



# اصلاح ساختار طبقه بندی دولت

در راستای مدیریت مبتنی بر نتایج و بودجه ریزی مبتنی بر نتایج

دکتر حبیب جباری

مهندس محمدرضا رشیدیان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بودجه ریزی بر مبنای عملکرد شکلی از

بودجه ریزی است که منابع مالی تخصیص

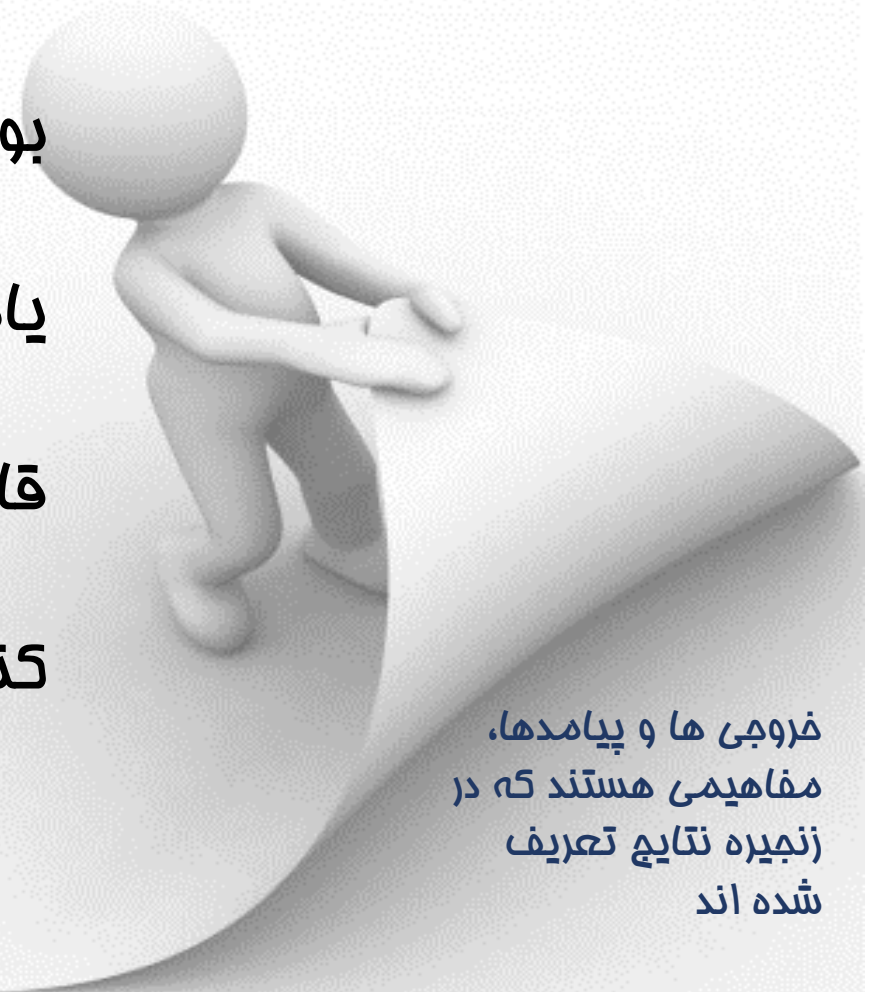
یافته را به نتایج اندازه گیری شده در

قالب **فروچی ها** و **پیامدها** مرتبط می

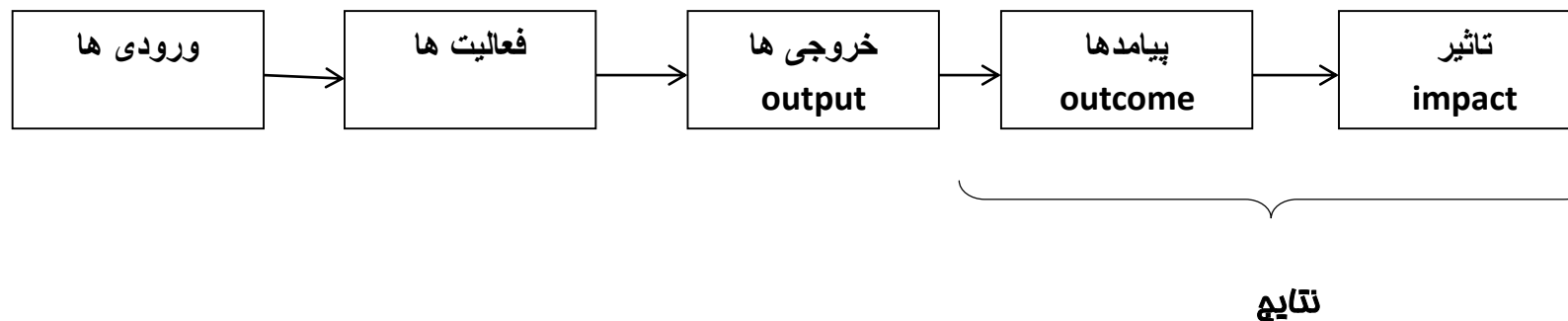
کند.

(ردیورن و همکاران)

فروچی ها و پیامدها،  
مفاهیمی هستند که در  
زنجیره نتایج تعریف  
شده اند



## زنجیره نتایج:



- "زنجیره نتایج" مجموعه ای از نتایج است که "به طور منطقی" به هم متصل شده اند .

- خروجی ها نتیجه مستقیم مجموعه ای از فعالیت ها هستند.

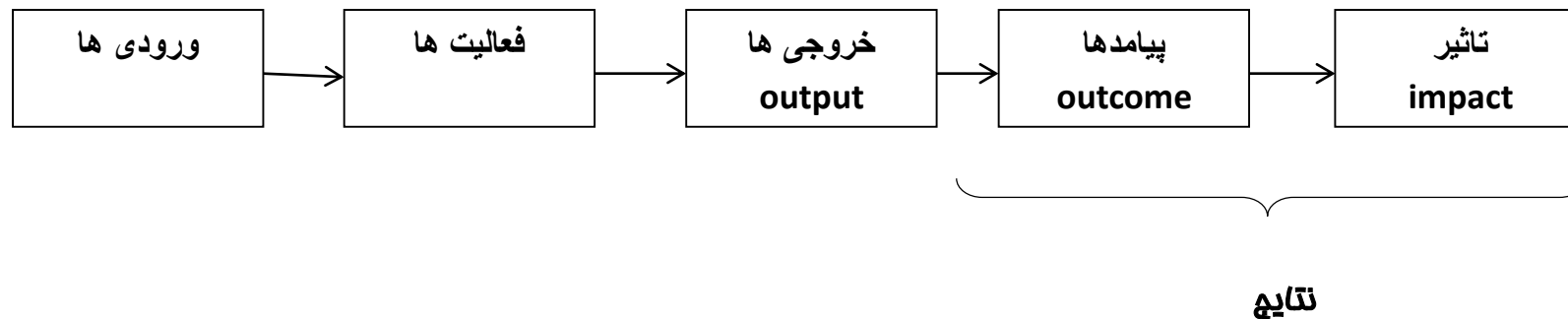
- پیامد چیزی است که امیدواریم در نتیجه کاری که انجام می دهیم ( خروجی ها) به آن برسیم

- تفاوت یک پیامد در این است که - برخلاف خروجی هایی که تا حد زیادی قادر به کنترل شان هستیم- ما فقط

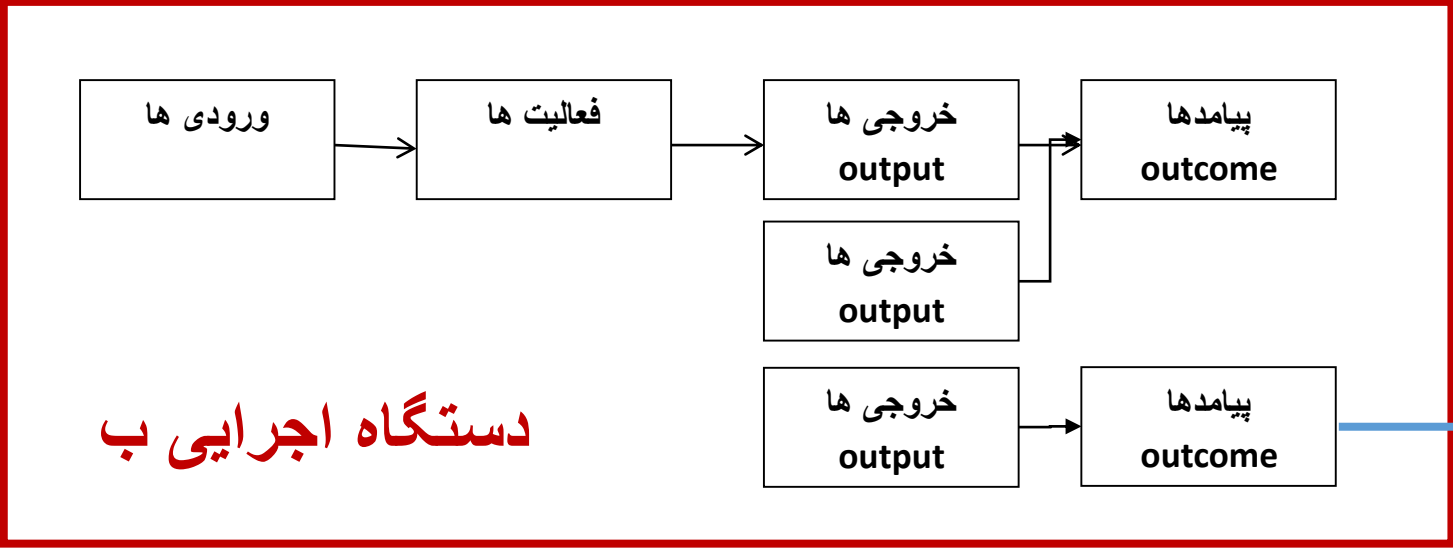
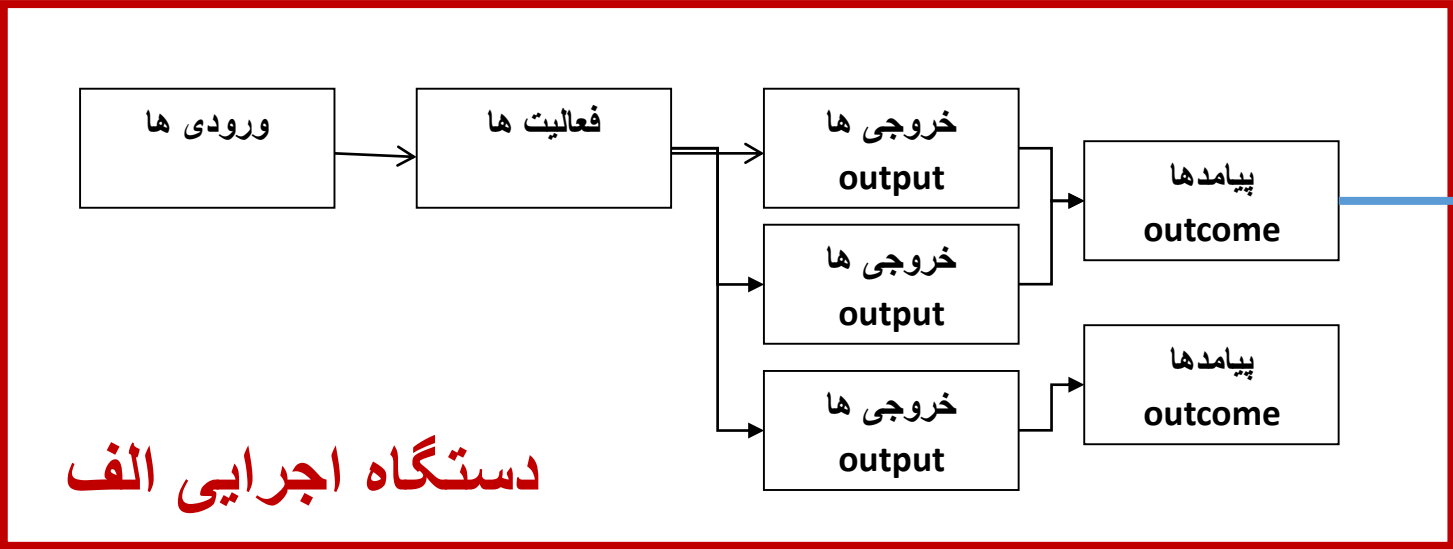
می توانیم روی دستیابی به یک پیامد تأثیر بگذاریم، اما در نهایت فراتر از کنترل ما است

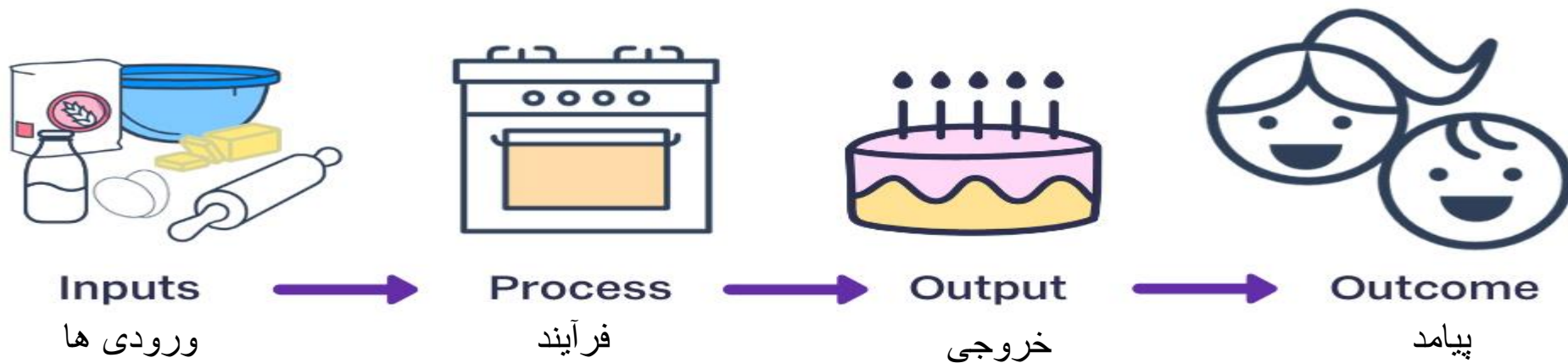
**اساس و پایه بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد همین زنجیره نتایج است**





تأثیر (impact)، اثر بلندمدت برنامه‌ها، فرآیندها یا خدمات است. تأثیر معمولاً به تغییرات مثبت اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، نهادی، زیست‌محیطی، فناوری در زندگی یک جمعیت هدف مربوط می‌شود. تأثیر اغلب به اهداف کلان ملی یا آرمان‌های بین‌المللی مانند اهداف توسعه پایدار مرتبط است. تأثیر معمولاً بسیار گسترده‌تر از یک برنامه، فرآیند یا خدمات است. و: تأثیر معمولاً تنها پس از چند ماه یا حتی چند سال قابل تشخیص است.





فروچی نتیجه یک فرآیند (مجموعه فعالیت ها) را توصیف می کند.

فروچی هنوز نشان نمی دهد که کاربر یا مشتری چه ارزش افزوده ای را تجربه خواهد کرد. بنابراین یک پیامد، ارزش افزوده

واقعی فروچی برای گروه هدف است

## بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد

۱- بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد- **فروچی محور (output based budgeting)**

۲- بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد- **پیامد محور (outcome based budgeting)**



## 1. بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد- **فروچی محور (output based budgeting)** :

در این بودجه ریزی، دستگاه اجرایی اقدام به شناسایی فروچی ها (محصولات و خدمات) خود و نیز فعالیت هایی که منجر به تولید فروچی ها میشود، می پردازد. و سپس با استفاده از روش های مسابرداری قیمت تمام شده برای محاسبه فروچی تولید شده خود استفاده می کند.

بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد- فروجی محور -بودجه ریزی مبتنی بر فروجی ها  
(محمصول/خدمت) است، که با ایجاد ارتباط بین فروجی ها، اعتبار اختصاص داده  
شده و اهداف و وظایف دستگاه اجرایی، منجر به بهبود مستمر عملکرد و **افزایش**  
**کارایی و اثر بخشی دستگاه اجرایی** می شود.

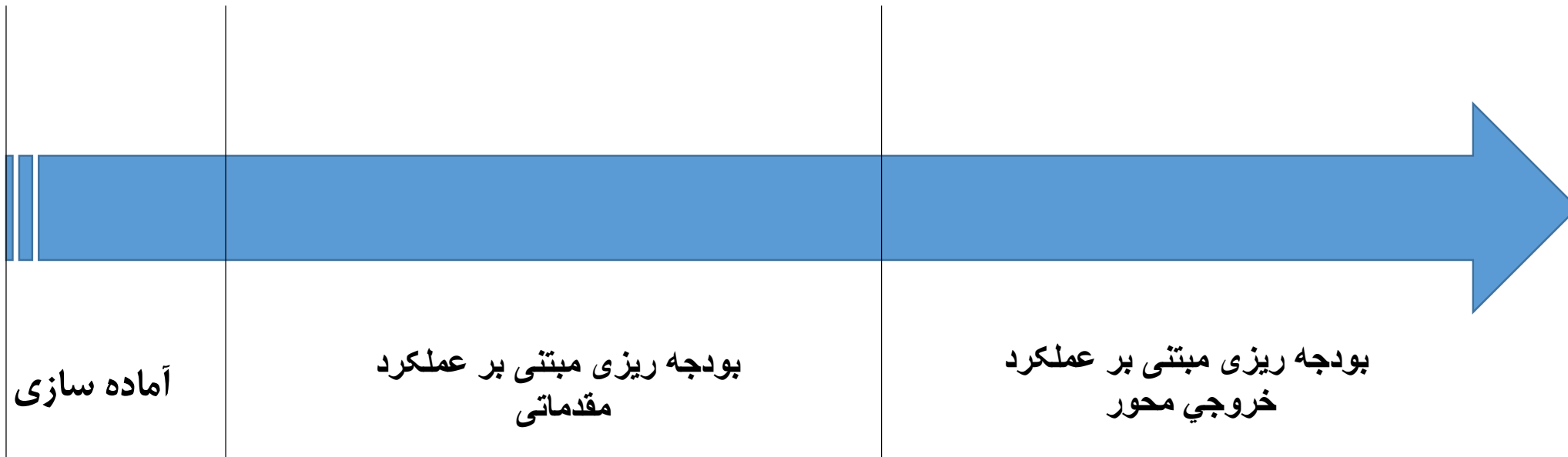


# زمان های مراحل تکامل بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در ایران

1380

1385

1398



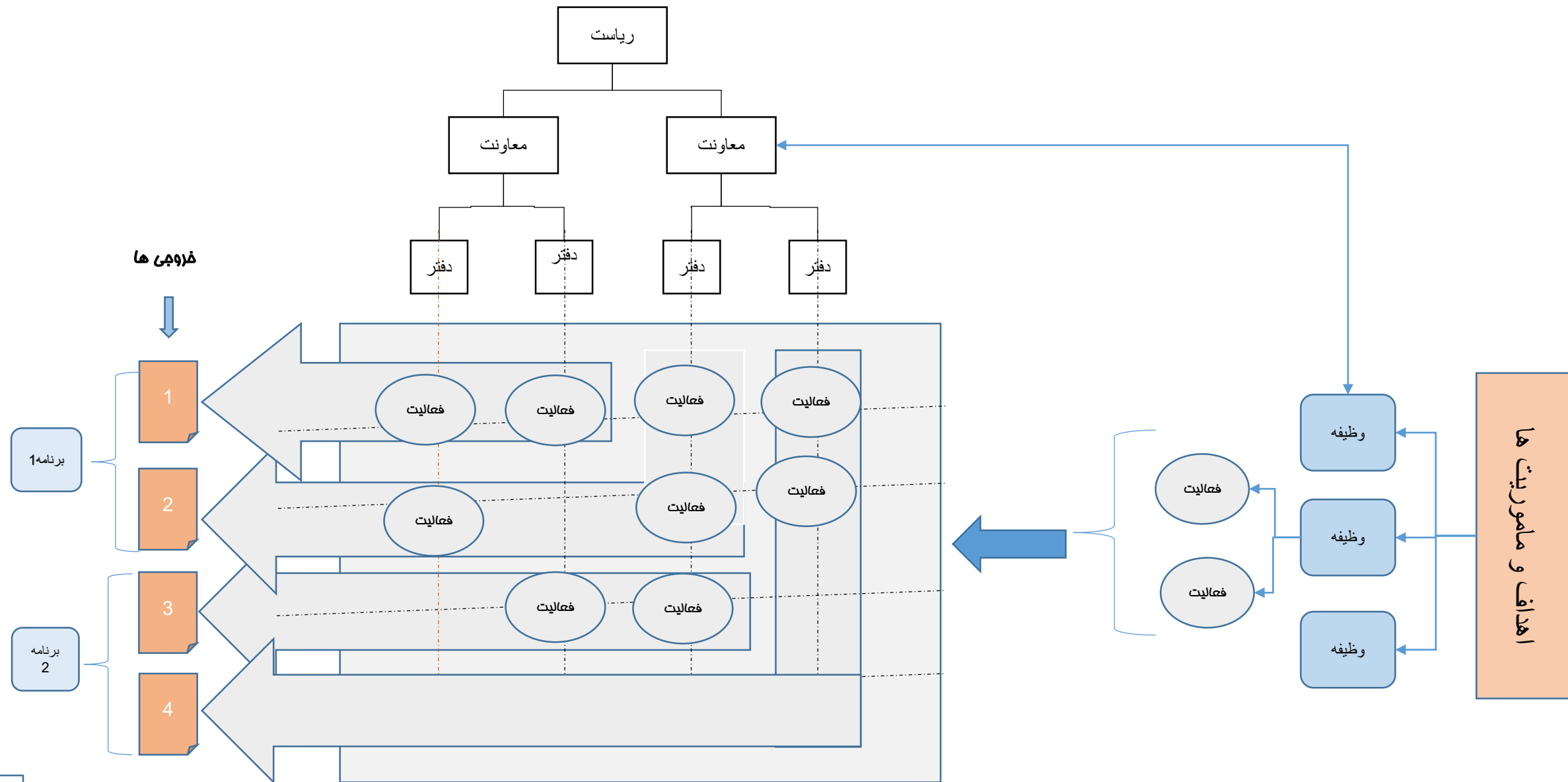
آماده سازی

بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد  
مقدماتی

بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد  
خروجی محور

برنامه - فعالیت

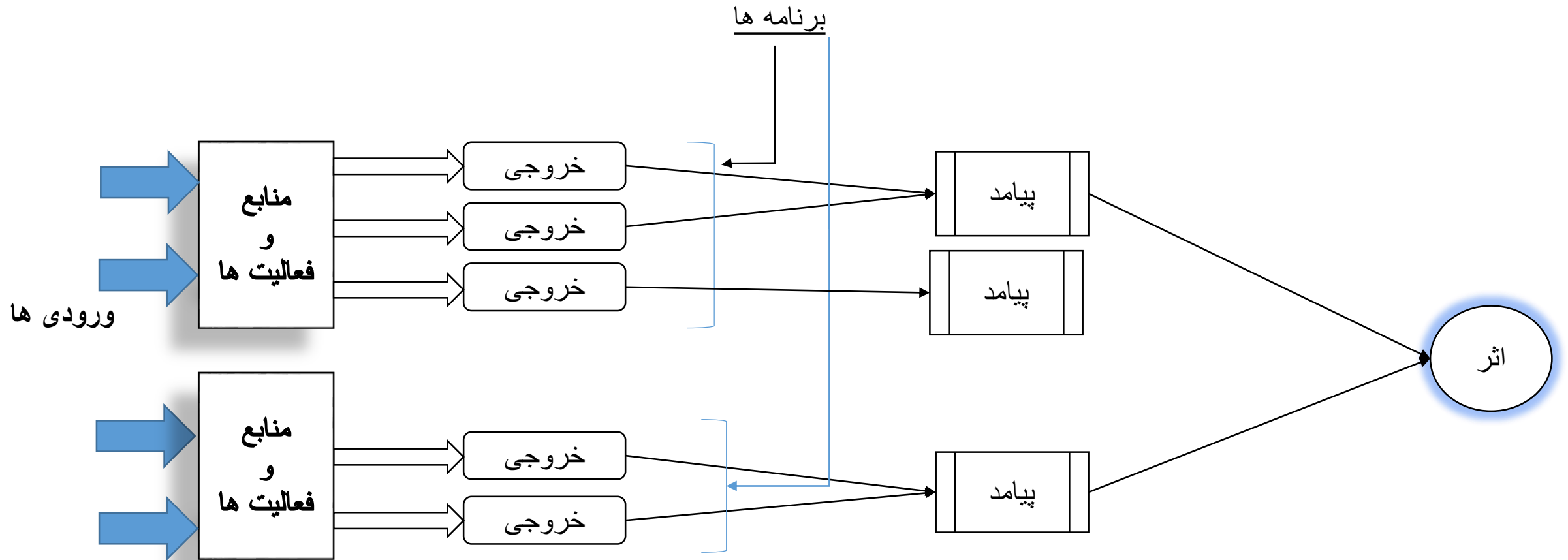
برنامه - خروجی



"زنجیره نتایج" مجموعه ای از نتایج است که "به طور منطقی" به هم متصل شده اند. در این چارچوب، ورودی ها در انجام فعالیت ها به منظور تولید فروجی و در نتیجه دستیابی به نتایج استفاده می شود، در این راستا برنامه ها (پیامدها) تعدادی از فروجی ها هستند که گروهی مختلف از خدمات ارائه شده به مشتریان خارجی را دسته بندی می کنند که یک نتیجه مشترک دارند. بنابراین **یک برنامه مبتنی بر فروجی شامل گروهی از فروجی های مختلف است که منجر به یک نتیجه مشترک می شوند.**

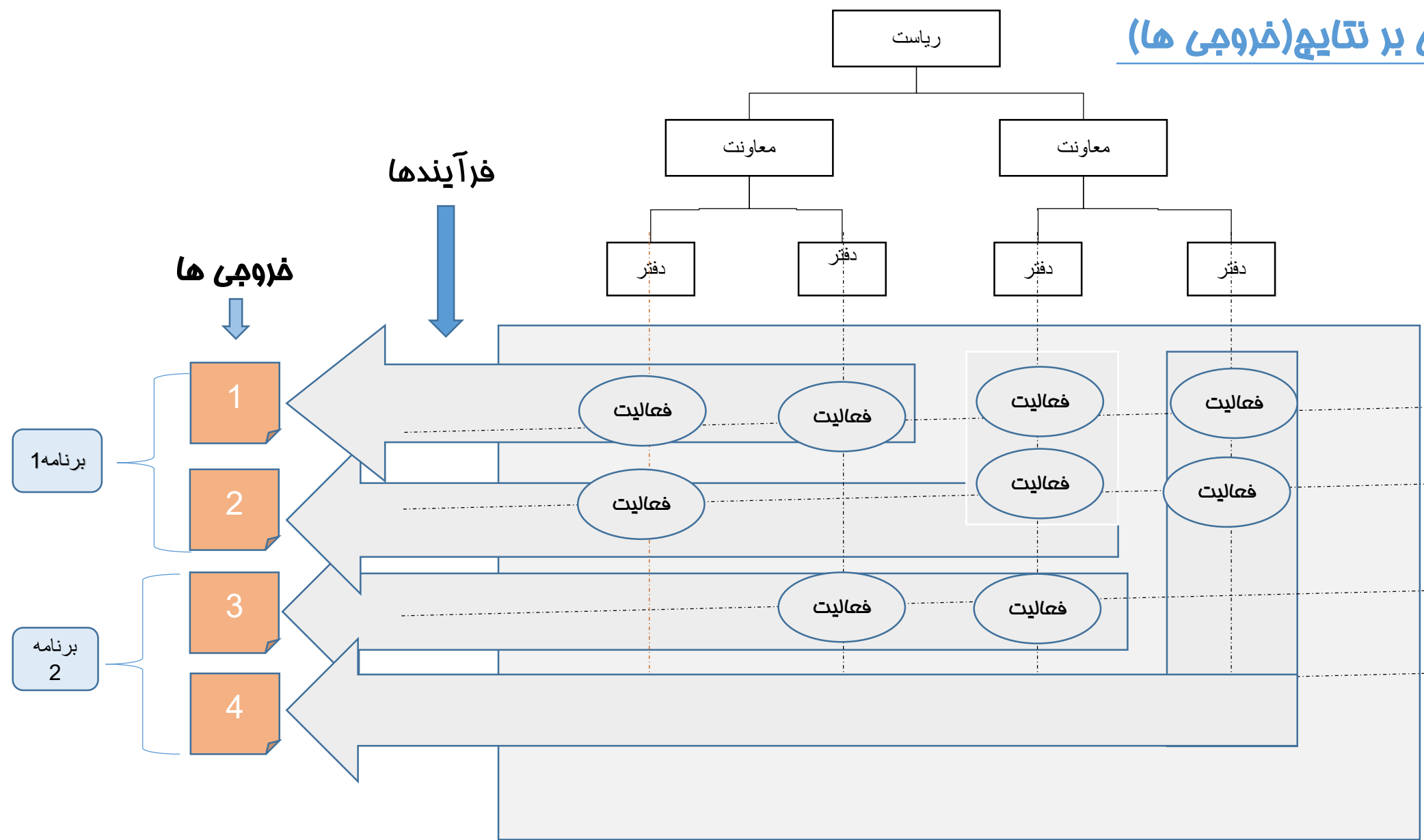
برنامه ها، گروهی از انواع مختلف خروجی های (خدمات یا کالا) ارائه شده به ذی نفعان خارجی هستند که با **اهداف یا**

**پیامدهای مشترک** دسته بندی می شوند.





# برنامه مبتنی بر نتایج (فروچی ها)



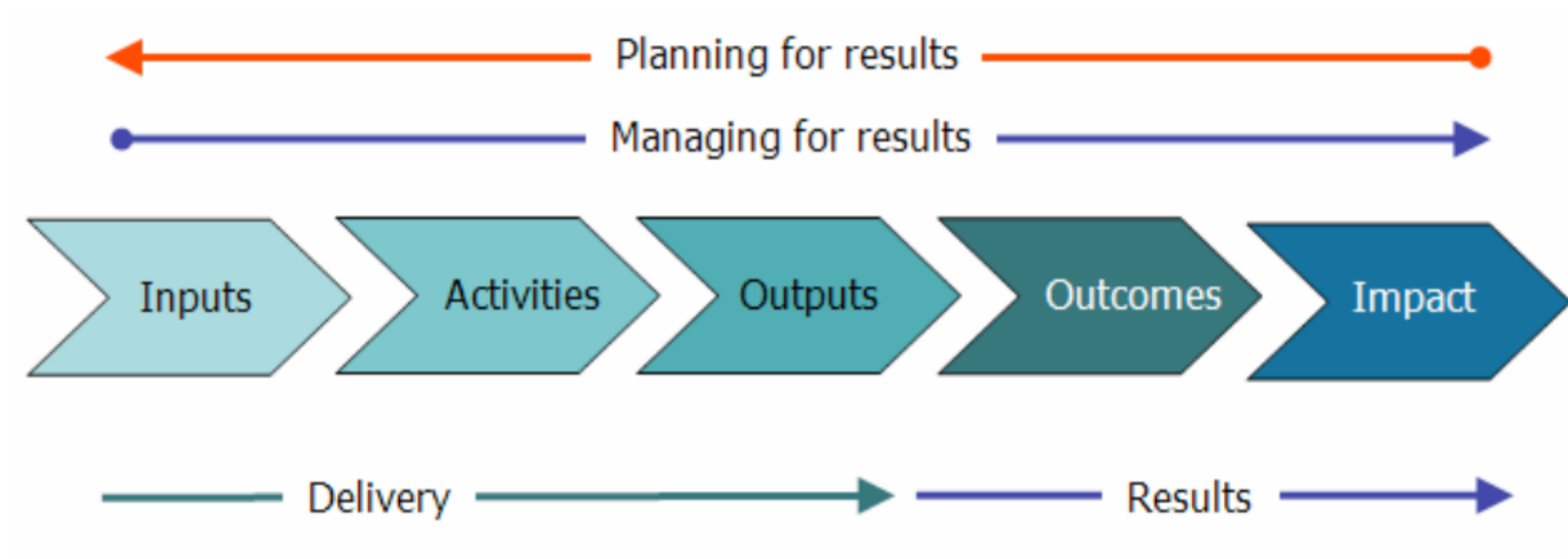
**بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد- پیامد محور (outcome based budgeting) :**

بودجه ریزی پیامد محور فرآیند بودجه ای است که منابع را با نتایج همسو می کند. بودجه در سطح خدمات،

پیرامون اولویت ها ی نتایج، سازماندهی می شود. بنابراین به جای شروع از هزینه های سال گذشته و تنظیم

تخصیص ها به بالا یا پایین، در «بودجه ریزی پیامد محور» با نتایجی که برای شهروندان اهمیت دارد، آغاز می گردد.

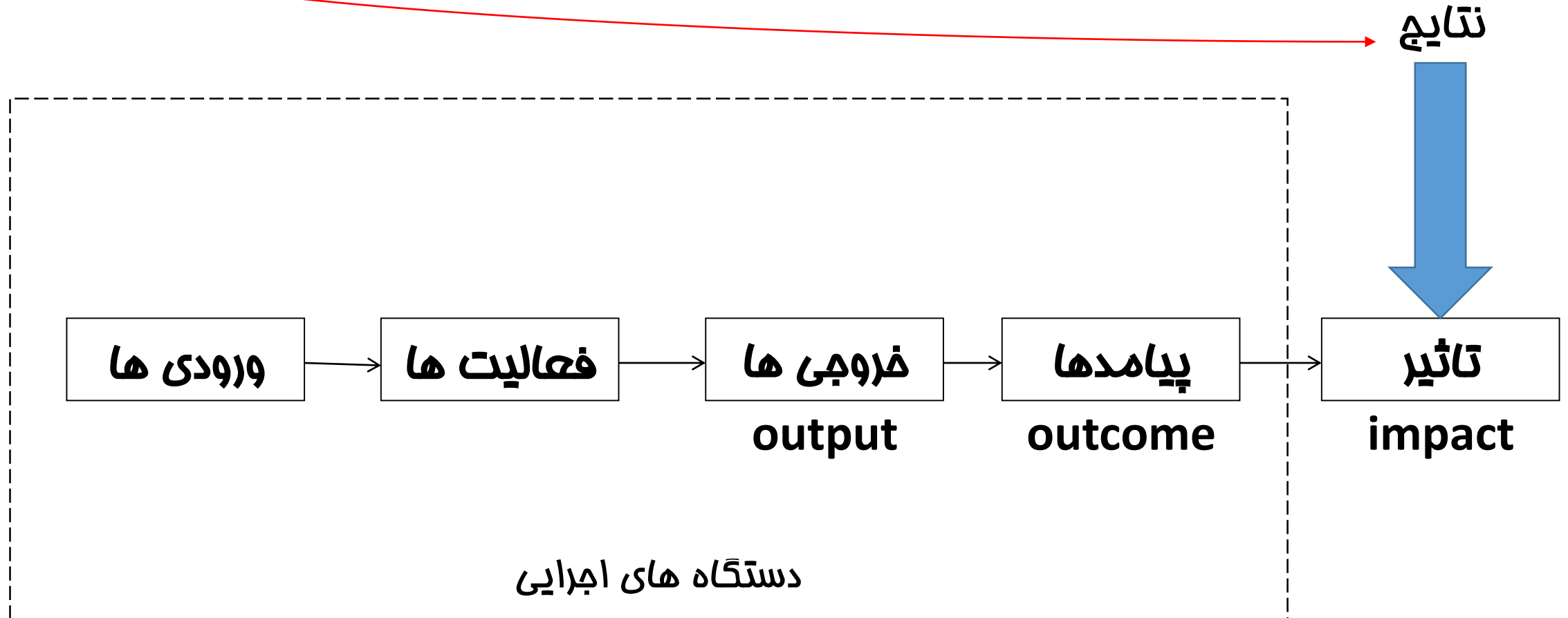
## Results Chain



«بودجه‌ریزی پیامد محور» با نتایجی که برای شهروندان اهمیت دارد، آغاز می‌گردد.

بودجه‌ریزی مبتنی بر نتیجه به این ایده اشاره دارد که دولت‌ها باید با تصمیم‌گیری در مورد نتایجی که می‌خواهند

به آن دست یابند، بودجه ریزی کنند و سپس بودجه را به هر یک از این نتایج تخصیص دهند.



بودجه‌ها توسط نهادهای دولتی صرف تولید فروجه‌ها می‌شوند، نه نتایج. البته هدف این است که فروجه‌ها به نتایجی دست یابند. اما نتایج به هیچ وجه توسط دولت "تولید" نمی‌شوند.

هنگامی که ما بر آنچه که بودجه واقعاً تأمین مالی می‌کند - فروجه‌ها - تمرکز می‌کنیم، می‌بینیم که در بسیاری از موارد، فروجه‌ها به نتایج متعدد کمک می‌کنند. برای مثال، آموزش مدرسه - یک فروجه - به نتایجی از جمله توسعه اقتصادی،

انسجام اجتماعی، برابری جنسیتی و کاهش فقر کمک می‌کند (یا باید کمک کند). **هنگامی که، مانند این مورد، یک فروجه واحد**

**به نتایج متعدد کمک می‌کند، بودجه ریزی مبتنی بر نتایج غیرقابل اجرا می‌شود** زیرا امکان تبدیل تخصیص بودجه به نتایج به

تخصیص برای فروجه‌ها و نهادهایی که آنها را تولید می‌کنند وجود ندارد. برای مثال، هیچ روش قابل تصویری وجود ندارد که به ما

اجازه دهد درصدهایی از هزینه‌های آموزش مدرسه را تعیین کنیم که به هر یک از نتایج مورد نظر آن کمک می‌کند - یعنی ما را

قادر می‌سازد بگوییم که ۴۰ درصد هزینه‌های آموزش مدرسه به توسعه اقتصادی کمک می‌کند. ۲۰ درصد به انسجام اجتماعی

کمک می‌کند و غیره. این بدان معناست که هیچ مبنای منطقی وجود ندارد که بر اساس آن بتوان بودجه آموزش مدارس را از

اعتبارات بودجه برای توسعه اقتصادی، انسجام اجتماعی و برابری جنسیتی استخراج کرد.



چه باید کرد؟



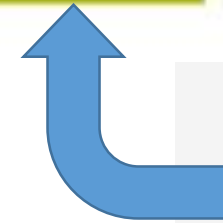
نتایج



Results-chain in accordance with Results-Based Management (RBM)



دستگاه های اجرایی



# طبقه بندی وظایف دولت ( cofog )

