

پنجمین کنفرانس بین المللی

بودجه ریزی

بر مبنای عملکرد

(با تأکید بر پیاده سازی)



نقش فناوری اطلاعات در استقرار بودجه

ریزی بر مبنای عملکرد

دکتر ابراهیم عباسی دانشیار دانشگاه الزهرا

شهاب احمدی ماژین

■ نقش فناوری اطلاعات در بودجه ریزی بر مبنای عملکرد:

نقش فناوری اطلاعات در طراحی و پی ریزی نظام بودجه ریزی بر مبنای عملکرد، گردآوری اطلاعات و اندازه گیری عملکرد برای کمک به مدیران در ارزیابی و تعیین هزینه هر واحد خروجی دستگاه اجرایی است. همچنین ارزیابی اندازه گیری پیشرفت سازمان به سمت نتایج برنامه های استراتژیک است.

هدف از اندازه عملکرد می تواند موارد ذیل باشد:

۱. افزایش پاسخگویی

۲. بهبود کیفیت ارائه خدمات و امکانات

۳. اطلاع رسانی شهروندان

۴. معرفی فعالیت سازمان با توجه به بودجه دریافتی

■ زیرساخت های مورد نیاز IT:

۱. امکانات سخت افزاری و نرم افزاری همراه با کادر متخصص IT در بخش مالی و بودجه
۲. شبکه های رایانه ای
۳. طراحی و پی ریزی پایگاههای اطلاعاتی
۴. استراتژی امنیت شبکه
۵. آموزش بهره برداری از سیستم ها

دو رویکرد اساسی در خصوص نقش IT در سازمانها وجود دارد:

الف) IT توانمندساز (enabler) است. یعنی اگر ما از سیستم های اطلاعاتی و فناوری استفاده می کنیم برای آن است که به ما کمک می کند تا کارهایمان را سریع تر انجام دهیم و از IT بعنوان اتوماسیون استفاده می شود. در این رویکرد که به مدیر IT گفته می شود این کار انجام بده بدون ذکر دلیل یعنی IT صرفاً برای کمک به تجارت و سرعت کار سازمان هاست.

ب) IT استراتژیک است. یعنی مدیر IT در سیاست های سازمانی نقش تصمیم گیری دارد. مدیر IT در سیاست گذاری و تدوین اهداف و استراتژی ها نقش دارد. در این رویکرد مدیران IT در حل مسائل سازمانی به مدیران اجرایی کمک می کنند. این رویکرد خلاء بین IT و تجارت را اصلاح و پر می کند.

لدرر و ستی (۱۹۹۶) نشان دادند که (IT/ISP (information systems planning) ناقص ممکن است منجر به شکست پیش بینی های انجام شده برای سرمایه گذاری ها در سیستم های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات شود که نهایتاً منجر به ایجاد سیستم های اطلاعاتی غیرمنعطف، تکراری و ناقص می شود.

■ نقش IT در گزارشگری بودجه ریزی عملیاتی:

۱. تشخیص و حذف روشها و رویه های سنتی و منسوخ اداری
۲. بسترسازی برای ایجاد دولت الکترونیک و بودجه ریزی الکترونیک (E.Budgeting)
۳. طراحی سیستم هایی برای ردیابی هزینه هر فعالیت
۴. ایجاد بانک اطلاعات برای جمع آوری داده های بودجه ای از عملکرد برنامه ها
۵. ردیابی هزینه های سربار (هزینه های غیرمستقیم) خروجی ها
۶. برقراری ارتباط بهینه و مدل سازی ریاضی بین امور، فصول و برنامه های مختلف
۷. شناسایی و حذف فعالیت های زاید و موازی کاری ها در صرفه جویی در هزینه ها
۸. نظارت بر فرآیندها و فعالیت ها و کنترل هزینه های دولت
۹. گزارشگری به هنگام و به موقع با استفاده از سیستم های داشبورد مالی و استفاده از روشهای سیستمی تجمیع اطلاعات نظام های عملیاتی سازمان
۱۰. اطلاع رسانی به مقامات دولتی در خصوص میزان کارایی، اثربخشی و اقتصادی بودن عملیات آنها
۱۱. طراحی سیستم هایی برای ردیابی و ایجاد و ارتباط بین هزینه های مستقیم و فعالیت ها
۱۲. طراحی نظام های اطلاعاتی و بانک اطلاعات برای جمع آوری اقلام هزینه های مستقیم و غیرمستقیم
۱۳. شناسایی خروجی هر یک از فعالیت ها؛ یک فعالیت ممکن است چند خروجی داشته باشد و یا یک خروجی از چند فعالیت حاصل شود.



۱۴. برآورد هزینه استفاده از منابع در فرآیندها
۱۵. کمک به تجزیه و تحلیل ورودی ها و خروجی ها
۱۶. کمک به بازمهندسی برنامه ها و فعالیت ها و اولویت بندی آنها و آنالیزهاست.
۱۷. اندازه گیری پیشرفت عملیات و خروجی ها
۱۸. اندازه گیری پیامدها و اثرات اجتماعی برنامه های دستگاه اجرایی
۱۹. طراحی نظام نظارتی: این نظام اطلاعات تصمیم گیری را در اختیار مسئولان سیاسی قرار می دهد
۲۰. طراحی نظام اطلاعاتی برای محاسبه بهای تمام شده عملیات بصورت امانی و پیمانی
۲۱. طراحی نظام طبقه بندی درآمدهای دولت
۲۲. تبدیل نظام پرداخت وقت مزدی به نظام کارمزدی کارکنان
۲۳. IT باید مانع تاثیرپذیری اجرای بودجه از تصمیمات بودجه عملیاتی شود
۲۴. IT کمک می کند به بازنگری قیمتها و دستمزدها و هزینه هر واحد کار متناسب با تغییر سطح عمومی قیمت ها
۲۵. IT می تواند از دستکاری شاخص های اندازه گیری عملکرد جلوگیری کند
۲۶. استفاده از IT در تصمیم سازی در بودجه مورد نیاز

■ اشکال گزارشگری اطلاعات عملکردی:

۱. بودجه ریزی مبتنی بر گزارش عملکرد:

در این شکل IT اطلاعات عملکردی را به صورت جزئی از سند بودجه منتشر می کند، اما مقامات از این اطلاعات برای تخصیص بودجه استفاده نمی کنند مانند افریقای جنوبی.

۲. بودجه ریزی مبتنی بر اطلاع از عملکرد:

در این شکل IT اطلاعات عملکردی را برای تصمیم گیری در تخصیص اعتبارات گزارش می دهند مانند مالزی، استرالیا و شیلی.

۳. بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد:

در این شکل IT اطلاعات عملکردی را برای تخصیص بودجه تهیه و ارسال می کند، اما این اطلاعات مقدار تخصیص بودجه را تعیین نمی کنند مانند نیوزلند.

۴. بودجه ریزی مبتنی بر تعیین عملکرد:

در این شکل بودجه تخصیصی رابطه مستقیم و آشکاری را با گزارش عملکرد و خروجی هر دستگاه اجرایی دارد.

■ نقش IT در آزمون های عملکردی:

IT باید بتواند آزمون هایی بین تخصیص منابع و اهداف آتی برنامه ها را انجام دهد که این آزمون ها عبارتند از:
الف) آزمون شناخت ورودی ها و منابع: انجام هر فعالیت مستلزم منابع و ورودی است. چقدر ورودی برای تولید هر خروجی مورد نیاز است و چه زمانی باید تخصیص یابد. اندازه گیری انحراف معیار، انحراف نرخ و انحراف زمان، و تجزیه و تحلیل واریانس منابع لازم است.

ب) آزمون خروجی ها: این آزمون برای شناخت اینکه آیا اهداف کمیت پذیر تحقق یافته است یا خیر لازم است. در این آزمون اطلاعات دستگاه اجرایی استخراج می شود و IT به دریافت پاسخ این سوال که آیا بودجه آنگونه که برنامه ریزی شده بود هزینه شده است پاسخ می دهد.

ج) آزمون کارایی منابع: IT باید اندازه گیری کند که آیا منابع بصورت کارآمد به مصرف رسیده است. آزمون کارایی بر حسب هزینه هر واحد محاسبه می شود. مثلاً هزینه ساخت و نگهداری هر کیلومتر جاده بر حسب مناطق کشور چقدر است.

د) آزمون نتایج (پیامدها): پیامدها نتایج مورد انتظار از آثار اجتماعی خروجی هر برنامه است. مثلاً نظام اطلاعات مدیریت باید گزارش دهد که ساخت اتوبان چقدر تصادفات یا ترافیک شهری را کاهش داده است. در آزمون نتایج این سوال مطرح می شود که آیا خروجی ها از دیدگاه توسعه پایدار پیامدهای اجتماعی را به دنبال داشته است.

■ اجتناب از تله ها:

- ۱- در IT ممکن است تاکید بیش از حد بر اهداف کمی و قابل اندازه گیری شود و از اهداف غیرکمی غفلت شود. مثلاً عملکرد بازرسان گمرک با تعداد محموله های بازرسی شده در ماه اندازه گیری شود و به کیفیت بازرسی های توجه نشود.
- ۲- دستکاری داده ها: هر مدیری انگیزه دارد آمار و اطلاعات تحت کنترل خود را به گونه ای دستکاری کند تا عملکرد سازمان خود را بهتر از واقعیت جلوه دهد.
- ۳- گزارش دهی و اندازه گیری خروجی ها بدون توجه به اثرات اجتماعی و محیطی بودجه مصرف شده گمراه کننده است.