰	۵۰/۰۰۰

نارسایی مدیریت دانشگاه علاوه بر فقدان نگرش استراتژیک به اداره دانشگاه، ناشی از عدم اجرای استراتژی های تدوین شده است. هرچند حلقه های گمشده و تداخلات فعالیت های مدیریت دانشگاه به وسیله امر مشارکت در تنظیم استراتژی ها به حداقل می رسد و ضمن تبیین بهتر وظایف بخش های مختلف، ارتباطات داخلی آنان را تنظیم می کند، اما اگر استراتژی های تدوین شده در رأس هرم مدیریت دانشگاه به وسیله خطوط پیوسته تا قاعده آن استمرار نیابد، باعث اختلال در سازوکار اثرگذاری آنها خواهد شد. مهمترین عامل عدم کارایی برنامه ریزی استراتژیک در سطح مدیریت دانشگاه، رقابت میان فعالیت های استراتژیک و فعالیتهای عملیاتی دانشگاه هاست و این رقابت به سود فعالیت عملیاتی پایان می پذیرد، زیرا هرگاه در برنامه ریزی های دانشگاه، استراتژی های جدید ارائه شده است، نیاز به ظرفیت های جدید نادیده گرفته شده و بار افزایش فعالیت استراتژیک، به چالش های عملیاتی فزاینده افزوده شده است. بودجه بندی عملیاتی و استراتژیک ابزار مطلوب ارتقای کارایی تخصیص منابع بودجه دانشگاه است. تصمیم های بودجه در هر حال امری سیاسی و اجتماعی و فنی است و نارسایی موجود در نظام بودجه ریزی نشان می دهد، علاوه بر آنکه ناشی از ضعف کارشناسی و یا سطح تکنیکی شیوه های بودجه نویسی می باشد، ریشه در نارسایی های نظام تصمیم گیری در تخصیص منابع دارد. برای اصلاح نظام بودجه بندی لازم است در بالاترین سطح تصمیم گیری دانشگاه، اشتراک نظری را در خصوص کارآمد کردن نظام بودجه ای به وجود آید که البته به معنی شفاف کردن فرایندهای تخصیص منابع، رعایت اکید انضباط مالی و تأکید بر رعایت اولویت های استراتژیک در تخصیص منابع و بهبود شیوه های مدیریت بودجه است. بدون این اصلاحات اصولی تأکید صرف بر تغییر شیوه های نگارشی و گزارش دهی بودجه و یا مکانیزم تنظیم کردن فرایند بودجه و غیره قادر به حل مسائل بنیادی بودجه بندی نخواهد بود و همه ساله در جریان بررسی و تصویب لایحه بودجه مجدداً کاستی ها و ضعف های نظام بودجه ریزی آشکار شده و در معرض انتقاد قرار خواهد گرفت. ارتقای کارایی نظام بودجه بندی در دانشگاه ها منوط به ایجاد ارتباط میان نظام سیاست گذاری، برنامه ریزی و بودجه بندی است که می تواند در قالب بودجه بندی عملیاتی و بودجه استراتژیک تحقق یابد. در بودجه بندی عملیاتی باید نخست اولویت های استراتژیک دانشگاه (اهداف)، که با توجه به ضرورت های نظام علمی اقتصادی، اجتماعی و خواسته های اعضای دانشگاه تعیین شده و در برنامه استراتژیک دانشگاه اعلام گردیده را در خود انعکاس دهد و دوم اینکه میان اولویت های استراتژیک تخصیص منابع، شفاف کردن فرایندهای تخصیص منابع و بهبود شیوه های مدیریت بودجه ارتباط برقرار کرده و در این مسیر عملکرد بودجه را به منظور تحقق اهداف، کنترل و ارزیابی نماید. به کارگیری بودجه بندی عملیاتی و استراتژیک دارای مزایای زیر است:

الف- بهبود تخصیص منابع به اولویت های استراتژیک بین و درون حوزه های فعالیت. ب- افزایش التزام به اجرای سیاست ها و تأمین مالی آنها به گونه ای که برنامه ها تداوم یافته و پایداری آنها تضمین شود. پ- ایجاد محدودیت بودجه ای سخت برای حوزه های فعالیت دانشگاه از یک طرف و اعطای آزادی عمل بیشتر در داخل این محدودیت از طرف دیگر که انگیزه ها را برای استفاده کارا و اثر بخش منابع افزایش می دهد. ت- شفافیت لازم برای اطلاع و آگاهی مردم بر نحوه تخصیص منابع دانشگاه و امکان پذیر کردن نظارت و کنترل نمایندگان مردم بر منابع و مصارف بودجه دانشگاه. ث- نظام مناسب اطلاعاتی مدیریت (MIS) برای ارزیابی پروژه های سرمایه ای و برنامه های جاری، سنجش و اندازه گیری شاخص های مهم فعالیت ها و نظام مناسب نظارتی و ارزیابی مراکز مسوولیت ج- انضباط مالی به معنی تعادل مصارف با منابع

مضمون	ماهیت	عنوان شاخص	هدف گذاری در ۱۴۰۰	برنامه اجرایی	مجری	زمان اجرا	اعتبار پیشنهادی	سطح اجرا
-------	-------	------------	----------------------------	------------------	------	-----------	--------------------	----------



<p>بودجه‌ریزی ورودی محور (سننی)</p> <ul style="list-style-type: none"> - بر مبنای استانداردها و قوانین مربوط به چگونگی تخصیص ورودی‌ها - تأکید بر اقتصاد - محدودیت روی انواع ورودی‌ها نه خروجی‌ها - یعنی حداقل ورودی‌های هزینه‌ای
<p>بودجه‌ریزی خروجی محور</p> <ul style="list-style-type: none"> - بر مبنای خدمات ارائه شده و محصولات تولید شده - تأکید بر ارتباط بین ورودی‌ها و خروجی‌ها - محدودیت بر روی خروجی‌ها نه ورودی‌ها - یعنی کارایی
<p>بودجه‌ریزی نتیجه محور</p> <ul style="list-style-type: none"> - بر مبنای دستاوردها - تأکید بر پیامدها و اثرات - محدودیت بر روی انواع ورودی‌ها نه خروجی‌ها - یعنی اثر بخشی خروجی‌های تولید شده

بودجه‌ریزی عملیاتی

دانشکده یا ستاد	توسط واجد مجری	توسط واجد مجری			منابع مالی پژوهش در حوزه فرهنگی	زیرساخت
دانشکده یا ستاد	توسط واجد مجری	توسط واجد مجری			سرايه فضای کالبدی	زیرساخت
دانشکده یا ستاد	توسط واجد مجری	توسط واجد مجری			هیات علمی مشاور در کانون ها و تشکل ها و انجمن های علمی	زیرساخت
دانشکده یا ستاد	توسط واجد مجری	توسط واجد مجری			دانشجویان فعال در نهادهای دانشجویی	زیرساخت
دانشکده یا ستاد	توسط واجد مجری	توسط واجد مجری			کارکنان فعال در نهادهای فرهنگی	زیرساخت
دانشکده یا ستاد	توسط واجد مجری	توسط واجد مجری			هیات علمی فعال در نهادهای فرهنگی	زیرساخت
دانشکده یا ستاد	توسط واجد مجری	توسط واجد مجری			توانمندسازی هیات علمی	زیرساخت
دانشکده یا ستاد	توسط واجد مجری	توسط واجد مجری			گسترش نشریات دانشجویی	فرایندهای فرهنگی
دانشکده یا ستاد	توسط واجد مجری	توسط واجد مجری			افزایش کانون های فرهنگی	فرایندهای فرهنگی
دانشکده یا ستاد	توسط واجد مجری	توسط واجد مجری			افزایش تشکل های دانشجویی	فرایندهای فرهنگی
دانشکده یا ستاد	توسط واجد مجری	توسط واجد مجری			افزایش انجمن های علمی	فرایندهای فرهنگی
دانشکده یا ستاد	توسط واجد مجری	توسط واجد مجری			ایده های جدید در ارتقای معرفت دینی	فرایندهای فرهنگی
دانشکده یا ستاد	توسط واجد مجری	توسط واجد مجری			حضور فعال در فضای مجازی	فرایندهای فرهنگی
دانشکده یا ستاد	توسط واجد مجری	توسط واجد مجری			برنامه های فرهنگی	فرایندهای فرهنگی
دانشکده یا ستاد	توسط واجد مجری	توسط واجد مجری			برنامه های هنری	فرایندهای فرهنگی
دانشکده یا ستاد	توسط واجد مجری	توسط واجد مجری			فعالیت های داوطلبانه اجتماعی اعضای دانشگاه	فرایندهای فرهنگی
دانشکده یا ستاد	توسط واجد مجری	توسط واجد مجری			کرسی های آزاد اندیشی	فرایندهای فرهنگی
دانشکده یا ستاد	توسط واجد مجری	توسط واجد مجری			فعالیت های معرفت دینی	فرایندهای فرهنگی
دانشکده یا ستاد	توسط واجد مجری	توسط واجد مجری			تولیدات پژوهشی فرهنگی	ستاده
	توسط واجد مجری	توسط واجد مجری			گسترش فعالیت های فرهنگی در سه سطح استاد و کارمند و دانشجو	ستاده

مضمون
اول: شاخص
های
فرهنگی و
اجتماعی

					نقش تربیتی و اخلاقی اعضای هیات علمی	پیامد	
					فعالیت های خلاقانه فرهنگی	پیامد	
					ارتباطات اجتماعی دانشگاه	پیامد	
					ارتقای نقش تربیتی و فرهنگی دانشگاه	اثرگذاری	
					رشته های میان رشته ای	زیرساخت	
					گروه های دارای ماموریت	زیرساخت	
					سرانه فضای کالبدی	زیرساخت	
					امکانات مجازی	زیرساخت	
					کیفیت کلاس ها	زیرساخت	
					کتابخانه	زیرساخت	
					کارگاه و آزمایشگاه	زیرساخت	
					رشته های عرضه شده به زبان خارجی	زیرساخت	
					آشنایی دانش آموزان با دانشگاه کاشان	زیرساخت	
					آشنایی دانشجویان سایر دانشگاه با دانشگاه کاشان	زیرساخت	
					هرم هیات علمی	زیرساخت	
					هرم دانشجویی	زیرساخت	
					نسبت دانشجو هیات علمی	واسطه ای	
					نسبت دانشجویان تحصیلات تکمیلی	واسطه ای	
					محتوا و برنامه های آموزشی	فرایندی	
					توانمندی هیات علمی	فرایندی	
					مهارت آموزی	فرایندی	
					کارآموزی	فرایندی	
					پایان نامه های تقاضا محور	فرایندی	
					آموزش های آزاد و مجازی	فرایندی	
					کیفیت علمی دانش آموختگان	ستاده	
					آفت دانشجویان	ستاده	
					جایزه دانش آموختگان	پیامد	
					جایزه دانشجویان	پیامد	
					جایزه هیات علمی	پیامد	
					اشتغال دانش آموختگان	پیامد	
					رضایت دانش آموختگان	اثرات	
					رضایت کارفرمایان از کیفیت دانش آموختگان	اثرات	
					کیفیت هیات علمی	زیرساخت	
					کیفیت دانشجو	زیرساخت	
					سرانه فضای پژوهشی	زیرساخت	
					واحدهای پژوهشی	زیرساخت	
					پژوهش های تقاضا محور	فرایندی	

مضمون
دوم:
آموزشی

مضمون
پژوهشی

					تالیف کتاب	فرایندی
					تالیف مقاله	فرایندی
					تولید نشریه	فرایندی
					رویدادهای پژوهشی	فرایندی
					مقالات ای اس ای و ای اس سی	ستاده
					تعداد کتاب تولید شده	ستاده
					کنفرانس های برگزار شده	ستاده
					کارگاه های برگزار شده	ستاده
					پژوهش های تقاضا محور	ستاده
					پژوهشگران پراستناد	پیامد
					مقالات پراستناد	پیامد
					مقالات منتشره در نشریات معتبر جهانی	پیامد
					حل مسائل جامعه شامل سازمان های عمومی و سازمان های اقتصادی	اثرات
					ارتقای مرزهای دانش	اثرات
					کاربردی بودن رشته ها	زیرساخت
					تمایل کارآفرینانه دانشجویان	زیرساخت
					تمایل کارآفرینانه اعضای هیات علمی	زیرساخت
					تمایل کارآفرینانه هر گروه	زیرساخت
					حمایت از کارآفرینی دانشجویان	زیرساخت
					تمایل نوآوران اعضای هیات علمی	زیرساخت
					تمایل نوآرانه دانشجویان	زیرساخت
					رویدادهای کارآفرینانه	فرایندی
					ارتباط دانشگاه با جامعه و صنعت	فرایندی
					تبدیل ایده به محصول	فرایندی
					طرح های کسب و کار	فرایندی
					توان فناوری و اختراع	فرایندی
					توانمندی تجاری سازی	فرایندی
					شرکت های دانش بنیان	ستاده
					شرکت های اسپین اف	ستاده
					شرکت های تاسیس شده دانش آموختگان	ستاده
					عضویت هیات علمی در هیات مدیره شرکت ها	ستاده
					شرکای تجاری	ستاده
					جایگاه کارآفرینی دانشگاه	پیامد
					توان نوآوری و فناوری اعضای دانشگاه	پیامد
					تولید محصولات دانش بنیان	پیامد
					خلق ثروت	اثرات
					ارتقای سهم محصولات دانش بنیان در تولید ناخالص منطقه و ملی	اثرات

مضمون
نوآوری

					روابط عمومی		مضمون ارتباطات اجتماعی
					تولید محتوا		
					گروه ها		
					ترویج علم		
					پژوهش های دانشجویی	سطح ستاده در گروه ها	ارتباطات منطقه
					پژوهش های تقاضا محور	سطح ستاده در گروه ها	
					تولیدات پژوهشی مشترک با منطقه	سطح ستاده در گروه ها	
					دوره های مهارت افزایی برای کارکنان منطقه ای	سطح ستاده در گروه ها	
					ارتقای نقش دانشگاه در ارتقای نظام نوآوری و فناوری منطقه	پیامد	
					ارتقای اثرگذاری بر پیشرفت حرفه ای کارکنان منطقه	پیامد	
					ارتقای نقش دانشگاه در سیاست گذاری منطقه ای	پیامد	
					دانشجویان بین المللی	سطح زیرساخت	ارتباطات بین الملل
					پژوهشگران بین المللی	سطح زیرساخت	
					توانمندی اعضای هیات علمی برای فعالیت های بین المللی	سطح زیرساخت	
					توانمندی کارکنان برای فعالیت های بین المللی	سطح زیرساخت	
					تفاهم نامه های بین المللی دانشگاه	سطح زیرساخت	
					زیرساخت های فعالیت های بین المللی	سطح زیرساخت	
					عضویت در انجمن های بین المللی	سطح زیرساخت	
					هسته های پژوهشی بین المللی	فرایندی	
					پژوهش های بین المللی	فرایندی	
					آموزش های بین المللی	فرایندی	
					رویدادهای بین المللی	فرایندی	
					رویدادهای فرهنگی بین المللی	فرایندی	
					پژوهش های بین المللی در قابلیت های منطقه کاشان	فرایندی	
					افزایش تعداد اعضای بین المللی دانشگاه	ستاده	
					افزایش و تنوع فعالیت های بین المللی دانشگاه	ستاده	
					استفاده از ظرفیت های منطقه برای فعالیت های بین المللی	ستاده	
					قرارگرفتن دانشگاه در بین ۵ دانشگاه برتر کشور در سطح بین المللی	پیامد	
					تعامل فرهنگی بین اعضای دانشگاه با اعضای بین المللی دانشگاه	پیامد	
					استفاده از بازار آموزش عالی	اثرات	
					استفاده از ظرفیت علمی سایر نهادهای علمی جهان	اثرات	
					معرفی ظرفیت ها و قابلیت های منطقه در سطح بین المللی	اثرات	
					تعداد کارکنان دانشگاه		توانمندسازها

					مشاغل دارای شرح وظایف	
					تناسب شاغلان با شرایط احراز مشاغل	
					تمرکز زدایی	
					کاهش رسمیت	
					کیفیت خدمات	
					کیفیت سیستم های اطلاعاتی	
					شایستگی های مدیران	
					توانمندسازی مدیران	فرایندی
					توانمندسازی کارشناسان	فرایندی
					ارتقای سلامت اداری	فرایندی
					رضایت اعضای دانشگاه	ستاده
					تحول ساختاری دانشگاه	پیامد
					توانمندسازی منابع انسانی دانشگاه	پیامد
					ساختار پویا و مشارکتی و چابک متناسب با مأموریت و راهبردهای جدید دانشگاه	اثرات
					سرانه فضای ورزشی	زیرساخت
					سرانه فضای سرانه دانشجویی	زیرساخت
					سرانه مشاوره و درمانگاه	زیرساخت
					کیفیت خدمات دانشجویی	زیرساخت
					مشارکت اعضای دانشگاه در ورزش قهرمانی و همگانی	فرایندی
					پرداخت وام	فرایندی
					توسعه کار دانشجویی	فرایندی
					گسترش فعالیت های مرکز مشاوره و درمان	فرایندی
					دانشجویان دریافت کننده وام	ستاده
					دانشجویان دارای کار دانشجویی	ستاده
					دانشجویان استفاده کننده از خوابگاه	ستاده
					سلامت جسمی دانشجویان	پیامد
					سلامت روانی دانشجویان	پیامد
					رضایت دانشجویان از کیفیت خدمات دانشجویی....	اثرات

توانمند
دانشجویی