

۱۴۰۹۱۲۲



مدیریت اجرایی و بودجه بندی

ابزارهای بودجه بندی و مدیریت عملکرد

تألیف: آف استیون ردبورن، روبرت جی. شاپو و تری اف پاس

مترجم

حسن کاظمی کیا

عنوان و نام پدیدآور	مدیریت اجرایی و بودجه‌بندی ابزارهای بودجه‌بندی و مدیریت عملکرد/تالیف
اصحیح: ویراستار	آف استیون ردبورن، روبرت جی. شیا و تری اف باس؛ مترجم حسن کاظمی کیا.
مشخصات نشر:	تهران: پارس مطهر، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	۷۴ ص: جدول، نمودار.
شابک	۱۰۰۰۰۰ ریال ۱-۳-۹۴۷۰۶-۶۰۰-۹۷۸.
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	عنوان اصلی: how: Performance management and budgeting governments can learn from experience.
یادداشت	واژه‌نامه.
موضوع	علوم اداری -- ارزشیابی
موضوع	کارآمدی سازمانی
موضوع	سازمان‌های دولتی -- ارزشیابی
موضوع	عملکرد -- مدیریت
شناسه افزوده	ردبورن، اف. استیونز، ۱۹۴۵ - م.
شناسه افزوده	Redburn, F. Stevens
شناسه افزوده	شی، رابرت جی، ۱۹۶۵ - م.
شناسه افزوده	Shea, Robert J
شناسه افزوده	باس، تری اف، ۱۹۴۷ - م.
شناسه افزوده	Buss, Terry F
شناسه افزوده	کاظمی کیا، حسن، ۱۳۵۹ - مترجم
رده‌بندی شنگره	۱۳۹۵ م۴ الف / JF1۵۲۵
رده‌بندی دیویی	۳۵۲/۴۳۹
شماره کتابشناسی ملی	۴۲۰۷۲۹۳



عنوان کتاب: مدیریت اجرایی و بودجه‌بندی ابزارهای بودجه‌بندی و مدیریت عملکرد

مترجم: حسن کاظمی کیا

ناشر: پارس مطهر _ ۷۷۸۹۱۹۱۸

صفحه آرای: پارس مطهر

سال چاپ: ۱۳۹۵

نوبت چاپ: اول

تیراژ: ۱۰۰۰

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۴۷۰۶-۳-۱

قیمت: ۱۰۰۰۰ تومان

حق چاپ برای ناشر محفوظ است

درباره آکادمی

آکادمی ملی مدیریت عمومی یک سازمان غیر انتفاعی و مستقل می باشد که توسط کنگره مجوز گرفته است. جهت تشخیص مسایل حاکمیتی و کمک به فدرال، دولت، و دولتهای محلی به منظور بهبود عملکردشان. ماموریت آکادمی این می باشد که توصیه های قابل اطمینان را در تمام مسایل مدیریت و خدمات عمومی ارائه نماید. منبع منحصر به فرد کارشناسان آکادمی می باشد که شکل از ۵۵۱ مسئول از کابینتهای اعضای کنگره، فرمانداران، شهرداران، قانون گزینان، سرتیپان، تاجران، مدیران دولتی، و کارشناسان می باشد که انتخاب شده اند به دلیل سهم ایشان در مدیریت عمومی از طریق فعالتهای مدنی، علمی، و خدمات دولتی. مشارکت در کار آکادمی یک شرط برای اعضاء می باشد و اعضا تجربیات و دانششان را به طور داوطلبانه در اختیار می گزارند.

آکادمی افتخار دارد که به شرکت شارپ پیوسته است تا خوانندگان را این سری و جلد های دیگر معرفی کند که با موضوع روز مدیریت عمومی و سیاست عمومی می باشند. عقاید مطرح شده در این اثر از طرف مولف می باشد و صرفاً دربرگیرنده دیدگاههای آکادمی نمی باشد. برای دسترسی به گزارش آکادمی لطفاً از سایت www.nationalawards.org بازدید نمایید.

عنوان

مقدمه	۶
کلیات	۱۲
فصل ۱. بودجه بندی بر اساس نتایج: هری هاتری	۱۳
فصل ۲. تحقیق ارزیابی برنامه: سنگیرانه: کلید پیشرفتهای اصلی در تاثیر دولت: جان برون	۴۱
فصل ۳. تقویت دست مدیریتی: ر. مدیریت مالی و بودجه بندی: اف استیونز، ردبورن و فلیپ جی جوس	۵۵

مقدمه

حضور محترم دیوید ام واکر، ممیزی کل ایالات متحده در حالیکه ما به قرن بیست و یکم وارد می شویم، کاملاً روشن شد که دولت نیاز دارد به بازنگری درباره اینکه تجارت چیست و چگونه می باشد. ایالات متحده تغییرات بسیاری را در زمینه هاب ی زیادی از اقتصاد گرفته تا محیط زیست و امنیت ملی تجربه می کند. متأسفانه ما دولتی داریم که به طور گسترده ای مبتنی بر شرایط اقتصادی و اجتماعی از سال ۱۹۴۰ تا ۱۹۶۰ می باشد. در نتیجه، دولت ما به طور فزاینده ای خارج از دسترس چالشهای حال حاضر و آینده می باشد.

اشتباهات مداوم ما را اولویت بندی عملکردهای دولت و منابع هدف به این معنی می باشد که برنامه های حیاتی ترین سال نشوند در حالیکه برنامه های خارج از اولویت و از سکه افتاده تامین مالی بیش از حد شوند. هوریان کاترینا این مسئله را از طریق دردآوری مطرح کرده است. به طور آشکاره لایتنس کلیدی در برنامه ریزی و پاسخ به فاجعه های طبیعی ایفا می کنند. بسیاری از آمریکاییها به علاوه من شوک زده و ناامید شدیم وقتی ناتوانی دولت را در تامین نیازهای اساسی در یو.ا. و گلف کوست را ملاحظه کردیم. در همان زمان، دیگر فعالیتهای ناکارآمد و متناقض ما در دلار به هدر رفت.

وظیفه انتقال دولت و تطبیق آن با واقعیتهای مدرن بسیار ضروری می باشد به این دلیل که منابع مالی ملت ما و نگاه مالی بلندملت به هدر می رود. ایالات متحده به طور عمیقی در بدهی فرو رفته است و این بدهیها انعطاف عملیاتی دولت را در معرض تهدید قرار می دهد. با سالمندتر شدن نسل حاضر، هزینه های سلامت بالاتر می رود و پس اندازهای شخصی کاهش می یابد و ما با ریسکهای مالی غیر قابل پیش بینی مواجه خواهیم شد.

فقدان انضباط مالی در دولت در طول سالهای اخیر به این موضوع کمک می نکرده است. بین هزینه های غیر قابل کنترل و کاهش مالیات، کسری بودجه فدرال افزایش پیدا کرد. ارقام کسری بودجه همانند ۲۴۸ میلیارد دلار در سال مالی ۲۰۰۶ مورد توجه رسانه ها

قرار گرفت. اگر چه این ارقام بسیار پایین تر از کسری عملیاتی و واقعی می باشد. کسریهای کوتاه مدت کمتر از کسریهای بزرگتر بهتر می باشد، ولی هزینه های کسریهای کوتاه مدت هنوز زیاد است.

مهمتر اینکه بدهیهای در حال افزایش دولت و تعهدات دولت ما مشکل واقعی می باشد. این شامل ارزش حال حاضر امنیت ملی و تعهدات بی پشتوانه درمانی و پرداختهای بالقوه توسط نهادهای دولت می باشد. در حقیقت بار مالیاتی روی مالیات دهندگان از ۲۰ تریلیون دلار در سال ۲۰۰۰ به ۵۰ تریلیون دلار در سال ۲۰۰۶ رسید. به این معنی که سهم هر خانوار ۴۴۰۰۰ دلار آمریکایی می باشد و این رقم هر روز بیشتر می شود. به یاد داشته باشید که درآمد انوارهای طبقه متوسط کمتر از ۵۰ هزار دلار می باشد.

در حال حاضر دولت فدرال بیشتر از چیزی که درآمد دارد پرداخت می کند و کارت اعتباری ما را شارژ می کند که هیچ مجارزینی هم ندارد. یک نفر سرانجام باید صورتحساب ها را همراه با سودش پرداخت کند، و آن شخص فرزند ما یا نوه ما می باشد.

به طور واضح، بحران در حال آمدن هست. شاید سازش ای بلند مدت سازمانمان نشان میدهد که اگر ما این راه را ادامه دهیم دولت ما سرانجام باید مالیاتها را زیاد کند یا خیلی از برنامه های مردم آمریکا کنسل کند. بر اساس سطحهای تاریخی مالیات تا سال ۲۰۴۰ دولت فدرال کاری بیشتر از میل کردن کنترل تمینت مالیات پرداخت سود بدهیهای ملی نمی تواند انجام دهد.

در طول زمان، ما باید انتخابهای سختی از بین نیازهایمان انجام دهیم که می تواند از بین امنیت ملی، سلامت همگانی، فرودگاهها و بزرگراهها، کنترل مرز، اماکنی برای روبرو شدن با بلاهای طبیعی باشد. رونالد ریگان زمانی گفته است که یک برنامه ولت نزدیکترین چیز به زندگی ابدی می باشد که ما تا حالا روی زمین دیده ایم. اما واقعیت این است که زمان ثابت نیست. تا زمانی که ما شروع نکنیم به بازبینی دوره ای دولت، بسیار مشکل می باشد که برنامه های حال حاضر دولت را تامین مالی کنیم که مردم از آن حمایت می کنند.

بسیار مفید است که بازتاب دهیم چیزها چه قدر در دهه های اخیر تغییر کرده اند و چه قدر

به تغییر ادامه می دهند. به طور مثال، نوجوانان خاطره های دست اول از جنگ سرد ندارند اما ایدز و میکرو کامپیوترها بخشی از دنیای آنها می باشند. ما باید تلاش کنیم که دولت را مرتبط با این نسل و نسل آینده قرار دهیم.

مدیران فدرال موظف می باشند تا نتایج مبتنی بر بازده واقعی را ارایه دهند. اطلاعات معتبر عملکرد می تواند مناظره معنی دار را پرورش دهد، چیزی که ما از دولت انتظار داریم بطور منابع را به دامنه گسترده فعالیتهای فدرال اختصاص دهد.

این ایده بسیار جدید است. از سال ۱۹۵۰ دولت تلاشها را تکرار کرد تا تصمیمات پرداختی را متناسب با عملکرد، بهتر اتخاذ کند، که این شیوه به عنوان بودجه بندی عملکرد معروف می باشد. بیشترین رویکردها نتوانست تاکید قدیمی فرآیند بودجه فدرال را از دلارهای هزینه ای - تو - به نتایج عوض کند.

در سال ۱۹۹۳، کنآره قانون را مصوب کرد که نامش (جی پیب آر آی) بود. این برنامه سازمانهایی را نیاز داشت که گزارشات و برنامه های عملکرد سالانه و استراتژیک دوره ای را توسعه دهد. این برنامه با مرتبط کردن برنامه های عملکردی به بودجه به کار می رود. ایده این است که به اطلاعات مورد نیاز برنامه پرداختها و درآمدها مدیران فدرال بهتر می توانند عملکرد را ارتقا دهند. این اطلاعات همچنین برای سیاست گذاری کنگره، تصمیمات پرداختی مفید می باشد. به دلیل اینکه این برنامه به عنوان قانون قرار داده شده است که رئیس هر اداره و سازمانی بدون در نظر گرفتن فلسفه و ارتباط حزبی باید مفاد آنرا رعایت کند. در همان زمان، اداره بودجه و مدیریت هزینه یک برنامه استراتژیک شاخه اجرایی سراسری را که بتواند با این برنامه مطابقت داشته باشد را دارا شده به علاوه مانیا به گسترش این مفهوم به اولویتهای مالیاتی داشتیم.

در سال ۲۰۰۱ دولت بوش برنامه مدیریت ریاست جمهوری را آغاز کرد که تمرکز داشت روی اولویت مدیریتی از جمله همپوشانی عملکرد و بودجه، عامل اصلی این اقدام برنامه ابزار درجه بندی ارزیابی بود معروف به "پارت" که اداره بودجه و مدیریت آنرا جهت ارائه ارزیابی مستمر برنامه های فدرال در فرآیند فرمالیسیون بودجه اجرایی گسترش داد. پارت یک سری از سوالات استاندارد بود که به عنوان ابزار تشخیصی و ارزیابی اطلاعات

جهت ایجاد نتایج درباره سود برنامه و پیشنهاداتی که باعث پیشرفت نتایج می باشد به کار میرفت. پارت کامل نیست اما قدمی در یک راه روشن است.

بودجه بندی بر اساس عملکرد به دولت کمک می کند تا ارزیابی بهتری از بودجه با فراهم کردن اطلاعات دقیق تر داشته باشد. اطلاعات اجرا کمک می کند به تغییر نوعی از سوالات پرسیده شده در فرآیند بودجه ای. سیاست گزاران ممکن است این سوالات را پرسند که این برنامه ها کمک می کند به هدفهایشان یا خیر، هماهنگ با برنامه های فدرال می باشد یا خیر. همچنین فهمی را نسبت به نتایج به دست آمده می دهد که آیا نتایج به دست آمده است یا نه، آیا برگشت سرمایه هزینه ها را جبران می کند یا خیر، و آیا مدیران برنامه توانایی رسیدن به نتایج وعده داده شده را دارند یا خیر.

با وجود این که بودجه بندی برای می تواند کمک کند به تغییر ذات مناظرات، مهم هست که محدودیتهای آنرا بشناسد. اطلاعات اجرایی نمی تواند مناسب باشد برای انتخابهای سیاسی مشکل. از زمان تاسیس جمهوری، دیدگاههای متفاوتی وجود دارد درباره اندازه مناسب و نقشهای دولت فدرال. نیاز برای برنامه ها و سیاستهای متفاوت. اطلاعات عملکردی نمی تواند این مشکلات را حل کند. می تواند کمک کند به حرکت آن به سمت سطح مطلع تری، چیزی که تمرکز کند روی نتایج به همراه مقایسه اولویتها. در حقیقت، این امر می تواند مباحث را تغییر دهد به مسائل ذاتی نجات زندگی، تغذیه بچه ها، دور کردن فقر، کاهش سوختهای فسیلی، توسعه سلامت و پرورش مراقبتهای پزشکی. مشکلات عملکرد ممکن است بودجه را کاهش دهد یا برنامه ها را اصلاح کند، اما آنها سرمایه گزاری بیشتری را جذب می کنند یا طراحی برنامه و مدیریت اصلاح می کند. حتی اگر برنامه ای از انتظارات عملکردی پیشی گرفت، می تواند کاندید، پس است به سطح پایین تری از اولویت باشد. نتایج ارزیابی ضعیف می تواند سرمایه گزاران بیشتری را در مردم تشویق کند و باعث رشد تکنولوژی شود و شاید پیشرفتهای مدیریتی را بیشتر کند اگر توافقی کلی باشد که فعالیت برای کشور ضروری است.

اطلاعات جمع آوری شده توسط بخشها و سازمانهای فدرال بسیار ضروری است برای ارزیابی اینکه آیا فعالیتهای فدرال نیازهای جامعه به سرعت در حال تغییر ما را تامین می

کند یا خیر. صراحتاً، بازنگری از بالا به پایین از تمام فعالیتهای فدرال به اتمام رسیده است. کنگره و رئیس جمهور باید تصمیم بگیرند کدام برنامه و سیاست باید در اولویت باشد. این تلاشها ممکن است از یک سری شاخصهای کلیدی سود ببرد. این ارزیابیهای می تواند کمک کند به ارزیابی جایگاه ایالات متحده، پیشرفت، ذو جایگاه آن در مقایسه با دیگر ملتهای پیشرفته در سلامت همگانی-مراقبتهای درمانی-خانه سازس=ی-مهاجرت-انرژی-و مسایل زیست محیطی.

نهادهای بین المللی متنوعی شامل اتحادیه اروپا و سازمان ملل در حال حاضر از سیستم های شاخص اصلی استفاده می کنند. به علاوه، چندین کشور از جمله استرالیا، کانادا، و برزیل و برخی ایالتهای آمریکا و شهرداریها شاخصها را استفاده می کنند برای اولویت بندی عملی عمومی هدف. زمان آن است که دولت فدرال نیز آن را به کار گیرد. جاو با آکادمیهای ملی، سازمان همکاریهای اقتصادی و توسعه، سازمان بین المللی انستیتو عالی بازرسی و دیگران کاری که تا کمک کند به ایجاد شاخصهای ملی اصلی به عنوان یک واقعیت در ایالات متحد و سایر جهان.

به دلیل کسری مالی طولانی مدت، ما باید کنترلهای معنی دار را ایجاد نماییم. کنترلهای بودجه نیاز دارند تا در مقایسه با گذشته گسترده تر و سخت تر شوند، نه تنها به خاطر اینکه وضعیت مالی ما بد است به خاطر اینکه رونامی پرداختهای فدرال نشأت گرفته از بازنشتگیها در حال شروع می باشد. چالشهای مالی دولت در مدت زمانی ۱۰ سال شکل می گیرد. به عنوان نتیجه مکانیسمهای جدید نیاز است که کند به استفاده بلند مدت از برنامه های فعلی فدرال و تعهدات مالی جدید.

ما راهای بهتری را نیاز داریم تا توضیح بدهیم و ارزیابی کنیم دامنه های مالی از هزینه های جاری روزمره گرفته تا بلایای طبیعی.

تأمین اجتماعی، درمان پزشکی، تنها برنامه هایی نیستند که تصویر متفاوت هزینه ها را ماورای بودجه ۱۰ ساله ترسیم می کنند. برای مثال بیمه فدرال می تواند در اولین سال بدون هزینه باشد اما حوادثی مانند سیل می تواند تاثیر بودجه ای زیادی داشته باشد. کنگره باید بیشتر درگیر در این مناظره و تصمیمات و فعالیتهای پیگیرانه شود. کنگره نقش اصلی را

در تعریف اولویت‌های ملی و اختصاص منابع برای رسیدن به اهداف مذکور ایفا می‌کند. بدون نقش کنگره اکثر اقدامات مدیریتی با ثبات نخواهد بود. من بسیار امیدوار هستم که کنگره فرآیند ارزیابی عملکردی را برای کمک به تلاش‌های خودش گسترش دهد. در نوامبر ۲۰۰۶ من برای کنگره لیستس از ۳۶ محل دولتی را فرستادم که به توجه بیشتری نیاز داشت، از به داختن به فاصله مالیاتی گرفته تا بازنگری فعالیت‌هایمان در عراق.

من اعتقاد دارم برای پیشرفت بایستی مشارکت کرد. با وجود چالش‌های زیادی که ملت ما امروزه با آن روبرو می‌باشد، دولت فدرال ما به تنهایی نمی‌تواند موفق شود. مسئولین دولتی ما باید لایحه سرمایه‌گذاری را بپذیرند و برای رسیدن به همکاری‌شان در تمام دولت به علاوه هم‌تایانشان در بخش‌های آکادمی، خصوصی و غیر انتفاعی چه داخلی و چه بین‌المللی. من خرسند می‌باشم که آکادمی ملی اداره عمومی این فرصت را مهیا کرده برای افراد از بخش‌های مختلف برای به اشتراک گذاشتن دیدگاه‌هایشان درباره مدیریت اجرایی به همراه مسائل مرتبط با راهبرد سرمایه‌انسانی. من امیدوار هستم که توجه آنها به این موضوع به بحث‌های بیشتری در این باره بیانجامد که چطور دولت در قرن بیست و یکم پویاتر، کارآمدتر، اخلاقی‌تر، اقتصادی‌تر و موثرتر به کارش برسد.

این اثر قسمتی از سری کتاب‌های ویرایش شده می‌باشد به نام روند تحول در حاکمیت و دموکراسی می‌باشد، که آخرین تفکرات در مدیریت دولتی می‌باشد. این کتاب نشان می‌دهد که ما اعتقاد داریم به روند تحولی و اساسی در حاکمیت و دموکراسی. این کتاب به سوالات زیر می‌پردازد: چگونه یک حاکمیت و دموکراسی انتقال می‌یابد؟ تأثیرات این تحول چه می‌باشد؟ در آینده در کجا حول به حاکمیت و دموکراسی می‌رسد؟ آکادمی ملی اداره عمومی با کمک انتشارات شارپ این سری را تأمین مالی کرده است. اکثر فصل‌های این اثر با کمک دوستان آکادمی و کارمندان حرفه‌ای مهیا شده است. من همچنین از سرآمدان مدیریت عمومی که نماینده تفکرهای متفاوتی بودند کمک گرفتیم. من این اثر را با کمک کارشناسان سرآمد تهیه کردم. کتاب‌های اولیه از این سری در وبسایت www.mesharp.com در دسترس می‌باشد.