



شهرستان خراسان

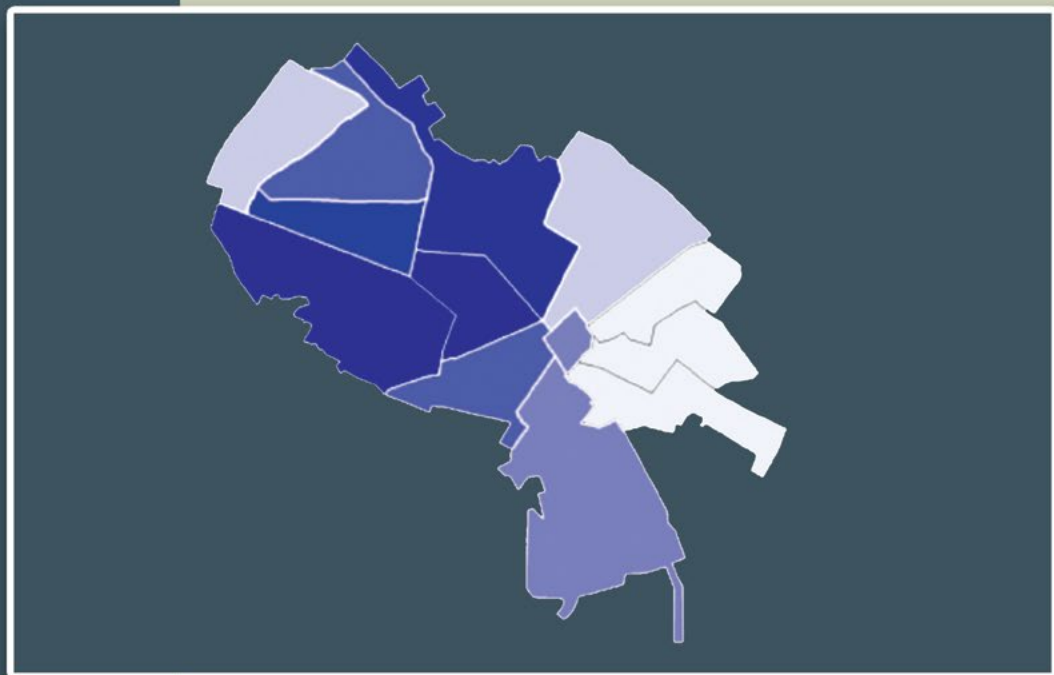


وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
پارک علم فناوری خراسان



# مدیریت هدفمند منابع و مصارف در شهرداریها

همراه با مرور تجربه پیاده سازی  
در شهرداری مشهد



مبتنی بر متدولوژی IPABS

گروه مؤلفان

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## مدیریت هدفمند منابع و مصارف در شهرداریها

### گروه مؤلفان:

جمال حسن بارانی، نریمان علیزاده، آرام تاجبخش، احمد صالح آبادی  
مرتضی محولاتی، محمد مهدی کریمی، حسین عبدالله زاده، حسین وکیل  
زاده، مهدی شاهدی، غلامحسین زرین کوب، محمد اکبری، هادی خواجه  
محمد هنرور، مجتبی مجدی، محسن سلطانی، سعید مسرت، وحید شهرستانکی  
پریساید حسینی، هادی کریمی، مهزیار حزب الهی، محمد دهنوی، سعید محمود پور،  
هانی احمد سیما، هادی میری، سید احسان حسینی یزدی، سیمین رجبی خامسی



نشر ایران بیوز

## مدیریت هدفمند منابع و مصارف در شهرداریها

گروه مولفان: هادی خواجه، محمد هنرور، سعید مسرت، مرتضی محولاتی، جمال حسن بارانی

سال چاپ: ۱۳۹۶؛ اول

تعداد: ۱۰۰۱ جلد

چاپ: مهتاب

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۸۷۳-۲۸-۱

قیمت: ۸۵۰۰۰ تومان

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت هدفمند منابع و مصارف در شهرداریها مبتنی بر متدولوژی IPABS (همراه با مرور تجربه پیاده‌سازی در شهرداری مشهد) / گروه مولفان هادی خواجه ... [ و دیگران].

مشخصات نشر: مشهد: آبان برتر، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری: ۴۴۶ص: مصور(رنگی)، جدول (رنگی)، نمودار( رنگی).

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۸۷۳-۲۹-۸

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: کتابنامه: ص.۴۴۴.

یادداشت: گروه مولفان: هادی خواجه، محمد هنرور، سعید مسرت، مرتضی محولاتی، جمال حسن بارانی.

طراح و صفحه آرا: سیده ندا سجادی فرد

موضوع: شهرداری مشهد - برنامه‌ریزی

موضوع: شهرداری - امور مالی - قوانین و مقررات -- ایران

موضوع: Municipal finance - Accounting - Law and legislation - Iran

موضوع: طرح‌های عمرانی - ایران - مدیریت

موضوع: Economic development projects - Iran - Management

موضوع: بودجه برنامه‌ای - ایران

موضوع: Program budgeting - Iran

موضوع: بودجه‌ریزی - ایران - مشهد

موضوع: Budget process - Iran - Mashhad

شناسه افزوده: خواجه، هادی، ۱۳۶۰ -

رده بندی کنگره: ۱۳۹۶ م۴/م ۷۴۶۹ JS

رده بندی دیویی: ۳۵۱/۵۵۸۲۲۲

شماره کتابشناسی ملی: ۴۹۷۲۸۶۸

تمام حقوق برای نشر آبان محفوظ است

ایمیل: [pub@magnabook.ir](mailto:pub@magnabook.ir)

خرید اینترنتی: [www.magnabook.ir](http://www.magnabook.ir)

## پیشگفتار

جریان منابع و مصارف سازمان چیست؟  
 کنترل جریان منابع و مصارف سازمان به چه معناست؟  
 ایجاد جریان بهینه منابع و مصارف اشاره به چه دارد؟  
 سازمان به چه نحوی ارزیابی نماید که در مسیر چشم انداز خود قرار دارد؟  
 آیا راهکاری وجود دارد که سازمان بتواند در اولین گام های انحراف از چشم انداز خود، از موضوع مطلع شده و به مسیر صحیح برگردد؟  
 بررسی سطح کمی و کیفی تحقق اهداف سازمان و پاشنه آشیل سازمان های بزرگ یعنی عدم وجود ارزیابی عملکرد، قابل رفع شدن می باشد؟  
 اهمیت نظام برنامه و بودجه به عنوان محور مدیریت سازمان با چه مصادیقی قابل تبیین می باشد؟  
 آیا دو مقوله استقلال واحد های مختلف یک سازمان و همزمان اعمال مدیریت یکپارچه بر کل سازمان، قابل جمع می باشند؟  
 برای بهره بردن از راه حل های نرم افزاری در جهت برنامه ریزی منابع سازمان<sup>۱</sup> بهترین انتخاب کدام خواهد بود؟

- محصولات آماده خارجی
- محصولات آماده داخلی
- راه حل سوم

**IPABS** چیست و چگونه پاسخ سوالات بالا را ارائه می نماید؟ در این کتاب سعی شده است ابتدا پرسش های مذکور تشریح شده و پس از بررسی جنبه های مختلف هر یک، پاسخ سوالات نیز ارائه گردد. مدیریت سازمان با محوریت نظام برنامه و بودجه یعنی رعایت سه اصل کلی برنامه ریزی در جهت قانونمند نمودن امور، نظارت بر اجرا برای ارائه عکس العمل و ارزیابی به دلیل پاسخدهی، که رکن اصلی هر یک از اصول مذکور موضوع بودجه بندی می باشد. راه حل سه مرحله ای برنامه ریزی، نظارت، اجرا برای اداره یک سازمان یعنی ایجاد یک بنا که البته یک معماری یکپارچه می تواند این بنا را مفید و پایدار سازد و پرواضح است که همانند اغلب راه حل های دنیای امروز در علوم مختلف، نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان یک بستر پشتیبانی کننده انکار ناپذیر می باشد. **IPABS** فرآیند ایجاد این بنا را تشریح نموده، اینکه فرآیند مذکور در چه سطح و چه عمق نفوذی برای سازمان پیاده گردد با توجه به ظرفیت های موجود و خواسته های هر سازمان می تواند متفاوت باشد و از این منظر **IPABS** بسیار منعطف می باشد. به همین دلیل در ادبیات این کتاب هر کجا قرار است از **IPABS** سخنی به میان آورده شود از عنوان «فلسفه» استفاده می شود چرا که بنیادی ترین عقاید، مفاهیم و رویکردها مربوط به نحوه مدیریت سازمان ها را ارائه نموده است. «سینا»<sup>۲</sup> به عنوان یک راه حل نرم افزاری، توسعه یافته بر مبنای فلسفه **IPABS** حاصل اعتماد ۱۰ ساله شهرداری مشهد

## پیشگفتار

به شرکت های دانش بنیان می باشد که به عنوان بستر پشتیبانی کننده فازهای طراحی، پیاده سازی و استقرار فرآیند مد نظر فلسفه IPABS، قابل استفاده در سازمان هایی با کسب و کار های مختلف قلمداد می شود. بارزترین شاخصه سینا در مقایسه با سایر محصولات مدعی توان انجام برنامه ریزی منابع سازمان در این است که برای ورود سینا به یک سازمان هیچ نیازی به بازنشسته کردن زیرسیستم های جاری سازمان نبوده و سینا این انعطاف پذیری را دارا می باشد که به عنوان هدایت کننده همه زیر سیستم های سازمان عمل کرده و نقش کلیدی مدیریت نظام برنامه و بودجه را نیز ایفا نماید، هر چند که اگر در حوزه ای از سازمان نقصی و کم و کاست زیرساختی وجود داشته باشد سینا خود، آن نقش را نیز خواهد پذیرفت.

در این کتاب پیرامون فرآیند پیاده سازی « هوش تجاری » به عنوان یک نیاز بسیار شدید سازمان ها، به ویژه سازمان های بزرگ و غیرمتمرکز بحث شده است و در قالب یک فصل مجزا دلایل اینکه اجرای IPABS در یک سازمان به چه اندازه در موفقیت پیاده سازی هر گونه راه حل مربوط به هوش کسب و کار می تواند موثر واقع شود نیز مورد بررسی قرار گرفته است. پروژه سینا طی تفاهم نامه ای فی مابین پارک علم و فناوری خراسان رضوی و شهرداری مشهد کلید خورد تا برای اولین بار در کشور با استفاده از توان شرکت های دانش بنیان موضوع پیاده سازی IPABS در یک سازمان واقعی تجربه شود که بحمدلله تجربه ای موفقیت آمیز بود.

پاییز ۱۳۹۶

گروه مؤلفان

۲	پیشگفتار
۶	۱- بودجه و جایگاه آن در سازمان
۲۶	۲- IPABS چیست؟
۳۸	۳- هفت عنصر کلیدی در IPABS
۶۳	۴- پنج گام اجرایی در IPABS
۷۸	۵- ساختار اطلاعاتی سینا (تجربه پیاده‌سازی IPABS در شهرداری مشهد)
۸۹	۶- نقش IPABS در بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد (عملیاتی)
۱۰۱	۷- دستاوردهای اجرای IPABS
۱۱۵	۸- آشنایی با اجزای سینا
۱۱۷	۸-۱- ایجاد زیرساخت‌های نظام برنامه و بودجه
۱۳۷	۸-۲- مدیریت منابع
۱۴۵	۸-۳- مدیریت مصارف
۱۵۸	۸-۴- مدیریت تلفیق و اصلاحیه بودجه
۱۶۶	۸-۵- مدیریت تخصیص منابع به مصارف
۱۶۹	۸-۶- مجوز پرداخت
۱۷۰	۸-۷- مدیریت قراردادهای و تعهدات
۱۸۰	۸-۸- مدیریت پیمانکاران و تأمین‌کنندگان
۱۸۶	۸-۹- کارتابل متمرکز کاربران
۱۸۹	۸-۱۰- فرمساز
۱۹۷	۸-۱۱- گزارش‌ساز
۲۰۱	۸-۱۲- مدیریت اسناد و مدارک
۲۰۴	۸-۱۳- مدیریت گردش کارها و فرآیندهای بودجه
۲۱۲	۸-۱۴- ارتباط مکانیزه با سیستم‌های مالی
۲۱۵	۸-۱۵- ارتباط مکانیزه سینا با سایر سامانه‌های مستقر در شهرداری
۲۲۱	۸-۱۶- مدیریت یکپارچه مصرف کالا (از درخواست تا تحویل)
۲۴۹	۸-۱۷- کنترل پروژه مبتنی بر بودجه
۲۵۲	۸-۱۸- مدیریت توزیع حقوق و دستمزد مبتنی بر بودجه
۲۵۴	۸-۱۹- مدیریت تهاتر
۲۵۹	۸-۲۰- محاسبه قیمت تمام شده مبتنی بر بودجه ریزی عملیاتی
۲۶۸	۸-۲۱- مدیریت کیفیت

## فهرست

۲۷۰	۲۲-۸- اسناد و اطلاعات مکمل نظام برنامه و بودجه
۲۷۲	۲۳-۸- کدگذاری موجودیتهای سازمان
۲۷۵	۹- مدیریت دارایی‌ها در IPABS
۲۸۱	۱۰- سینما از نگاه مهندسی نرم‌افزار
۲۹۷	۱۱- سینما از منظر IPABS
۳۲۳	۱۲- هوشمندی کسب‌وکار در IPABS
۳۳۹	پیوست ۱: آشنایی با اصول و مبانی بودجه ریزی
۳۸۴	پیوست ۲: جایگاه بودجه در قوانین ایران
۳۹۵	منابع: