مسیر بودجه‌ریزی عملیاتی نوین

چکیده

با مطالعه تاریخ تکامل سامانه‌های بودجه‌ای سه مرحله زیر را می‌توان تمیز داد:
مرحله اول زمانی است که در آن نشان دهنده کننده بودجه وظیفه اصلی آن شمرده شده است.
مرحله دوم مهم‌تر آن به عنوان وسیله‌ای برای بهبود مدیریت مطرح می‌شود.
مرحله سوم نشان آن را در برنامه‌ریزی اقتصادی و اجرای برنامه‌ها و مدیریت عملکرد دوی مطرح‌کننده است.

پس از چند جهانی دوم در کشورهای توسعه‌یافته به طراحی و اجرای نیازهای مبادرت نمودند که اساسا در دسته نیازهای بودجه‌ریزی مبتنی بر بهبود مدیریت قرار داشته و تحت عنوان «بودجه‌ریزی عملیاتی» در اشكال گوناگونی درآمدند.

بودجه‌ریزی عملیاتی در زمان‌ها و کشورهای مختلف موجب اقدامات مختلفی شده است. دانستن این اقدامات در سطح وسیعی شامل تعریف دیل است:

* فوق لیسانس مهندسی صنایع، مشاور معاونت امور اجتماعی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور
m_hassanabdi@yahoo.com

** فوق لیسانس مدیریت صنعتی، کارشناس مرکز توسعه فناوری توسازی اداری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور
sarraf@penco.ir

مهدی حسن‌آبادی
نویسنده‌گان:
عیبرضا نجفی صراف

مجله برنامه و بودجه، شماره 101
서브‌جداری‌های عملیاتی نوین

1. بودجه‌بری عملیاتی در مورد ارائه بودجه‌هایی به‌جای ورودی‌های عملیاتی دولت:

2. بودجه‌بری عملیاتی در مورد طبقه‌بندی عملیاتی براساس برنامه‌ها و فعالیت‌هایی که منجر به تولید خروجی‌ها می‌شود. در این تعیین عبارت بودجه‌بری عملیاتی عالی‌تر می‌باشد.

همچنین ادبیات و سیاست‌های مورد بودجه‌بری برنامه‌ها و جوی سازگاری می‌باشد که می‌تواند به‌دست نیاید که منجر به تغییر واقعی سازگاری برنامه‌های و نیز از آنجایی که عباراتی هم‌جنگ بودجه‌بری برنامه‌ای، بودجه‌بری عملیاتی، نظام‌های طرح‌برای، برنامه‌برداری و بودجه‌بری بر اساس برنامه‌ریزی برای، بودجه‌بری، بودجه‌بری برای، بودجه‌بری، تغییر بودجه‌بری خروجی محرک و بودجه‌بری عملیاتی نوین سیر مراحل ایجاد و استقرار آنها را مطالعه کنیم.

1. مقدمه

شناخت و درک نظام‌های مختلف بودجه‌بری، مستلزم شناسایی تحولاتی است که برای پاسخ‌گویی به آنها، نظام‌های مختلف بودجه‌بری طراحی و اجرا شده‌اند. به بیان دیگر، در دوره‌های مختلف مناسب با تغییر به‌این بودجه و بودجه‌بری در اساس امر کشور ترکیب شده‌اند. به‌این تغییرات، تغییرات و نیاز‌های برای پاسخ‌گویی مؤثرتر و مفیدتر به تغییرات صورت گرفته نظام‌های بودجه‌بری دست‌خوش تغییر شده‌اند.

برای انتخاب نظام مناسب برای بودجه‌بری همان‌طور که بیان شد، ابتدا باید به پرسش‌های زیر پاسخ داد:

- آیا با بودجه‌بری قصد کنترل و نظارت بر روابط عمومی و مالیات‌های مربوطی را داریم؟
- آیا با بودجه‌بری قصد مدیریت مالی و کاهش هزینه‌های دستگاه‌ها و نهاده‌های دولتی را داریم؟

1. Planning Programming Budgeting System (PPBS)
آیا با پودجرایی قصد ایجاد ضمانت اجرایی برای برنامه‌های توسعه کشور را دارید؟

آیا با پودجرایی قصد مدیریت بهره‌وری و افراشته کارآیی و انتخابی اقدامات دولت را داریم؟

آیا با پودجرایی قصد انتخاب اولویت‌ها برای مناسب ترين بازدهی اقتصادی و اجتماعی را داریم؟

آیا با پودجه رژی قصد مدیریت عملکرد دولت را داریم؟

پاسخ روان است وآن اینکه از یک نظام پودجرایی تمام موارد یاد شده را انتظار داریم.
ولی در جنگی دهه قبل این انتظار به این صورت وجود نداشته است. بدین ترتیب که به‌مرور زمان، پیدا می‌گردد که به‌طرف جنبه‌های جدیدی به‌خود گرفته، به‌دلیل داشتن این نیز نیاز به رفع نیازهای پیش‌گرفته، فنون و وظیفه‌های جدیدی ابزار و جرا شده است.

نظام‌های پودجرایی که در ادیان پودجه و پودجرایی به آنها اشاره می‌شود، هریک برای پاسخگویی به یک یا تعدادی از پرسش‌های پیش‌گرفته طراحی و اجرا شده‌اند. هنک بودجه را نیز در طول تاریخ به اعتبار قتش که برای آن درنظر گرفته می‌شود، تعریف نموده و اهداف و نقش‌هایی دیگر تحت‌ال Numero نقش‌های اصلی آن واقع شده‌اند. هدفی است وقتی یک وظیفه و پاسخگویی به یکی از نیازهای اولویت‌های اقتصادی استفاده نموده، اورا می‌شود، به‌این وظیفه مطوف شده، و تکنیک‌های مورد عمل در آن به منظور نیل به آن وظیفه می‌شود و اجرا می‌شود.

با مطالعه تاریخ انکار سامانه‌های پودجه‌ای به منظور زیر را می‌توان تمایز داد.

مرحله اول زمانی است که در آن نقش کنترل کننده بودجه وظیفه اصلی آن شرده می‌شده است.

مرحله دوم اهمیت آن به‌عنوان وسیله‌ای برای به‌بینی مدیریت مطرح می‌شود.

مرحله سوم نقش آن را در برنامه‌ریزی اقتصادی و اجرای برنامه‌ها و مدیریت عملکرد دولت مطرح شده است.

بدین‌یکی این است که در هر مرحله به وظایف بودجه افزوده شده به‌دلیل وظایف قبلاً کاسته شده. به‌دلیل این امر این اهمیت وظایف عمل نیز به طور طبقی در آنها افزایش یافته است.
بخش مهمی از قانون اساسی هر کشور به چگونگی دخالت و خرج آن کشور اختصاص دارد.
نظرات بر دخالت و خرج به موجب همین قوانین بر عهده نماینده کرسی گزیده مدرم و سایر سازمان‌ها و نهادهای نظامی ارائه شده که از منافع مراکز می‌کنند. بنابراین طبیعی است که نماینده کرسی گزیده مدرم بر نحوه و میزان هزینه کرد اعتبارات توسعه دستگاه‌های دولتی و همچنین نهوا توزیع جغرافیایی اعتبارات هزینه‌ای و تملك دارایی‌های سرمایه‌ای حساسیت داشته و در استناد
بودجه نیز به دنبال کنترل عادی‌الهای دولت در جهت تحقق دو هدف مذکور باشد.
بدین منظور لازم است که در استناد بودجه مشخص شود که اعتبارات در چه محلی به چه
میزان هزینه می‌شود و سپس نظرات شود که میزان اعتبارات هزینه شده از اعتبارات مصوب
تجاوز نماید و یا محل خرج اعتبارات نیز تغییر نیابد.

اصل ۵۲ قانون اساسی ج. ۱.۱:
کلیه دریافت‌های دولت در حساب‌های خزانه‌داری کل متمرکز می‌شود و همه برداخت‌ها در
حدود اعتبارات مصوب به موجب قانون اجرا می‌گردد. وقتی که منظور از بودجه کنترل باشد، نظام بودجه‌ای بر طبق‌بندی هزینه‌ها متمرکز
می‌گردد. این طبق‌بندی هم‌اکنون محدود املی و فرعی هزینه است. در این مطران از کار، بودجه
دولت عبارت از سندی است که در آن تمام هر دستگاه دولتی به همراه هزینه‌های آن برحسب
مواد مختلف هزینه پیشنهاد است.
در این نظام بودجه‌ای مثبت به کنترل، هدف هر دستگاه افزایش میزان مواد هزینه از طریق
پیمان مشکلات و کمیابی در ارائه انجام وظایف و در سوی دیگر هدف سازمان متولی بودجه و
دولت تقلیل میزان مواد هزینه‌ها حاصل ممکن است. در اجرای بودجه نیز دستگاه اجرا موظف
است که حساب هر یک از مواد هزینه را در قالب اقلام هزینه و در سقف اعتبارات مصوب
نگهداری کند و در اختیار دستگاه‌های نظامی مربوط قرار دهد. ممکن این حساب‌ها نیز معمولاً
عبارت از بررسی مجوزهای هزینه کرد به منظور کنترل سقف اعتبارات در هر قلم هزینه‌ای است.

سپس به‌بیان که در این بررسی به میزان تحقیق اهداف و مآموریت‌های دستگاه و چگونگی انجام

آنها پرداخته نمی‌شود.

در سال ۱۳۳۳ یعنی دو سال بعد از تصویب قانون بودجه و حسابداری که به موجب آن دفتر

بونده گیری ایرانی تأسیس شد و وظیفه تهیه بودجه را به‌عهده گرفت، یکی از صاحب‌نظران بونده گیری

در رساله خود نام اولین سال بونده گیری ایالات متحده آمریکا می‌نویسد:

«دفتر بونده گیری فقط به مسائل جاری و کم اهمیت دولت می‌گردد و برخی مقامات هیئت

دولت به‌هیچ وجه مسئله سیاست‌های کلی بخش مرطوب نیست. آنچه از لحاظ دفتر بونده گیری اهمیت

دارد، صرفه جویی در هزینه‌های و این به اقتضای سیستم بونده گیری مبتنی بر کنترل است.

طبق بنیان هزینه‌ها در مواد و مواد فرعی هزینه فقط اساسی برای حسابداری عمیقات دولت

وجود می‌آورد، ولی هیچ نوع اطلاعی از اثرهای هزینه‌های عمومی بر سیاست‌های کلی کشور و

همچنین هدفی که از این هزینه‌ها برای نیل به اینها تصویب و خرج شدن، به‌دست نمی‌دهد.

دفتر بونده گیری در این سال‌ها جزئی از تشکیلات وزارت خزانه داری است و کارکنان آن را حسابداران

وزرای تشکیل می‌دهد.»

درخواست بونده گیری مبتنی بر کنترل، سازوکار (سازوکار) تخصصی عبارت از درصدی از سقف

اعتبارات بونده گیری در هر یک از اقلام هزینه‌ای در فواصل زمانی مختلف است. و ساکمان مستند

بونده گیری در این نظام جزئی از تشکیلات خزانه داری است و کارکنان آن را گاهی حسابداران خبره

تشکیل می‌دهند (صفحه ۱۲۵۴). ۱۲۳۴

ب. بودجه و سیاست‌های برای بهبود مدیریت

در دهه‌های ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ بعضاً از صاحب‌نظران، لزوم افزایش نقش بونده گیری در کرده و در

رساله‌ها و نوشته‌های خویش آنرا طرح و گوش‌گیری می‌کردند. ولی تصمیم گیری به‌همان فایده‌ای

که براپرداخت از لحاظ کنترل هزینه‌های دولت قابل بودند، اکتفا می‌کردند و اقدامات مزبور
تعیین‌کنندهی در اوضاع پیدا نمی‌آورد. یکی از بزرگ‌ترین اقتصادی سال ۱۹۳۹ می‌باشد. تحولات محوری در عرصه اداره اقتصاد بخش عمومی شد. اثرات‌های این تحولات با باید در گسترش نقص و دامنه فعالیت‌های دولتی و درختان در اقتصاد جستجو گردید. وقتی آثار و قواعد فعالیت‌های دولت مطرح شدند، خواهان‌ها و چگونگی انجام این فعالیت‌ها نجوا چه مردی انجام آنها نیز مطرح می‌شد.

افزایش سریع مصرف‌های دولتی فعالیت‌ها و نظام دولتی به دنبال آن هزینه‌های دولتی

نگهداری حساب تعدادی نماد هزینه‌ها در مجموعه و بیش از ساخته‌های دولتی به‌صورت متمرکز، مشکل و پرده‌زنه‌های بی‌پایه مصرف‌های حسابی و چنین چه چنین چه موارد و فرایندها به‌طور عمده و محصولات کار تغییر کرد و در این صورت که نتایج فعالیت‌های دستگاه‌های دولتی هدف‌های قابلیت می‌شوند، به‌طور عمده و نظیره بودجه را می‌توان چگونگی تجهیز منابع برای انجام وظایف تعریف کرد. با این نگاه جدید، بودجه درباره مسائل مربوط به مدیریت اقدامات، فراهم‌های انجام کار و برنامه‌ها در دستگاه‌های دولتی متمرکز شد.

در اثر این تغییرات نگاه در سال ۱۹۳۹ دی‌فر بودجه از وزارت خزانه داری ایالات متحده آمریکا به‌دست‌آراده اصلی پرداخت گردید و عامل اساسی در اداره امور قوه مجریه تلقی شد. همراه با استفاده روز افزون از بودجه برای ارزیابی و بهبود چگونگی اداره کارها، تکنیک‌های حسابداری قبیل تمام شده که از بخش خصوصی اقتصاد بهبود در برخی از دستگاه‌ها مورد استفاده واقع شد. و بعضی دیگر کوشش‌های خاص و تستسیدی اریا برای تعمیم می‌فکر یا

سنجش عملکرده و اندازه گیری کار و زمان به کار بستند.

چهارم جهان تایخ به تجهیز منابع و استفاده سنجیده از بررسی و تجربیات در برجه سرعت تحولات بودجه ای را افزایش می‌دهد. در سال ۱۹۳۹ کمیساون‌های مورد تحولات تا آن روز را تحت نظم و قاعدیده را درآورد. پیشنهاد کرد طبق بندی، و جدید بودجه به‌صورت استیلی، که جهت باید از ورودیهای دولت برای پیروی مصرفی تلاش کرد. و فعالیت‌ها و

عنی اقامت هزینه‌ها و فهرست کارتان دولت به‌طور عمده، که توجه باید به روزرویهای دولت
هزینه‌های مرتبط با آن‌ها مطوف شود و بر طبق‌بندی وظایف، فعالیت‌ها و فعالیت‌های فرعی به گای طبق‌بندی اقلام هزینه پرداخت، ولی در این مرحله از سیر تکاملی بودجه به جناب بهره‌برداری مدیریت از لحاظ سنگش کارایی و چگونگی بهره‌برداری از منابع، توجه می‌شود.

در نظام بودجه‌برای مبتکر بهره‌برداری از منابع، سند بودجه شامل عنوان هر دستگاه دولتی و در دلی آن طبق‌بندی وظایف و خروجی اقدامات آنها در قالب اقلام هزینه است. سازوکار تخصصی در این نظام عبارت از برداخت درصدی از سقف اعتبارات هر برنامه را در قلم هزینه‌ای در فواصل مختلف زمانی است. 

دسگاه‌های نظارتی در این سازوکار به میزان حسابها و استان هزینه‌برای نگهداری سقف اعتبارات هر قلم هزینه‌ای در هر برنامه با وظیفه می‌بردند (همان منبع).

۴. بودجه و سیاست‌های برای برنامه‌ریزی اقتصادی و مدیریت عملکرد دولت

استفاده از این بودجه به منظور نیل به اهداف کل‌ان اقتصادی از قبل بالا در سطح استغال، رفع نوسانات ادوار تجاری، تثبیت اقتصادی، کاهش تورم و نقش و تأثیر آن در اعمال سیاست‌های مالی دولت بعد از پنج‌ست ۱۳۳۳ آغاز شد. از دیدگاه برخی از اقتصاددانان تحویل بودجه‌های که در قسمت قبل تحت عنوان بودجه و سیاست‌های برای مدیریت بدن پرداختی، نوعی انحراف محصول می‌گردد زیرا به جای توجه به حاصل نهایی فعالیت‌های دولت که در بودجه امکان

معمولاً برای زیار نوعی جوامع این انجام این فعالیت‌ها منظر قرار می‌گرفت، به بیانی بیشتر، به شرح زمان نظام بودجه‌برای مبتکر بهره‌برداری تبدیل به سازوکار برای پاسخ دادن به درخواست‌های اعتباری دستگاه‌ها و به پاسخ به نیازهای و زمان‌های اقتصاد کشور شد. این درخواست‌ها نیز به‌دست رعایت هیچ استراتژی (راهبردی) و برنامه‌ای که مبتکر بر مطالعه‌ای بر نقاط ضعف و قوت و شناسایی تهدیدها و فرصت‌های دستگاه باشد، صورت می‌گرفت. کارسازی‌مانند مسئولیت بودجه کم‌کنن دارآوردیده و با باینی آوردن سطح درخواست‌ها یا تا حدی بود که با وصول درآمد را سازگار و همراهی گردید.
مسیر بودجه‌بری عمیقات نوین

از اواخر دهه ۱۹۵۰ و اولین دهه ۱۹۶۰ تحولات دیگری صورت گرفت که نتیجه آن گرایش به نظارت بر پیامدها و نتایج خروجی‌های دستگاه‌های اجرایی است. حاصل این تحولات در نظام بودجه‌ای امریکا، تحلیل‌های اقتصادی در سطح خرد و کلان در تجربه سیاست‌های مالی و بودجه‌ای و وضع تکنیک‌های جدید آماده و تصمیم‌گیری بود که به کمک آنها هنگام تعیین برنامه‌ها، این امکان به وجود آمد که نتایج برنامه‌ها و پیامدهای آن مورد تجزیه و تحلیل گمی و یکی فرامرورند و سرانجام بودجه و برنامه‌ریزی آرام ارائه به یکدیگر تهدید شدند.

در این نظام خروجی و اقدامات دستگاه های اجرایی بودجه‌ای استراتژیک (راهبردی) و ممکن بر سیاست‌های کلیان کشور تعیین و میزان از هزینه های خروجی‌ها برروی پیامدهای آن از اصلی گیری و مدیریت می‌شود. سیستم خروجی‌ها در قابل شاخص‌های قابل اندازه‌گیری تعیین و حاصل آن در مقایسه با آنچه در بخش‌های دیگر دولت و باین خاصی ارائه می‌شود، مورد ارزیابی و مقایسه قرار می‌گیرد.

سن بودجه در این نظام بار از عوامل دستگاه اجرایی برنامه‌ها و طرح‌ها و فعالیت‌های تنیقی تأمین شده و فعالیت‌ها، هدف کمی در فعالیت‌ها و است. در این نظام بودجه‌بری به جای طبقه‌بندی هزینه‌ها در موارد و مواد فرعي با استفاده از تکنیک‌های هزینه‌بندی محصول، قیمت تأمین شده خدمات و محصولات محسوب و برای هزینه‌هاز از آنها هدف کمی مشخص می‌شود. در اجرای بودجه نیز مدیریت فرآیندهای انجام‌کار با توجه به اجرای نظام پاسخگویی‌های به مدیران واحدهای ذی‌ربط واگذار شده، اجای داده‌ها می‌شود تا مدیران برای تویید کالای خدمات با استانداردهایی پیش تعیین ترکیب مناسبی از مواد هزینه را انتخاب نمایند.

از+z از زمینه‌ای بودجه در واحدهای کلیه عضویتی، نظام های ارزیابی عملکرد، نظام اقتصادی و پاسخگویی به توجه اکتشافاتهای اطلاعات مدیریتی است. وظیفه دستگاه‌های نظارتی به جای ورود به فرآیندها و بررسی اقلام هزینه از نظر میزان اعتبارات هزینه شده در هر قلم هزینه‌ای معطوف به انتخاده‌گیری پیامدها و خروجی اقدامات دستگاه‌های مختلف می‌گردد (همان میانه).
تخصص مانع در این نظام با توجه به میزان اجرای الزامات این نظام بودجه‌ریزی به سه

دسته تقسیم‌بندی می‌شود:

1. بودجه نمایشی: در این بودجه شاخص‌ها و اطلاعات عملکرد در استاد بودجه لحاظ

می‌شوند. اما مبنا تصمیم‌گیری‌های بودجه‌ای را در تصمیم‌گیری منابع تشکیل نمی‌دهد.

2. بودجه غیر مسئولی: در این بودجه شاخص‌ها و اطلاعات عملکرد در گروه‌های عوامل

از قبل سیاست‌های دولت و مالی، اولویت‌های اقتصادی و ملاحظات سیاسی مبنای

تصمیمات بودجه‌ای را تشکیل می‌دهد.

3. بودجه مستقیمی: در این بودجه شاخص‌ها و اطلاعات عملکرد تنها عنصر تصمیمات

بودجه‌ای را تشکیل می‌دهد و میزان اعتبارات مستقیماً تحت تأثیر واحده خریدی‌های

تولید شده براساس قرومل خاصی قرار دارد (curristine, 2005).

5. خاستگاه بودجه‌ریزی عملیاتی

مفهوم بودجه‌ریزی عملیاتی دارای تاریخچه‌ای متعدد است. برعکس اینکه باعث نظام

بودجه‌ریزی برنا‌مهایی یکی از گنج‌های دوم در ایالات متحده آمریکا به چشم می‌خورد،

بودجه‌ریزی عملیاتی بیشتر به اصلاحات دهه 1950 در آمریکا باز می‌گردد. هدف از این اصلاحات

ایجاد اطلاعات عملکردی برای نظام بودجه‌ریزی و تغییر رویکرد فرآیند بودجه دولت از تمرکز بر

ورودی‌ها به خروجی‌ها بود. این رویکرد از سوی کمپسون هورز که در ترکیب دولت قرار داشت

در سال 1949 ترویج شد و اجرای گسترده‌ای در مورد توجه قرار گرفت. قانون روش‌های بودجه و

حسابداری مصوب 1950 رؤسای دستگاه‌های اجرایی را موفقیت ساخت تا به‌هم‌کاری اداره بودجه،

پیش‌نهادهای بودجه‌ای خود را با پشتونه اطلاعات عملکردی و هزینه‌های برنا‌مهای و افرادی‌های

سازمانی ارائه دهد. بودجه ایالات متحده آمریکا برای سال مالی 1950–1951 اولین بودجه‌ای

بود که اثرات یک نگاه تغییر رویکرد را در خود جای داد. در اینجا باید به این تکه آگاه کرد که از

همان ابتدا کمپسون هورز اطلاعات بودجه‌ریزی برنا‌مهایی و بودجه‌ریزی عملیاتی را تقریباً

مترادف به کار می‌برد (حسن‌آبادی و صراف، بهار 1386).
جدول 1. اصطلاح شناسی: مسیر بودجه‌ریزی عملیاتی نوین

<table>
<thead>
<tr>
<th>نظام طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>عناصر:</td>
</tr>
<tr>
<td>بررسی و تعیین اهداف بلندمدت و اهداف کمی در هر یک از حوزه‌های عمده</td>
</tr>
<tr>
<td>فعالیت دولت</td>
</tr>
<tr>
<td>بررسی و تحلیل خروجی برنامه‌ها براساس اهداف از پیش تعیین شده</td>
</tr>
<tr>
<td>محاسبه مجموعه هزینه‌های برنامه‌ها برای نه تها یک سال بلکه برای سال‌های</td>
</tr>
<tr>
<td>آتی</td>
</tr>
<tr>
<td>تهیه برنامه‌های گزارشی جدید ساله</td>
</tr>
<tr>
<td>بررسی و تحلیل روش‌های جایگزین برای یافتن کارآمدترین و ارزان‌ترین ابزار</td>
</tr>
<tr>
<td>استیلی به اهداف برنامه‌ها</td>
</tr>
<tr>
<td>انجام اقدامات با لحاظی به عنوان بخش سیستمی فرآیند پرودسی بودجه</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>بودجه‌ریزی برنامه‌ای</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>عناصر:</td>
</tr>
<tr>
<td>طبقه‌بندی واحدهایی سازمانی در قلب برنامه‌ها و فعالیت‌ها</td>
</tr>
<tr>
<td>شناسایی هزینه‌های برنامه‌ها و فعالیت‌ها</td>
</tr>
<tr>
<td>تصمیم‌گیری در مورد اینکه خروجی این واحدا، باتوجه به این هزینه‌ها، چه باید</td>
</tr>
</tbody>
</table>

نظام بودجه‌ریزی برنامه‌ای، عناصر برنامه‌ریزی استراتژیک (راهبردی) در نظام طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی را از فرآیند بودجه جدا ساخته. این نظام شامل فرآیند تعاملی اصلاح تخصیص هزینه‌ها و تعیین خروجی‌های است.

1. قسمت‌هایی از مقاله که به تعریف نظام‌های مختلف بودجه‌ریزی اشاره دارد از مقاله: Diamond, Jack (2003), "From Program to Performance Budgeting: The Challenge for Emerging conomies" استفاده شده است (مؤلفان مقاله).
امامه جدول 1. اصطلاح شناسی: مسیر بودجه‌بری عملیاتی نوین

<table>
<thead>
<tr>
<th>بودجه‌بری خروجی محور</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>عناصر:</td>
</tr>
<tr>
<td>• تجمع هزینه‌های دستیابی به یک خروجی مشخص صرف نظر از تعداد</td>
</tr>
<tr>
<td>• دستکاشهای اجرایی دخیل در تولید آن</td>
</tr>
<tr>
<td>• تأکید بر هزینه‌بایی کامل شامل محاسبه سرمایه در هزینه‌بایی خروجی‌ها</td>
</tr>
<tr>
<td>• تعریف خروجی‌ها در قالب شاخص‌های قابل اندازه‌گیری و ارزیابی کیفیت کالاهای و خدمات ارائه شده در مقایسه با آنچه در بخش خصوصی انجام می‌شود.</td>
</tr>
<tr>
<td>• مقایسه با خروجی‌های واقعی به‌منظور اندازه‌گیری کارایی و اثربرنگی</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>بودجه‌بری عملیاتی نوین</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>عناصر:</td>
</tr>
<tr>
<td>• در برگیرنده تمامی عناصر بودجه‌بری خروجی</td>
</tr>
<tr>
<td>• در برگیرنده شاخص‌های شفاف عملکردی و نظام‌های ارزیابی عملکرد</td>
</tr>
<tr>
<td>• در برگیرنده پاسخگویی در سطح بالاتر بهمراه با پاداش‌ها و مجازات‌های مرتبط توجه: بودجه‌بری برنامه‌ای، خروجی محور و عملیاتی نوین هنگامی آغاز می‌شود که دو گام ابتدا ای نظام طرح‌بری، برنامه‌بری و بودجه‌بری انجام شده باشد.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

در این ایام، بودجه‌بری عملیاتی به عنوان یک تغییر اساسی در فرآیند تصمیم‌گیری محصول نمی‌شود بلکه به عنوان یک عنصر مفید اما فرعی در مورد برخی خدمات و مطالعه‌های دولت در نظر گرفته می‌شود. این اصلاحات به دلایلی زیر به شدت تحت تأثیر قرار گرفت و ناکام ماند:
سیستم‌های حسابداری نامناسب که قادر به شخصی‌تیمی هزینه‌های عملیاتی و اقدامات دولت نیستند.

• نبود شاخص‌های عملکرد مناسب

• عدم توانایی تصمیم‌گیری‌گان به استفاده از اطلاعات عملکردی بوشهری‌ها، مورد توجه کمیسیون‌های بوشهری در مجلس نیز قرار نگرفت. زیرا برای آنان کنترل دقیق اقلام‌های هزینه راحت‌تر از تخصص اعتبارات یکجا در قبال عملکرد مورد انتظار بود.

دستگاه‌های اجرایی نیز غالباً تریش یکدند که اطلاعات مربوط به اهداف عملیاتی، حجم کار و استانداردهای عملکرد شفاف نشون و در بین مواد هزینه‌ای پنهان بمانند.

6. دوران نظام طرح‌ریزی برنامه‌ریزی و بوشهری‌زی

نظام طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بوشهری‌زی به عنوان یک نظام کامل بوشهری‌زی ابتدا در سال 1961 در وزارت دفاع امریکا به کار گرفته شد و پس از چندی در تمامی دستگاه‌های اجرایی و سیس در تمام دولت‌های از اتاقی و محلی و نیز در برخی کشورهای دیگر مورد استفاده قرار گرفت.

فراگیر نظام طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بوشهری‌زی، همان‌گونه که از نام آن پیداست، دارای سه مرحله اصلی است که به‌وسیله برنامه‌ها، فراگیر طرح‌ریزی و بوشهری‌زی را به یکدیگر پیوند می‌دهد.

مرحله طرح‌ریزی، مرحله شناسایی اهداف کشوری و اهداف آنی و نیز ارزیابی راه‌های گوناگون دستیابی به این اهداف است.

سیستم مرحله‌برنامه‌ریزی، پیشنهادهای مرحله طرح‌ریزی را دریافت کرده و آنها را در برنامه‌ها به‌طور سلسله سری‌های اولویت‌ها مربوط شده‌اند، جای‌می‌دهد این اولویت‌ها را مطلوب به‌صورت سیاسی کشور تغییر می‌کنند. به‌این ترتیب، برنامه‌های کلان (طبقه بندی برنامه‌ها) وظیفه دولت و هیئت وزیران است در حالی که انتخاب برنامه‌های پیشنهد در هریک از طبقات برنامه‌ها وظیفه دستگاه‌های اجرایی است.
درسال ۱۹۷۱ نظام طرح‌بریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بریزی کنار گذاشته شد و تا حدی قربانی بلند پروازهای خودگردید. آکسفی این باعث این گونه بیان می‌کند: «بابی‌ای از مشکلات نظام طرح‌بریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بریزی در دولت ریشه در آغاز هم‌مان و گستردگان نیز در کل دولت بوده در حالی که دستگاه‌های اجرایی آمادگی لازم برای اجرای آن را نداشتند.»

شناخت مشکلات اجرایی، اموزه‌هایی برای اقدامات آتی در انتخاب می‌گذارد. نظام طرح‌بریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بریزی، به‌صرفه ناشی، تهیه یک سیستم نیو. هریز از دستگاه‌های اجرایی موفقیت بودند سیستم مربوط به خود را طراحی کنند و عالی‌اً مدیران دستگاه‌های اجرایی به ارزش آن اقتفی نبوده و نسبت به انجام آن تمایل نداشتند. هربری مکرر-از سوی سازمان‌های برنامه و بودجه- نیز برای هدایت فرآیند اصلاحات نظام بودجه‌بریزی وجود نداشت. این عدم تمایل نسبت به بذیرش کامل نظام جدید هنگامی افزایش یافت که دفتر بودجه برای نهپ بیش‌ترهای بودجه و لایحه بودجه، همانندگذشت، هزینه‌ها و عملکرد را به‌صورت سنی برسی می‌کرد. همچنین عدم تمایل نماینده‌گان مجلس، به عدم بذیرش و موفقیت نظام طرح‌بریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بریزی افزود. مجلس بر ایران لایحه بودجه به‌صورت سنی تأکید

قسمت پنجم

7. تحقیق و بازیابی نظام طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی

به‌رغم پایان یافتن عمر نظام PBS، بودجه‌ریزی برنامه‌ای به‌جز خود در ایالات متحده ادامه داد اما، به‌اندازه‌ای که کیفیت به‌INCT به‌خصوص قانونی در سال 1974 بر مارک زیر تأکید گردید.

چند شدت:
- بودجه‌ریزی چند ساله
- طبقه‌بندی بودجه به‌جز مآوری‌ها، وظیفه و برنامه‌ها
- استفاده از تکنیک‌های تحلیلی پیچیده توسط اداره بودجه مجلس و اداره کل حسابرسی

(GAO)

2. محمد حسن ایلادی و علیرضا نجار صراف، پایز 1384، نیم قرن تجربه آمریکا در نظام‌های بودجه‌ریزی عملیاتی

1. Allen Schick
۹۵

- تدوین شاخص‌های عملکرد
- بهبود سیستم‌های اطلاعاتی و حسابداری

این رویکردی که تأکید این بود که تشخیص گسترده‌تری از اطلاعات مربوط به برنامه‌ها و عملکرد را در کنار اقلام هزینه در اختیار دانش‌آموزان و وجود این آلوده

شیک (۱۹۶۷) این گونه بیان می‌دارد:

«به برخی منتقدان متقاعدان اطلاعات مربوط به برنامه‌ها و عملکرد تنها یک ظاهر سازی است و تصمیمات براساس شوه سنتی اقلام هزینه‌ها اتخاذ می‌گردد.»

با انتشار راهنمای عمل بودجه‌بری برنامه‌ای و عملیاتی از سوی سازمان ملل متحد در سال

۱۹۶۵، به‌کارگیری بودجه‌بری برنامه‌ای و عملیاتی به‌عنوان ابزاری برای برنامه‌ریزی توسعه

افزایش پاکت در دهه ۱۹۶۰، بودجه‌بری به ۵۰ کشور انتخاب گوناگون بودجه‌بری برنامه‌ای و عملیاتی را مستقر ساختند. اما به گسترده‌تری ایالات متحده آمریکا، پس از مدتی، این روند به

کشورهای در حال توسعه رسد و تا پایان دهه ۱۹۶۰ تقریباً تمامی کشورهای امریکای لاتین

جنین کشور‌های آسیایی و برخی کشورهای افریقایی، ورایش‌های مختلفی از این نظام‌های

بودجه‌بری اجرا کردند. واترسن (۱۹۶۵) ۴۳ کشور را که ۱۰۰ مورد آنها از امریکای لاتین بودند،

شناسایی کرد که بودجه‌بری عملیاتی را تجربه کرده بودند. پریم هند (۱۹۷۷) نیز مطالعات

مورده از اقلام بودجه‌های مشابهی در آسیا ارائه کرد. با وجود این، به‌طور کلی تأثیر این

اقسام بر تصمیم‌گیری‌های اندکی بوده و این نشان می‌دهد که در پیاده‌سازی از کشورهای در

حال توسعه اجرای این نظام‌ها زود هنگام صورت گرفته است. راهنمای عمل سازمانی مارک

براساس تجربه ایالات متحده تهیه شده بود، پیش‌شرط همبستگی برای استقرار موفقیت

بودجه‌بری عملیاتی در کشورهای در حال توسعه به شرح زیر آن را نمود:

- روش‌های اجرایی مناسب بودجه‌ای
- نظیر و اضابات مالی
- شیوه‌های کارآمد نتیجه و ارزش داده‌های مالی و فیزیکی
- هماهنگی توزیع بین دستگاه مرکزی متولی بودجه و دیگر دستگاه‌های اجرایی دولت
همان گونه که ملاحظه می‌شود همگی یا گاه‌گاه موارد مذکور، در کشورهای در حال توسعه یافت.

(Diamond, 2003)

8. بودجه‌بریزی خروجی محور و بودجه‌بریزی عملیاتی نوین

در ایالات متحده، پس از نظام طرح ریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بریزی، اقدامات دیگری از قبیل مدیریت بر مبنای هدف، یک جنبه ساز مصرف‌های فعالیت‌های دولتی جدیدی به دنیای انتخاباتی دولتی نشان می‌دهند. با وجود این بین سال‌های ۱۹۹۰ و ۱۹۹۴، سیل و سیمی از قوانین جدیدی برای سیاست‌های مالی دولت بود. ماکسیل در ایالات متحده برای دسته‌بندی اصلاحات ذیل در دهه ۱۹۹۰ از عبارت «بودجه‌بریزی عملیاتی نوین» استفاده کرد:

- قانون مدیران ارشد مالی مصوب سال ۱۹۹۰
- قانون عملاک و تلاش دولت مصوب سال ۱۹۹۲
- قانون ساماندهی خرد خدمات در دولت مصوب سال ۱۹۹۴
- قانون کیهانی سامانه مصوب سال ۱۹۹۴

تمامی این قوانین ذاکری برای تغییر فرآیند بودجه دولت به فرآیند تبهیجه محور با تأکید بر استفاده از اطلاعات عملکردی در فرآیند بودجه‌بری بودند. با وجود این، این قوانین نظیر، نشان می‌دهد که ارزیابی برای ایالت متحده به منظور حکم همگانی با پیشرفت‌های جهانی در اصلاحات مدیریت هزینه‌های عمومی؛ بود (19۷۳).

به طور کلی پیشگامی نیوزیلند در این عرصه، که اصلاحات خش دولتی خود را با تصویب قانون مسئولیت‌زدایی مالی در سال ۱۹۹۴ به اوج رسید، کشورهای نظیر استرالیا و انگلستان به دنبال نیوزیلند حکم کردند و تلاش‌هایشان در بسیاری از کشورهایی از اروپای شرقی و نیز

1. Management by Objectives (MBO)
2. Zero Based Budgeting (ZBB)
3. Public Expenditure Management (PEM)
ایالات متحده آمریکا مورد نگرفته و تقلید قرار گرفته، و رود این افکار جديد در سطح پایین تر دولت، تقریباً عمومی داشته است. اگرگهای این اصولات نوین منظور عملکرد هزینه‌های عمومی همگام شدن:

- اعطای اختیارات و انعطاف‌پذیری بیشتر به استقلال‌های اجرائی
- عقد تفاهم‌نامه‌های عملکردی
- تغییر حسابداری نقده به حسابداری و پیوستگی همانند به خصوصی

این روش‌های عملکردی نوین، اولین روش‌های بودجه‌ی بود به در سطح جهانی عمومی بافت. 

یکی از تحقیقات سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعت (OECD) نشان می‌دهد که 70 درصد کشورهای عضو از اطلاعات عملکردی در آن‌ها توزیع صورت گرفته است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که کشورهایی که شاخص‌های عملکرد آنان، خود را براساس خروجی‌ها و ۱۵ کشور براساس پیامدهای (اهمیت‌پذیر) ارائه می‌کردن (Robinson, 2005).

یکی از ویژگی‌های کلیدی بودجه‌ی عملیاتی نوین، شناخت این موضوع است که اگر عملکرد مهم‌ای نظارت بر جای بردن نظام پاسخگویی یک‌چهارم‌گردد تا عملکرد مطلوب مورد قدردانی و عملکرد ضعیف مورد تبیخ و تنبیه واقع شود. برای مثال اینکه کشورهای مختلف روبه‌رو با هم و در مورد نظارت بر این منظور اخلاق کردند، ویژگی‌های مشترک‌را می‌توان از تجربه کشورهای عضو OECD برداشت نمود (حسن آباری و نجار صرافی، بهار ۱۳۸۴).

1. Organization for Economic Cooperation and Development
قانون عملکرد نتایج دولت امریکا، 1993

این قانون متمم قانون بودجه و حسابداری مصوب سال 1971 است که مشمول تمامی
دستگاه‌های اجرایی دولت مرکزی به استناد قوه قضاییه، مقننه و سازمان سيا است.

عناصر اصلی این قانون

• پیشنهاد تحلیل و اصلاحات در دولت از طریق اجرای پروژه‌های تولید با
• موضوع هدف‌گذاری، ارزیابی عملکرد و گزارش دهی پیشروت اهداف
• تمرکز بر نتایج، پیشنهاد کمیت خدمات و سنجش رضایتمندی مراجعه کنندگان، از
  خدمات دولتی
• پیشنهاد فرآیند تصمیم‌گیری با تولید و تسهیم اطلاعات مربوط به کارآی و اثر بخشی
برنامه‌های دولت

الزامات قانون

• استقرار سامانه‌هایی از برنامه‌ها و گزارش‌های به هم مرتبط با هدف ایجاد مبنا برای
  پیوند منابع به نتایج
• تمامی دستگاه‌های اجرایی موظفند برنامه راهبردی یکسان سالانه انجام دویند کنند و
  حداکثر هر سال یک بار از را مورده قرار دهند.
• تممی دستگاه‌های اجرایی موظفند برنامه‌های عملیاتی سالانه‌ای شامل اهداف
  برنامه‌ای مشخص به همراه شناسایی و تعیین منابع مورد نیاز برای دستیابی به آن
  اهداف، تهیه و تدوین کنند و ارتباط آن را با برنامه راهبردی خود برقرار و تبین
  سازند.
• تممی دستگاه‌های اجرایی موظفند گزارش عملکرد سالانه‌ای ارائه کنند و در آن
  موقوف‌های خود را در دستیابی به اهداف عملکردی سال گذشته بیان کنند و از این
  منظر به تشریح انحراف‌هایی به وجود آمده در عملکرد خود نسبت به برنامه عملیاتی
  سال گذشته پردازند.
طرح‌های پایلوت گوناگونی برای اعطای اخلاقیات و انعطاف‌های بیشتر به مدیران و
معاون‌های آنان از برخی الزامات و مقررات اداری برای اجرای برنامه‌های عملیاتی سالانه
خود به اجرا در آمد و در قبال آن از مدیران خواسته شد که سطح بالاتری از عملکرد
را تولید کنند و در برابر آن پاسخگو باشند.

طرح‌های پایلوت دو ساله به منظور استقرار نظام پودجه ریزی عمیقات
دربرگیری دستگاه‌های اجرایی آن باید وسهیلم علت تلاش را در مورد ارتباط مستقیم
بين هزینه‌های پخش‌های برنامه‌ها و نتایج مورد انتظار برنامه‌ها در اختیار مجلس
قرار گیرد.

ارزیابی

از زمان تصویب این قانون، تحلیل‌ها و بازنگری‌های مستمری توسط ذی نفعان و مجتمع
مستقل گوناگونی بر روی آن صورت گرفته است. نتایج نشان می‌دهد که برخی
دستگاه‌های اجرایی، پیشرفته چشم‌گیری در اجرای آن داشته اند و برخی دیگر در اجرای
الزامات اولیه آن نیز با مشکل مواضعند. عمده مشکلاتی که دستگاه‌های اجرایی با آن
روبرو هستند، عبارتند از:

1. توانایی دستگاه‌ها در تولید اطلاعات صحیح و قابل اثبات
2. توجه و تدوین شاخه‌های مربوط به برنامه‌های فعالیت مشترک بین دستگاه‌های گذشته

برای پیدا کردن جامع پایدار از بالایی سه‌ما یا برنامه‌های پودجه است. در حالی که
برای آغاز یک جهت گیری عملکردی از ساختار پودجه ای استفاده می‌شود، واضح است
برای اثری بخشی پیشتر، یک پودجه برنامه‌ای باید در یک مدل گسترش دهنده مدل پودجه قرار
گیرد. تجربه نشان می‌دهد که منافع ناشی از شکل برنامه‌های پودجه به سرعت از دست
خواهد رفت مگر اینکه وزارت توان و جهت خدمات و جست و جوی شهرهای که از طریق
دهن و به سمت توسعه استانداردهای اینه خدمات و جست و جوی شهرهای که از طریق
آنها توانای این استانداردها را به صورت مستمر بهبود بخشند و خدمات را به صورت
اثربخشی ارائه دهند، رکت کند. به‌عبارت دیگر، ارائه خدمات دولتی با توجه مجدد در
قابلت تیپنه محورتری معرفی شود، اما چگونه؟ تجربه تعدادی از کشورهای توسعه‌یافته
پیشگام نشان می‌دهد که اثر بخش ترین شیوه عبارت از پژوهنگری اساسی بر روابط
پاسخگویی در درون بخش دولتی است. در متبیت بودجه پایتختی:

1. عملکرد مشخص شود و گزارش عملکرد به صورتی ارائه شود که برای مدیران بودجه
عملیاتی باشد;

2. دستگاه‌های اجرایی اختراعات و استقلال مدیریت بیشتری نسبت به کنترل‌های شدید
ورودیها در اختیار داشته باشد تا تواند به‌صورتی شیوه تولید نتایج را تعیین کند;

3. عناصر انگیزشی و تنیبی برای مدیران دستگاه‌های اجرایی نیز تغییر کند.

9. روند حال و آینده بودجه‌ی ملی عملیاتی در ایران

براساس قانون برنامه و بودجه (مصوب اسفند 1351) نظام بودجه‌ی ایران نظام "بودجه
برنامهای" است. بدین ترتیب که بودجه‌های سالانه باید برنامه‌های سالانه براساس و برنامه‌های
سالانه برنامه‌های پیچسله و برنامه‌های پیچسله براساس برنامه‌های پیچسله بهره‌برداری شوند، اگرچه پس از تصویب قانون مصوب کشور دارای پیچ برنامه مصوب بوده است، اجرای حکم
مذکور هیچ‌گاه به‌طور کامل به‌اجرا در نیامده است و بحث مغایرت بودجه‌های سالانه با
برنامه‌های مبادی‌های مبادی‌های مطرح بوده و هست. عوامل متعددی در این امر مؤثر بوده‌اند که
همه ترین آنها عبارتند از:

الف) مشکلات فنی و ساختمانی؛ مانند انعطاف‌پذیری نیودم احکام، نیود جدول‌های مبنای
نبود اولویت‌ها و شاخه‌های بخشی

مسیر بودجه‌ی ملی عملیاتی نوین

۸۰
ب) مشکلات تأسیسی از ساختار و رفتارهای سیاسی، با توجه به اینکه دوره‌های برنامه‌های پنج ساله با دوره‌های ریاست جمهوری و با مجلس شورای اسلامی منطبق نبوده است، همراه به دولت‌ها يا نمايندگان ادوار مختلف مجلس نسبت به برنامه‌های تصویب شده ملاحظاتی داشته‌اند که همین امر مانع در اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ها بخشهای مربوطی است.

از سال 1378 اصلاح نظام بودجه‌بری در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور مورد توجه چادی تری قرار گرفت و در طرح دو مرحله‌ای که در همین زمینه تهیه و به تصویب ستد اقتصادی دولت رسید، تهیه بودجه به روش عملیاتی به عنوان یک هدف میان مدت مورد توجه قرار گرفته است. از سال 1380 در احکام مندرج در قوانین بودجه سالانه دولت مکلف به انجام این اقدامات از آزم برای اصلاح نظام بودجه‌بری شده که یکی از محورهای اساسی این اصلاح، تهیه و تنظیم بودجه به روش علمی‌سازی است. در ماده 138 قانون برنامه جهانی توسعه نیز نسبت به این امر تأکید شده است.

نظام بودجه‌بری کشورت اسال 1384 به دلیل ذیل نکاتی مبود:

1. اساس برنامه‌های دستگاه‌های اجرایی را طبقه‌بندی علمی‌سازی شما مصوب، فصول و برنامه‌ها تشکیل می‌داد بر اساس این طبقه‌بندی، برنامه‌های دستگاه‌ها از بطقن برنامه‌های بلندمدت دستگاه‌ها که باید بر اساس برنامه بلندمدت مثابعی برنامه پنج ساله کشور تهیه شود، تضمین نمی‌شود و همچنین ارتباطی با اولویت‌ها و وظایف و مآمرویت‌های سازمان ها که ممکن است سال به سال تغییر کند.

2. طبقه‌بندی عملیاتی با برنامه‌های پنج ساله توسط کشور ارتباط برقرار نمی‌کند بنابراین در اجرای سیاست‌ها و اولویت‌های کشور نتایج کم است. برنامه‌های پنج ساله توسط کشور ارتباط برقرار نمی‌کند بنابراین در اجرای سیاست‌ها و اولویت‌های کشور نتایج کم است.

3. طبقه‌بندی عملیاتی به دلیل عدم ارتباط با برنامه‌های دستگاهی و کلی‌سازد این طبقه‌بندی با خصوصیات دستگاه‌ها را بسیار می‌سازد و مهم دستگاه‌های اجرایی در اجرای برنامه‌ها شفاف نیست.
24
4. هزینه‌ها در برنامه‌ها بر اساس طبقه‌بندی هزینه‌های نه بر اساس شیوه‌های هزینه‌بایی خروجی‌ها و فعالیت‌ها تجمع می‌شود.
5. به دلیل دستگاهی نبودن برنامه‌ها تجمع هزینه‌ها بر اساس شیوه‌های هزینه‌بایی
غیرممکن است.
6. طبقه‌بندی عملیاتی در واقع شکل ظاهری برنامه‌ای طبقه‌بندی هزینه‌های نتیجه‌گیری می‌شود.
7. ارزیابی عملکرد بر اساس شاخص‌های ورودی نه شاخص‌های خروجی‌ها و نتایج
انجام می‌شود.
8. اختیارات مدیریت در طبقه‌بندی عملیاتی و هزینه‌های به دلیل عدم شفافیت خروجی‌ها
و نبود برنامه‌های دستگاهی مشخص قابل تبیین و تعريف نیست.
با توجه به نارسایی‌های مذکور و با هدف شناسایی هزینه‌های قابل دیده به عنوان
اساس نظام بودجه‌بری عملیاتی، قیمت تمام‌شده فعالیت‌های دولت در قالب جزء ۲ بند ب
تبریز پرو قانون بودجه سال‌های ۱۳۴۲ و ۱۳۴۳ والامیت شد و دستورالعمل‌های اجرایی آن نیز از
سوی سازمان مدیریت تهیه و تدوین شد. سپس در سال ۱۳۴۹ در قالب ماده ۱۴۴ در بطن قانون
نیچه ساله پیش‌سومه قرار گرفت همچنین ماده ۱۳۸ به صراحة و برابر اولین بار به
عملیاتی شدن نظایم بودجه‌بری کشور تأکید و رزید.
سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور با یک برنامه سه مرحله‌ای اقدام به اجرای ماده ۱۳۸
نمود. این مرحله‌ای عبارتند از:
مرحله اول: شفاف‌سازی
مرحله دوم: افزایش کارایی
مرحله سوم: افزایش ارتباطی
مرحله اول در هنگام تهیه برنامه بودجه سال ۱۳۸۵ با هدف شفاف‌سازی به اجرا درآمد و سازمان از
طراحی فرم‌های مربوط به داده‌ها جمع‌آوری است که در این دستگاه‌ها اهداف
کمی آنها، هزینه واحدهای فعالیت‌ها تأمین و لایه‌بندی بودجه‌ها به کمک مجمع شورای اسلامی تسلیم نمود.
1. قانون برنامه‌بندی ساله پیش‌سومه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران.
نارسایی‌های این مرحله عبارتند از:

۱. جمع‌آوری اطلاعات بدون آموزش قبیل مدرن و کارشناسی انجام شد.
۲. برنامه‌هایی که از دستگاه‌های اجرایی خواسته شد به برنامه پنجم توسیع اتصال نداشته و از برنامه راهبردی و بلند مدت، دستگاه‌های ناشت نگرفت.
۳. هم برنا مه‌ها ذر چنین بودند. اتصال به برنامه‌ها به فعالیت‌هایی دستگاه برخی خروجی فعالیت‌ها و برخی پیام‌هایی ناشی از خروجی‌ها اشاره دارد.
۴. از واحدهایی تیپ‌گیری و تظاهرات آن که اشاره به حجم کار دارد در موارد بکار رفتن استفاده شده است.
۵. اهدافی که هیچ‌یک و بنابر ارتباط به برنامه دانسته دستگاه و برنامه توسیع پنجم، تعیین شد.
۶. هزینه واحدهایی از روش‌هایی هزینه‌بای خروجی‌ها و فعالیت‌ها به دست نیامده بلکه از همان پوشش افزایشی و طبقه‌بندی هزینه‌های استفاده شد.
۷. بدون نظام جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل آمار و اطلاعات عملکردی دستگاه. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور در مرحله دوم که مرحله افزایش کارایی است، به دنبال به کارگیری روش‌هایی هزینه‌بای مانند، هزینه‌های بر مبنای فعالیت است تا به یادگیری به‌سیله هزینه‌های واحدهای فعالیت‌ها بر اساس، فرآیندها و برنامه‌ها به دست آید.

۹. نتیجه‌گیری

نظام‌های بودجه‌بری در هر مرحله از تکوین و تکامل خود برای رفع نیاز جدیدی ظهور و بروز یافته‌اند. بنابراین کشور ما نیاز ابتدا به هدف از تغییر نظام بودجه‌بری را شافی و روشن سازد و بداند به دنبال رفع چه نیازی اقتام به تغییر نظام بودجه خود می‌کند تا با تهدید به الزامات نظام مورد توجه به موافقیت مطلوب دست یابد. همچنین با این دانست که ساختار برنامه‌ای مطلوب، پایه و اساس اصلاحات بودجه‌بری در جهت رونق بودجه‌بری عمیقتی نوین است. اما تجزیه نشان
سر برده‌ریزی عملیاتی نوین

می‌دهد که این به تنهایی ضامن موافقت نیست. ساختار برنامه‌های هنجاره مفيد خواهد بود که در ارتباط با دیگر اصلاحات بودجه‌ای قرار گیرد.

اگر پیشرفت بودجه‌ریزی از بودجه‌ریزی عملیاتی گذشته به نوبنی رو به نوبنی مراحل توسعه مدیریت بودجه در نظر گیریم، می‌توان بسیاری از کشورهای در حال توسعه را در مراحل بودجه‌ریزی برنامه‌ای قلمداد نمود که برخی از آنان بودجه‌ریزی خروجی قطعی را نیز تجربه کرده‌اند. برای حرکت موافقتی به مراحل بعدی باید آموزه‌های گذشته را جبران راه قرارداد.

این بدن معنی‌دار کشورهای در حال توسعه باید یک ساختار برنامه‌ای در بودجه‌های خود ایجاد کند و در صورت وجود ساختارهای برنامه‌ای خود را برای کارگیری روند بودجه‌ریزی عملیاتی نوین، مجدداً به صورت اساسی بازنگری و طراحی کند. این مستلزم بازنگری برنامه‌ها برای اطمینان از اینکه یک سیستم با خط مسیری شامل شفافی یا هیپروتی از اهداف که مطابق با مقصود برنامه‌ها را تعریف می‌کند وجود دارد تا بتوان لنگرگاه برنامه‌ها را مورد ارزیابی، انتخاب و گزارش‌دهی قرار داد. این اقدام موجب می‌شود تا سازوکارهای نوین باسکوپیلا به که از ویژگی‌های روبه‌رو بودجه‌ریزی عملیاتی نوین است، مستقر سازیم.
منابع

الف) فارسی
حسن آباده، محمد و علیرضا نجار صراف (پاییز ۱۳۸۴)، نیم قرن تجربه آمریکا در نظام های بودجه‌برنژی عملیاتی. تهران، بهراد.
حسن آباده، محمد و علیرضا نجار صراف (بهار ۱۳۸۶)، مدل جامع نظام بودجه‌برنژی عملیاتی - مدل ساختمان تهران. مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
حسن آباده، محمد و علیرضا نجار صراف (پاییز ۱۳۸۴)، «بودجه‌برنژی عملیاتی» ویژن‌های گزیده مدیریت دولتی. فصلنامه مدیریت و توسعه. شماره ۳، ص ۳۷-۴۱.
صراخم، فردیون (۱۳۵۴)، بودجه‌برنژی دولتی و نظام بودجه‌برنژی ایران. چوب سوم، انتشارات مدرسه عالی پارگانی.
قانون برنامه پنج ساله چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۴.
قانون بودجه، ۱۳۸۲.
قانون بودجه، ۱۳۸۳.
کریدچه، محمد (مرداد ۱۳۸۵)، «چارچوب میان مدت مخارج دولت یا بودجه چند ساله».

ب) انگلیسی