



## Developing a Model for Performance-Based Budgeting Implementation in Ministry of Cultural Heritage, Tourism and Handicrafts

Mahdi Zare Bidoki<sup>1</sup>, Habibollah Nakhaei<sup>\*2</sup>, Ghodratollah Talebnia<sup>3</sup>, Mahmoud Moeinadin<sup>4</sup>

1. Ph.D. Student, Department of Accounting, Faculty of Management, Accounting and Economics, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran. (dmk.zare@gmail.com).

2. Assistant Professor, Department of Accounting, Faculty of Management, Accounting and Economics, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran. (habibollahnakhaei@yahoo.com).

3. Associate Professor, Department of Accounting, Faculty of Management, Accounting and Economics, Sciences and Researches Branch, Islamic Azad University, Iran. (Gh\_talebnia@yahoo.com).

4. Associate Professor, Department of Accounting, Faculty of Management, Accounting and Economics, Yazd Branch, Islamic Azad University, Yazd, Iran. (mahmoudmoein@iauyazd.ac.ir).

### Corresponding Author:

Habibollah Nakhaei

Email: [habibollahnakhaei@yahoo.com](mailto:habibollahnakhaei@yahoo.com)

Received: 2022/03/08

Accepted: 2022/07/27

### How to Cite:

Zare Bidoki, M; Nakhaei, H; Talebnia, GH; Moeinadin, M; (2022). Developing a Model for Performance-Based Budgeting Implementation in Ministry of Cultural Heritage, Tourism and Handicrafts, *Governmental Accounting*, 9 (17), 69-100.

### ABSTRACT

**Subject and Purpose:** The present study aimed to provide a model for implementing performance-based budgeting in the Cultural Heritage, Handicrafts and Tourism Organizations using Delphi techniques and a Hierarchical Analysis Process based on Fuzzy approaches.

**Research Method:** In the first step, for the coherence and collection of experts' mental knowledge, by conducting library studies, various resources are prepared based on the approved budget (regulations for creating, modifying, completing, grading and rating tourism facilities and supervising them) and the primary effective factors in sharing financial resources identified by the consensus of 20 experts (as the initial Delphi panel) was discussed. Then, the effective criteria in sharing financial resources were 130 criteria, which were classified into 10 factors. In the next step, to identify the mentioned effective factors using the Fuzzy Delphi technique and consensus of experts (as Delphi secondary panel), their effectiveness in the distribution of financial resources was investigated.

**Research Findings:** 24 criteria were ranked using the Fuzzy Hierarchical Analysis technique, with the three criteria of "national and global registration of cultural, historical and natural movable artifacts", "number of globals registered works" and "climate and territorial climate" as the most important criteria in sharing financial resources identified. Finally, using the weights specified in the fuzzy analytical hierarchical process stage, the resource sharing index of each provincial unit was determined and the formula for determining the share rate was presented. Also, the research model was drawn in the form of a pyramid with a triangular base, three aspects of which are related to the specialized criteria of cultural heritage; Handicrafts; Tourism and at the base of the pyramid, the general criteria apply to all units.

**Conclusion, Originality and its Contribution to the Knowledge:** Based on the suggested model, effective criteria in the allocation of financial resources can be considered in the three aspects of cultural heritage, handicrafts and tourism on the basis of support levels. Also, the national and global registration of cultural, historical and natural movable historical artifacts is of the highest importance in the distribution of financial resources to the units.

**Keywords:** Budgeting Model, Cultural Heritage Organization, Tourism & Handicrafts, Fuzzy Analytic Hierarchy Process, Fuzzy Delphi.

**JEL Classification:** H61, H72.



«مقاله پژوهشی»

## ارائه الگوی پیاده‌سازی بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد در وزارت میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری

مهدی زارع‌بیدکی<sup>۱</sup>، حبیب‌الله نخعی<sup>۲\*</sup>، قدرت‌الله طالب‌نیا<sup>۳</sup>، محمود معین‌الدین<sup>۴</sup>

### چکیده

**موضوع و هدف:** پژوهش حاضر با هدف ارائه الگویی برای پیاده‌سازی بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد در وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی با استفاده از تکنیک‌های دلفی و فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی بر اساس رویکردهای فازی انجام شد.

**روش پژوهش:** در گام اول برای انسجام و گردآوری دانش ذهنی خبرگان، با انجام مطالعات کتابخانه‌ای، منابع مختلفی بر اساس بودجه مصوب ابلاغی (آیین‌نامه ایجاد، اصلاح، تکمیل، درجه‌بندی و نرخ‌گذاری تاسیسات گردشگری و نظارت بر آنها) تهیه و عوامل نخستین مؤثر در تسهیم منابع مالی شناسایی شده با اجماع ۲۰ تن از خبرگان (به عنوان پانل اولیه دلفی) به بحث و تبادل نظر گذاشته شد. سپس معیارهای مؤثر در تسهیم منابع مالی جمعاً به تعداد ۱۳۰ معیار که در ۱۰ عامل دسته‌بندی شدند. در گام بعدی برای شناسایی عوامل مؤثر یادشده با استفاده از تکنیک دلفی فازی و اجماع خبرگان (به عنوان پانل ثانویه دلفی) به بررسی تاثیرگذاری آنها در توزیع منابع مالی پرداخته شد.

**یافته‌های پژوهش:** با رتبه‌بندی ۲۴ معیار تأییدشده با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی فازی، سه معیار «ثبت ملی و جهانی آثار منقول تاریخی فرهنگی و طبیعی»، «تعداد آثار ثبت جهانی شده» و «آب و هوا و اقلیم سرزمینی» به عنوان مهم‌ترین معیار در تسهیم منابع مالی مشخص شدند. در نهایت با استفاده از وزن‌های مشخص‌شده در مرحله تحلیل سلسله‌مراتبی فازی، شاخص تسهیم منابع هر واحد استانی مشخص و فرمول تعیین قدرالسهم ارائه شد. همچنین الگوی پژوهش در قالب یک هرم با قاعده مثلثی ترسیم شد که سه رویه آن مربوط به معیارهای تخصصی میراث فرهنگی، گردشگری، صنایع دستی و در قاعده هرم، معیارهای عمومی مربوط به تمام واحدها است.

**نتیجه‌گیری، اصالت و افزوده آن به دانش:** بر اساس الگوی پیشنهادی، معیارهای مؤثر در تسهیم منابع مالی را می‌توان در سه ضلع میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی بر روی قاعده سطوح پشتیبانی در نظر گرفت. همچنین ثبت ملی و جهانی آثار منقول تاریخی فرهنگی و طبیعی، دارای بالاترین اهمیت در تسهیم منابع مالی به واحدها است.

**واژه‌های کلیدی:** الگوی بودجه‌ریزی، وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، دلفی فازی، تحلیل

سلسله‌مراتبی فازی.

طبقه‌بندی موضوعی: H61, H72.

۱. دانشجوی دکتری، گروه حسابداری، دانشکده مدیریت، حسابداری و اقتصاد، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران. (dmk.zare@gmail.com)

۲. استادیار، گروه حسابداری، دانشکده مدیریت، حسابداری و اقتصاد، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران. (habibollahnakhaei@yahoo.com)

۳. دانشیار، گروه حسابداری، دانشکده مدیریت، حسابداری و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (Gh\_talebnia@yahoo.com)

۴. عضو هیأت علمی و دانشیار گروه حسابداری، دانشکده مدیریت، حسابداری و اقتصاد، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران. (mahmoudmoein@iauyazd.ac.ir)

نویسنده مسئول:

حبیب‌الله نخعی  
رایانامه:

habibollahnakhaei@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۰۵

### استناد به مقاله:

زارع‌بیدکی، مهدی؛ نخعی، حبیب‌الله؛ طالب‌نیا، قدرت‌الله؛ معین‌الدین، محمود؛ (۱۴۰۱). ارائه الگوی پیاده‌سازی بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد در وزارت میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، حسابداری دولتی، ۹ (۱۷)، ۷۰-۱۰۸.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۱. ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و عدم تغییر یا تعدیل مقاله مجاز است.

Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



## مقدمه

برای ارائه خدمات به بخش عمومی، نیاز به یک برنامه دقیق و بالغ برای دستیابی به حداکثر نتیجه ممکن است. برنامه دولت برای اجرای امور مالی سازمان‌ها یا مناطق جغرافیایی و استان‌ها، در قالب بودجه ترسیم می‌شود که نشان‌دهنده وظایف و کارکردهای دولت در اجرای امور عمومی و مسؤلیت‌هایش است (ویگونا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). بودجه به عنوان مهم‌ترین سند مالی عملیات دولت، نقش مهمی را در دستیابی به اهداف برنامه‌های درازمدت توسعه کشورها دارد و ستون اصلی توسعه خط‌مشی و پاسخگویی در هر کشوری است (داونز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷) با این حال، ارزیابی نظام بودجه‌ریزی در ایران نشان‌دهنده ناکامی این نظام است (کردستانی، ۱۳۹۸ و پورغفار و همکاران، ۱۴۰۱). از این رو، تلاش برای بهبود آن، همواره مورد توجه بوده است (وارن و همکاران، ۲۰۱۴ و کرامتی و بیات، ۱۳۹۵). غیرعملیاتی و شفاف‌نبودن و عدم دستیابی به اهداف مورد نظر، از اشکالات اساسی نظام بودجه‌ریزی دستگاه‌های اجرایی دولتی است (کروهان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳ و رایسنسون، ۲۰۰۵). به همین خاطر امروزه دستگاه‌های اجرایی دولتی و نهادهای عمومی به دلیل افزایش فشار برای بهبود پاسخگویی و شفافیت عملکرد خود، به رویکردهای نوین مدیریت از جمله تغییر نظام‌های بودجه‌بندی خود به نظام‌های عملکردمحور روی آورده‌اند.

استفاده از اطلاعات عملکردی که محور بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد است، منجر به توسعه مباحث سیاسی و تصمیم‌گیری، آگاه‌سازی تصمیم‌گیرندگان در کلیه مراحل فرآیند بودجه‌ریزی، افزایش مسؤلیت پاسخگویی از طریق تقویت ارتباطات و شفافیت، بهبود خدمات عمومی و ارتقاء بیشتر آگاهی عمومی می‌شود (هجال مقربای<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). افزون بر این در پژوهش‌های متعددی (مانند سیاویه و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶؛ پرادانا و سوپادمی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸؛ دی‌جانلی و سبحان<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹) و سوهارتینی و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۹)، تأثیر مثبت بودجه‌ریزی عملیاتی بر بهبود عملکرد تأکید شده است. نظام بودجه‌ریزی عملیاتی هم بر اثربخشی و هم بر کارایی بودجه توجه دارد و سبب استفاده بهینه از منابع می‌شود (واعظ‌قاسمی و همکاران، ۱۳۹۷؛ پورعلی و کاکوان، ۱۳۹۵؛ قلی‌زاده و کهن‌روز، ۱۳۹۴).

اجرای کارایی بودجه و مدیریت منابع مالی از دغدغه‌های کلیدی دولت‌ها در سده کنونی به‌شمار می‌روند (بروززاده زواره و همکاران، ۱۴۰۰). غیرعملیاتی و شفاف‌نبودن (واعظ‌قاسمی و همکاران، ۱۳۹۷؛ کرامتی و بیات، ۱۳۹۵؛ فروغی و همکاران، ۱۳۹۱)، عدم انطباق فعالیت‌های بودجه‌ای با خدمات تعریف‌شده دستگاه اجرایی، نبود شاخص‌های ملموس قابل‌ارزیابی برای هر فعالیت بودجه‌ای و عدم دسترسی سریع به اطلاعات هزینه‌کرد شاخه‌های

استانی (بروززاده زواره و همکاران، ۱۴۰۰) مهم‌ترین چالش و اشکال اساسی نظام بودجه‌ریزی کشور است. هرچند از دیدگاه حاکمیت سیاسی کشور، بیشتر دشواری‌ها و مسائل بودجه‌ای ایران، معلول نارسایی‌های منابع، انگاشته می‌شود اما تحلیل ساختارها و عملکردهای بودجه‌ای در مقایسه با منابع و امکانات مالی دولت‌ها، بیانگر ناکارآمدی‌های ساختاری در فرآیند انتخاب اولویت‌ها و نحوه تخصیص بودجه است (واعظ‌قاسمی و همکاران، ۱۳۹۷). بنابراین دولت به سمت نظام بودجه‌ریزی عملیاتی و روش‌های نوین در تسهیم منابع حرکت کرده و به استناد قوانین، مقررات و ضوابط موجود در حال حاضر مبنای بودجه‌بندی عملیاتی ملاک عمل است (پورعلی و کاکوان، ۱۳۹۵).

وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی و پیش از آن سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری همواره با محدودیت‌های بودجه‌ای روبرو بوده است. بنابراین نظام بودجه‌ریزی عملیاتی را مطابق با اسناد بالادستی و نظام کلان بودجه‌ریزی کشور مورد توجه قرار داده است. چالش‌های مختلفی همچون: نبود شاخص‌ها و معیارهایی برای تسهیم منابع و تخصیص بودجه، عدم استقرار سیستم حسابداری تعهدی، عدم توانایی در محاسبه بهای تمام‌شده خدمات در بخش میراث فرهنگی، مهم‌ترین موانع اجرای آن است، به‌گونه‌ای که در برخی از موارد در عمل قابلیت اجرایی ندارد. بنابراین این پژوهش در گام اول، به دنبال شناسایی عوامل مؤثر در تسهیم منابع مالی است. منظور از عوامل مؤثر در تسهیم منابع مالی، عواملی است که به هر شیوه ممکن در مصرف منابع مالی بر اساس شرح هزینه وابسته تأثیرگذار بوده و در حال حاضر مبنای تعیین قدرالسهم واحدهای تابعه در سطح کشور و استان‌های تابعه ملاک محاسبه قرار نمی‌گیرد (جعفرنیا و جاهد، ۱۳۹۴). پس شناسایی عوامل مؤثر در تسهیم منابع مالی وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی و تخصیص بودجه به واحدهای تابعه و رتبه‌بندی این عوامل با استفاده از جمع‌آوری نظرات خبرگان ضروری است.

بر اساس مطالعات و پژوهش‌های مختلف الگوهای سستی تخصیص بودجه و تسهیم منابع مالی، کارا و مناسب نیست (رجبی، ۱۳۹۱؛ رحمانی‌فضلی و عرب‌مازار، ۱۳۹۵) و بنابراین در سال‌های اخیر، مسأله بودجه‌ریزی با توجه به رویکردهای نوین علمی در راستای تحقق اهداف کلان اقتصادی و یا هر سازمانی، به عنوان یکی از مهم‌ترین اولویت‌های برنامه‌ریزان، سیاست‌گذاران و تصمیم‌سازان بوده است. به همین منظور بودجه‌ریزی از حالت سستی و عملیاتی به روش‌های نوین مدل‌های ریاضی و پژوهش عملیاتی گرایش پیدا کرده است (رحمانی‌فضلی و عرب‌مازار، ۱۳۹۵). مرور گسترده ادبیات بودجه‌ریزی نشان از تلاش پژوهشگران بسیاری پیرامون طراحی مدل ریاضی بوده است و نتایج این پژوهش‌ها بر اثربخشی مدل‌های ریاضی ارائه‌شده در

5. Syawie et al.  
6. Pradana and Supadmi.  
7. Djaelani and Subhan.  
8. Suhartini, et al.

1. Wiguna, et al.  
2. Downes et al.  
3. Kurrohman.  
4. Hijal-Moghrabi.

پژوهش حاضر به بررسی وضعیت بودجه‌ریزی در وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی کشور می‌پردازد و سپس با مراجعه به پژوهش‌های موجود و نیز کسب آرای خبرگان معیارهای مؤثر در تخصیص بودجه که مورد اجماع خبرگان است، برای تخصیص بهینه بودجه به سازمان‌ها و واحدهای تابعه ارائه می‌دهد. در ادامه به منظور ارائه الگوی پیاده‌سازی بودجه‌ریزی در وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره و استفاده از منطق فازی، الگوی پیشنهادی را ارائه می‌کند. این پژوهش به دنبال ارائه مدل مناسب برای تسهیم منابع مالی با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره و رویکرد فازی است. در ادامه ابتدا به مبانی نظری و ارائه پیشینه پژوهش‌های انجام‌گرفته در این حوزه پرداخته می‌شود، سپس روش‌شناسی پژوهش تبیین و بر اساس این روش، یافته‌های پژوهش ارائه خواهد شد. در انتها نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل‌ها، بحث، نتیجه‌گیری و جمع‌بندی می‌شود.

### مبانی نظری پژوهش

نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد (بودجه‌ریزی عملیاتی) به عنوان یک نظام مدیریتی برای ارتقای کارایی و اثربخشی مصرف منابع سازمانی مورد توجه جدی دولت‌ها در سطوح ملی و محلی بوده است. در این نظام اعتبارات بودجه‌ای بر پایه عملکرد واحدهای سازمانی در راستای تولید خروجی‌ها (محصولات و خدمات) یا همان اهداف کوتاه‌مدت و یا دستیابی به پیامدها و یا همان اهداف بلندمدت، تخصیص می‌یابد و بدین ترتیب سازمان به سمت افزایش شفافیت در شیوه مصرف منابع برای انجام فعالیت‌ها، تولید خروجی‌ها و دستیابی به اهداف و راهبردها و نیز پاسخگویی بیشتر سوق می‌یابد (قلی‌زاده و کهن‌روز، ۱۳۹۴).

تعیین بودجه دستگاه‌ها از سال ۱۳۴۳ که وظیفه بودجه‌ریزی از وزارت امور اقتصاد دارایی کشور (مالیه قدیم) به سازمان برنامه و بودجه (دفتر مرکزی سابق) واگذار و به صورت برنامه‌ای آغاز شد و به تدریج روند تکاملی خود را سپری کرد. در سال ۱۳۵۱ قانون برنامه و بودجه کشور به تصویب قوه مقننه رسید و به موجب بند ۴ ماده ۱، بند ۸، بند ۱۳، بند ۱۴ و بند ۱۹ این قانون دستگاه‌های اجرایی مکلف شدند، برنامه و بودجه سالانه خود را که شامل فعالیت‌های جاری و طرح‌های عمرانی است، به سازمان پیشنهاد کنند و سازمان نیز با توجه به هدف‌ها و سیاست‌های نوشته شده در برنامه پنج ساله، هدف‌های مشخص و عملیات

تخصیص بودجه و منابع مالی تأکید دارد (آذر و نجفی، ۱۳۹۰؛ آذر و خدیور، ۱۳۹۰؛ آذر و همکاران، ۱۳۹۳).

فنون ریاضی روش‌هایی هستند که امکان تخصیص بهینه منابع محدود به فعالیت‌های رقیب را فراهم می‌کند، از طرفی به دلیل پیچیدگی‌های مرتبط با بودجه‌ریزی و تخصیص منابع به نیازها و اهداف و مصرف امکانات مالی در آینده، نمی‌توان با استفاده از روش‌های ذهنی به تخصیص و تسهیم بودجه اقدام کرد و بنابراین استفاده از مدل‌ها و فنون ریاضی در این زمینه اثربخش و کارآمد خواهد بود. پژوهش‌هایی مانند عزیز و شاه<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، والا-کروز و همکاران (۲۰۲۰)<sup>۲</sup>، آرامش و همکاران (۱۳۹۷)، رحمانی‌فضلی و عرب‌مازار (۱۳۹۵)، آذر و همکاران (۱۳۹۲) و آذر و قشقای (۱۳۸۹) تاییدکننده این امر است. از این رو، بنا به اهمیت علمی‌تر و کارآمدتر کردن روش‌های فعلی تخصیص اعتبار، بررسی برای طراحی مدلی مناسب که همه عوامل را لحاظ کند، ضروری است.

به طور کلی در ایران به دلیل فقدان شاخصه‌های مؤثر و غیرعملیاتی بودن، نظام بودجه‌ریزی نتوانسته نقش اثربخش خود در توسعه و پاسخگویی عمومی را به خوبی ایفا کند و توجه به رویکرد نوین بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد در این جهت بوده است. بنابراین به دلیل محدودیت منابع بودجه‌ای کشور، توجه به شناسایی شاخصه‌های مؤثر در تخصیص بودجه و استفاده از الگوهای کارا و اثربخش نظیر مدل‌های ریاضی، بیش از پیش مورد تأکید قرار گرفته است. بر اساس ضرورت پژوهش و خلاء دانشی در این زمینه، مهم‌ترین اهداف این پژوهش می‌تواند به موارد زیر اشاره کرد:

۱) شناسایی عوامل مؤثر در تخصیص منابع مالی واحدهای مورد پژوهش؛

۲) رتبه‌بندی و تعیین سطح اهمیت عوامل شناسایی شده؛

۳) معرفی یک مدل یا الگوی ساده و قابل فهم که روش جدیدی

برای تعیین قدرالسهم بودجه سایر رده‌ها قرار گیرد.

هم‌چنین از آنجایی که این پژوهش از نوع اکتشافی است به جای تدوین فرضیه‌ها به طراحی پرسش‌های پژوهش می‌پردازد که عبارتند از:

۱- تخصیص منابع با چه معیارهایی می‌تواند در وزارت

میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی انجام شود؟

۲- مدل مناسب برای بودجه‌ریزی بر مبنای معیارهای

متنوع و مؤثر شناسایی شده در تخصیص اعتبارات

وزارت میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری

کشور چیست؟

(آذر، ۱۳۷۴). چارلز کوپر (۱۹۷۱) مدلی را برای تخصیص بودجه در ارتش آمریکا به نام مدل تجزیه اهداف تولید شده ارائه داد که به عنوان معتبرترین مدل ریاضی ارائه شده در بوجه شناخته می‌شود و مدلی سلسله‌مراتبی و چندمرحله‌ای است (آذر، ۱۳۷۵). لی و شیم (۱۹۸۴) مبتنی بر برنامه‌ریزی آرمانی، مدلی برای بودجه‌ریزی بر پایه صفر ارائه دادند. مدل جامع بورتن و همکاران برای کاربرد در دوره‌های زمانی کوتاه‌مدت و بلندمدت کاربرد دارد و همانند مواد و تجهیزات، بودجه را به عنوان یک منبع در ارائه کالا و خدمات در نظر می‌گیرد. مسأله دوره زمانی، همیشه یکی از مسائل مورد توجه پژوهشگران بوده و تلاش داشته‌اند تا بودجه‌ریزی برای دوره زمانی بیش از یک سال بتوانند تعمیم دهند. بر اساس بسیاری از مطالعات انجام گرفته، طراحی مدل ریاضی بودجه تحت تأثیر عواملی چون ساختار بودجه و انتظارات مدیریت و تصمیم‌گیران و افق برنامه‌ریزی (زمان) است. در ایران نیز و به ویژه در سازمان‌های دولتی، اصل سالانه بودن بودجه، معمول‌ترین اصل در بودجه‌ریزی است و بودجه‌های دولتی به سختی بر اساس افق برنامه‌ریزی تنظیم می‌شوند (آذر، ۱۳۷۸). پیدگون (۲۰۱۰) انواع روش‌های بودجه‌ریزی را به شرح زیر ارائه می‌کند:

#### ۱- بودجه‌ریزی متداول (سنتی)

در بودجه‌ریزی متداول هدف‌ها و تاکیدات، تنها به ابزار مالی و حسابداری دریافت‌ها و پرداخت‌های بخش دولتی استوار است و توزیع اعتبارات تنها معطوف به «دستگاه-مواد هزینه» منتهی می‌شود و نقش مجلس و پارلمان در بررسی بودجه تنها متوجه حفظ و کنترل مخارج دولت در چهارچوب اعتبارات مصوب است که هیچ هزینه‌ای از اعتبارات مصوب تجاوز نکرده باشد و هر هزینه‌ای در محل و مواد خود به مصرف رسیده باشد (آرامش و همکاران، ۱۳۹۷).

#### ۲- بودجه‌ریزی افزایشی<sup>۲</sup>

این روش با شیوه تغییرات جزئی در تصمیم‌گیری انطباق دارد، برپایه این روش به منظور تصمیم‌گیری جدید به تصمیم‌هایی که پیشتر در زمینه مورد نظر گرفته شده، مراجعه می‌کند و با توجه به نیازهای موجود، تغییراتی جزئی در آن‌ها بوجود می‌آورد. بودجه‌ریزی افزایشی برای اجتناب از مشکلات ناشی از کار عظیم و پردردسر بودجه‌نویسی سالانه ابداع شده است. با این کار هر سال دوباره از اول اقدام به کار بودجه‌نویسی نمی‌شود، بلکه بودجه‌ریزان، با قبول بودجه سال گذشته

اجرای سالانه دستگاه‌ها را در قالب برنامه سالانه دولت به همراه بودجه کل کشور به مجلس تقدیم کند. دستگاه‌ها نیز موظف هستند پس از تصویب برنامه و بودجه سالانه براساس شرح فعالیت‌ها و طرح‌های توافق شده با سازمان و در حدود اعتبارات مصوب عمل کنند. به دنبال تصویب قانون برنامه و بودجه اتفاقات مثبتی در نظام بودجه‌ریزی کشور افتاد و پایه‌های استفاده از روش‌های علمی جدید بودجه‌ریزی مانند بودجه‌ریزی برپایه عملکرد گذاشته شد. اما افزایش قیمت نفت و چندبرابری منابع مالی دولت موجب بروز بی‌انضباطی مالی در نظام بودجه‌ریزی شد و همه گام‌های جدید برداشته شده در زمینه بودجه‌ریزی به دست فراموشی سپرده شد. این وضعیت تا برنامه چهارم توسعه ادامه داشت، تا اینکه در برنامه چهارم توسعه به موجب مواد ۱۳۸ و ۱۴۴ این قانون به طور کلی برای کلیه دستگاه‌ها، بودجه‌ریزی عملیاتی و محاسبه قیمت تمام شده فعالیت دستگاه‌ها مورد توجه ویژه قرار گرفت و در اجرای آن، مرحله اول بودجه‌ریزی برپایه عملکرد با عنوان شفاف‌سازی از سال ۱۳۸۵ آغاز شد (هاشمی‌نژاد گرو، ۱۳۹۵ و خداحمی، ۱۳۹۰).

بودجه به‌عنوان برنامه‌ای مالی همواره مورد توجه برنامه‌ریزان بوده است. مدل‌سازی ریاضی بودجه، به‌منظور بهینه‌کردن تخصیص آن نیز برای برنامه‌ریزی دارای اهمیت است. بدین سبب از سال ۱۳۴۰ تاکنون مدل‌های بی‌شماری برای مدل‌سازی بودجه در سازمان‌های مختلف عرضه شده است، اما همواره این پرسش مطرح بوده که رویکرد مناسب برای بودجه‌بندی چیست؟

با پیشرفت فنون ریاضی، تلاش برای صورت‌بندی بودجه در قالب مدل‌های ریاضی به منظور تخصیص بهینه بودجه شدت گرفت. استفاده از مدل‌های ریاضی، به‌ویژه با پدید آمدن بودجه‌ریزی در سال ۱۳۴۴ و رویکرد بودجه‌ریزی بر پایه صفر سازمان طرح و برنامه در سال ۱۳۵۲ فراگیر شد. بین سال‌های ۱۲۹۹ تا ۱۳۱۴ بیش از هر چیزی بر روی نظارت بر هزینه‌ها تأکید می‌شد و بودجه تنها به‌عنوان وسیله کنترل استفاده می‌شد. در این مرحله، بودجه بر اساس فصول و مواد و هزینه تهیه می‌شد. با این وجود، در سیستم بودجه طرح و برنامه به برنامه‌ریزی توجه فراوانی می‌شد و در عین حال، مدیریت و نظارت نیز صورت می‌پذیرفت. شکل مطلوب برنامه‌ریزی به صورت متمرکز است و مسؤولیت‌ها به رده‌های پایین‌تر تفویض می‌شود. روش «برنامه‌ریزی خطی» توسط جرج دانتزیگ<sup>۱</sup> به عنوان یک شکل کاربردی از حل مسائل ریاضی ارائه شد و در ادامه روش‌های نظریه بازی و شبیه‌سازی نیز توسعه داده شد

و تخصیص منابع است. این پیوندها می‌توانند سیاست‌گذاری بودجه‌ای را تسهیل و نظارت بر نتایج و دستاوردهای وابسته با مخارج عمومی را افزایش دهند (کردستانی و همکاران، ۱۳۹۵).

### پیشینه پژوهش

تاکنون مطالعاتی در مورد تعیین شاخص‌های مؤثر در تسهیم منابع مالی سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری انجام نگرفته و یکی از جنبه‌های نوآوری این پژوهش، همین مورد است و بیشتر قریب به اتفاق پژوهش‌های موجود بر پایه لزوم به‌کارگیری روش بودجه عملیاتی است، به عنوان مثال: قلی‌زاده و کهن‌روز (۱۳۹۴)، به بررسی الزامات بودجه‌ریزی عملیاتی در نظام آموزش عالی کشور و کرامتی و بیات (۱۳۹۵) به ارزیابی و رتبه‌بندی ابعاد سه‌گانه توانایی، اختیار، پذیرش و مولفه‌های نه‌گانه تاثیرگذار بر اجرای بودجه‌بندی عملیاتی در شرکت‌های آب و فاضلاب ایران پرداختند. در زمینه استفاده از مدل‌های ریاضی و ارائه الگو در زمینه بودجه‌ریزی، پژوهش‌هایی انجام گرفته که مهم‌ترین آن موارد زیر است:

آذر و همکاران (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان «مدل بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد: رویکرد بهینه‌سازی استوار (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس)» با هدف ارزیابی مدل PBB، با توجه به تخصیص بودجه به برنامه‌ها براساس اهمیت هر برنامه و تخصیص بودجه به دانشکده‌ها براساس سرانه دانشجویی مصوب، انجام دادند. با در نظر گرفتن معیارهای گوناگون در دانشگاه و عدم قطعیت تصادفی موجود در تعیین پارامترهای حدود بالای بودجه در تمام سطوح دانشگاه، مدل برنامه‌ریزی آرمانی استوار در دانشگاه طراحی شد. وزن آرمان‌ها و میزان اهمیت هر برنامه براساس مقایسه‌های زوجی، توسط خبرگان تعیین شد. این مدل استوار دارای ۵ آرمان، ۱۶۲۷ محدودیت و ۱۲۳۶ متغیر تصمیم است، نتایج آرایه شده در دو سطح کلان و عملیاتی و همچنین شبیه‌سازی مدل‌ها، نشان از قابلیت بسیار بالای مدل استوار نسبت به مدل قطعی در پاسخ‌گویی به عدم قطعیت موجود در پارامترهای مسئله و همچنین مدیریت سطح ریسک تصمیم داشت.

رحمانی فضلی و عرب‌مازار (۱۳۹۵) پژوهشی را با عنوان «تخصیص بهینه استانی بودجه: رویکرد مدل برنامه‌ریزی آرمانی» انجام دادند. در این مطالعه، یک مدل برنامه‌ریزی آرمانی برای تخصیص بهینه استانی منابع بودجه در راستای تحقق آرمان‌های عمده کلان اقتصادی و اجتماعی کشور شامل کاهش نرخ بیکاری، کاهش نابرابری درآمدی و افزایش تولید و

توجه‌شان را روی تغییرات افزایشی متمرکز می‌کنند (فوزارد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

### ۳- بودجه‌ریزی بر مبنای صفر<sup>۲</sup>

طبق معمول در فرآیند تهیه بودجه، هزینه‌های سال پیش که به مصرف رسیده به‌عنوان یک نقطه آغاز به حساب می‌آید. کار افرادی که بودجه جدید را می‌نویسند یا تهیه می‌کنند این است که چه اقلامی از بودجه را باید حذف کرد و چه فعالیت‌هایی (و بر همان اساس چه اقلامی) را باید اضافه کرد. بودجه‌بندی بر پایه صفر، توجیه دوباره هر فعالیت از پایه صفر است و برای هر فعالیت یا برنامه باید توجیهی وجود داشته باشد که آیا لازم است یا نه؟ در بودجه‌بندی بر پایه صفر، هزینه‌ها به جای اینکه بر پایه سطح جاری محاسبه شوند، از صفر شروع می‌شوند. با چنین بودجه‌ای برای هر ربالی که مصرف می‌شود باید توجیه منطقی داشته باشند (پیدگون، ۲۰۱۰).

### ۴- روش‌های بودجه‌ریزی جایگزین

#### ۴-۱- بودجه‌بندی بر اساس اولویت<sup>۳</sup>: این روش

بودجه‌ریزی، اصلاح‌شده رویکرد بودجه‌ریزی بر پایه صفر است که بر اولویت‌های سازمان تمرکز می‌کند و رشد و صرفه‌جویی در بودجه را بر این اساس تخصیص می‌دهد. این روش به‌طور مداوم و کامل، خدمات هر بخش را بررسی می‌کند و نیازمند شناسایی هدف ارائه خدمات و استانداردهای مطلوب ارائه خدمات است. بر اساس تجزیه و تحلیل هر خدمت، عناصر هزینه هر واحد را به عنوان ضروری/ بسیارمطلوب/ مفید طبقه‌بندی می‌کند و بر اساس این اطلاعات بودجه تخصیص می‌یابد (پیدگون، ۲۰۱۰).

#### ۴-۲- نظام بودجه‌بندی طرح و برنامه<sup>۴</sup>: با استفاده از این نظام

می‌توان برنامه‌ریزی-طرح‌ریزی و بودجه‌نویسی-اطلاعات مدیریت-کنترل مدیریت و ارزشیابی برنامه‌ای را به هم مرتبط ساخت و در عین حال نسبت به تجزیه و تحلیل سیستماتیک هر یک از عناصر تاکید کرد. در این نظام، بیش از آنکه به بودجه‌ریزی ورودی‌ها مطرح باشد، بودجه‌ریزی خروجی‌ها مطرح است (پیدگون، ۲۰۱۰).

#### ۴-۳- بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد<sup>۵</sup>: بودجه‌ریزی بر مبنای

عملکرد، برنامه راهبردی سازمان با توجه به اهداف و مأموریت‌های آن است که فرایندی را برای تبدیل داده‌های قابل‌سنجش به اطلاعات معنادار در خصوص نتایج برنامه‌ها فراهم می‌آورد و به دنبال ایجاد پیوند میان شاخص‌های عملکرد

اساس بهره‌وری صورت گیرد. گرایش‌های نوین به رویکرد فرایندمحور در بودجه‌ریزی، مطلوبیت دوجندانی به استفاده از بهره‌وری که رویکردی فرایندی دارد، می‌دهد. مدل پژوهش با تکنیک برنامه‌ریزی آرمانی چپیشف مدل‌سازی شده است. به منظور اعتبارسنجی مدل، بهره‌وری پالایشگاه‌های گاز کشور در سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۴ در سنج‌های منتخب محاسبه و با استفاده از میانگین نتایج حاصله در هر معیار به عنوان پارامترهای مدل ریاضی، بودجه سال ۱۳۹۵ پالایشگاه‌های گاز توسط مدل ریاضی تعیین و با بودجه واقعی مقایسه شد. نتایج تمایز خوبی میان پالایشگاه‌ها با سطوح عملکردی متفاوت قائل بود و بهبود چشمگیری در سطح دستیابی به آرمان‌ها و تابع هدف را نشان داد. بودجه تخصیص داده‌شده با مدل پژوهش حدود ۵۰ درصد صرفه‌جویی در هزینه‌ها ایجاد کرد.

هدف پژوهش امرایی و آذر (۱۴۰۰) شناسایی عوامل کلیدی و ارائه الگوی مؤثر نظارت و ارزیابی عملکرد مالی بخش عمومی در بودجه‌ریزی استوار بر عملکرد بوده است. روش پژوهش به کار گرفته شده در این مطالعه آمیخته (کیفی-کمی) است. گردآوری داده‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی از طریق مصاحبه‌های عمیق با ۱۵ تن از خبرگان و صاحب‌نظران و مدیران ارشد حوزه بودجه‌ریزی و نظارت مالی بخش عمومی در دیوان محاسبات کشور، وزارت امور اقتصادی و دارایی، سازمان بازرسی، مرکز پژوهش‌های مجلس انجام و اشباع نظری حاصل شد. برای تحلیل کیفی داده‌ها از روش گردنند تئوری با مقایسه دائمی داده‌ها و کدگذاری باز، محوری و انتخابی آنها و برای تحلیل کمی داده‌ها و اعتبار سنجی مقوله‌های شناسایی شده از روش دلفی فازی استفاده شده است. یافته‌های پژوهش منجر به شناسایی ۲۱۳ مفهوم مؤثر بر نظارت و ارزیابی در قالب ۶ کد اصلی شامل مقوله محوری (کانونی) عوامل علی، عوامل مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها و در نهایت تدوین الگویی مؤثر و جامع برای نظارت و ارزیابی عملکرد مالی بخش عمومی در بودجه‌ریزی استوار بر عملکرد شد. در مدل پیشنهادی ۱۰ کد اصلی «عوامل قانونی و مقرراتی، عوامل حوزه ساختار و فرهنگ سازمانی، عوامل مالی و بودجه‌ای، عوامل ساختاری نظارت و ارزیابی، عوامل محتوایی و مدیریتی نظارت، عوامل انگیزشی و روان‌شناختی، عوامل فناوری و اطلاعاتی، عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی و بین‌المللی و عوامل فرهنگی، اجتماعی» مشخص شده است.

در مورد پژوهش‌های خارجی نیز پژوهشی مشابه طرح پژوهش حاضر تاکنون انجام نگرفته است. مطالعه پیشینه این موضوع نشان می‌دهد که تاریخچه آن به اواخر دهه ۱۹۵۰، یعنی زمانی که ارتش آمریکا از این نوع بودجه‌ریزی استفاده می‌کرد،

اشتغال و سطح سرمایه اجتماعی ارائه شده است. بر اساس نتایج تجربی به‌دست‌آمده از پژوهش بر پایه ده شاخص عمده شامل سهم جمعیتی استان، سهم تولید ناخالص داخلی استان از کشور، نرخ بیکاری استان، نرخ باسوادی، نرخ مشارکت اقتصادی، ضریب نفوذ اینترنت، ضریب جینی، نسبت ارزش افزوده بخش‌های عمده کشاورزی، خدمات و صنعت و معدن در بین تمام استان‌های کشور مشخص شد، همگرایی نسبی در توزیع بهینه استانی سهمی اعتبارات بودجه عمومی کشور وجود دارد. همچنین برای تحقق آرمان‌های مدل، استان‌های بیشتر توسعه‌یافته نیازمند تخصیص سطوح بالاتری از منابع مالی و بودجه‌ای نسبت به استان‌های کمتر توسعه‌یافته هستند.

آرامش و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی ارائه الگوی پیاده‌سازی بودجه‌ریزی استوار بر عملکرد با تکنیک ترکیبی دلفی فازی و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی پرداختند. در این پژوهش اقدام به ارائه الگوی پیاده‌سازی بودجه‌ریزی استوار بر عملکرد با اتخاذ تکنیک دلفی فازی برای معرفی محرک‌های هزینه مؤثر در تسهیم منابع به فعالیت‌های پلیس آگاهی و استفاده از تکنیک FAHP برای تعیین اهمیت آنها از طریق محاسبه اوزان وابسته شده است. نتایج حاصل بیانگر این بود که برای اجرای موفقیت‌آمیز بودجه‌ریزی بر پایه عملکرد، باید به عوامل متعدد در تسهیم منابع پلیس آگاهی توجه شود که از میان آنها تعداد کمی پرونده‌های قضایی، کارکنان، دستگاه‌ها و تجهیزات تخصصی، متهمان و خودروها اهمیت ویژه‌ای دارند.

حیدری و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی نقش عوامل درون‌سازمانی در پیاده‌سازی نظام بودجه‌ریزی عملیاتی؛ رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری (مورد مطالعه: شهرداری تهران) پرداختند. در این پژوهش ضمن معرفی عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر اجرای نظام بودجه‌ریزی عملیاتی، تلاش شده است با توجه به میزان اثرگذاری و اثرپذیری هر یک از عوامل، ارتباط بین عوامل در قالب یک مدل مفهومی بیان شود. نتایج پژوهش نشان می‌دهد به طور کلی یازده عامل اصلی درون‌سازمانی، در اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی مؤثر هستند که عامل شهروندمداری، کمترین اثرگذاری و عامل سیستم‌های اطلاعات یکپارچه، بیشترین اثرگذاری را دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل MICMAC، هیچ یک از عوامل در ناحیه خودگران قرار نگرفته و دو عامل در ناحیه وابسته، هشت عامل در ناحیه ارتباطی و تنها عامل سیستم‌های یکپارچه اطلاعات در ناحیه مستقل قرار گرفته است.

پژوهش کلانتری و همکاران (۱۳۹۸) با معرفی بهره‌وری به عنوان شاخص جایگزین پیامدها، یک مدل ریاضی برای بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد ارائه شده تا تخصیص بودجه بر

عوامل مؤثر شناسایی شده بر بودجه‌ریزی عملیاتی نشده‌اند. در این پژوهش تنها به این نتیجه دست یافته‌اند که یک چارچوب پیشنهادی برای مطالعه ماهیت روابط میان عوامل مختلف سیاسی، اقتصادی، حقوقی و سازمانی با بودجه‌ریزی عملیاتی در دولت ایالتی آمریکا امری مشهود و ضروری است. در این پژوهش وجود عواملی مانند پایه و اساس حقوقی، سنجش مدیریت عملکرد، مسئولیت قانونگذاری و ظرفیت سازی از مهم ترین عوامل شناسایی شده هستند که به آن اشاره شده است. البته عوامل ارتباط محیطی نیز مورد بررسی قرار گرفته اند که فاقد رابطه معناداری با عوامل توصیف شده هستند.

حلیم و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، مدل ریاضی با استفاده از روش برنامه‌ریزی آرمانی را برای مدیریت بهینه وضعیت منابع مالی استفاده کردند. در این پژوهش، داده‌های بانکی طی دوره زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۴ مربوط به بانک‌های کشور مالزی در مدل پیشنهادی پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند و بر اساس نتایج این پژوهش، مدل ارائه شده می‌تواند اهداف و آرمان مورد نظر پژوهش شامل کاهش تعهدات و بدهی‌ها، افزایش انباشت ثروت و دارایی و سودآوری نظام بانکی کشور مالزی را برآورده سازد. زینیا و نما<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «برنامه ریزی بر مبنای عملکرد زیمبابوه: مفاهیم و عوامل موفقیت»، چارچوب قانونی، برنامه‌ریزی استراتژی، توانمندی و ظرفیت، اولویت‌بندی هزینه‌ها، فرمول و ساختار بودجه‌ریزی، انتقال انگیزه، راهبرد ارتباطات، پاسخگویی، گزارش و نظارت و ارزیابی را به عنوان عوامل کلیدی موفقیت در استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی، شناسایی کردند.

ساریونته و دالیمنثه<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان اجرای بودجه‌ریزی بر پایه عملکرد در بخش دولتی اندونزی انجام دادند. آنها در پژوهش خود دقت در مشخص کردن اهداف اصلی، تعیین شاخص‌های عملکرد که نشان‌دهنده نتیجه هر برنامه است، شناسایی برنامه‌ها و فعالیت‌های ارجح، با در نظر گرفتن محدودیت منابع و تعیین هزینه هر یک از برنامه‌ها و فعالیت‌های بخش دولتی را به عنوان عوامل اصلی موفقیت بودجه‌ریزی عملیاتی عنوان کردند، به عبارتی دیگر، دقت در هزینه‌های مبتنی بر فعالیت عامل اصلی موفقیت بودجه‌ریزی عملیاتی در بخش دولتی است و توجه به مدیریت هزینه مهمترین عامل مؤثر بر بودجه‌ریزی عملیاتی شناخته شد.

مارتی<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) به بررسی عوامل موفقیت برای پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملکرد پرداخته است و برای این کار مقایسه‌ای از

برمی‌گردد. البته قبل از آن با رشد سریع ابعاد دولت فدرال آمریکا در خلال دهه ۱۹۳۰ مشخص شده بود که تاکید صرف بر کنترل بودجه کافی نبوده و علاوه بر کنترل بودجه‌ای به شاخص‌ها و ابزارهایی برای ارزیابی و سنجش عملکرد سازمان‌های وابسته به دولت نیاز است (سلیمانی‌آشتیانی، ۱۳۸۸). در دهه ۱۹۵۰ تعدادی از دولت‌های ایالتی و محلی جنبه‌هایی از بودجه‌ریزی عملیاتی را تجربه کردند، ولی در اغلب موارد این تجربه ناموفق بود و در نتیجه این روش بودجه‌ریزی در دهه ۱۹۶۰ در عمل کنار گذاشته شد. از دهه ۱۹۹۰ به بعد در پی تصویب لایحه‌هایی در دولت فدرال دوباره این رویکرد در ایالت‌ها مورد توجه قرار گرفت (احمدی، ۱۳۸۲). در دهه ۱۹۶۰ کانادا نیز نظام بودجه‌ریزی برپایه عملکرد را آغاز کرد. در این دهه توجه بیشتر معطوف به پیوسته ساختن مخارج با نتایج و محصولات بود. دولت کانادا در دهه ۱۹۷۰ ارزیابی برنامه‌ها و اثربخشی آنها را در دستور کار خود قرار داد. کشورهای دیگری در دهه ۱۹۹۰ و بعد از آن به این نوع بودجه‌ریزی روی آوردند. از جمله این کشورها می‌توان به شیلی، کلمبیا، انگلستان، ایرلند، مصر، مکزیک، اسپانیا، تانزانیا، استرالیا، اوگاندا، هلند، نیوزیلند و چند کشور توسعه‌یافته و در حال توسعه دیگر از جمله ایران اشاره کرد (احمدی، ۱۳۸۲).

یی‌لو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «بودجه‌ریزی عملیاتی در ایالات متحده- آنچه که قانون برای اجرای آن الزام نموده است؟» به بررسی محتوای قانون بودجه‌ریزی عملکرد و ارتباط آن با کیفیت اجرایی سیستم بودجه‌ریزی عملیاتی پرداخته‌اند. پژوهش‌های آنها نشان داد در ایالاتی که سیستم بودجه‌ریزی عملیاتی به خوبی اجرا می‌شود بیشتر از ایالت‌هایی که بودجه‌ریزی عملیاتی در آنها اجرا نمی‌شود یا بصورت ضعیف اجرا می‌شود به تصویب قوانین و مقررات مربوط به سیستم بودجه‌ریزی عملیاتی می‌پردازند. نتایج پژوهش آنها نشان می‌دهد، قانون بودجه‌ریزی عملکرد که شامل دستورالعمل‌های تفصیلی درباره توسعه، گزارشگری و استفاده داده‌های عملکرد باشد به استفاده قوی‌تر از سیستم‌های بودجه‌ریزی عملکرد در ایالات منجر می‌شود.

در پژوهش دیگری یی‌لو و همکاران (۲۰۱۵) تحت عنوان «بودجه‌ریزی عملیاتی در ایالات آمریکا: چارچوب یکپارچه سازی عملکرد با بودجه‌بندی» اشاره کرده‌اند که علی‌رغم تلاش بیست ساله برای ارائه چارچوبی یکپارچه برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی، همچنان موفق به برقراری ارتباط بین



زمان منجر شده است. به ویژه این که بودجه‌ریزی عملکرد موجب مذاکرات خلاقانه بین بخش‌های مختلف شهرداری‌ها برای تخصیص بودجه با رویکرد همکاری و مشارکت می‌شود. یوهرتیانا و فاتون (۲۰۲۰) پژوهشی را در حوزه عملکرد مدیریتی در بخش عمومی انجام دادند. هدف پژوهش ایشان، بررسی تأثیر بودجه‌ریزی استوار بر عملکرد بر عملکرد مسوولان دولتی بوده است که با استفاده از روش‌های کمی و ابزار پرسشنامه، داده‌های مورد نیاز جمع‌آوری شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بودجه‌ریزی استوار بر عملکرد، موجب بهبود عملکرد مسوولان دولتی می‌شود. همچنین در این پژوهش، متغیر رهبری به عنوان یک متغیر میانجی در مدل پژوهش مورد آزمون قرار گرفت که تأثیرگذاری آن مورد تأیید قرار نگرفت و بنابراین نقش بودجه‌ریزی عملکرد، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

والا-کروز و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهش خود از هوش مصنوعی و الگوریتم‌های ژنتیک برای ارائه مدل ریاضی بودجه‌ریزی عمومی استفاده کرده‌اند. این پژوهش به بررسی پتانسیل تکنیک‌های هوش مصنوعی برای طبقه‌بندی تخصیص بودجه عمومی به برنامه‌ها و سیاست‌های مختلف می‌پردازد. برای دستیابی به این هدف، شبکه‌های عصبی مصنوعی و الگوریتم‌های ژنتیک بر روی داده‌های بودجه دولت فدرال مکزیک اعمال شده است. بر اساس نتایج این پژوهش، مشخص شد استفاده از تکنیک‌های هوش مصنوعی در دولت، به عنوان ابزاری برای تحلیل داده‌ها، پتانسیل حرکت به سمت تصمیم‌گیری‌های بهتر در دولت را دارد. هوش مصنوعی لزوماً نباید برای تصمیم‌گیری نهایی به صورت خودکار استفاده شود، بلکه باید برای ارائه ایده‌ها و شناسایی فرصت‌های بالقوه و سناریوهای مختلف استفاده شود که سیاست‌گذاران می‌توانند ارزیابی و سپس نتایج را در فرآیندهای تصمیم‌گیری خود به کار گیرند.

### روش‌شناسی پژوهش

هدف پژوهش حاضر اکتشافی است. از نظر مکانی پژوهش میدانی و از نوع پژوهش‌های ترکیبی محسوب، از نظر هدف کاربردی و به لحاظ راهبردی اجراء پیمایشی است. برای پاسخ به پرسش اصلی و تعیین عوامل مؤثر در تسهیم منابع مالی در آغاز از روش کتابخانه‌ای استفاده شد. برای این منظور کتاب‌های منتشر شده در حوزه بودجه‌ریزی، کتابچه بودجه مصوب ابلاغی (که بر حسب ردیف، برنامه، فعالیت و شرح هزینه در امور مختلف ابلاغ می‌شود) با توجه آخرین سطح از طبقه‌بندی موجود و همچنین مقالات در پیوند با موضوع یادشده در مجلات و سایت‌های معتبر اینترنتی، منابع علمی وابسته، دستورالعمل‌ها،

پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملکرد در حکومت‌های مرکزی کشورهای OECD پرداخته است. بر اساس سوابق پژوهشی مشخص شده که موفقیت در بودجه‌ریزی عملکرد نیاز به انعطاف‌پذیری بودجه‌ای و چارچوب مخارج میان‌مدت<sup>۱</sup> دارد. این پژوهش بر روی ارتباط بین بودجه‌ریزی عملکرد، چارچوب مخارج میان‌مدت و انعطاف‌پذیری بودجه در ۳۴ کشور متمرکز شده است. بر اساس نتایج پژوهش مشخص شد که چارچوبی را برای مخارج در چشم‌انداز میان‌مدت به کار گرفته‌اند، اما در تعداد محدودی از کشورها، به انعطاف‌پذیری بودجه توجه شده است. در کشورهایی که در گذشته از چارچوب مخارج در میان‌مدت استفاده کرده‌اند، ارتباط معناداری با پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز بودجه‌ریزی عملکرد وجود داشته است. همچنین سازمان‌ها یا نهادهایی که سطح بالاتری از ارزیابی عملکرد و شاخص‌های نظارتی را به کار گرفته‌اند، به اهداف عملکردی کمتری دست یافته‌اند.

فاتح (۲۰۱۹) در پژوهش خود در صدد پاسخگویی به این پرسش برآمده است که آیا بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد بر عملکرد نهادهای مالی کشورها تأثیرگذار است؟ این پرسش از این جهت مهم است که نهادهای مالی علاوه بر تأثیرگذاری بر کسری بودجه دولت، بر متغیرهای کلان اقتصادی نیز مؤثر هستند و هم کلیه قوانین و مقررات را در روند بودجه‌ریزی پوشش می‌دهند. با مطالعه ۳۳ کشور عضو OECD مشخص گردید که کشورها در حال حاضر از یک چارچوب استاندارد بودجه‌ریزی عملکرد برای تخصیص منابع استفاده می‌کنند اما در برخی از کشورها، اطلاعات مربوط به بودجه‌ریزی را با عملکرد مرتبط نمی‌کنند، به این معنی که در صورت عدم دستیابی به اهداف عملکردی، هیچ تأثیری در بودجه نخواهد داشت. بر اساس نتایج تحلیل مدل‌های اقتصادی مورد استفاده در پژوهش مشخص شد در کشورهایی که نتایج بودجه‌ریزی با عملکرد در پیوند است، در صورتی که اهداف عملکردی محقق نشوند، آن کشورها کسری بودجه کمتری را خواهند داشت.

الکساندرو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۰)، در پژوهش خود به تأثیر بودجه‌ریزی عملکرد بر توجه مدیران بخش عمومی و پاسخگویی آنان در طول زمان پرداخته است. به این منظور داده‌های مورد نیاز پژوهش خود را از طریق ۲۵ مصاحبه، تحلیل اسناد و مشاهدات میدانی در شهرداری‌های کشور روسیه در سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۷ جمع‌آوری کرده است. بر اساس نتایج این پژوهش مشخص شد که بودجه‌ریزی استوار بر عملکرد منجر به تقویت پاسخگویی بیرونی خواهد شد، اما ممکن است به نادیده گرفتن یا توجه کمتر به مطالبات داخلی در شهرداری‌ها منجر شود. همچنین بودجه‌ریزی استوار بر عملکرد، به اقدامات پیشگیرانه (به جای واکنشی) و فعالیت‌های خلاقانه در طول

3. Aleksandrov, et al.

1. Medium-Term Expenditure Framework (MTEF)  
2. Fatih

با هم). تعداد مناسب اعضا، نکته مهمی است که در تشکیل پانل باید به آن توجه کرد. هنگامی که بین اعضا پانل تجانس وجود داشته باشد، حدود ۱۰ تا ۲۰ عضو توصیه شده است (مشایخی و همکاران، ۱۳۸۴). بنابراین تعداد نمونه مورد نظر در این پژوهش که به روش قضاوتی انتخاب شد، برای تهیه و تایید پرسشنامه ۲۰ نفر بود که هر دو ویژگی بالا را دارا بودند. این خبرگان هم در مرحله شناسایی عوامل و هم در مرحله وزن دهی به این عوامل به روش FAHP مورد استفاده قرار گرفتند.

### دلفی فازی

هدف از کاربرد روش دلفی دسترسی به مطمئن‌ترین توافق گروهی خبرگان درباره موضوعی خاص است که با استفاده از پرسشنامه و نظر خواهی از خبرگان، به دفعات و با توجه به بازخورد حاصل از آن صورت می‌پذیرد. در این روش داده‌های ذهنی افراد خبره با استفاده از تحلیل‌های آماری به داده‌های تاحدودی عینی تبدیل می‌شوند (آذر و فرجی، ۱۳۸۱). هنگامی که این روش برای موضوعات چندبعدی، چندهدفی و مسائل تصمیم‌گیری پیچیده به کار می‌رود، تکرار فراوان مراحل زمان‌گیر پرسش و پاسخ برای رسیدن به اجماع نسبی نظرات مشکل بزرگی شمرده می‌شود. به طور کلی این روش دارای ضعف‌هایی مانند هزینه بالا و زمان زیاد برای جمع‌آوری داده است که برای رفع نقاط ضعف در دهه ۱۹۸۰ روش دلفی فازی توسط کافمن و گوپتا<sup>۱</sup> ابداع شد (فیضی و دهقان، ۱۳۸۸). استفاده از اعداد فازی در روش دلفی فازی بدین دلیل مناسب است که در دنیای پیرامون ما نمی‌توان موضوعات را به دو یا چند دسته سیاه و سفید تقسیم‌بندی کرد، بلکه هر موضوعی در یک طیف می‌گنجد. در ضمن در بسیاری از موارد مانند بررسی کارایی، میزان رضایت‌مندی و ... استفاده از متغیرهای زبانی توسط خبرگان متداول‌تر و راحت‌تر است (جعفری و منتظر، ۱۳۸۷). کاربرد روش دلفی فازی در مسائلی که اهداف و پارامترها به صراحت مشخص نیستند منجر به نتایج بسیار ارزنده‌ای می‌شود. ویژگی مهم این روش، ارائه چارچوب انعطاف‌پذیر است که بسیاری از موانع مربوط به عدم دقت و صراحت را تحت پوشش قرار می‌دهد (آذر و فرجی، ۱۳۸۱).

اجرای الگوریتم دلفی بدین صورت است که بیشتر خبرگان، نظرات خود را در قالب حداقل مقدار، ممکن‌ترین مقدار و حداکثر مقدار (اعداد فازی مثلثی) ارائه می‌دهند. سپس میانگین نظر خبرگان (اعداد ارائه‌شده) و میزان اختلاف نظر هر فرد خبره از میانگین محاسبه و آنگاه این اطلاعات برای گرفتن نظرات جدید خبرگان ارسال می‌شود. در مرحله بعد هر فرد خبره بر اساس اطلاعات حاصل از مرحله قبل، نظر جدیدی را ارائه می‌دهد یا نظر قبلی خود را اصلاح می‌کند. این

ضوابط و بخشنامه‌های در پیوند با بودجه‌ریزی در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری کشور مورد مطالعه قرار گرفت.

در ادامه با برگزاری جلسات کارشناسی و مصاحبه با خبرگان، پرسش‌نامه اولیه طراحی و مواردی که برای انجام طرح پژوهش مناسب بودند، شناسایی شدند. نظرات ارائه‌شده جمع‌آوری و ترتیب اثر داده شد و عوامل نهایی تهیه و فهرست آنها در نگاره‌ای ارائه تا کار محاسبات تسهیل شد.

سپس این نگاه که به شکل پرسش‌نامه طراحی شد دوباره در اختیار خبرگان قرار گرفت و نظرات آن‌ها درباره مناسبیت این عوامل برای سنجش مؤثر بودن عوامل پیشنهادی در تسهیم منابع مالی گردآوری و با استفاده از تکنیک دلفی فازی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و بدین ترتیب مطابق با الگوریتم دلفی فازی و محاسبات فازی وابسته، پرسشنامه شناسایی عوامل مؤثر در تسهیم منابع مالی تهیه و عواملی که در توافق نهایی اعضا با کسب امتیاز لازم به عنوان عوامل مؤثر مشخص می‌شوند، تدوین شد. پرسشنامه شناسایی عوامل مؤثر در تسهیم منابع مالی پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۱۳۰ معیار در ۱۰ بخش مجزا بود (نگاره ۲).

به منظور سنجش آرای خبرگان منتخب پرسشنامه نخستین برای آنها ارسال شد. در این مرحله خبرگان به هر یک از پرسش‌ها به لحاظ مناسبیت در تاثیر آن بر توزیع منابع مالی در یک طیف ۵ گزینه‌ای (بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم و بسیار کم) امتیاز دادند. هر عاملی که در نهایت پس از طی مراحل مختلف دلفی فازی امتیاز «زیاد» را از اجماع خبرگان کسب کند به عنوان عاملی مؤثر در تسهیم منابع مالی شناسایی می‌شود.

پس از تعیین عوامل مؤثر در تسهیم منابع مالی، با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی به وزن دهی این عوامل پرداخته می‌شود. در این مرحله مقایسه‌های زوجی برای تمامی عوامل از طریق خبرگان انجام و وزن هر یک از این عوامل مشخص می‌شود که این وزن‌ها به عنوان میزان اهمیت هر یک از عوامل، در الگوی ارائه‌شده مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در انتها، الگوی پیشنهادی پژوهش، به خبرگان پژوهش ارائه شد که مورد تایید تمام این گروه قرار گرفت.

### جامعه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری مورد نظر افرادی بودند که ضمن داشتن حداقل مدرک کارشناسی مرتبط (رشته‌های حسابداری، مدیریت)، دارای تجارب ارزشمند در حرفه بودجه‌ریزی (حداقل ۱۰ سال سابقه کاری مرتبط) بودند (یعنی داشتن تحصیلات دانشگاهی و تجربه حرفه‌ای

پرسش‌ها است و  $A_{i1}, B_{i1}, C_{i1}$  به ترتیب کرانه‌های پایین، وسط و بالای مربوط به فرد  $i$  است.

سپس در مرحله بعد، میانگین جامعه در مرحله قبل و اختلاف هر فرد خبره از میانگین جامعه، در اختیار وی قرار می‌گیرد و دوباره هر فرد با توجه به اختلاف وابسته، نظر خود را تعدیل کرده یا نظر قبلی خود را تکرار می‌کند. حال دوباره میانگین فازی برای مرحله جدید محاسبه و اختلاف میانگین دو مرحله برای هر پرسش محاسبه می‌شود و چنانچه اختلاف میانگین دو مرحله که با استفاده از فرمول زیر محاسبه می‌شود، کمتر از  $0/15$  باشد، اجماع کافی در خصوص آن پرسش حاصل شده است. این مرحله تا زمان دستیابی به اجماع کافی ادامه می‌یابد (آذر و فرجی، ۱۳۸۷).

$$S(N_i, N_j) = [(a_1 + 2a_2 + a_3) - (b_1 + 2b_2 + b_3)] / 4(B_2 - B_1)$$

در این فرمول  $B_2$  بزرگترین و  $B_1$  کوچکترین کران بین میانگین دو مرحله است. همچنین  $a_1, a_2, a_3$  کرانه‌های پایین، وسط و بالای مربوط به میانگین هر پرسش در مرحله قبل و  $b_1, b_2, b_3$  نیز کران پایین، وسط و بالای مربوط به میانگین مرحله جدید است.

### فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی

مراحل اجرای روش تحلیل سلسله‌مراتبی فازی به شرح زیر است:  
۱- پس از تعیین شاخص‌ها با استفاده از روش دلفی فازی پرسشنامه جدیدی برای معیارها و شاخص‌های وابسته تنظیم شده است و از کارشناسان حرفه‌ای خواسته شده است که نظر خود را ارائه دهند. با جمع آوری پرسشنامه‌ها، ماتریس‌هایی به تعداد این پرسشنامه‌ها وجود دارد.

۲- در این مرحله سازگاری ماتریس‌ها با استفاده از تکنیک لئونگ و کائو بررسی شده است.

برای یکی کردن ماتریس‌های مربوطه از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$\bar{r}_i = [\bar{a}_{i1} * \dots * \bar{a}_{in}]^{1/n}$$

وزن هر معیار و شاخص از طریق رابطه زیر به دست می‌آید:

$$\bar{W}_1 = \bar{r}_1 * (\bar{r}_1 * \dots * \bar{r}_n)^{-1}$$

۳- وزن کلی هر شاخص از حاصل ضرب وزن هر معیار در وزن هر شاخص حاصل می‌شود که از طریق فرمول زیر محاسبه شده است:

$$OW = W_f * W_{f_i}$$

۴- محاسبه بهترین عدد غیرفازی: در این مرحله بعد از محاسبه وزن کلی معیارها با استفاده از فرمول زیر  $BNP^3$  محاسبه

فرآیند تا زمانی ادامه می‌یابد که میانگین اعداد فازی به اندازه کافی مثبت شوند (آذر و فرجی، ۱۳۸۱).

برای اندازه‌گیری روایی ابزار مورد استفاده در روش دلفی فازی، از شاخص روایی محتوای نسبی<sup>۱</sup> و برای پایایی از شاخص کاپای کوهن<sup>۲</sup> استفاده شد. شاخص روایی محتوای نسبی برابر  $0/82$  و شاخص کاپای کوهن  $0/93$  به دست آمد که نشان از میزان روایی و پایایی مطلوب ابزار کیفی پژوهش است.

### متغیرهای زبانی

چون خبرگان در فرآیند دلفی باید عاملی مناسب از بین عوامل پیشنهادی را انتخاب می‌کردند، استفاده از متغیرهایی با ارزش قطعی آنها را در اظهار نظر دچار مشکل می‌کرد و از متغیرهایی با ارزش قطعی استفاده نمی‌شود. بنابراین به نظر می‌رسد استفاده از متغیرهای کیفی در قالب گزینه‌های بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم و بسیار کم این مشکل را تا حدودی حل خواهد کرد. نظر افراد نسبت به متغیرهای کیفی مانند کم یا زیاد، یکسان نیست. خبرگان به لحاظ داشتن خصوصیات متفاوت، ذهنیت‌های متفاوتی دارند و اگر به گزینه‌ها بر اساس ذهنیت‌های متفاوت پاسخ داده شود، تجزیه و تحلیل متغیرها فاقد ارزش است ولی با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به پرسش‌ها پاسخ می‌دهند (فیضی و دهقان، ۱۳۸۸). بنابراین متغیرهای کیفی در قالب گزینه‌های بسیار زیاد تا بسیار کم به صورت اعداد فازی مثلثی تعریف می‌شوند. ارزش‌های امکان‌پذیر که از طریق اعداد فازی مثلثی تعریف شده، برای گزینه بسیار زیاد (۹، ۷، ۹)، زیاد (۵، ۷، ۹)، گزینه متوسط (۳، ۵، ۷)، گزینه کم (۱، ۳، ۵) و گزینه بسیار کم (۱، ۱، ۳) در نظر گرفته شد.

### محاسبات فازی

در هر مرحله از آزمون فازی میانگین فازی برای اعداد مثلثی فازی  $A_1, A_2, \dots, A_n$  به صورت زیر تعریف می‌شود (زنجیرچی، ۱۳۹۰):

$$n / A_1, A_2, \dots, A_n (A_m =$$

در فرمول  $A_i(a_i, b_i, c_i)$  عدد فازی مثلثی مربوط به فرد  $i$  است و  $A_m$  میانگین فازی مربوط به هر یک از پرسش‌ها است. پس از محاسبه میانگین فازی برای هر یک از پرسش‌های پرسشنامه، در هر مرحله برای هر فرد خبره اختلاف از میانگین جامعه با استفاده از فرمول ذیل محاسبه می‌شود (آذر و فرجی، ۱۳۸۷):

$$(A_{m1} - A_{i1}, B_{m1} - B_{i1}, C_{m1} - C_{i1})$$

در فرمول بالا  $A_{m1}, B_{m1}, C_{m1}$  به ترتیب کرانه‌های پایین، وسط و بالای میانگین اعداد فازی مثلثی مربوط به هر یک از

جدول ۰۱. توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی خبرگان پژوهش

ردیف	ویژگی	گزینه‌ها	فراوانی	درصد
۱	تعداد	-	۲۰	۱۰۰
۲	جنسیت	مرد	۱۸	۹۰
		زن	۲	۱۰
۳	سن	از ۳۵ تا ۳۹	۵	۲۵
		از ۴۰ تا ۴۴	۸	۴۰
		از ۴۵ تا ۴۹	۴	۲۰
		از ۵۰ تا ۵۴	۳	۱۵
۴	سابقه کار	از ۱۱ تا ۱۵	۲	۱۰
		از ۱۶ تا ۲۰	۸	۴۰
		از ۲۱ تا ۲۵	۶	۳۰
		از ۲۶ تا ۳۰	۴	۲۰
۵	میزان تحصیلات	کارشناسی	۷	۳۵
		کارشناسی‌ارشد	۹	۴۵
		دکتری	۴	۲۰

منبع: یافته‌های پژوهش

## ۱- نتایج دلفی فازی

در این بخش نتایج حاصل از محاسبات فازی که در راستای اجرای الگوریتم روش دلفی فازی انجام شده در قالب جدول ارائه می‌شود. برپایه توضیحاتی که در تشریح الگوریتم روش دلفی و همچنین در بخش روش شناسی پژوهش بیان شد زمانی که اختلاف میانگین نظرات خبرگان درباره عوامل مطرح شده در پرسش نامه در دو مرحله متوالی دلفی فازی، کمتر از ۰/۱۵ شود اجرای دلفی متوقف و از عواملی که امتیاز «زیاد» کسب کرده باشند (میانگین امتیاز آنها تقریباً در محدوده عدد مثلثی ۵/۷۹ باشد) به عنوان عوامل مؤثر در تسهیم منابع مالی مستند بر شرح هزینه‌های مصوب ابلاغی شناسایی می‌شوند.

با توجه به اینکه اختلاف نظرات خبرگان در خصوص کلیه پرسش‌ها در دو مرحله اجرای دلفی، کمتر از ۰/۱۵ شده (جدول ۲)، می‌توان نتیجه گرفت اجماع کافی بین خبرگان حاصل شده است. بنابراین اجرای روش دلفی متوقف و نتایج تشریح می‌شود.

می‌شود. با استفاده از این فرمول اعداد مثلثی به اعداد معمولی تبدیل می‌شود تا اعداد قابلیت مقایسه داشته باشند:

$$BNP = [(u - l) + (m - l)]/3 + l$$

۵- در نهایت با استفاده از نتایج بدست آمده در مرحله قبلی

به رتبه بندی شاخص‌ها پرداخته می‌شود.

پرسش‌نامه مقایسه زوجی، ابزار مورد استفاده در شروع فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی است (در بخش پیوست، پرسش‌نامه مورد استفاده نوشته شده است). برای ارزیابی پرسشنامه از شاخصی به نام شاخص ناسازگاری استفاده می‌شود. این شاخص بیان می‌کند که اگر میزان ناسازگاری مقایسات زوجی بیش تر از ۰/۱ باشد، بهتر است در مقایسه‌ها تجدید نظر شود و با توجه به این که پرسش نامه بر اساس تحلیل سلسله مراتبی دلفی فازی و از نوع مقیاس ساعتی است در پرسشنامه خبره که استوار بر مقایسه زوجی تمامی عناصر با یکدیگر است، احتمال اینکه یک متغیر در نظر گرفته نشود صفر است. بنابراین چون تمامی معیارها در این سنجش موردتوجه قرار گرفته است و طراح قادر به جهت‌گیری خاصی در طراحی پرسش‌ها است. بنابراین پرسشنامه‌های استوار بر مقایسه زوجی به خودی خود از روایی برخوردار هستند و افزون بر این نیازی به سنجش پایایی وجود نخواهد داشت (قدسی‌پور، ۱۳۸۱؛ مهرگان، ۱۳۸۳ و قشلاقی، ۱۳۹۸) بنابراین این پرسشنامه‌ها، پرسشنامه‌های آماری نیستند، بنابراین روایی و پایایی برای آنها معنایی ندارد.

## یافته‌های پژوهش

به منظور آشنایی با جامعه آماری پاسخگویان (خبرگان پژوهش)، متغیرهای جمعیت‌شناختی آنان بررسی و خلاصه‌ای از یافته‌های آن به صورت جدول ۱ خلاصه شده است.

جدول ۰۲. میانگین دیدگاه خبرگان حاصل پرسش نامه مرحله اول و دوم روش دلفی فازی

نتیجه	اختلاف میانگین فازی	میانگین نظرات فازی			دور	معیار	کد	عامل
		کرانه پایین	کرانه وسط	کرانه بالا				
رد	-۰/۰۶	۴/۰۱	۵/۸۹	۶/۸۲	اول	گمانه‌زنی و کاوش محوطه‌های باستانی و تاریخی	۱	
		۴/۴۲	۵/۹۹	۶/۹۷	دوم			
رد	-۰/۰۴	۳/۴۷	۵/۱۸	۷/۱۳	اول	شناسایی آثار غیرمنقول با ارزش فرهنگی و تاریخی	۲	
		۳/۵۷	۵/۵۵	۶/۸۹	دوم			
رد	-۰/۰۴	۳/۲۵	۴/۹۸	۷/۰۱	اول	بررسی و شناسایی آثار باستانی و تاریخی ایران	۳	
		۳/۴۲	۵/۲۱	۶/۹۳	دوم			
رد	-۰/۰۵	۳/۷۲	۵/۱۵	۶/۸۵	اول	بررسی و شناسایی آثار باستانی و تاریخی حوزه فرهنگی ایران موجود در کشورهای همسایه	۴	
		۴/۰۱	۵/۲۸	۶/۹۲	دوم			
رد	۰/۰۵	۴/۴۹	۶/۱۱	۷/۲۸	اول	ساماندهی اموال فرهنگی و تاریخی	۵	
		۴/۵۵	۵/۸۸	۷/۱۱	دوم			
رد	-۰/۰۳	۴/۱۵	۵/۸۵	۷/۲۵	اول	ثبت آثار منقول فرهنگی و تاریخی	۶	
		۴/۲۵	۵/۹۹	۷/۳۱	دوم			
رد	-۰/۰۷	۳/۱۱	۵/۴۷	۶/۸۸	اول	ثبت آثار تاریخی و طبیعی	۷	
		۳/۶۵	۵/۷۳	۶/۹۵	دوم			

رد	اول	۶/۴۲	۵/۳۷	۳/۱۴	--/۱۱	۸	انجام امورحقوقی مربوط به اشیاء فرهنگی تاریخی در داخل و خارج از کشور
	دوم	۶/۷۵	۵/۹۸	۳/۲۳			
پذیرش	اول	۸/۸۸	۶/۹۲	۴/۹۵	--/۰۳	۹	ثبت ملی و جهانی آثار منقول تاریخی فرهنگی و طبیعی
	دوم	۸/۹۵	۷/۰۱	۵/۲۵			
پذیرش	اول	۸/۶۶	۶/۸۹	۵/۱۵	--/۰۱	۱۰	تعیین حریم آثار تاریخی و طبیعی
	دوم	۸/۶۷	۶/۸۱	۵/۱۸			
رد	اول	۶/۱۸۹	۴/۹۷	۳/۱۵	--/۰۶	۱۱	ثبت ملی و جهانی آثار غیرمنقول و ناملموس تاریخی، فرهنگی و طبیعی
	دوم	۷/۰۲	۵/۱۴	۳/۵۶			
رد	اول	۶/۷۵	۴/۸۴	۲/۸۹	--/۰۷	۱۲	تعداد تپه‌ها و محوطه‌های کاوش شده
	دوم	۷/۱۴	۵/۱۵	۳/۱۴			
رد	اول	۷/۲۸	۵/۱۹	۳/۲۵	--/۰۰	۱۳	ثبت و مستندسازی میراث روستایی و عشایری
	دوم	۷/۲۵	۵/۲۲	۳/۱۷			
پذیرش	اول	۸/۱۸	۶/۶۹	۴/۱۷	۰/۰۲۶	۱۴	تعداد آثار ثبت جهانی شده
	دوم	۸/۰۹	۶/۵۵	۴/۱۱			
پذیرش	اول	۷/۹۳	۶/۱۲	۴/۱۴	۰/۰۰۵	۱۵	شناسایی، مستندسازی، معرفی و انجام امور شهرها و روستاهای جهانی صنایع دستی
	دوم	۷/۹۴	۶/۰۹	۴/۱۱			
رد	اول	۷/۱۳	۵/۴۱	۳/۴۲	--/۰۵	۱۶	تعیین حریم و مستندسازی آثار تاریخی و طبیعی
	دوم	۷/۱۵	۵/۴۸	۳/۹۵			
رد	اول	۷/۶۵	۵/۶۴	۳/۷۱	۰/۱۱۵	۱۷	تعیین محوطه و تپه‌های باستانی
	دوم	۷/۱۲	۵/۱۴	۳/۱۸			
پذیرش	اول	۷/۸۹	۵/۹۳	۳/۹۷	--/۰۲	۱۸	تعداد محوطه‌های مستندسازی شده باستان‌شناسی
	دوم	۷/۹۵	۶/۰۲	۳/۹۸			
رد	اول	۷/۱۳	۵/۰۷	۳/۰۴	۰/۰۱۸	۱۹	تعداد حوزه‌های مستندسازی شده زبان و گویش
	دوم	۶/۹	۵/۰۵	۳/۰۲			
رد	اول	۶/۶۷	۵/۴۹	۳/۱۱	۰/۰۱۷	۲۰	تعداد حوزه مستندسازی شده هنرهای سنتی
	دوم	۷/۰۳	۵/۱۱	۳/۲۵			
رد	اول	۶/۹۵	۵/۱۲	۳/۱۷	--	۲۱	تعداد موضوعات مستندسازی شده حوزه‌های مردم‌شناسی
	دوم	۶/۹۵	۵/۰۱	۳/۴۲			
رد	اول	۷/۱۱	۵/۱۹	۳/۱۲	--	۲۲	آماده‌سازی، مقاوم‌سازی و نجات‌بخشی آثار در معرض خطر
	دوم	۷/۱۲	۵/۱۸	۳/۱۹			
رد	اول	۶/۶۹	۵	۳/۰۲	--/۰۳	۲۳	مرمت و حفاظت از آثار و اشیاء
	دوم	۶/۹۷	۵/۰۲	۳/۲۲			
رد	اول	۶/۶۲	۴/۷۹	۲/۱۵	--/۰۹	۲۴	حفاظت و مرمت اشیاء فرهنگی و تاریخی
	دوم	۶/۸۳	۵/۱۱	۳			
رد	اول	۷/۱۱	۴/۹۳	۲/۱۷	--/۰۴	۲۵	مستندنگاری و حفاظت و مرمت از موزه‌ها
	دوم	۶/۹۲	۴/۹۷	۲/۹۸			
رد	اول	۶/۱۳	۵/۹۹	۳/۹۸	--/۰۲	۲۶	تعمیر و مرمت موزه‌ها
	دوم	۷/۰۱	۶/۰۲	۴			
رد	اول	۶/۸۲	۴/۴۸	۲/۹۹	۰/۰۰۸	۲۷	مرمت میراث غیرمنقول بالارزش فرهنگی و تاریخی
	دوم	۶/۵۵	۴/۵	۳			
رد	اول	۶/۹۳	۵/۸۲	۳/۶۲	--/۰۵	۲۸	حفاظت فیزیکی از بناها و محوطه‌های فرهنگی-تاریخی
	دوم	۶/۹۷	۶	۳/۹۵			
رد	اول	۷/۱۹	۵/۱۱	۳/۰۹	--/۰۲	۲۹	مرمت اشیاء بالارزش و یا در معرض خطر فرهنگی و تاریخی
	دوم	۷/۲	۵/۲۳	۳/۱۴			
پذیرش	اول	۸/۸۹	۷/۲۲	۴/۹۷	--	۳۰	حفاظت فیزیکی از اشیاء بالارزش فرهنگی-تاریخی
	دوم	۸/۸۷	۷/۲۸	۴/۹۱			
رد	اول	۶/۱۷	۴/۹۵	۲/۵۴	۰/۰۰۷	۳۱	مطالعه و انجام اقدامات مربوط به فن‌آوری سنگ‌های قیمتی
	دوم	۶/۱۱	۴/۹	۲/۶			
رد	اول	۷	۵/۱۱	۳/۰۸	۰/۰۱۹	۳۲	تهیه مواد اولیه و ابزار مورد نیاز واحدها و کارگاه‌های آموزشی
	دوم	۶/۹۳	۵/۰۵	۲/۹۷			
رد	اول	۶/۱۵	۵/۱۹	۳/۰۷	۰/۰۳	۳۳	آماده‌سازی و استانداردسازی فضای کارگاه‌ها و مراکز آموزشی
	دوم	۶/۱۳	۵/۰۱	۲/۹۹			
رد	اول	۶/۹۷	۵/۷	۳/۹۲	--/۰۳	۳۴	استانداردسازی فرآیند آموزش صنایع دستی
	دوم	۷	۵/۸۱	۴			
رد	اول	۷	۵	۳/۲۵	--/۰۲	۳۵	تحلیل داده‌های آماری

مرمت و حفاظت

آموزش و پژوهش و زیرساخت‌های اطلاعاتی

		۳/۴۷	۵	۷/۱۱	نوم		
رد	۰/۰۳	۳/۲۵	۵/۱۷	۷/۱۶	اول	تولید و تامین داده‌های آماری	۳۶
		۳/۵	۵/۲۵	۷/۱۸	دوم		
رد	۰/۰۷	۳/۲۳	۵/۱۹	۶/۹۹	اول	بستر سازی و ایجاد نظام حساب‌های اقماری گردشگری	۳۷
		۴	۵/۴۵	۷/۱۱	دوم		
رد	۰/۰۵۶	۳/۱۵	۵/۱۹	۷/۰۷	اول	انجام مطالعات تخصصی زیرساخت‌ها و خدمات گردشگری	۳۸
		۳/۰۳	۴/۸۱	۷/۰۴	دوم		
رد	۰/۰۴	۳	۵/۵۵	۶/۹۷	اول	انجام مطالعات تخصصی و کاربردی توسعه مدیریت	۳۹
		۳/۱۹	۵/۲۳	۷	دوم		
رد	۰/۰۶	۳/۵	۵/۴۳	۶/۹۱	اول	انجام مطالعات تخصصی و کاربردی صنایع دستی	۴۰
		۳/۸۲	۵/۵۸	۷/۱۷	دوم		
پذیرش	۰/۰۵	۵/۲۵	۷	۸/۳۹	اول	انجام مطالعات تخصصی و کاربردی میراث فرهنگی	۴۱
		۵/۵۵	۷/۱۷	۸/۴۵	دوم		
رد	۰/۰۳۷	۲/۹۱	۴/۲۳	۶/۳۳	اول	تهیه و پایش تحقق اسناد راهبردی بخش	۴۲
		۲/۵۷	۴/۱۷	۶/۳۳	دوم		
پذیرش	۰/۰۳	۴/۹۷	۶/۹۸	۸/۳	اول	برگزاری دوره‌های آموزش تخصصی صنایع دستی	۴۳
		۵/۱۵	۷	۸/۹۱	دوم		
رد	۰/۰۹	۳/۱۴	۵/۲۲	۷/۱۱	اول	برگزاری دوره‌های آموزش تخصصی گردشگری	۴۴
		۴/۱۵	۵/۳۷	۷/۲۵	دوم		
رد	۰/۰۳۲	۳/۵	۵/۰۴	۷/۰۷	اول	برگزاری دوره‌های آموزش تخصصی میراث فرهنگی	۴۵
		۳/۲۲	۴/۸۳	۶/۹۵	دوم		
رد	۰	۳/۱۹	۵/۲۵	۷/۱۱	اول	حمایت و راهبری دوره‌های آموزشی کوتاه مدت	۴۶
		۳/۱۷	۵/۲۵	۷/۱۴	دوم		
رد	۰/۰۱۵	۳/۴۵	۵/۱۳	۷/۲۱	اول	دوره‌های آموزشی گردشگری و هتل‌داری	۴۷
		۳/۴۲	۵/۰۸	۷/۱۱	دوم		
پذیرش	۰/۰۹	۴/۹۳	۷/۱۷	۸/۵۲	اول	تعداد طرح‌های پژوهشی انجام شده	۴۸
		۵	۷/۷	۸/۲۷	دوم		
رد	۰	۳/۱۹	۴/۱۱	۶/۹۵	اول	تعداد کتب چاپ شده	۴۹
		۳/۱۹	۴/۱۱	۶/۹۵	دوم		
رد	۰/۰۷	۲/۹۵	۴/۴۹	۶/۸۳	اول	تعداد مقالات منتشر شده	۵۰
		۳/۰۷	۴/۹۲	۶/۸۱	دوم		
رد	۰/۰۰	۳/۶۲	۵/۱۵	۷/۱۲	اول	تعداد همایش‌های برگزار شده	۵۱
		۳/۴۳	۵/۲۵	۷/۱۱	دوم		
رد	۰/۰۲	۳/۴۲	۵/۱۴	۷/۱۵	اول	اجرای دوره‌های آموزشی کارآفرینی و توسعه مهارت‌های اشتغال‌زا	۵۲
		۳/۵	۵/۲	۷/۲۸	دوم		
پذیرش	۰/۰۶	۴/۹۵	۷/۱۶	۸/۲۱	اول	حمایت از نوسازی و تجهیز کارگاه‌های صنایع دستی	۵۳
		۵/۱۶	۷/۴۹	۸/۸۳	دوم		
رد	۰/۰۱	۳/۱۹	۵/۱۲	۷	اول	حمایت، ایجاد و تقویت تشکل‌های صنفی تولیدکننده و خانه‌های صنایع دستی	۵۴
		۳/۱۶	۵/۰۵	۷/۰۲	دوم		
رد	۰/۰۲۵	۳/۲۷	۵/۲۱	۷/۱۵	اول	حمایت از بسته‌بندی و توسعه الکترونیک در صنایع دستی	۵۵
		۳/۱۵	۵/۱۱	۷/۰۷	دوم		
رد	۰/۰۱	۳/۱۲	۵/۴	۷	اول	کمک به ایجاد و تقویت تشکل‌های صنفی تولیدکننده و خانه‌های صنایع دستی و مراکز خلاق صنایع دستی	۵۶
		۳/۱۵	۵/۵۳	۶/۱۸	دوم		
رد	۰/۰۷۳	۴/۰۱	۵/۶۱	۷/۶۵	اول	کمک به نوسازی و بهسازی تجهیزات و ابزار کارگاه‌های تولید صنایع دستی	۵۷
		۳/۹۶	۵/۳۲	۷/۲۲	دوم		
رد	۰	۲/۹۳	۴/۱۸	۷/۱۹	اول	کمک به فعالان غیردولتی گردشگری در جذب گردشگران	۵۸
		۳	۴/۲۵	۷/۰۱	دوم		
رد	۰/۰۰۷	۳/۱۴	۵/۶۵	۷/۱۲	اول	ارائه معرفی‌نامه اخذ تسهیلات بانکی در پروژه‌های گردشگری	۵۹
		۳/۱۲	۵/۶۱	۷/۱۱	دوم		
رد	۰/۰۱	۳/۱۱	۵/۱۵	۶/۹۵	اول	شناسایی و ساماندهی تشکل‌های مردم‌نهاد	۶۰
		۳/۵	۵/۱۱	۶/۸۱	دوم		
رد	۰/۰۲	۳/۱۵	۵/۴۳	۶/۹۸	اول	جذب سرمایه‌گذار در مناطق نمونه گردشگری	۶۱
		۳/۲۵	۵/۵۲	۷	دوم		
رد	۰/۰۳۵	۳/۲۵	۵/۴۳	۷/۱	اول	کمک به تشکل‌ها، انجمن‌ها، دفاتر، هتل‌ها و شرکت‌های مرتبط با گردشگری	۶۲
		۳/۱۸	۵/۲۴	۷	دوم		

رد	۰	۲۲	۴۸۸	۶۸۲	اول	حمایت از تشویق کاشفان آثار منقول با ارزش تاریخی (حق‌الکشف)	۶۳	تأمین با نهادهای همکار
		۲۳۶	۴۲۵	۶۵۱	دوم			
رد	۰/۸۳	۳۱	۴۸۳	۶۹۵	اول	کمک به تشکل‌ها و انجمن‌های میراث فرهنگی	۶۴	
		۳۱۵	۷۹۷	۷	دوم			
رد	۰/۵۵	۳۷۵	۵۱۵	۷۲	اول	حمایت از برگزاری اجرائی فرهنگی، هنری و نمایش آیین‌های سنتی و تاریخی در موزه‌ها و اماکن تاریخی	۶۵	
		۳۴۲	۵	۷	دوم			
رد	۰/۰۱	۳۲۸	۵۳۲	۷۱	اول	کمک و تقویت تشکل‌ها و فعالان غیردولتی صنایع دستی	۶۶	
		۳۴۲	۵۱۴	۷۰۷	دوم			
رد	۰/۰۳	۳۱۲	۵۱۴	۷۱۱	اول	حمایت از عرضه محصولات صنعتگران کم‌توان ملی	۶۷	
		۳۳۱	۵۲۸	۷۰۷	دوم			
رد	۰/۰۳	۳۲۸	۵۰۱	۷۱۸	اول	حمایت از فعالیت بناها، پایگاه‌ها و موزه‌های هیئت امنایی شده	۶۸	
		۳۳۵	۵۱۷	۷۲۳	دوم			
رد	۰/۰۲۹	۲۱۳	۴۲۷	۶۴۱	اول	اعتباربخشی تشکل‌های مردم‌نهاد میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	۶۹	
		۲۰۵	۴۱۵	۶۸۲	دوم			
رد	۰/۰۳	۳۱۹	۵۲۲	۷۱۱	اول	تعداد شرکتهای نوپا (استارت آپ) حمایت شده	۷۰	
		۳۲۷	۵۴۱	۷۱۷	دوم			
رد	۰/۰۳	۳۱۹	۵۱۲	۷۱۶	اول	کمک به خوشه‌ها و تشکل‌های ترویج و آموزش صنایع دستی	۷۱	
		۳۴۵	۵۲۵	۷۱۱	دوم			
رد	۰/۰۲	۳۱۵	۵۱۱	۷۱۲	اول	حمایت خوشه‌ها و تشکل‌های توزیع و آموزش صنایع دستی	۷۲	
		۳۳۷	۵۱۵	۷۱۴	دوم			
رد	۰/۰۹	۳۱۹	۵۱۱	۷۲	اول	حمایت از حقوق نام تجاری	۷۳	
		۳۲۸	۵۶۱	۷۷	دوم			
رد	۰/۰۶۷	۳۹۱	۵۱۹	۷۹۳	اول	حمایت از افزایش گردشگران و گستره جغرافیایی مناطق مورد بازدید	۷۴	
		۳۵۸	۵	۷۴۷	دوم			
رد	۰/۰۷۲	۴۱۱	۵۶۵	۷۹۷	اول	پاسخگویی به استعلامات شهرداری یا سایر دستگاههای اجرایی	۷۵	
		۴	۵۱۶	۷۹۲	دوم			
پذیرش	۰/۰۴	۵۰۲	۶۹۴	۸۸	اول	انجام امور پایگاه‌های جهانی میراث فرهنگی	۷۶	
		۵۴۱	۷۰۲	۸۹۳	دوم			
رد	۰/۰۳۱	۳۱۸	۵۲۹	۷۳۹	اول	انجام امور پایگاه‌های ملی میراث فرهنگی	۷۷	
		۳۱۴	۵۱۹	۷۱۱	دوم			
رد	۰/۰۲	۳۲۵	۵۱۵	۷۱۱	اول	انجام خدمات انفورماتیک (توسعه دولت الکترونیک)	۷۸	
		۳۴۲	۵۱۸	۷۱۹	دوم			
رد	۰/۰۳	۳۲۷	۵۴۷	۷۱۹	اول	حمایت از فعالیت‌های ستاد هماهنگی خدمات سفر	۷۹	
		۳۲۸	۵۷۳	۷	دوم			
رد	۰/۰۸	۲۹۳	۴۱۱	۶۸۳	اول	صدور مجوزهای سه‌گانه (پروانه تولید انفرادی و کارگاهی، جواز تاسیس)	۸۰	
		۳۱۷	۴۵۲	۷	دوم			
رد	۰/۰۲۹	۳۷۵	۵۱۱	۷۵	اول	نظارت بر فعالیت و تاسیسات گردشگری (تعداد بازدیدها)	۸۱	
		۳۵۶	۵۰۱	۷۴۳	دوم			
رد	۰/۰۱۱	۳۱۷	۵۱۸	۶۹۲	اول	صدور موافقت اصولی به منظور ایجاد انواع تاسیسات گردشگری	۸۲	
		۳۱۵	۵۱۲	۶۱۸۹	دوم			
رد	۰/۰۲	۳۵۷	۵۳	۷۲	اول	نظارت بر تامین و تسهیل و توسعه زیرساخت‌های گردشگری	۸۳	
		۳۶۸	۵۳۸	۷۲۳	دوم			
رد	۰/۰۶۱	۲۹۷	۴۱	۶۶۲	اول	نظارت بر مرمت میراث غیرمنقول با ارزش فرهنگی-تاریخی	۸۴	
		۲۵۷	۴	۶۲۳	دوم			
رد	۰/۰۱	۳۱۵	۵۰۱	۶۸۳	اول	مجوز بهره‌برداری جهت گردشگری	۸۵	
		۳۱	۵	۶۶۶	دوم			
رد	۰/۰۲۵	۳۲۵	۵۰۷	۷۱۹	اول	تعداد مأموریت‌های داخلی و خارجی	۸۶	
		۳	۵	۷	دوم			
رد	۰/۰۵	۳۱۹	۵۸۲	۷۱۱	اول	تعداد ساعت اضافه‌کار کارکنان	۸۷	
		۳۲۲	۵۹۲	۷۱۷	دوم			
پذیرش	۰/۰۵	۵۲۵	۷	۸۸۳	اول	تعداد سامانه‌های فعال در سازمان	۸۸	
		۵۷۳	۷۱۱	۸۸۹	دوم			
رد	۰/۰۳۲	۳۱۶	۵۰۳	۷۱۱	اول	تعداد قراردادهای خدماتی	۸۹	
		۲۹۲	۴۹۳	۷۰۲	دوم			
پذیرش	۰/۰۷	۵۱۱	۷۳۶	۸۷۱	اول	تعداد کارکنان (رسمی، پیمانی، قراردادی، شرکتی و امریه)	۹۰	

تأمین با نهادهای همکار

نظارت

مأموریت صنایع

					نوم	۸۸۲	۷۴۱	۵۹			
					اول	۸۲۶	۷۰۱	۵۹۳	پذیرش		۹۱
					نوم	۸۳۹	۷	۶۰۲			
					اول	۸۳۲	۷۱۷	۵۸۸	پذیرش		۹۲
					نوم	۸۲۲	۷۰۸	۵۷			
					اول	۸۱۹	۶۹۳	۵۶۱	پذیرش		۹۳
					نوم	۸۸۱	۷۲	۵۹۸			
					اول	۸۵	۷۲	۵۳۵	پذیرش		۹۴
					نوم	۸۴۸	۷۱۷	۵۳۵			
					اول	۸۳۳	۷۸۲	۵۵۳	پذیرش		۹۵
					نوم	۸۲۳	۷۵۳	۵۳۲			
					اول	۸۱	۷۱۲	۶۲۳	رد		۹۶
					نوم	۸۰۹	۷۱۱	۶۱۵			
					اول	۶۸۱	۴۵۲	۲۳۷	رد		۹۷
					نوم	۶۵۲	۴۲۲	۲۴			
					اول	۸۵۳	۷۲۱	۵۰۲	پذیرش		۹۸
					نوم	۸۵۹	۷۵۳	۵۵			
					اول	۸۳۶	۷۱۱	۵۳۳	رد		۹۹
					نوم	۸۴۲	۷۱۵	۵۴۹			
					اول	۷۳۵	۵۳۵	۳۳۸	رد		۱۰۰
					نوم	۷۱۵	۵۲۸	۳۱۱			
					اول	۷۸۲	۵۲۸	۳۳۹	رد		۱۰۱
					نوم	۷۸۵	۵۴۳	۳۵			
					اول	۷۵۵	۵۶۳	۳۱۹	رد		۱۰۲
					نوم	۷۱۴	۵۱۶	۳۱۳			
					اول	۷۲۵	۵۱۹	۳۳۸	رد		۱۰۳
					نوم	۷۲	۵۱۱	۳۳۷			
					اول	۷۸۱	۵۳۵	۳۷۵	رد		۱۰۴
					نوم	۷۶۲	۵۵۵	۳۹۳			
					اول	۷۳۸	۵۴۳	۳۹۵	رد		۱۰۵
					نوم	۷۳	۵۱۱	۳۷۵			
					اول	۷۲۵	۵۱۸	۳۴۲	رد		۱۰۶
					نوم	۷۲۱	۵	۳۲۳			
					اول	۸۱۸	۷۴۲	۶۱۱	پذیرش		۱۰۷
					نوم	۸۱۱	۷۳۸	۶			
					اول	۷۶۵	۵۱۵	۳۴۵	رد		۱۰۸
					نوم	۷۶	۵	۳۲۲			
					اول	۷۱۱	۵۲۹	۳۴۵	رد		۱۰۹
					نوم	۷۰۳	۵۱۵	۳۳۷			
					اول	۷۱۹	۵۲۵	۳۴۲	رد		۱۱۰
					نوم	۷۲۸	۵۲۶	۳۳۶			
					اول	۷	۵۱۵	۳۹۲	رد		۱۱۱
					نوم	۶۹۳	۵۱	۳۸۲			
					اول	۷۳۳	۵۹۱	۳۴۷	رد		۱۱۲
					نوم	۷۴۲	۶	۳۵			
					اول	۷۱۶	۵۴۹	۳۲۵	رد		۱۱۳
					نوم	۷۱۱	۵۴۵	۳۱۷			
					اول	۷۱۷	۵۲۸	۳۱۹	رد		۱۱۴
					نوم	۷۲۳	۵۵	۳۴۱			
					اول	۷۴۲	۵۲۸	۳۹۱	رد		۱۱۵
					نوم	۷۴۷	۵۳۳	۴			
					اول	۶۵۱	۵۲۲	۴۰۳	رد		۱۱۶
					نوم	۶۵۵	۵۳۵	۴۱۷			
					اول	۶۹۷	۴۸۳	۲۹۸	رد		۱۱۷
					نوم	۷	۴۸۵	۳۱۲			

فضاهای مرتبط

اقتیاد بازاریابی



رد	۰/۰۰۶	۳/۴۸	۵/۶۵	۷/۷۵	اول	تبلیغ صنایع دستی	۱۱۸
		۲/۵	۵/۶	۷/۷۲	دوم		
رد	۰/۰۰۲	۳/۴	۵/۲	۷	اول	طراحی و نمونه‌سازی صنایع دستی	۱۱۹
		۳/۳۸	۵/۱۹	۷/۰۱	دوم		
رد	۰/۰۰۷	۳/۶۸	۵/۶۲	۷/۵۵	اول	استانداردسازی تولیدات و کارگاههای صنایع دستی	۱۲۰
		۴	۵/۹۱	۷/۷۳	دوم		
پذیرش	۰/۰۳۴	۵/۹۳	۷/۶۲	۸/۵۱	اول	برگزاری و شرکت در نمایشگاه‌ها، جشنواره‌ها و رویدادهای تخصصی مرتبط با گردشگری	۱۲۱
		۵/۷۲	۷/۵۸	۸/۴۲	دوم		
رد	۰/۰۰۳	۴/۱	۵/۳۳	۷	اول	برگزاری و شرکت در نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های مرتبط	۱۲۲
		۴/۲۵	۵/۴۱	۷/۱	دوم		
رد	۰/۰۱۲	۴/۱۵	۶/۰۱	۷/۹۳	اول	برگزاری و شرکت در نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های مرتبط با میراث غیرمنقول فرهنگی	۱۲۳
		۴/۰۴	۶	۷/۸۸	دوم		
رد	۰/۰۰۳	۳/۷۳	۵/۶۱	۷/۵۶	اول	برگزاری مسابقه مرغوبیت صنایع دستی	۱۲۴
		۳/۸۱	۵/۷۱	۷/۷۲	دوم		
رد	۰/۰۲۹	۳/۳۸	۵/۱۹	۷/۲۲	اول	برگزاری و شرکت در نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های مرتبط با صنایع دستی	۱۲۵
		۳/۱۴	۵	۷/۲	دوم		
رد	۰/۰۰۲	۳/۹۲	۵/۶۸	۷/۲۷	اول	طراحی و نمونه‌سازی صنایع دستی	۱۲۶
		۴	۵/۷۳	۷/۳۹	دوم		
پذیرش	۰/۰۰۱	۵/۳۵	۶/۹۵	۸/۷۸	اول	مساحت استان	۱۲۷
		۵/۴۱	۷	۸/۸	دوم		
پذیرش	۰/۰۰۲	۵/۶۲	۷/۳۳	۸/۱۸	اول	آب و هوا و اقلیم سرزمینی (کوهستانی، کویر، جنگلی، خشکی، دریایی و...)	۱۲۸
		۵/۶۵	۷/۲۵	۸/۲۵	دوم		
رد	۰/۰۰۴	۳/۷۲	۵/۱۱	۷/۶۵	اول	وضعیت جمعیت (غیربومی، اتباع بیگانه، گستردگی ادیان و...)	۱۲۹
		۳/۹۳	۵/۲۸	۷/۷۲	دوم		
پذیرش	۰/۰۰۴	۵/۲۵	۶/۹۷	۸/۸۳	اول	مناسبت‌های ملی و خاص هر استان	۱۳۰
		۵/۷۵	۷/۰۲	۸/۸۵	دوم		

(منبع: یافته‌های پژوهش)

**۲. نتایج تحلیل سلسله مراتبی فازی**  
 با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی عوامل شناسایی شده، رتبه‌بندی شد که نتایج آن در جدول ۳ نوشته شده است.  
 نتایج گویای این بود که از بین عوامل شناسایی شده عامل ثبت ملی و جهانی آثار منقول تاریخی فرهنگی و طبیعی بالاترین رتبه و تعیین حریم آثار تاریخی و طبیعی پایین‌ترین رتبه را دارد.

بر اساس جدول ۲ مشخص می‌شود که تعداد ۱۳۰ معیار در ۱۰ عامل دسته‌بندی شده‌اند و از بین این ۱۳۰ معیار، تعداد ۲۴ معیار مورد تأیید قرار گرفتند و از دیدگاه خبرگان باید در تسهیم منابع مالی برای ادارات میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی در استان‌ها مورد توجه قرار گیرند. برای عامل نظارت ۵ معیار در نظر گرفته شده بود که هیچ کدام از معیارهای این عامل مورد پذیرش قرار نگرفت.

**جدول ۳. رتبه‌بندی معیارها به روش FAHP**

رتبه	معیار	کد	وزن کلی	عدد غیرفازی
۱	ثبت ملی و جهانی آثار منقول تاریخی فرهنگی و طبیعی	X1	(۰,۱۳۸۰,۲۱۵۰,۴۰۵)	۰,۲۵۲
۲	تعداد آثار ثبت جهانی شده	X2	(۰,۱۲۹۰,۲۰۹۰,۳۸۲)	۰,۲۴۰
۳	آب و هوا و اقلیم سرزمینی (کوهستانی، کویر، جنگلی، خشکی، دریایی و...)	X3	(۰,۱۲۱۰,۲۰۰۰,۳۶۷)	۰,۲۲۹
۴	تجهیزات فنی و تخصصی (لوازم حفاری، فلزیاب و...)	X4	(۰,۱۱۷۰,۱۹۵۰,۳۵۱)	۰,۲۲۱
۵	تعداد محوطه‌های مستندسازی شده ب استان شناسی	X5	(۰,۱۱۰۰,۱۸۹۰,۳۳۳)	۰,۲۱۴
۶	تعداد کارکنان رسمی، پیمانی، قراردادی، شرکی و امریه	X6	(۰,۱۰۷۰,۱۸۱۰,۳۲۱)	۰,۲۰۳
۷	تعداد خودروهای سنگین، نیمه سنگین و سبک	X7	(۰,۱۰۱۰,۱۷۳۰,۳۰۷)	۰,۱۹۳
۸	اعیان ساختمان (متراژ ساختمان‌های سردسیری و گرم سیری)	X8	(۰,۰۹۷۰,۱۶۲۰,۲۹۸)	۰,۱۸۵
۹	عرصه ساختمان (متراژ زمین بایر، مفروش، فضای سبز و...)	X9	(۰,۰۹۲۰,۱۵۹۰,۲۸۱)	۰,۱۷۷
۱۰	مساحت استان	X10	(۰,۰۸۵۰,۱۵۱۰,۲۷۳)	۰,۱۶۹
۱۱	مناسبت‌های ملی و خاص هر استان	X11	(۰,۰۸۱۰,۱۴۳۰,۲۶۹)	۰,۱۶۴

رتبه	معیار	کد	وزن کلی	عدد غیرفازی
۱۲	دستگاه‌ها، ماشین‌آلات و تجهیزات اداری (رایانه، تهویه مطبوع، کپی و ...)	X12	(۰.۰۷۳ و ۰.۱۴۰، ۰.۲۶۵)	۰.۱۵۹
۱۳	شناسایی، مستندسازی، معرفی و انجام امور شهرها و روستاهای جهانی صنایع دستی	X13	(۰.۰۷۱ و ۰.۱۲۲، ۰.۲۴۲)	۰.۱۴۸
۱۴	برگزاری و شرکت در نمایشگاه‌ها، جشنواره‌ها و رویدادهای تخصصی گردشگری	X14	(۰.۰۶۸ و ۰.۱۲۵، ۰.۲۱۵)	۰.۱۳۶
۱۵	تعداد طرح‌های پژوهشی انجام شده	X15	(۰.۰۶۲ و ۰.۱۱۹، ۰.۲۰۷)	۰.۱۲۹
۱۶	برگزاری دوره‌های آموزش تخصصی صنایع دستی	X16	(۰.۰۵۸ و ۰.۱۰۹، ۰.۲۰۱)	۰.۱۲۲
۱۷	تعداد سامانه‌های فعال در سازمان	X17	(۰.۰۵۵ و ۰.۱۰۱، ۰.۱۹۶)	۰.۱۱۷
۱۸	انجام مطالعات تخصصی و کاربردی میراث فرهنگی	X18	(۰.۰۵۲ و ۰.۰۹۲، ۰.۱۹۰)	۰.۱۱۱
۱۹	انجام امور پایگاه‌های جهانی میراث فرهنگی	X19	(۰.۰۴۷ و ۰.۰۹۰، ۰.۱۸۷)	۰.۱۰۸
۲۰	حمایت از نوسازی و تجهیز کارگاه‌های صنایع دستی	X20	(۰.۰۳۹ و ۰.۰۸۷، ۰.۱۷۹)	۰.۱۰۱
۲۱	تبلیغ، معرفی و اطلاع‌رسانی جاذبه‌ها و خدمات گردشگری	X21	(۰.۰۳۲ و ۰.۰۸۴، ۰.۱۷۱)	۰.۰۹۵
۲۲	حفاظت فیزیکی از اشیاء با ارزش فرهنگی-تاریخی	X22	(۰.۰۳۰ و ۰.۰۷۹، ۰.۱۶۷)	۰.۰۹۲
۲۳	اسکان در واحدهای اقامتی تحت نظارت داخلی و خارجی	X23	(۰.۰۲۸ و ۰.۰۷۶، ۰.۱۶۱)	۰.۰۸۸
۲۴	تعیین حریم آثار تاریخی و طبیعی	X24	(۰.۰۲۵ و ۰.۰۶۱، ۰.۱۵۲)	۰.۰۷۹

(منبع: یافته‌های پژوهش)

### ۳. ارائه الگوی تسهیم منابع مالی

پس از شناسایی و تأیید معیارهای مؤثر در تسهیم منابع مالی، بر اساس وزن‌های نسبی حاصل شده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی، می‌توان شاخصی برای تخصیص منابع هر واحد ( $I_i$ ) بدین شرح تعریف کرد:

$$I = 0.252 * X1 + 0.240 * X2 + 0.229 * X3 + 0.221 * X4 + 0.214 * X5 + 0.203 * X6 + 0.193 * X7 + 0.185 * X8 + 0.177 * X9 + 0.169 * X10 + 0.164 * X11 + 0.159 * X12 + 0.148 * X13 + 0.129 * X15 + 0.122 * X16 + 0.177 * X17 + 0.111 * X18 + 0.108 * X19 + 0.101 * X20 + 0.092 * X22 + 0.088 * X23 + 0.079 * X24$$

منبع: یافته‌های پژوهش

این فرمول بر اساس وزن معیارها، شاخصی را برای تخصیص هر واحد ارائه می‌دهد، بدین ترتیب که چنانچه هر واحد در معیارهای دارای وزن بالاتر، مقادیر بالاتری را داشته باشد، شاخص واحد ( $I_i$ ) نیز مقدار بالاتری را خواهد داشت. پس از تعیین شاخص، برای تعیین نسبت تخصیص منابع مالی، از فرمول قدرالسهم استفاده می‌شود. در تعیین قدرالسهم هر واحد فرمول زیر به کار گرفته می‌شود:

$$R_i = \frac{I_i}{\sum_{i=1}^n I_i}$$

منبع: یافته‌های پژوهش

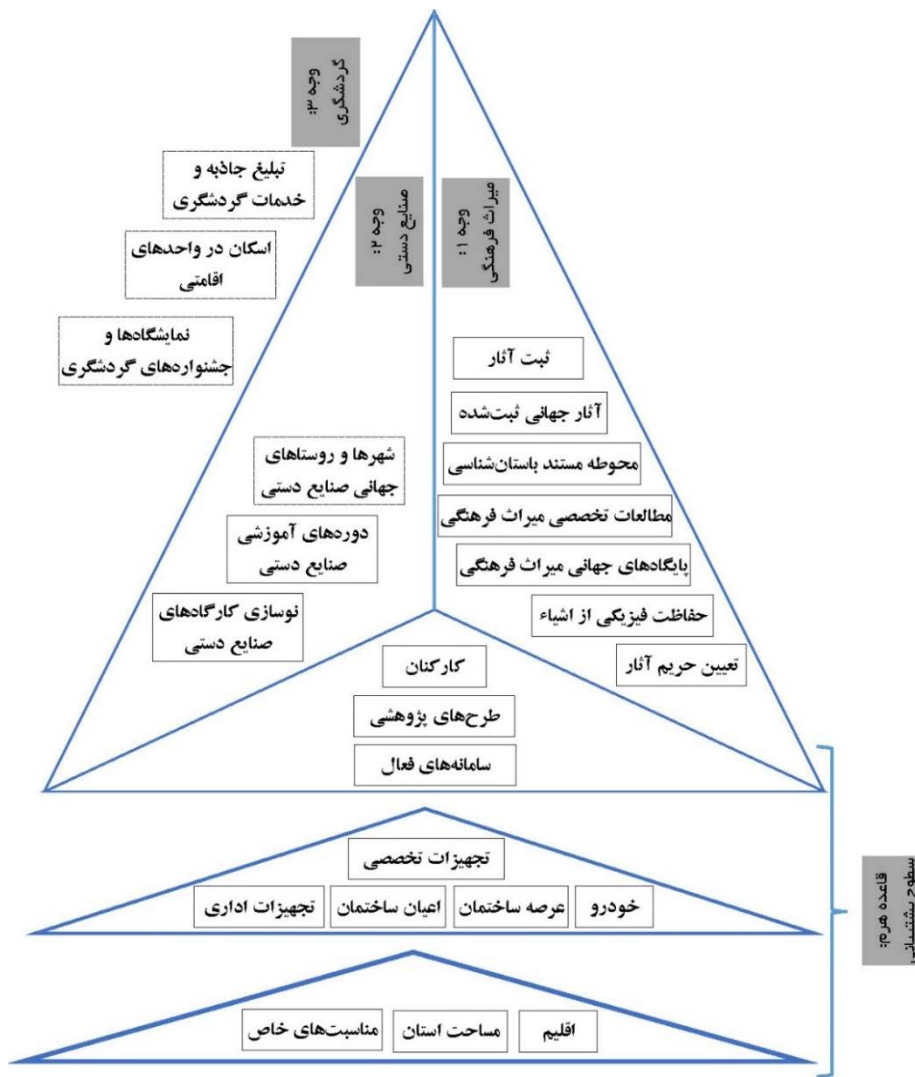
مقدار قدرالسهم ( $R_i$ ) مشخص شده برای هر واحد، به نوعی درصد تخصیص منابع مالی از بودجه قابل تخصیص را نشان می‌دهد. این الگو برای تخصیص منابع مالی بین واحدهایی در نظر گرفته شده که به صورت کامل در هر سه زمینه تخصصی میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری فعالیت می‌کنند. بنابراین می‌توان گفت وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، از این الگو برای تخصیص منابع مالی به ادارات

کل استان‌ها می‌تواند استفاده کند یا این که ادارات کل استان‌ها برای تخصیص منابع به واحدهای شهرستانی، این الگو را به کار گیرند.

با استفاده از فرمول ارائه‌شده واحدهایی که در شاخص‌های عملکردی امتیاز بالاتری را کسب کرده باشند، می‌توانند مقدار قدرالسهم بالاتری را نیز در تخصیص منابع به خود اختصاص دهند. ۲ شاخص عملکردی دارای بیشترین وزن مربوط به «ثبت ملی و جهانی آثار منقول تاریخی فرهنگی و طبیعی» و «تعداد آثار ثبت جهانی شده» است که در راستای ماهیت وظایف و مأموریت‌های وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی است. آب‌وهوا و اقلیم به دلیل تأثیرگذاری بر افزایش هزینه‌های نگهداری از میراث فرهنگی و جاذبه‌های گردشگری هر منطقه، تجهیزات تخصصی و فنی به دلیل هزینه‌های نگهداری، تعمیر و استهلاک این تجهیزات و همچنین نیروی انسانی هر واحد نیز معیارهای بعدی در تعیین شاخص تخصیص منابع و به پیروی میزان قدرالسهم هر واحد هستند.

الگوی ارائه‌شده در قالب مدل ریاضی با تعیین شاخص تخصیص منابع استوار بر اصول بودجه‌ریزی بر پایه عملکرد و جمع‌بندی شده از نظرات خبرگان، به تخصیص کاراً و اثربخش منابع مالی به واحدهای مدنظر کمک کند. البته هر الگوی پژوهش حاضر نیز از این قاعده مستثنی است. به عنوان مثال، بخشی از بودجه‌های تخصیص یافته به مراکز استان‌ها مربوط به نیروی انسانی و هزینه‌های آنان است که بر اساس تعداد نیروی انسانی، مقدار مشخصی در هر سال به آن تخصیص می‌یابد.

افزون بر این، با توجه به فعالیت‌های تخصیص هر واحد، می‌توان مدل کلی پژوهش را بر اساس ۳ دسته فعالیت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی ارائه کرد که در شکل ۱ مدل پژوهش در قالب یک هرم با قاعده مثلثی ترسیم شده است.



شکل ۱. مدل هرم معیارهای مؤثر در تخصیص منابع مالی  
منبع: یافته‌های پژوهش

دستی در ۳ حوزه میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی و هنرهای سنتی است و به‌عنوان شاخص‌های عملکردی وزارت، در ۳ وجه هرم تخصیص منابع مالی قرار گرفته‌اند. انجام مأموریت و وظایف تخصصی، با استفاده از منابع و تحت شرایط ویژه هر منطقه انجام می‌شود که از ویژگی‌های مطلوب این مدل پژوهش، در نظر گرفتن این معیارها است. این معیارها در قاعده هرم قرار گرفته و به‌طور کلی شرایط مؤثر در ایجاد هزینه‌ها و نیازمندی‌های هر واحد را برای انجام وظایف تخصصی خود در ۳ وجه هرم یعنی میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی را نشان می‌دهد. در پایین‌ترین سطح معیارهای مربوط به شرایط محیطی شامل اقلیم، مساحت استان و مناسبتهای ملی و خاص هر استان یا منطقه بوده است. سطح

معیارهای شناسایی‌شده در مدل پژوهش از طریق دلفی فازی شناسایی و تأیید شده است که بخشی از نوآوری پژوهش نیز مربوط به شناسایی این معیارها است. سپس این معیارها با استفاده از نظرات پژوهشگران، در چهار گروه طبقه‌بندی شد و در شکل ۱، مدل به‌دست آمده از این معیارها در چهار گروه ترسیم شد. معیارهای مؤثر در قالب یک هرم با قاعده مثلثی نمایش داده شد که در ۳ وجه آن، معیارهای تخصصی میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی مشخص شده است. در قاعده هرم نیز ۳ سطح در نظر گرفته شده که در این سطوح مربوط به معیارهای کلی همه واحدها است. سه وجه هرم ارائه‌شده در مدل پژوهش مربوط به سیاست‌های کلان وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع

شد. نتایج پژوهش در جدول ۲ ارائه شده است نشانگر این است از بین ۱۳۰ عامل، ۲۴ عامل به عنوان عوامل مؤثر در تسهیم منابع مالی شناسایی شده‌اند.

بر اساس نتایج پژوهش، عوامل و معیارهای مؤثر در تسهیم منابع مالی در سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی به شرح زیر مشخص شدند:

**شناسایی و ثبت آثار:** این عامل معیارهای بررسی، گمانه‌زنی، کاوش، شناسایی، مستندسازی، تعیین حریم و ثبت ملی و جهانی آثار فرهنگی، صنایع دستی را دربرمی‌گیرد که بر اساس نظرات خبرگان معیارهای «ثبت ملی و جهانی آثار منقول تاریخی فرهنگی و طبیعی»، «تعیین حریم آثار تاریخی و طبیعی»، «تعداد آثار ثبت جهانی شده»، «شناسایی، مستندسازی، معرفی و انجام امور شهرها و روستاهای جهانی صنایع دستی» و «تعداد محوطه‌های مستندسازی شده باستان‌شناسی» به عنوان معیارهای تسهیم منابع مالی، مورد پذیرش قرار گرفتند. مهم‌ترین سیاست وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی شناسایی و مستندسازی میراث فرهنگی (ملموس و غیرملموس)، میراث طبیعی، هنرهای سنتی، صنایع دستی و جاذبه‌های گردشگری کشور است که این امر نیاز به برنامه‌ریزی و اختصاص منابع مالی مناسب را دارد.

آثار باستانی و میراث فرهنگی هر کشور، بیانگر سابقه تاریخی حیات و فعالیت اجداد انسان‌های ساکن و به عبارت دیگر، عمق و ریشه تاریخی یک ملت را بیان می‌کند، هم‌چنین معرف سطح فرهنگ و تمدن، خصیصه‌های فرهنگی و الگوی زندگی مردمان ساکن در فضای جغرافیایی در دوره‌های تاریخی گذشته است، بنابراین پدیدآورنده هویت آن مردم هستند (حافظ‌نیا، ۱۳۷۹). افزون بر این با تغییر تفکر جهانی، میراث فرهنگی و آثار باستانی به عنوان یک منبع اقتصادی مهم به رسمیت شناخته شده است (بویترز و کارین، ۲۰۰۹). هر چند در ایران با وجود غنا و ارزش‌های بی‌بدیل میراث فرهنگی، راهبرد مشخصی برای بهره‌برداری اقتصادی از میراث فرهنگی مشاهده نمی‌شود (افخمی، ۱۳۹۵). توجه به ثبت، شناسایی و مستندسازی در این حوزه می‌تواند دستاوردهای مهمی در حوزه اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی برای کشور داشته باشد، بنابراین تخصیص بودجه و توجه به این معیارها در تسهیم منابع مالی اهمیت چشمگیری دارد.

بعدی مربوط به ساختمان و تجهیزات فیزیکی از قبیل خودروهای سبک و سنگ، تجهیزات تخصصی و فنی صنایع دستی و تجهیزات اداری است و به عبارتی سرمایه‌های فیزیکی هر واحد را شامل می‌شود. در نزدیکترین قاعده هرم به وجوه تخصصی هرم، معیارهای کارکنان، شرکت در جشنواره‌ها، طرح‌های پژوهشی و سامانه‌های فعال قرار گرفته است و به‌نوعی سرمایه‌های غیرمادی هر واحد در این سطح قرار گرفته است.

### بحث و نتیجه‌گیری

بودجه‌ریزی به‌صورت ابزاری مؤثر در جهت مدیریت صحیح دولت و بخش عمومی به‌شمار می‌آید. آگاهی مدیران و متصدیان امور از تکنیک‌های نوین بودجه‌ریزی، افزون بر استفاده عقلایی از منابع و تخصیص بهینه آن، بستر مناسب برای رشد و کارایی دستگاه‌های دولتی را فراهم می‌آورد و نیز از اسراف و تبذیر اموال عمومی جلوگیری کرده و توزیع عادلانه و مطلوب منابع ملی را به دنبال خواهد داشت. در هر سازمانی، کمبود منابع مالی مهم‌ترین مشکل در راه رسیدن به این اهداف است و در این بین مدیرانی توانمند هستند که با برنامه‌ریزی، بهترین بهره را از منابع ناکافی موجود ببرند، چرا که هر گونه عدالت در توزیع منابع یا به عبارت بهتر صرف بهینه منابع، مجموعه را به هدف نزدیک‌تر می‌کند. عدم رعایت توزیع عادلانه منابع می‌تواند تبعات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و حتی امنیتی در بر داشته باشد. توزیع مناسب و عادلانه زمانی محقق می‌شود که ابتدا نیازها مشخص و جایگاه هر کدام نسبت به دیگران مشخص و به عبارتی عوامل مؤثر در هزینه و تسهیم منابع مالی مشخص شد. از این‌رو این پژوهش برای نخستین بار در کشور و در سازمان مورد مطالعه با بهره‌گیری از منطق فازی (دلفی و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی) در کنار نظرات خبرگان نسبت به انتخاب محرک‌های هزینه متعدد در تسهیم منابع مالی به فعالیت‌ها پرداخته شد.

آن‌گونه که در بخش تجزیه و تحلیل نتایج تشریح شد، عوامل مؤثر در تسهیم منابع مالی روی‌هم‌رفته به تعداد ۱۳۰ عامل که به ۱۰ عامل تفکیک شدند، مشخص و برای شناسایی عوامل مؤثر یادشده با استفاده از تکنیک دلفی فازی و اجماع خبرگان به بررسی تاثیرگذاری آنها در توزیع منابع مالی پرداخته

همایش‌هایی به منظور ارائه دستاوردهای آموزشی و پژوهشی است. در بین معیارها، ۳ معیار «انجام مطالعات تخصصی و کاربردی میراث فرهنگی» و «برگزاری دوره‌های آموزش تخصصی صنایع دستی»، «تعداد طرح‌های پژوهشی انجام شده» به عنوان معیارهای مؤثر شناسایی شدند. از مهم‌ترین سیاست‌های وزارت میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، نهادهای سازش ارزش‌های میراث فرهنگی (ملموس و غیرملموس)، هنرهای سنتی و طبیعی کشور، حفظ و تقویت سرمایه اجتماعی از طریق توسعه آموزش‌های رسمی و تخصصی و ارتقاء آگاهی عمومی، مسئولیت همگانی و مشارکت حداکثری مردم در حفاظت و بهره‌برداری خردمندانانه از آنها است.

آموزش و پژوهش سرمایه‌گذاری مفید و عامل کلیدی در توسعه محسوب می‌شود و چنانچه به‌درستی و شایستگی برنامه‌ریزی و اجرا شود، می‌تواند بازده اقتصادی قابل ملاحظه‌ای داشته باشد (خدایی و کلانتری خلیل‌آباد، ۱۳۹۱) چرا که آموزش به تشکیل سرمایه انسانی منجر شده و این سرمایه می‌تواند منحنی امکانات تولید را ارتقا ببخشد (سعیدی، ۱۳۹۳). رشد دانش، مهارت‌ها، تغییر نگرش‌ها و توانمندسازی منابع انسانی می‌تواند منجر به رشد اقتصادی در سطح محلی و در ادامه در سطح کشور شود. استفاده از منافع اقتصادی و اجتماعی میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، وابسته به فن‌آوری‌های ساده بوده و گرایش به سمت بهره‌وری از نیروی کار انسانی دارد. با توجه به این‌که سطوح کلی سرمایه انسانی در این حوزه، پیرامون آموزش و پژوهش و بر اساس تلفیقی از سیستم آموزش گردشگری با تأکید بر موضوعاتی مانند فرهنگ، خلاقیت محلی جامعه، مهارت‌ها و کارایی نیروی کار شکل می‌گیرد (خدایی و کلانتری خلیل‌آباد، ۱۳۹۱) توجه دولت به آموزش و پژوهش به عنوان محرک سرمایه انسانی و رشد اقتصادی ضروری است. نتایج به‌دست‌آمده در پژوهش خردپیشه و همکاران (۱۳۹۹) در زمینه نقش آموزش و توسعه سرمایه‌های انسانی در وزارتات و

نتایج به‌دست‌آمده از رتبه‌بندی معیارها با استفاده از تحلیل سلسله‌مراتبی فازی مشخص کرد ۲ معیار «ثبات ملی و جهانی آثار منقول تاریخی فرهنگی و طبیعی» و «تعداد آثار ثبت جهانی شده»، رتبه‌های اول و دوم در تسهیم منابع مالی را به دست آورده‌اند. نتایج پژوهش ویسی (۱۳۹۶) بر ضرورت توجه به تخصیص منابع مالی و بودجه در زمینه شناسایی و ثبت آثار تأکید کرده و با نتایج پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد.

**مرمت و حفاظت:** این عامل معیارهای تعمیر و مرمت، حفاظت از آثار، اشیای فرهنگی و تاریخی، بناها و محوطه‌ها، موزه‌ها و ... را شامل می‌شود که بر اساس دیدگاه خبرگان، معیار «حفاظت فیزیکی از اشیاء باارزش فرهنگی-تاریخی» به عنوان یکی از معیارهای تسهیم منابع مالی و تخصیص بودجه، مورد تأکید قرار گرفته است. تدوین نظام مدیریت حفاظت و نجات‌بخشی آثار فرهنگی (ملموس و غیرملموس) و طبیعی در معرض خطر و یا در شرایط بحران و هنرهای سنتی در حال زوال، همواره یکی از سیاست‌های اصلی وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی بوده است.

نگهداری از میراث فرهنگی بسیار پرهزینه است، به‌گونه‌ای که بسیاری از جوامع، توانایی تأمین بودجه لازم برای پاسداری از میراث فرهنگی خود را ندارند (ژانگ، ۱۹۹۲) کم‌توجهی به توزیع مناسب بودجه در جهت مرمت و حفاظت از میراث فرهنگی، این چالش را حادث می‌کند، به‌گونه‌ای که بسیاری از میراث نادیده گرفته می‌شود (تیموئی و نیاوپان، ۱۳۹۰ و افخمی، ۱۳۹۵). نتایج پژوهش ویسی (۱۳۹۶) نیز در پیوند با پژوهش حاضر است.

**آموزش و پژوهش و زیرساخت‌های اطلاعاتی:** این عامل شامل برگزاری دوره‌های آموزشی و انجام پژوهش در حوزه‌های میراث فرهنگی، صنایع دستی، گردشگری، تولید، تأمین و تحلیل داده‌های مورد نیاز برای تصمیم‌گیری‌های سازمانی، تهیه الزامات و مواد مورد نیاز برای آموزش و پژوهش و در نهایت انتشار به صورت کتاب، مقاله و گزارش یا برگزاری

فراهم کردن زمینه‌های مناسب برای فعالیت این سازمان‌ها، به سوی توسعه گام بردارد (نوعی و ساجع، ۱۳۹۰). دولت برای گسترش و بهره‌برداری از منافع اقتصادی و فرهنگی میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری نیاز به مشارکت بخش خصوصی و تشکل‌های مردم‌نهاد دارد، بنابراین توجه به این عامل در تسهیم منابع مالی در جهت توسعه پایدار، یکی از ضروریات بودجه‌ریزی در وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی است. نتایج پژوهش حاضر با پژوهش خطیب‌سمانی و فتحی (۱۳۹۱) همپوشانی دارد.

**تعامل با نهادها و زیرمجموعه‌های همکار:** بهره‌گیری از سازوکارهای مدیریت یک‌پارچه به‌منظور گسترش همکاری و هم‌افزایی در فعالیتهای بین‌حوزه‌ای و بین‌بخشی و افزایش بهره‌وری میراث فرهنگی (ملموس و غیرملموس)، طبیعی، صنایع دستی و گردشگری از اهداف و برنامه‌های اصلی وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی است، بنابراین وزارت و زیرمجموعه‌های تابعه آن، در جهت دستیابی به این برنامه‌ها، در راستای اهداف کلان نظام، نیاز به تعامل و ارتباط با سایر دستگاه‌ها و نهادهای اجرایی دارند که شیوه تعامل با این سازمان‌ها در این عامل مد نظر قرار گرفته است. بر اساس تحلیل نظرات خبرگان در بین معیارهای این عامل، تنها معیار «انجام امور پایگاه‌های جهانی میراث فرهنگی» مورد پذیرش قرار گرفته است.

برای سازماندهی موضوعات مربوط به میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، سازمان‌هایی در سطوح گوناگون توسط دولت تشکیل شده و یا وظایف مرتبطی به هر کدام از دستگاه‌های اجرایی واگذار شده است. از این رو، ایجاد هماهنگی بین فعالیتهای سازمانهای اقتصادی، اجتماعی، رفاهی یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در این حوزه است. در امور مربوط به میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، سازمانهای بسیاری دخالت دارند، که هر کدام ارائه‌دهنده بخشی از خدمات این حوزه هستند که گاهی منافع هر کدام از بخش‌ها دچار تضاد و تعارض می‌شود. همکاری بین آنها در ارائه خدمات بهتر در سطوح محلی، منطقه‌ای یا ملی یک ضرورت است (حسن‌پور، ۱۳۹۲) و

ادارات میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی و تخصیص منابع مالی به این موارد، بر نتایج پژوهش حاضر، صحنه می‌گذارد. همچنین میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری به عنوان یک صنعت بسیار گسترده، نیازمند برنامه‌ریزی و مدیریت مؤثر و کارآمد است. این مهم زمانی تحقق می‌یابد که بر پایه آمارهای علمی تهیه، تدوین و اجرا شود و این آمار، به صورت قابل اطمینان، به‌موقع و به‌روز در اختیار بخش‌های مورد نیاز قرار گیرد (رضایی، ۱۳۹۰) بنابراین تأمین و تحلیل داده‌ها، زیرساخت بسیار مهمی در تصمیم‌گیری‌های مدیریت خواهد بود و تخصیص هزینه در جهت تهیه داده‌های مورد نیاز، نیاز ضروری بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی است.

#### حمایت و تعامل با بخش غیردولتی: در حوزه میراث

فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی نهادها و تشکل‌هایی نظیر اصناف و خانه‌های صنایع دستی، کارگاه‌ها، مراکز غیردولتی، فعالان غیردولتی، سرمایه‌گذاران، انجمن‌ها، شرکت‌ها و استارت‌آپ‌ها و گردشگران نیز دارای اهمیت و نقش بسیار زیادی هستند که وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، سیاست‌ها و بالتبع اقدامات اجرایی را در زمینه حمایت از این تشکل‌ها، نهادها و افراد تدوین کرده است. از بین مجموعه معیارهای این عامل، تنها معیار «حمایت از نوسازی و تجهیز کارگاه‌های صنایع دستی» بر اساس دیدگاه خبرگان، مورد تأیید قرار گرفت. از مهم‌ترین سیاست‌های این حوزه، ایجاد زمینه‌های لازم برای کاهش اتکاء بخش به منابع مالی دولتی از طریق افزایش مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی داخلی و خارجی، تدوین نظام جامع حمایتی (تعرفه‌ای و غیرتعرفه‌ای) و تشویقی (مالی و غیرمالی) از فعالان در بخش میراث فرهنگی، طبیعی، صنایع دستی و گردشگری و همچنین حمایت از فعالیتهای خلاقانه و ابتکارات داوطلبانه در این بخش است.

یکی از مهم‌ترین سازوکارهای شالوده‌ای در فرایند توسعه، تقویت بخش خصوصی، سازمان‌های غیردولتی و سازمان‌های مردم‌نهاد است و هیچ جامعه‌ای نمی‌تواند فعالیت این تشکل‌ها و سازمان‌ها را نادیده بگیرد. هیچ جامعه‌ای نمی‌تواند بدون

«کارکنان (رسمی، پیمانی، قراردادی، شرکتی و امریه)»، «خودروهای سنگین، نیمه‌سنگین و سبک»، «دستگاه‌ها، ماشین‌آلات و تجهیزات اداری»، «تجهیزات فنی و تخصصی»، «عرصه ساختمان» و «اعیان ساختمان» در بین معیارهای مدیریت منابع دارای تأثیر در تسهیم منابع مالی هستند.

هر چند در نظام‌های نوین بودجه‌ریزی نظیر بودجه‌ریزی عملیاتی استقرار بودجه‌ریزی ستانده‌محور است (پورعلی و کاکوان، ۱۳۹۳)، اما در وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استفاده از منابع انسانی و هم‌چنین تجهیزات فنی و اختصاصی در کنار ساختمان‌های مورد استفاده، باید در تسهیم منابع مالی به عنوان محرک ارائه خدمات در این سازمان مورد توجه قرار گیرد. افزون بر این که دو بعد «صرفه‌جویی» و «اثربخشی» را همراه با ابعاد سنتی بودجه‌ریزی مد نظر قرار می‌گیرد (ابراهیمی‌نژاد و فرجوند، ۱۳۹۰). در پیوند با این پژوهش، آرامش و همکاران (۱۳۹۷) نیروی انسانی و تجهیزات و دستگاه‌های اختصاصی را در تسهیم منابع مالی و تخصیص بودجه مؤثر دانسته‌اند.

**تأسیسات و فضاهای مرتبط:** فضاهایی نظیر مجتمع‌های رفاهی و گردشگری، بوم‌گردی‌ها، واحدهای اقامتی، موزه‌ها و... به ارائه خدمت در زمینه میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری می‌پردازند و می‌توانند به عنوان عاملی در تسهیم منابع مالی برای ادارات در پیوند در نظر گرفته شوند. بر اساس جمع‌بندی دیدگاه خبرگان، معیار «اسکان در واحدهای اقامتی تحت نظارت داخلی و خارجی» به عنوان معیار مؤثر در تسهیم منابع مالی مشخص شد. توسعه زیرساخت‌های مرتبط با گردشگری و صنایع دستی با استفاده از مشارکت حداکثری جامعه ذی‌نفعان و با اولویت فعالیت‌ها و مناطق دارای برتری نسبی هم از مهم‌ترین سیاست‌های وزارت است که بر توجه به این عوامل در تسهیم منابع تأکید می‌کند.

در حوزه میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، تنها آثار و یا جاذبه‌های گردشگری موجب تقاضا برای ارائه خدمات و محصولات نمی‌شود، بلکه امکانات، زیرساخت‌ها و شرایط برای دریافت این خدمات برای مشتریان (به عنوان مثال

یکی از مهم‌ترین محدودیت‌ها در این زمینه محدودیت‌های مالی است (مصاحبه مدیر کل دفتر امور پایگاه‌های میراث جهانی، ۱۳۹۶؛ مصاحبه مدیرکل دفتر برنامه‌ریزی و بودجه سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، ۱۳۹۷). بنابراین تأمین هزینه‌های مالی و تعامل با نهادهای دولتی می‌تواند در زمینه مدیریت یکپارچه در جهت دستیابی به اهداف توسعه‌ای اثربخش باشد. نتایج پژوهش‌های خطیب‌سمنانی و فتحی (۱۳۹۱) و نرگسی و همکاران (۱۳۹۷) نیز همانند با نتایج پژوهش حاضر است.

**کنترل و نظارت:** دستیابی به اهداف هر سازمانی بدون نظارت و کنترل امکان‌پذیر نیست و وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی با اقداماتی مانند صدور مجوزها و موافقت اصولی‌ها و هم‌چنین نظارت بر فعالیت‌ها و تأسیسات مرتبط این نقش را ایفا می‌کند. نظارت بر خدمات و تأسیسات گردشگری همواره جزء اولویت‌های معاونت گردشگری سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی بوده است و هدف اصلی از این کار استانداردسازی خدمات و افزایش رضایت‌مندی بهره‌وران از این خدمات است (سمیعی و غیاثیان، ۱۳۹۵).

بر اساس دیدگاه کارشناسان و خبرگان، هیچ‌کدام از معیارهای این عامل در زمینه تسهیم منابع مالی مورد توجه قرار نگرفته است، بنابراین می‌توان استدلال کرد که وظایف کنترلی و نظارتی در سازمان‌های زیرمجموعه وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی انجام می‌شود و هر چند بسیاری از آن‌ها هزینه‌ساز است، اما به دلیل ماهیت ذاتی این وظیفه، معیار مؤثری در زمینه تسهیم منابع و اختصاص بودجه در نظر گرفته نمی‌شود.

**مدیریت منابع:** عامل مدیریت منابع مربوط به میزان بهره‌گیری از منابع انسانی، فیزیکی (ساختمان‌ها و خودرو و تجهیزات مرتبط) و هم‌چنین استفاده از منابع بیرونی در قالب قراردادهای خدماتی است که جزء ورودی‌های نخستین هر سیستم و الزامات حیاتی برای انجام سازوکار ارائه خدمات و انجام عملیات هر سیستم است. با جمع‌بندی نظرات خبرگان مشخص شد معیارهای «سامانه‌های فعال در سازمان»،

حامی مالی و وسیله‌ای برای حفاظت دولت‌ها از میراث فرهنگی شده است و درآمد حاصل از این بازدیدها، یکی از مهم‌ترین منابع مالی برای هزینه‌های مرتبط با نگهداری از منابع تاریخی شده است. در کشورهای مختلف به‌عنوان مثال در بریتانیا و آلمان، از این راهبرد استفاده شده است (کلیمپکه<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). در پژوهش پاکدیبوری و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) و اینار و کارین<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) بر کسب منابع درآمدی از میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی و بر قیمت‌گذاری به عنوان یکی از مؤلفه‌های اقدامات بازاریابی توجه می‌کند.

**شرایط منطقه:** در کشور ما، گستره متنوعی از جاذبه‌های گردشگری و میراث فرهنگی ملموس و غیرملموس وجود دارد که در بهره‌گیری از برتری این گستره و تنوع، شرایط زیستی هر منطقه را باید در نظر گرفت. روشن است این شرایط نقش مهمی در ایجاد هزینه برای نگهداشت و بهره‌برداری از آثار و جاذبه‌ها دارد که در این عامل به مواردی مانند: مساحت، آب و هوا، اقلیم، جمعیت و همچنین شرایط فرهنگی و مناسبی هر منطقه توجه شده است. از دیدگاه خبرگان در تسهیم هزینه باید معیارهای «مساحت استان»، «آب و هوا و اقلیم سرزمینی» و «مناسبت‌های خاص هر استان» توجه شود. در سیاست‌ها و اهداف کلان وزارت نیز مقتضیات فرهنگی، جغرافیایی و تاریخی هر منطقه نیز مورد تأکید بوده است.

طبق گزارش سازمان یونسکو با عنوان «تاثیر تغییر آب و هوا در میراث جهانی و صنعت گردشگری»، تغییر آب و هوا به یکی از مهم‌ترین خطرات برای مکان‌های میراث جهانی و همچنین صنعت گردشگری تبدیل شده است (یکن، ۲۰۰۸). پدیده‌های طبیعی مانند بارش مداوم و تغییرات جوی و اقلیم، به همراه پدیده‌هایی مانند: هجوم ریزگردها و بادهای ماسه‌ای، آلودگی هوا و باران‌های اسیدی و... باعث تخریب آثار باستانی و میراث فرهنگی می‌شود. افزون بر این، مبحث تغییرات آب‌وهوا و رابطه‌اش با گردشگری، زمینه مطالعاتی جدید و مجزایی است که در اثر ظهور پدیده رو به رشد تغییرات آب و هوایی به تازگی

گردشگران) فراهم باشد (ابراهیم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱). بنابراین توجه به این فضاها و تأسیسات و تخصیص بودجه در جهت بررسی و توسعه این زیرساخت‌ها و همچنین اختصاص منابع مالی بر اساس معیارهای این عامل ضروری است. در پژوهش آرامش و همکاران (۱۳۹۷) به ساختمان‌ها و تأسیسات هر سازمان، به عنوان یکی از عوامل مهم در تسهیم منابع مالی توجه شده و نتایج این پژوهش مطابق با پژوهش حاضر است.

#### اقدامات بازاریابی: طراحی محصولات، انواع تبلیغات (اعم

از رسانه‌ای و محیطی)، برنامه‌های ترویج و ترفیع با حضور در نمایشگاه‌ها، بهره‌گیری از فضای دیجیتال در جهت معرفی و ارائه خدمت، صادرات محصولات و خدمات مرتبط با حوزه میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری از مهم‌ترین اقداماتی است که در جهت جذب مشتریان و توسعه اقتصادی هر استان و کشور انجام داد و به عنوان یک عامل مؤثر در تسهیم منابع مالی به آن توجه کرد. در بین معیارهای وابسته به عامل اقدامات بازاریابی، ۲ معیار «تبلیغ، معرفی و اطلاع‌رسانی جاذبه‌ها و خدمات گردشگری» و «برگزاری و شرکت در نمایشگاه‌ها، جشنواره‌ها و رویدادهای تخصصی مرتبط با گردشگری»، بر اساس نظرات خبرگان مورد تأیید قرار گرفتند. در تدوین سیاست‌ها و اهداف کلان وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، حمایت از تنوع محصولات گردشگری و صنایع دستی و خلق برتری‌های جدید به‌منظور پاسخگویی به بازارهای هدف و بهره‌گیری از روشهای نوین تبلیغات، بازاریابی و ارائه بسته‌های محصولات گردشگری کشور به‌منظور معرفی مزیت‌ها و محصولات گردشگری و صنایع دستی کشور، مورد توجه بوده است.

هدف بازاریابی میراث فرهنگی، برآورد نیازها و انتظارات مشتریان با فروش محصولات به آن‌ها است. در مورد مقاصد گردشگری، میراث به‌عنوان منبع و تجارب آن، یک محصول شمرده می‌شود و گردشگران مشتریانی هستند که این تولید را می‌خرند. این رهیافت در حدود دهه ۱۹۸۰ ظاهر شده و به عنوان



دستی و گردشگری که از نظر قانونی وظیفه اصلاح و بهینه‌سازی رویه کنونی بودجه‌ریزی و تخصیص منابع مالی را به عهده دارند، نتایج پژوهش‌هایی مانند پژوهش حاضر را مورد توجه قرار دهند.

بر اساس ماهیت و اهداف اصلی بودجه‌ریزی عملیاتی که به ایجاد برتری‌ها و رفع چالش‌های نظام‌های بودجه‌ریزی سنتی می‌انجامد، پیشنهاد می‌شود در تسهیم منابع وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، مهم‌ترین وظیفه این وزارت در شناسایی، ثبت، مرمت و حفاظت از میراث باارزش کشور اولویت قرار گرفته و در انجام این وظیفه شرایط اقلیمی و جمعیت‌شناختی هر منطقه و استان مورد توجه قرار گیرد، چرا که شرایط متفاوت فرهنگی و اجتماعی و زیستی، هزینه‌های متفاوتی را نیز می‌طلبد.

هم‌چنین در تخصیص منابع به توانمندسازی جوامع محلی از طریق دوره‌های آموزشی و مهارتی، معرفی آثار و جذب گردشگر و سرمایه‌گذاری و به طور کلی اقدامات بازاریابی سازمان‌ها برای ایجاد سرمایه اجتماعی همراه با افزایش درآمد برای دولت و هم‌چنین ایجاد اشتغال و رشد اقتصادی، توجه شود. پیشنهاد می‌شود عوامل مؤثر در تسهیم منابع مالی به طور سالانه مورد ارزیابی و تجدید نظر قرار گیرد و هم‌چنین به عنوان شاخص‌های ارزیابی عملکرد دستگاه و مدیران سازمان‌ها و ادارات میراث فرهنگی، گردشگری صنایع دستی استفاده شود.

### پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

می‌توان برای انجام پژوهش در حوزه بودجه‌ریزی عملیاتی و تخصیص منابع مالی، پیشنهادهای زیر را به پژوهشگران آینده پیشنهاد کرد.

۱- استفاده از مدل‌های ریاضی نظیر شبیه‌سازی سیستم در تخصیص منابع مالی، می‌تواند متغیرهای را به صورت کمی مورد توجه قرار گیرد و دیدگاهی کاربردی‌تر و مشخص‌تر برای سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان ارائه

مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. آب و هوا و گردشگری به عنوان اجزای اصلی یک سیستم به طرق مختلف بر یکدیگر تأثیر گذاشته و در تعامل با یکدیگر بحث جدیدی به عنوان اقلیم‌شناسی گردشگری مطرح می‌کند (آروین و شجاعی‌زاده، ۱۳۹۳) به ویژه که در گستردگی پهنه هر استان ممکن است این تأثیرات افزایش یابد. تفاوت‌های فرهنگی و آئینی در هر استان و توجه به مناسبت‌های خاص در هر منطقه نیز برنامه‌ریزی‌ها و اقدامات خاصی را می‌طلبد. هم‌چنین یکی از عواملی که در سطح کلان برای تخصیص بهینه بودجه میان استان‌های کشور نقش مهمی دارد، تخصیص بودجه با در نظر گرفتن شاخص‌های اقتصادی، اجتماعی و اقلیمی است که ضمن کاهش عدم‌تعادل منطقه‌ای، توسعه همه‌جانبه و حداکثر رفاه اجتماعی کشور را تامین کند و از این نظر، عامل شرایط منطقه، مطابق با پژوهش‌های آرامش و همکاران (۱۳۹۷)، رحمانی‌فضلی و عرب‌مازار (۱۳۹۵) و مقیمی و همکاران (۱۳۹۵) است. بنابراین توجه به شرایط اقلیمی و اجتماعی هر منطقه، یکی از معیارهای تخصیص اعتبار برای آن استان و منطقه است. با رتبه‌بندی معیارهای تسهیم منابع مالی مشخص شد که معیار «آب و هوا و اقلیم سرزمینی» رتبه سوم در بین ۲۴ معیار را به خود اختصاص داده که نشان‌دهنده اهمیت بالای این معیار در تسهیم منابع مالی و اختصاص بودجه میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی به هر استان است.

این پژوهش که حاصل اتفاق نظر و خرد جمعی خبرگان بودجه‌ریزی در دستگاه مورد پژوهش و یک مدل مناسب بودجه‌ریزی بر اساس تفاوت‌ها و ویژگی‌های خاص هر یک از واحدهای صاحب‌اعتباری را تعریف می‌کند، برای نخستین بار در ایران انجام شده تا الگوی طراحی شده به منظور بودجه‌ریزی بر اساس عوامل مؤثر در تسهیم مایع مالی مورد استفاده قرار گیرد. این الگو در شکل ۱ نمایش داده شده است.

### پیشنهادهای ناشی از نتایج پژوهش

پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزان در حوزه‌های مختلف و به‌ویژه حوزه میراث فرهنگی، صنایع

۳- ارائه مدلی برای بررسی اثربخشی روش بودجه‌ریزی در واحدها و انتخاب بهترین مدل برای تخصیص منابع مالی با توجه به دستیابی به اهداف برنامه‌ریزی شده واحدها و یا ادارات کل؛

۴- اصلاح طبقه‌بندی اقلام بودجه برای پیاده‌سازی مدل بودجه‌ریزی بر پایه عملکرد در وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی و توجه به تغییرات و پویایی‌های این حوزه.

دهد، بنابراین انجام پژوهش با استفاده از روش‌های کمی و مدل‌های ریاضی، پیشنهاد می‌شود.

۲- پیشنهاد می‌شود پژوهشی با استفاده از نظرات بخش خصوصی و فعالان حوزه میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری (شامل هتلداران، راهنمای تورها، هنرمندان صنایع دستی، مدیران خانه‌های بوم‌گردی و اقامتگاه‌ها و...) انجام شده و معیارهای مؤثر در تخصیص منابع مالی در جهت حمایت و اعتلای اهداف این بخش، از دیدگاه آنان مورد مطالعه قرار گیرد.

## References

- Abd Saboor, F; Ravand, M; (2012). Requirements and barriers to operational budgeting of organizations based on a three-factor model. *Quarterly Journal of Industrial Management*. 17 (20), pp.109-129. (In Persian).
- Abdul Halim, Bushra & Halim, & Karim, Hilwana & Fahami, Norasyikin & Mahad, Nor Faradilah & Kushairi, Sayed & Sayed Nordin, Sayed Kushairi & Hassan, Nasruddin. (2015). Bank Financial Statement Management using a Goal Programming Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 211. 10.1016/j.sbspro.2015.11.066.
- Afkhami, B. (2016). Strategy for economic development based on cultural heritage. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 4(Vol 4. No 14), 27-48. (In Persian).
- Ahmadi, A. (2003), Principles and foundations of budgeting with emphasis on operating budget, first edition, Hamedan, Noor Alam Publications. (In Persian).
- Aleksandrov, E; Bourmistrov, A. and Grossi, G. (2020), "Performance budgeting as a "creative distraction" of accountability relations in one Russian municipality", *Journal of Accounting in Emerging Economies*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JAEE-08-2019-0164>.
- Amraei, H; Azar, A. (2022). Providing an Effective Model for Monitoring and Evaluating Public Sector Financial Performance in Performance-based Budgeting, *The financial Accounting and Auditing Researches*, 13(52), pp. 53-86. (In Persian).
- Amraei, H; esmaeelzadeh, A; khosravipour, N. (2021). Providing an Effective Model for Monitoring and Evaluation of Public Financial Performance in Performance Based Budgeting (PBB). *Strategic Studies of public policy*, 10(37), 296-335. (In Persian).
- Aramesh, M; Moein Addin, M; Dehghan Dehnavi, H. (2018). Presentation The Pattern of Performance Based Budgeting By Hybrid Technique Of Fuzzy Delphi and Fuzzy Analysis Hierarchy Process. *Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge*, 7(26), 175-188. (In Persian).
- Arvin, A; Shojaezadeh, K. (2015). Assessment of Climate Tourism in City Shiraz Using Physiologic Equivalence Temperature and Predicted Mean Vote Indexes. *Physical Geography Quarterly*, 7(26), 87-98. (In Persian).
- Azar A, Amini M, Ahmadi P. Performance Based budgeting model: A robust Optimization approach. *JPBUD*. 2014; 19 (1):53-84. (In Persian).
- Azar, A. and Faraji. H, (2002), Fuzzy Management Science, Iran Studies and Productivity Center, Ejtamae Publications, 169. (In Persian).
- Azar, A; Khadivar, A; Amin Naseri, M and Anwar Rostami, A. (2011). Provide

- performance-based budgeting system architecture with intelligent decision support system approach. *Journal of Management Research in Iran*, 15 (3), pp. 1-22. (In Persian).
- Azar, A; Najafi, E. and Najafi, S. (2011). Robust mathematical modeling, a new approach in general public budgeting in Iran. *Journal of Teacher of Humanities - Management Research in Iran*. 15 (2), pp. 1-19. (In Persian).
- Aziz, Haris, and Nisarg Shah. (2021). "Participatory budgeting: Models and approaches." *Pathways between Social Science and Computational Social Science*. Springer, Cham. 215-236.
- Becken, Susanne. (2008). "Report: The UN 10- Climate Change Conference, Bali: What It Means for Tourism", *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 16, No. 2.
- Borzoozadeh Zavareh, M; Moradi, M; Nargesian, A. (2021). Designing a Financial Mangement Framework for General Treasury Administration in Iran. *Journal of Governmental Accounting*, 8(1), 9-28. doi: 10.30473/gaa.2021.58496.1472 (In Persian).
- Bowitz, Einar and Karin Ibenholt (2009); Economic impacts of cultural heritage, Research and perspectives, *Journal of Cultural Heritage 10*, pp: 1-8.
- Caridad Martí (2019) Performance Budgeting and Medium-Term Expenditure Frameworks: A Comparison in OECD Central Governments, *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 21:4, 313-331, DOI: 10.1080/13876988.2018.1526492.
- Cooper, R. Activity – Based Costing AND THE Len Enterprise. *Journal of Cost Management*, winter, 1996, P6-14.
- Diamond, jack. Performance budgeting: managing the reform process international monetary fund imf working paper. February 128-139 .2003.
- Djaelani Yustiana & Subhan (2019). Moderation of organizational commitment to the relationship between budgetary participation and managerial performance in West Halmahera Regency. *Nabelo Account Journal*, 1 (2), 31-43.
- Ebrahiminejad, M; and Farjvand, E. (2009). Budget from setting to control. Tenth Edition, Tehran: Organization for the Study and Compilation of University Humanities Books (SAMT Publication). (In Persian).
- Ebrahimzadeh, I; Hafezrezazadeh, M; Daraei, M. (2014). Optimum Planning and Locating the Urban Tourism Facilities and Infrastructures by Using GIS, Case study: Semnan city. *Geography and Development*, 12(35), 33-48. doi: 10.22111/gdij.2014.1553. (In Persian).
- Einar Bowitz, Karin Ibenholt. (2009). Economic impacts of cultural heritage e Research and perspectives. *Journal of Cultural Heritage 10*, pp.1-8.
- Fatih Deyneli (2019). Does Performance Budgeting System Affect Fiscal

- Performance in OECD Countries? *International Journal of Economic Sciences*, Vol. VIII (2), pp. 22-34. , DOI: 10.20472/ES.2019.8.2.002.
- Foroghi, D; Haghighi Parapari, M; Rasaiian, A. (2012). Feasibility of the Implementation of Activity-Based Costing (ABC) in Operational Budgeting of Government Agencies (A Case Study of Government Agencies of Isfahan Province). *Journal of Health Accounting*, 1(1), 47-62. doi: 10.30476/jha.2012.16586. (In Persian).
- Fozzard, A. (2001). The Basic Budgeting Problem: Approaches to Resource Allocation in the Public Sector and their Implications for Pro-Poor Budgeting, Overseas Development Institute. Available online at: <http://www.odi.org.uk/resources/download/1395.pdf>.
- Gheshlaghi, M; (2019). Evaluating the quality of electronic banking services using a combination of fuzzy Delphi hierarchical process methods (F.D.AHP) and fuzzy TOPSIS (F.TOPSIS) Case study: Post Bank branches in Tehran. *Journal of Business Management*, 11(43), 254-281. (In Persian).
- Gholizadeh M H, Kohanrooz A. Operational budgeting requirements in Iran's higher education system . *IRPHE*. 2015; 21 (1):39-59. (In Persian).
- Hasheminejad Grouh, R; (2016). Optimization of performance-based budgeting in executive bodies (Case study of Sistan and Baluchestan University). Master Thesis, Accounting, Sistan and Baluchestan University.
- HassanPour, M. (2013). A Look at the Position of the Tourism Industry in the Structure of Iran's Administrative System and Its Comparison with Some Leading Countries, *Journal of the Chamber of Commerce*, 85 (80), pp. 53-5. (In Persian).
- Heydari A, Amiri M, Jamour H. The Role of Internal Organizational Factors in Implementing the Budgeting System Based on Performance: An Interpretative Structural Modeling Approach (Case: Tehran Municipality). *IUESA*. 2018; 6 (24) :117-133. (In Persian).
- Isaac, L; (2016). Appraising the Impact of Budgeting and Planning on the Performance of Financial Institutions in Nigeria. *Research Journal of Finance and Accounting*, Vol.5, No.16, pp 12-27.
- Kalantari, N; Mohammadipour, R; Seidi, M; Shiri, A; Azizkhani, M. (2019). Mathematical model for performance-based budgeting by productivity approach (Case study: Gas refineries in Iran). *Management Accounting*, 12(43), 117-127. (In Persian).
- Keramati, M; Bayat, F. (2016). Evaluation and ranking of the three dimensions of ability, authority, acceptance and the nine components affecting the implementation of operational budgeting in Iranian water and wastewater companies, *Financial*

- Accounting and Auditing Research*, 8 (95), pp. 59-77. (In Persian).
- Khatib Semnani, M; Fathi, M. (2012). Investigating tourism development strategies in West Azerbaijan province. *Journals of financial Economics*, 6(18), pp. 95-112. (In Persian).
- Kheradpishe, S; Zolfaghari Zafarani, R; Karimzadeh, S. (2020). Components of Human Resource Management with a Productivity Approach of the Cultural, Heritage, Handicrafts and Tourism Organization. *Islamic Art Studies*, 16(38), 75-99. doi: 10.22034/ias.2019.207050.1062. (In Persian).
- Klimpke, Uta (2004); world Heritage Site designation as factor of change and development: a case study of Quedlinburg, Master Thesis in World Heritage Studies, Brandenburg University of Technology, Cottbus, Germany.
- Kordestani, G. (2019). General Financial Management: Identifying and Evaluating the Challenges of the Budgeting System, *Journal of Governmental Accounting*, (6)1, 61-80. (In Persian).
- Kordestani, G; Parsian, H; Jamshidi kalantari, F. (2016). Performance-Based Budgeting and Accountability in Public Sector. *Journal of Governmental Accounting*, 3(1), 69-80. (In Persian).
- Kurrohman, T. (2013). Performance-based budgeting evaluation through financial performance based on value for money in districts / cities in East Java. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 5(1), 1-11.
- Lu, E. Y; & Willoughby, K. (2015). Performance budgeting in American states: A framework of integrating performance with budgeting. *International Journal of Public Administration*, 38(8), 562-572.
- Miler, chad. Performance budgeting: a foundation for change in state Economic Development – chad Miler (Virginia polytechnic institute and state University) November 1555.
- Moghimi, S; Pourezzat, A; Danaeifard, H; ahmadi, H. (2017). Design and Explain the Budgeting model based on Indices of Good Governance in Iran. *Journal of Public Administration*, 8(4), 645-664. doi: 10.22059/jipa.2017.62180. (In Persian).
- Najjar Sarraf, A; (2004). Operating budget framework for government agencies based on cost, Technology Development Center and Administrative Renovation of the Ministry of Health, *Treatment and Medical Education*; 21-17. (In Persian).
- Nargesi, Sh; Babaki, R; Efati, M; (2018). Investigating the Relationship between Tourism, Economic Growth and Financial Development in Iran (1990-2016). *Journals of financial Economics*, 12(44): 41-68. (In Persian). (In Persian).
- Noei, G; Sajja, L; (2012). The role of non-governmental organizations (NGOs) in sustainable development, the first international conference, Tourism

- Management and Sustainable Development, Islamic Azad University of Marvdasht, Fars Province. (In Persian).
- Pakdeeburee, Penpathu, Chaweewan Denpaiboon, and Hidehiko Kanegae. (2011). "Economic Valuation of the World Cultural Heritage for Promoting Community-based Flood Disaster Management: A Case Study of Ayutthaya Historical Park." *Disaster Mitigation of Cultural Heritage and Historic Cities*, No 5, pp247-254.
- Pidgeon, C. (2010). *Methods of Budgeting*. Northern Ireland Assembly, Research and Library Service.
- Pourali, M. and Kakvan, S; (2014). Requirements for establishing operational budgeting (Case study: Babol University of Medical Sciences and Health Services), *Journal of Auditing Knowledge*. 14 (57). pp. 191-217. (In Persian).
- Pourali, M; Kakavan, S. (2016). The feasibility of the establishment of performance budgeting in Babol University of Medical Sciences and Health Services. *Management Accounting*, 9(28), 97-118. (In Persian).
- Pourghaffar, J; Mohammadzadeh Salteh, H; Zeinali, M; mehrani, S. (2022). Performance-Based Budgeting Model with a Real Time Financial Reporting Approach in Iran Public Sector. *Journal of Governmental Accounting*, 8(2), 21-36. doi: 10.30473/gaa.2022.61861.1528. (In Persian).
- Pradana, I. G. A. G; & Supadmi, N. L. (2018). Effects of budgetary participation on performance accountability: Organizational culture, work satisfaction of commitments and organizations. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 25(3), 1939-1965.
- Rahmani Fazli, H; Arabmazar, A. (2016). Optimal Provincial Budget Allocation: A Goal Programing Approach. *Quarterly Journal of Applied Theories of Economics*, 3(3), 133-152. (In Persian).
- Rezaei, N. (2011). Effective methods of collecting tourism statistics. *Journal of Tourism and Development*, Volume 1, Number 1, pp. 174-195. (In Persian).
- Samie, S; Ghiasian, M; (2009). Analysis of the discourse of managers and elites of the country about the tourism industry in Iran. *Journal of Tourism Management Studies*, 10 (31), P18-28. (In Persian).
- Sebastian, D.; Becker, T. J.; and P. Skærbæk (2016). "The Translation of Accrual Accounting and Budgeting and the Reconfiguration of Public Sector Accountant's Identities", *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 25, Nos. 4 and 5, pp. 324-338.
- Soleimani Ashtiani, M; (2009). Operational Budgeting and Using the ABC Model, Parliamentary Deputy for Planning and Legal Affairs, 76. (In Persian).
- Suhartini, D; Riadi, E; & Sari, R. P. (2019). Budgetary consequences slack: Gender

- perspective. *Journal of Accounting Science*. 3 (1), 37-48.
- Syawie, M. F; Saerang, D. P. E; & Pontoh, W. (2016). Influence effectiveness of performance-based budgeting performance control on Bitung City Department of Education, *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(4), 348-359.
- Vaez-Ghasemi, M; Taleghani, M; Shafieyan, M; Bozorgi, F. (2018). The application of interpretive structural modeling in designing a model for operational budgeting: A case of Ghadir Investment Company. *Journal of Investment Knowledge*, 7(27), 299-320. (In Persian).
- Valle-Cruz, David, J. Ramon Gil-Garcia, and Vanessa Fernandez-Cortez. (2020). "Towards smarter public budgeting? Understanding the potential of artificial intelligence techniques to support decision making in government." The 21st Annual International Conference on Digital Government Research.
- Veicy, H. (2018). The study of Tourism Industry in National Basic Laws of Islamic Republic of Iran. *Strategic Studies of public policy*, 7(25), 93-112. (In Persian).
- Wiguna, L. Y. P; Sukartha, I. M; & Astika, I. B. P. (2017). Budgetary participation in local government official's performance with organizational culture, motivation, and leadership style as moderating variables. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(8), 3041-3070.
- Yuhertiana, Indrawati & Fatun, Fatun. (2020). Performance-Based Budgeting in Public Sector and Managerial Performance with Leadership as Moderating Variable. *International Journal of Service Management and Sustainability*. 5. 177. 10.24191/ijsms.v5i1.9865.
- Zanjirchi, S. (2011). Fuzzy Hierarchical Analysis Process, Tehran, Sanei Shahmirzadi Publications.
- Zhang, D. (1992), Protecting China's rich heritage of cultural relics. *China Today*, 41 (6): 14-17.