

اصلاح نظام برنامه و بودجه با هدف ارتقاء بهره‌وری

مقدمه:

بهره‌وری، به معنای بکارگیری و ترکیب موثر منابع موجود در سازمان به منظور نیل به اهداف عالی است. بهبود اثر بخش بهره‌وری از الزامات اساسی کار در هر سازمانی می‌باشد. استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری موجب می‌شود تا بهره‌وری به صورت یک فرایند دائمی ارتقاء یابد و مسیر آن مشخص و بسترسازی‌های لازم صورت گیرد. بهبود بهره‌وری لازمه رشد و پیشرفت سازمان بوده و به نهادی شدن امر بهبود در نظام‌های مختلف سازمانی منجر خواهد شد. بر این اساس، به موجب بند "الف" ماده (۵) قانون برنامه ششم توسعه، دستگاه‌های اجرایی برای محور قراردادن رشد بهره‌وری در چرخه اقتصاد، بایستی ضمن اجرایی نمودن چرخه مدیریت و بهبود بهره‌وری در مجموعه خود، تمهیدات لازم را برای عملیاتی نمودن این چرخه در واحدهای تحت تولید خود فراهم نمایند. این چرخه، فرایندی است که طی آن بین مجموعه عوامل ورودی، بهترین ترکیب حاصل و متناسب با شرایط درون و برون سازمانی در بهره‌وری تغییراتی در راستای اثربخشی بیشتر حاصل می‌گردد.

مجید ولدان

علیرضا نیکوئی

مهین غیث پور

معاونت برنامه ریزی و امور اقتصادی سازمان

چرخه مدیریت بهره‌وری در سازمان تات

شکل ۱ می‌باشد.

در مرحله اول این چرخه و در راستای مرحله اول چرخه دومینگ (Plan)، در سازمان تات برنامه‌ریزی لازم در سه سطح راهبردی، ساختاری و عملیاتی صورت پذیرفته است (شکل ۲). در مرحله دوم این چرخه، مبتنی بر مرحله اجرا (Do) چرخه دومینگ و برنامه ریزی عملیاتی صورت گرفته در مرحله قبل، اتصال بودجه به برنامه‌ها با هدف بازبینی هزینه‌ها متناسب با ماموریت‌ها در قالب روش بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد صورت خواهد پذیرفت. اصلاح نظام بودجه‌ریزی در سازمان تات از روش موجود به روش هدفمند و عملیاتی و به صورت قیمت تمام‌شده

چارچوب عملیاتی استقرار این چرخه مبتنی بر استفاده از چرخه‌ی بهبود مستمر یا چرخه‌ی دومینگ (PDCA) است. این چرخه چهار مرحله‌ای، ابزاری است که یک رشد ثابت و بهسازی در تمامی حوزه‌های سازمان را با هدف رشد، ترقی و توسعه به صورت تدریجی ولی پایدار و نتیجه‌بخش ایجاد می‌کند. ساختار تطبیقی این چرخه با فعالیت‌های سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی در حوزه‌های پژوهش، آموزش، ترویج، تولید محصولات فناورانه، ثبت، نظارت و گواهی و پایش با هدف بهبود اثر بخشی و ارتقاء بهره‌وری و پایداری در بخش کشاورزی و منابع طبیعی بر اساس



شکل ۱. چرخه مدیریت بهره‌وری سازمان تات با هدف تحقیق برای توسعه



شکل ۲. سطوح مختلف برنامه‌ریزی سازمان تات در چرخه دومینگ

اطلاعات عملکردی می‌باشد. در اجرای این نظام بودجه‌ریزی، سه عنصر برنامه‌ریزی (تهیه برنامه سالانه)، هزینه‌یابی و مدیریت عملکرد به همراه عناصر توانمندساز شامل نظام انگیزشی، نظام پاسخگویی و مدیریت تغییر اهمیت دارند. در این نظام که در واقع اداره دولت به سبک بخش خصوصی (درون‌سپاری و خرید خدمات از درون) می‌باشد، هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت (ABC) بوده و بنابراین بیان مالی و انتقال هزینه از برنامه به فعالیت‌ها و منابع است (شکل ۳).

خدمات بر مبنای آئین‌نامه‌ی مصوبه سال ۱۳۹۸ هیئت وزیران در راستای اجرای بند (پ) ماده (۷) قانون برنامه ششم توسعه است. برقراری ارتباط شفاف میان منابع ثبت‌شده و خروجی‌ها و همچنین اختصاص اعتبارات بودجه‌ای در ازای ارائه خدمات مطلوب‌تر از اهداف نهایی این مصوبه، محسوب می‌شود. بر اساس تعریف صندوق بین‌المللی پول (IMF)، بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، روش‌ها و ساز و کارهای تقویت ارتباط بین اعتبارات تخصیص‌یافته به دستگاه‌های اجرایی با خروجی‌ها و پیامدهای از طریق بکارگیری



شکل ۳. زنجیره ارزش در بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد

به عنوان نمونه، برنامه «مدیریت منابع ژنتیکی»، یکی از برنامه‌های اصلی سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی است که نوسازی بانک‌های ژن و ایجاد نسخه‌های امنیتی برای منابع ژنتیکی کشاورزی و منابع طبیعی از خدمات مرتبط با آن می‌باشد. بخشی از مدل زنجیره ارزش برنامه فوق را می‌توان به شکل ۴ متصور شد.

هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت به مفهوم محاسبه قیمت تمام‌شده فعالیت‌هاست و عنصر بسیار مهمی در نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد است. در نهایت تجمیع قیمت تمام‌شده برای زیرفعالیت‌های مرتبط با یک فعالیت و همچنین حاصل جمع قیمت تمام‌شده کل فعالیت‌ها، منجر به محاسبه هزینه تمام‌شده برنامه‌ها می‌شود.



شکل ۴. نمودار زنجیره ارزش یکی از برنامه‌های سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی

مرحله چهارم چرخه بومی‌سازی شده سازمان، طراحی شده است. در این نظام، کلیه اقلام آمار و اطلاعاتی در چارچوب برنامه - فعالیت‌های تفاهم‌نامه‌های منعقد شده از واحدهای تابعه و وابسته در دوره‌های زمانی از پیش تعریف شده، جمع‌آوری می‌شود. در گام بعدی و در راستای اجرای مرحله چهارم چرخه دومینگ (Act)، ارزیابی و مدیریت عملکرد با نگرش جامع به عملکرد بهره‌وری سازمان و ابعاد کارایی و اثربخشی فعالیت‌های صورت گرفته به عنوان مرحله پنجم چرخه بومی‌سازی شده، پرداخته خواهد شد. نتیجه این اقدام، همواره

در مرحله سوم این چرخه، به منظور عملیاتی نمودن برنامه‌ها مبتنی بر بودجه‌ریزی صورت گرفته، اقدام به اصلاح ساختار برنامه و فعالیت‌های موافقت نامه منعقد شده با سازمان برنامه و بودجه کشور (پیوست ۴ بودجه سالانه) مبتنی بر برنامه‌های مورد نظر در مرحله ۱ این چرخه (شکل ۵) و فعالیت‌های مربوطه شد. در مقابل، تفاهم‌نامه بودجه‌ای با واحدهای تابعه و وابسته زیرمجموعه، منعقد می‌گردد. در راستای اجرای مرحله سوم چرخه دومینگ (Check)، نظام جامع آماری تحت عنوان کارنامه به منظور پایش عملکرد و به عنوان



شکل ۵. برنامه‌های اصلی بودجه‌ای سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی در چارچوب تحقیق برای توسعه

تصویر روشنی از بهره‌وری سازمان به دست می‌دهد و با بازخورد سازمان مدیریت می‌شود و در نتیجه بهره‌وری و بهینه‌سازی آن مجدد آن به برنامه‌های ساختاری و عملیاتی سالانه، فرایند و عملکرد تضمین می‌گردد (شکل ۶).



شکل ۶. مزایای استقرار چرخه بهره‌وری در سازمان