

طراحی مدل بهایابی بر مبنای فعالیت در سازمان ساماندهی مشاغل شهری و فرآورده‌های کشاورزی شهرداری مشهد

محمدحسین ودیعی^۱؛ سیمین پورساسان^۲؛ محمدمهدی قمیان^۳؛ جمشید قوم دوست^۴

۱-دانشیار، گروه حسابداری، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران

۲-دانشجوی دوره دکتری، گروه حسابداری، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران (نویسنده
مسئول: simin.poursasan@mail.um.ac.ir)

۳- دکتری مدیریت، دانشگاه تهران، معاون اداره کل امور مجامع و حسابرسی داخلی شهرداری مشهد، ایران

۴- کارشناس ارشد صنایع، رئیس اداره امور مجامع شهرداری مشهد، ایران

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: 1405-02-26

تاریخ بازنگری: 1405-04-03

تاریخ پذیرش: 1405-04-03

چکیده

یکی از الزامات اساسی تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، کنترل هزینه‌ها و ارتقای شفافیت مالی، محاسبه دقیق بهای تمام‌شده خدمات است. سازمان ساماندهی مشاغل شهری و فرآورده‌های کشاورزی شهرداری مشهد به دلیل تنوع خدمات و تفاوت ماهیت فعالیت‌ها در بازارهای دائم، موقت و سیار، دارای ساختار هزینه‌ای پیچیده‌ای است که نظام‌های سنتی بهایابی در آن اطلاعات دقیق و قابل‌اتکا ارائه نمی‌کنند. ازاین‌رو، پژوهش حاضر باهدف طراحی مدل بهایابی بر مبنای فعالیت در این سازمان انجام شد. داده‌های پژوهش از طریق بررسی اسناد و گزارش‌های مالی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران و صاحبان فرایندها و اطلاعات مالی سال ۱۴۰۴ گردآوری شد. فعالیت‌های سازمان در قالب ۱۳ فعالیت اصلی و ۲۲ فعالیت پشتیبانی شناسایی و طبقه‌بندی شدند. سپس هزینه منابع با استفاده از محرک‌های مناسب به فعالیت‌ها تخصیص یافت و هزینه فعالیت‌های پشتیبانی از طریق روش تسهیم متقابل به هم و سپس به فعالیت‌های اصلی منتقل شد. در نهایت، بهای تمام‌شده خدمات بر اساس میزان مصرف فعالیت‌ها محاسبه و مدل بهایابی بر مبنای فعالیت تدوین گردید. یافته‌ها نشان داد که مدل پیشنهادی با تخصیص دقیق‌تر هزینه‌های غیرمستقیم، برآورد واقع‌بینانه‌تری از بهای تمام‌شده خدمات ارائه می‌کند. همچنین، مقایسه دو بازار موقت و دو بازار دائم منتخب نشان داد که روش سنتی به دلیل تخصیص یکنواخت هزینه‌ها با انحراف در برآورد هزینه‌ها همراه است، درحالی‌که مدل بهایابی بر مبنای فعالیت، هزینه‌ها را متناسب با مصرف واقعی فعالیت‌ها تخصیص داده و اطلاعات دقیق‌تری برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی فراهم می‌کند.

کلمات کلیدی: بهایابی بر مبنای فعالیت؛ سازمان ساماندهی مشاغل شهری و فرآورده‌های کشاورزی شهرداری مشهد؛ شفافیت مالی؛ شهرداری مشهد

امروزه باتوجه به نقش اطلاعات در تصمیم‌گیری‌های مالی، سیستم‌های سنتی حسابداری صنعتی و مدیریت، پاسخگوی نیازهای اطلاعاتی مدیران نیستند. استفاده از روش‌های سنتی بهایابی از یک سو منجر به بروز خطا، دوباره‌کاری، کاهش شفافیت مالی و ضعف در تحلیل‌های مدیریتی می‌شود و از سوی دیگر، عدم یکپارچگی میان مازول‌های مالی، دقت محاسبات هزینه را کاهش داده و اتخاذ تصمیم‌های به موقع و اثربخش را با محدودیت مواجه می‌سازد. در چنین شرایطی، طراحی و به کارگیری سیستمی که قادر به شناسایی دقیق هزینه‌ها و محاسبه صحیح بهای تمام‌شده خدمات باشد، ضروری به نظر می‌رسد. در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰، برخی از نویسندگان حسابداری مانند سولوموز و سیتابوس به رابطه میان فعالیت‌ها و هزینه‌ها اشاره کردند؛ باین‌حال، توجه جدی محافل دانشگاهی و حرفه‌ای به این موضوع عمدتاً از دهه ۱۹۸۰ آغاز شد. این توجه گسترده ناشی از سه تحول عمده شامل تغییرات بنیادی در محیط کسب‌وکار و فناوری، تغییر در فلسفه مدیریتی شرکت‌ها و تلاش نویسندگانی همچون کاپلان و نورتون در تبیین نارسایی‌های سیستم‌های سنتی بود (Namazi, 1998). در پی این تحولات، سیستم بهایابی بر مبنای فعالیت معرفی گردید. این سیستم نوین بهایابی که به جای تمرکز صرف بر حجم تولید، هزینه‌ها را بر مبنای فعالیت‌ها شناسایی و تخصیص می‌دهد، یکی از بزرگ‌ترین نوآوری‌های حسابداری مدیریت در قرن ۲۱ به شمار می‌رود (Grondskis and Sapkauskiene, 2012). به دنبال پیاده‌سازی سیستم بهایابی بر مبنای فعالیت، تصمیم‌گیری آسان‌تر شده و هزینه‌های مستقیم و متغیر با سهولت بیشتری شناسایی شده همچنین شرکت‌ها داده‌های دقیق‌تری به دست می‌آورند و مدیریت نیز می‌تواند هزینه‌ها را به طور مؤثرتری مدیریت نماید (Omar and Ganorkar et al, 2018; Javid et al, 2016; Hasan, 2020).

این تحقیق با بهره‌گیری از سیستم بهایابی بر مبنای فعالیت به بررسی و شناسایی هزینه‌ها و فعالیت‌ها در سازمان ساماندهی مشاغل شهری و فرآورده‌های کشاورزی شهرداری مشهد می‌پردازد. سازمان ساماندهی مشاغل شهری و فرآورده‌های کشاورزی وابسته به شهرداری مشهد بوده و هدف از تشکیل آن، ایجاد بستر مناسب برای ساماندهی مشاغل شهری، مدیریت شبکه‌های توزیع کالاهای اساسی و فرآورده‌های کشاورزی، توسعه بازارهای شهری و ارتقای نظام عرضه و توزیع کالا و خدمات در سطح شهر است. باتوجه به تنوع و گستردگی خدمات ارائه‌شده، تفاوت ماهیت فعالیت‌ها (ثابت، موقت و سیار)، تعدد مراکز هزینه و گستره ذی‌نفعان، این سازمان از منظر محاسبه بهای تمام‌شده و مدیریت هزینه‌ها با پیچیدگی‌های فراوانی مواجه است. همچنین، باوجود کاربرد گسترده سیستم بهایابی بر مبنای فعالیت، مطالعات محدودی به طراحی و پیاده‌سازی این سیستم در سازمان‌های وابسته به شهرداری‌ها پرداخته‌اند؛ بنابراین، هدف این پژوهش طراحی و پیاده‌سازی مدل بهایابی بر مبنای فعالیت به منظور محاسبه بهای تمام‌شده خدمات در سازمان ساماندهی مشاغل شهری و فرآورده‌های کشاورزی شهرداری مشهد است. دامنه پژوهش کلیه فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی سازمان را در بر می‌گیرد که منجر به ارائه خدمات مختلف در حوزه ساماندهی مشاغل شهری، بازارهای عرضه کالا، فضاهای تبلیغاتی شهری و سایر مأموریت‌های سازمان می‌شود. خروجی پژوهش شامل شناسایی فعالیت‌ها و محرک‌های هزینه، طراحی مدل بهایابی بر مبنای فعالیت و محاسبه بهای تمام‌شده خدمات سازمان ساماندهی مشاغل شهری و فرآورده‌های کشاورزی شهرداری مشهد است.

انتظار می‌رود نتایج این پژوهش ضمن افزایش دقت محاسبات بهای تمام‌شده، زمینه بهبود تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، ارتقای شفافیت مالی و استفاده بهینه از منابع را فراهم آورد. در ادامه، پس از مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش، روش تحقیق تشریح شده و سپس یافته‌ها، نتایج حاصل از پیاده‌سازی مدل و پیشنهادهای پژوهش ارائه می‌شود.

۲. پیشینه نظری و تجربی

در فضای رقابتی کسب و کارهای امروزی، نظام‌های حسابداری بهای تمام‌شده باید اطلاعات دقیق و قابل اتکایی را در اختیار مدیران قرار دهند تا امکان اتخاذ تصمیم‌های منطقی و بهینه، بدون آسیب به کیفیت محصولات و خدمات فراهم شود (Ganorkar et al, 2020; Hardan and Shatnawi, 2013; Zamrud and Abu, 2020). در غیاب یک نظام بهایی دقیق، مدیران قادر نخواهند بود تصمیم‌های مناسبی در زمینه درآمدها، هزینه‌ها و اداره اثربخش سازمان اتخاذ کنند. (Berisha, 2017) این محدودیت‌ها در سازمان‌های خدماتی و غیرانتفاعی، به‌ویژه در شرایطی که با تنوع فعالیت‌ها و پیچیدگی فرایندهای کاری مواجه‌اند، شدت بیشتری پیدا می‌کند (Hofmann and McSwain, 2013; Stouthuysen et al., 2014; Varila et al., 2007). مدل بهایی بر مبنای فعالیت در دهه ۱۹۸۰ در پاسخ به محدودیت‌های سیستم‌های سنتی بهای تمام‌شده معرفی شد (Cooper and Kaplan, 1998; Kaplan and Atkinson, 1989). این سیستم بر این فرض استوار است که محصولات از نظر پیچیدگی متفاوت‌اند و فعالیت‌ها را به میزان‌های مختلف مصرف می‌کنند (Siguenza-Guzman et al, 2013). از طرف دیگر این سیستم توانایی بیشتری در تخصیص واقع‌بینانه هزینه‌ها دارد (Mortaji et al, 2013; Allain and Laurin, 2018). با این حال، شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که استقرار سیستم بهایی بر مبنای فعالیت با چالش‌هایی همراه است. از جمله مهم‌ترین این چالش‌ها می‌توان به دشواری در جمع‌آوری و پردازش داده‌های هزینه‌ای، پیچیدگی در شناسایی و اندازه‌گیری محرک‌های هزینه (Gosselin, 2006; Kaplan and Anderson, 2004; Carli et al, 2014) و همچنین هزینه‌های بالای پیاده‌سازی اشاره کرد (Herath et al, 2010). افزون بر این، ملاحظات رفتاری و سازمانی نیز از عوامل مهم محدودکننده در استقرار این سیستم به شمار می‌روند (Maha Faisal, 2020). در مجموع، چالش‌های مطرح‌شده نشان می‌دهد که موفقیت در مدل بهایی بر مبنای فعالیت صرفاً یک مسئله فنی نیست، بلکه ماهیتی چندبعدی شامل ابعاد فنی، سازمانی و رفتاری دارد. در این زمینه، حمایت مدیریت ارشد، مشارکت کارکنان، آموزش مناسب و انطباق مدل با شرایط خاص هر سازمان از عوامل کلیدی موفقیت محسوب می‌شوند (Uyar and Kuzey, 2016; Al-Dhubaibi, 2021).

یافته‌های پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که به‌کارگیری بهایی بر مبنای فعالیت در سازمان‌های خدماتی، از طریق شناسایی فعالیت‌های اصلی و پشتیبان و تعیین محرک‌های مناسب هزینه، امکان تخصیص دقیق‌تر هزینه‌ها و محاسبه واقعی‌تر بهای تمام‌شده خدمات را فراهم می‌سازد (Vadie and Azari, 2014). در همین راستا، نتایج مطالعات انجام‌شده در شرکت‌های بورسی ایران نشان می‌دهد که پیاده‌سازی سیستم بهایی بر مبنای فعالیت امکان‌پذیر بوده و می‌تواند نقش مؤثری در بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و افزایش سودآوری سازمان‌ها ایفا کند (Jamali and Kamalpour, 2021).

از سوی دیگر، برخی پژوهش‌ها نشان داده‌اند که توسعه مدل‌های پیشرفته‌تر بهایی بر مبنای فعالیت، از جمله رویکردهای مبتنی بر منطق فازی، منجر به افزایش دقت در محاسبه بهای تمام‌شده در شرایط پیچیده و عدم قطعیت شده و تفاوت معناداری با مدل‌های سنتی ایجاد می‌کند. (Rivandi and Mehrazin, 2025).

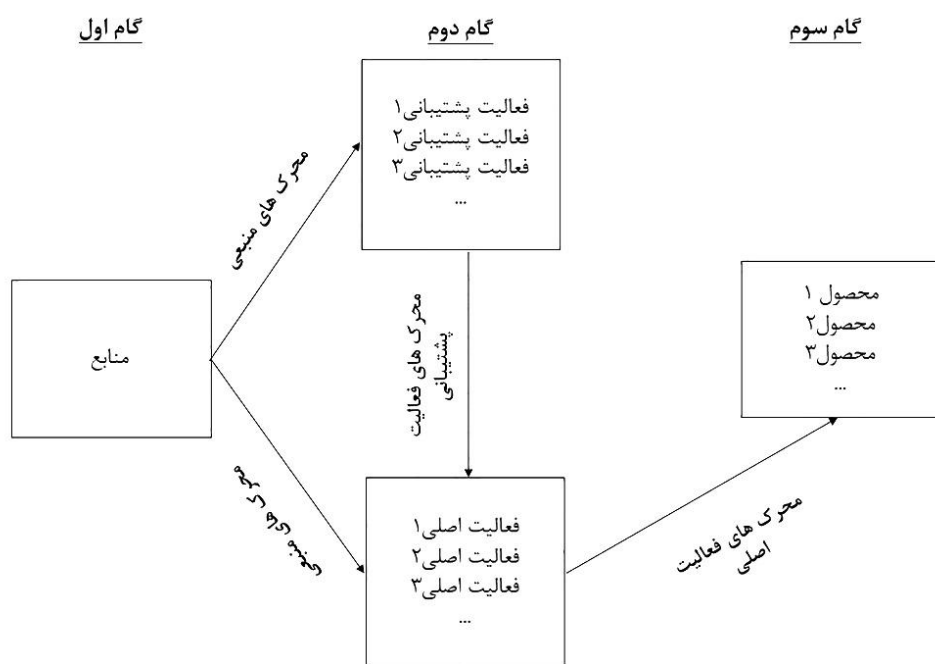
بر اساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش ارائه‌شده، می‌توان نتیجه گرفت که مطالعات پیشین عمدتاً بر مزایا، امکان‌سنجی و کاربرد این سیستم در صنایع تولیدی یا شرکت‌های تجاری متمرکز بوده‌اند و کمتر به به‌کارگیری آن در سازمان‌های خدماتی، به‌ویژه در حوزه مدیریت شهری، پرداخته‌اند؛ بنابراین، شکاف پژوهشی اصلی در این حوزه آن است که علی‌رغم تأکید گسترده ادبیات بر کارایی مدل بهایی بر مبنای فعالیت، هنوز چارچوب عملی و بومی‌شده‌ای برای شناسایی فعالیت‌ها، تعیین محرک‌های هزینه و محاسبه بهای تمام‌شده خدمات در بستر سازمان‌های خدمات شهری و شهرداری‌ها ارائه نشده است. این خلأ، ضرورت انجام پژوهش حاضر در سازمان ساماندهی مشاغل شهری و فرآورده‌های کشاورزی شهرداری مشهد را آشکار می‌سازد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر راهبرد، یک مطالعه موردی با رویکرد توصیفی - تحلیلی است که در سازمان ساماندهی مشاغل شهری و فرآورده‌های کشاورزی شهرداری مشهد انجام شده است. به‌منظور شناسایی فعالیت‌های سازمان، ابتدا ساختار سازمانی، شرح وظایف واحدها، فرایندهای اجرایی و اسناد مرتبط مورد بررسی قرار گرفت. سپس از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران، معاونان، رؤسای ادارات و صاحبان فرایندهای سازمان، فعالیت‌های انجام‌شده در هر واحد استخراج شد. جامعه مصاحبه‌شوندگان شامل مدیران و کارشناسانی بود که به دلیل آشنایی مستقیم با فرایندهای عملیاتی و پشتیبانی سازمان، به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. پس از گردآوری اطلاعات به‌منظور ارائه مدل بهای تمام شده محصولات برای سال ۱۴۰۴، فهرست اولیه فعالیت‌ها تدوین و در چندین جلسه کارشناسی با حضور مدیران و مسئولان واحدهای مرتبط مورد بررسی و بازنگری قرار گرفت. در این مرحله، فعالیت‌های مشابه تجمیع، فعالیت‌های غیرمرتبط حذف و طبقه‌بندی نهایی فعالیت‌ها انجام شد. در نهایت، توافق نظری نسبت به ساختار فعالیت‌ها، زیر خدمات‌ها و موضوعات هزینه حاصل شد.

محرك‌های منبعی و فعالیتی بر اساس رابطه علت و معلولی میان منابع، فعالیت‌ها و خدمات و با نظر خبرگان سازمان تعیین شدند. معیار انتخاب محرك‌ها، میزان توانایی آن‌ها در انعکاس الگوی واقعی مصرف منابع توسط فعالیت‌ها و مصرف فعالیت‌ها توسط خدمات بود. اطلاعات موردنیاز برای محاسبه محرك‌ها از اسناد مالی، اطلاعات عملکردی واحدها و داده‌های عملیاتی سازمان استخراج شد.

فرایند کلی روش بهیابایی بر مبنای فعالیت در قالب نمودار زیر نشان داده شده است. همان‌طور که در این نمودار دیده می‌شود در این سیستم فرض بر این است که در سازمان، فعالیت‌ها استفاده‌کننده منابع هستند، محصولات و خدمات با اجرای فعالیت‌ها به دست می‌آیند و تحقق اهداف برنامه‌ها (و یا نتایج) مستلزم تولید و ارائه خدمات و محصولات مختلف می‌باشند. ارتباط بین هر یک از سطوح سه‌گانه منابع، فعالیت‌ها، محصولات (کالا و خدمات) توسط محرك‌های خاص که نقش آنها تخصیص منابع استفاده شده به فعالیت‌ها، انتساب فعالیت‌های پشتیبانی به فعالیت‌های اصلی و فعالیت‌های اصلی انجام شده به محصولات (کالا و خدمات) برقرار می‌گردد.



شکل ۱: گام‌های پیاده‌سازی سیستم بهایابی بر مبنای فعالیت

۱.۳. فرایند بهایابی بر مبنای فعالیت به منظور تبیین و طراحی مدل بهای تمام شده خدمات

فعالیت‌های عملیاتی (اصلی)، فعالیت‌های هر واحد که در راستای نقش و وظیفه اساسی آن واحد قرار داشته و به صورت مستقیم منجر به ایجاد یا تولید محصول یا خروجی نهایی آن واحد می‌گردد و فعالیت‌های پشتیبانی‌کننده فعالیت‌های اصلی که به طور مستقیم به تولید یا ایجاد محصول یا خروجی نهایی یک واحد سازمانی ارتباط ندارند؛ بلکه به شکل‌های مختلف پشتیبانی‌کننده فعالیت‌های اصلی و دیگر فعالیت‌های واحد سازمانی (واحدهای سازمانی دیگر) می‌باشند. فعالیت‌ها کمیت‌پذیر بوده و منابع موردنیاز آنها از محل اعتبارات بودجه‌ای تأمین می‌شود. منابع نیز شامل نیروی انسانی، آب و برق، سوخت و لوازم و مواد و مصالح، خودرو، رایانه، ساختمان و سایر منابع صرف شده در سازمان برای انجام فعالیت‌ها در طول یک سال مالی می‌باشد که مصرف آن باعث ایجاد هزینه می‌شود. برای تخصیص هزینه‌های منابع به فعالیت‌ها از محرک منبعی استفاده شده است. سپس هزینه فعالیت‌های پشتیبانی با استفاده از محرک فعالیت‌های پشتیبانی به فعالیت‌های اصلی در داخل واحد سازمانی تحت عنوان هزینه سربار تسهیم شده و همچنین فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی سازمان به خروجی‌های یا محصولات و خدمات آن واحد منتسب شده است.

باتوجه به توضیحات فوق پیاده سازی سیستم بهایابی بر مبنای فعالیت مستلزم اجرای مراحل زیر است:

- ۱- شناسایی واحدهای سازمان
- ۲- اخذ و طبقه بندی اطلاعات هزینه ای
- ۳- شناسایی فعالیت های پشتیبانی درون سازمانی و بیرون سازمانی و فعالیت های اصلی واحدهای سازمانی
- ۴- تعیین مبانی تسهیم هزینه ها به فعالیت ها و اخذ اطلاعات عملکردی مربوط به آن
- ۵- انتساب پرسنل به فعالیت ها
- ۶- تسهیم هزینه ها به فعالیت ها بر اساس مبانی تسهیم
- ۷- شناسایی محصولات واحدهای سازمانی
- ۸- تعیین مبانی تسهیم فعالیت های پشتیبانی درون سازمانی هر واحد به فعالیت های دیگر آن واحد و اخذ اطلاعات عملکردی مربوط به آن
- ۹- تسهیم هزینه فعالیت های پشتیبانی درون سازمانی واحدها به دیگر فعالیت های واحد
- ۱۰- تعیین محرک فعالیت های اصلی و اخذ اطلاعات عملکردی مربوط به آن
- ۱۱- محاسبه قیمت تمام شده محصولات اصلی قبل از انتساب سهم هزینه ای دریافتی از سایر واحدهای پشتیبانی کننده
- ۱۲- تعیین مبانی تسهیم فعالیت های پشتیبانی بیرونی به واحدهای سهم گیرنده و اخذ اطلاعات عملکردی مربوط به آن
- ۱۳- تعیین سهم هر فعالیت از خدمات واحدهای پشتیبانی کننده بیرونی (واحدهای ستادی)
- ۱۴- تسهیم هزینه فعالیت های پشتیبانی بیرونی به فعالیت های هر واحد (واحدهای ستادی)
- ۱۵- محاسبه قیمت تمام شده محصولات پس از تسهیم هزینه فعالیت های پشتیبانی بیرونی (واحدهای ستادی)
- ۱۶- تعیین واحد کمی محصولات و اخذ اطلاعات عملکردی مربوط به آن
- ۱۷- محاسبه قیمت تمام شده هر واحد محصول بعد از دریافت سهم مطروحه

۴. یافته ها

۴.۱. تسهیم منابع (هزینه ها) به فعالیت ها

باتوجه به الزامات محاسبه بهای تمام شده محصولات و خدمات، ابتدا هزینه منابع به فعالیت ها تخصیص می یابد تا بهای تمام شده فعالیت های اصلی و پشتیبانی تعیین شود. این تخصیص از سه طریق انجام می شود. در روش نخست، تخصیص مستقیم هزینه، هزینه هایی که به طور مشخص و بدون ابهام قابل انتساب به یک فعالیت هستند، مستقیماً به همان فعالیت تخصیص داده می شوند؛ در این روش، نیازی به استفاده از اطلاعات عملکردی محرک های منابع نیست و هزینه ها بر اساس اطلاعات ثبت شده در دفاتر حسابداری مستقیماً به فعالیت مربوطه تخصیص داده می شوند. در روش دوم، تسهیم هزینه با استفاده از محرک های منابع، هزینه هایی که میان چند فعالیت مشترک هستند و امکان انتساب مستقیم آن ها وجود ندارد، بر اساس محرک های مناسب منابع و متناسب با میزان مصرف هر فعالیت تسهیم می شوند. در روش سوم، تسهیم هزینه های غیرقابل ردیابی، هزینه هایی که نه امکان انتساب مستقیم آن ها به یک فعالیت وجود دارد و نه می توان با استفاده از محرک های منابع سهم مصرف هر فعالیت را به طور دقیق تعیین کرد، بر اساس مبانی مناسب تسهیم میان فعالیت های مرتبط توزیع می شوند. این روش عمدتاً برای تخصیص

هزینه‌های خدمات اداری و سایر هزینه‌های پشتیبانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. پس از تخصیص هزینه‌ها، بهای تمام‌شده فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی محاسبه می‌شود. فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی سازمان در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. طبقه‌بندی فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی

فعالیت‌های پشتیبانی درون سازمانی	فعالیت‌های اصلی
امور مدیریتی	اکران پیام‌های فرهنگی و مناسبتی
امور حقوقی	مدیریت و نظارت بر کیوسک‌های سطح شهر (کیوسک‌های یخ، مطبوعات، پست، نان رضوی و...)
امور حراستی	مدیریت و نظارت بر بازار خودرو
امور روابط عمومی	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه‌بازارها (بازارهای سیار)
امور کارگزینی	مدیریت و نظارت بر بازارهای میوه و تره‌بار و ارزاق عمومی
امور دبیرخانه‌ای و دفتری	مدیریت و نظارت بر ساماندهی واحدهای کارگاهی مزاحم
امور عمومی	نظارت و صدور مجوز نصب و بهره‌برداری تابلوهای صنوف
امور حسابداری	راهبری و نظارت بر پروژه‌های عمرانی
امور بودجه و اعتبارات	نظارت و صدور مجوز نصب و بهره‌برداری بیلبردهای تبلیغاتی
امور تدارکات و کارپردازی	ساماندهی بهره‌برداری صنوف از پیاده‌رو راه‌ها
امور برنامه‌ریزی	ساماندهی کارگران و استادان روزمزد
امور آموزش کارکنان	تأمین ارزاق و کالاهای اساسی
امور آماری	امور مطالعاتی و پژوهش
امور رایانه‌ای	
امور نقلیه	
امور انبارداری	
امور سیستم مدیریت کیفیت	
امور رفاهی	
امور تنظیم قراردادهای	
امور وصول منابع	
امور ساختمانی و تأسیساتی	
امور نگهداری ساختمان‌های اداری	

۲.۴. تعیین مقادیر محرک‌های منبعی

محرک‌های منبعی شاخص‌هایی هستند که برای تخصیص هزینه منابع به فعالیت‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند و میزان مصرف هر فعالیت از منابع سازمان را نشان می‌دهند. به منظور تعیین مقادیر محرک‌های منبعی، ابتدا کلیه پست‌های سازمانی شناسایی شد. مطابق جدول الف در پیوست، تعداد ۱۷۵ نفر در سازمان ساماندهی مشاغل شهری و فرآورده‌های کشاورزی مشغول به فعالیت هستند. با بررسی شرح وظایف، مصاحبه با مدیران و صاحبان فرایند و تعیین میزان مشارکت هر پست در فعالیت‌های سازمان، درصد سهم هر پست در فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی مشخص گردید. برای مثال، مطابق با جدول ب در پیوست در

فعالیت اکران پیام‌های فرهنگی و مناسبی، ۱۳ پست سازمانی مشارکت دارند. سهم هر یک از این پست‌ها بر اساس میزان درگیری در انجام فعالیت تعیین و تجمیع شد. حاصل این فرایند، اختصاص سهم ۵.۱ از کل نیروی انسانی به فعالیت مذکور بود. این فرایند برای تمامی فعالیت‌های سازمان انجام شد و در نهایت سهم هر فعالیت از منابع انسانی سازمان محاسبه گردید، نتایج این مرحله در جدول ۲ و ۳ ارائه شده است.

جدول ۲. سهم فعالیت‌های اصلی

فعالیت‌های اصلی	کارگر قراردادی	رسمی	مستخدم موقت	کارگر رسمی	شرکتی (مدیریت)	مأمور به خدمت	جمعی	سهم نیروی انسانی
اکران پیام‌های فرهنگی و مناسبی	۰	۱.۲	۱.۳	۱.۷	۰.۹	۰	۰	۵.۱
مدیریت و نظارت بر کیوسک‌های سطح شهر (کیوسک‌های یخ، مطبوعات، پست، نان رضوی و...)	۰	۱.۲	۱.۵	۰	۱	۰	۰	۴.۷
مدیریت و نظارت بر بازار خودرو	۰	۰	۰.۲	۰	۰	۰	۰.۴	۰.۶
مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه‌بازارها (بازارهای سیار)	۱	۰	۳.۲	۱.۰	۲	۰	۱۵.۴	۲۲.۶
مدیریت و نظارت بر بازارهای میوه و تره‌بار و ارزاق عمومی	۰	۰.۲	۲.۵	۷.۰	۰	۰	۰	۹.۷
مدیریت و نظارت بر ساماندهی واحدهای کارگاهی مزاحم	۰	۱	۲.۱	۰	۰	۰	۰	۳.۱
نظارت و صدور مجوز نصب و بهره‌برداری تابلوهای صنوف	۰	۱	۱.۶	۱.۶	۰	۰	۰	۴.۲
راهبری و نظارت بر پروژه‌های عمرانی	۰	۰.۲۵	۲.۶	۰	۲.۳	۰	۰	۵.۱۵
نظارت و صدور مجوز نصب و بهره‌برداری بیلبردهای تبلیغاتی	۰	۰.۳	۲.۵	۱.۳	۰	۰	۰	۴.۱
ساماندهی کارگران و استادان روزمزد	۰	۰	۱.۱	۰	۳	۱۲	۰.۲	۱۶.۳
کمک و حمایت از فعالیت تشکلهای و نهادهای عمومی و مردمی	۰	۰	۰.۹	۰	۰	۰	۰	۰.۹
تأمین ارزاق و کالاهای اساسی	۰	۰.۷	۰.۵	۰.۵	۰.۵	۰	۰	۲.۲
امور مطالعاتی و پژوهش	۰	۰	۱.۵	۰	۰	۰	۰	۱.۵

جدول ۳ سهم فعالیت‌های پشتیبانی

فعالیت پشتیبانی	کارگر قراردادی	رسمی	مستخدم موقت	کارگر رسمی	شرکتی (مدیریت پیمان)	مأمور به خدمت	حجمی	سهم نیروی انسانی
امور مدیریتی	۰.۴	۰.۵	۱.۲	۰	۰	۰	۰	۲.۱
امور حقوقی	۰	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۲
امور حراستی	۰	۰	۰	۰	۰	۲	۰	۲
امور روابط عمومی	۰	۰.۵	۰	۰.۱	۰.۴	۰	۰	۱
امور کارگزینی	۰	۰.۵	۰	۰.۵	۰.۳	۰	۰	۱.۲۵
امور دبیرخانه‌ای و دفتری	۰	۱.۵	۴.۰	۰.۵	۰.۲	۰	۱	۷.۲
امور عمومی	۰	۰	۰	۳	۰	۰	۷	۱۰
امور حسابداری	۰.۳	۰	۴.۷	۰	۲	۰	۰	۷
امور بودجه و اعتبارات	۰.۳	۰.۷۵	۱.۲	۱	۰.۲	۰	۰	۳.۴۵
امور تدارکات و کارپردازی	۰	۰	۰.۱	۰	۱	۰	۰	۱.۱
امور برنامه‌ریزی	۰	۱.۱	۰.۶	۰	۰	۰	۰	۱.۷
امور آموزش کارکنان	۰	۰.۱۵	۰.۴	۰	۱.۲	۰	۰	۱.۷۵
امور آماری	۰	۰.۵	۲.۴	۰.۸	۰	۰	۰	۳.۷
امور رایانه‌ای	۰	۰.۰۵	۱	۰	۱	۰	۰	۲.۰۵
امور نقلیه	۰	۰	۰	۰	۰.۲	۰	۲۹	۲۹.۲
امور انبارداری	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
امور سیستم مدیریت کیفیت	۰	۰.۱	۰.۵	۰	۰	۰	۰	۰.۶
امور رفاهی	۰	۰	۱	۰	۰.۲۵	۰	۰	۱.۲۵
امور تنظیم قراردادها	۰	۰.۲۵	۳	۰	۰.۱	۰	۰	۳.۳۵
امور وصول منابع	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۴
امور ساختمانی و تأسیساتی	۰	۰.۲۵	۰.۴	۱.۰	۱.۵	۰	۰	۳.۲
امور نگهداری ساختمان‌های اداری	۰	۰	۰	۷	۰	۰	۰	۷

۳.۴. تسهیم هزینه‌های مشخص به فعالیت‌های مربوطه

در این مرحله سهم هزینه هر فعالیت از کل مبلغ هر حساب هزینه‌ای تعیین شد. بدین منظور، در مواردی که اطلاعات هزینه فعالیت‌ها از طریق شرح اسناد حسابداری، مراکز هزینه یا مبالغ قراردادهای قابل‌شناسایی است، هزینه‌ها به‌صورت مستقیم به فعالیت مربوطه تخصیص یافت. در سایر موارد، سهم هزینه هر فعالیت بر اساس میزان یا درصد استفاده از منبع مربوطه تعیین و به فعالیت‌ها تخصیص داده شد. باتوجه‌به اینکه مبنای حسابداری مورد استفاده در شهرداری، حسابداری نقدی می‌باشد و در این روش بعضی از هزینه‌ها که در سال جاری پرداخت نمی‌شوند و تحت عنوان دیون بلامحل به سال بعد انتقال می‌یابند؛ لذا در محاسبه قیمت تمام شده خدمات، این هزینه‌ها شناسایی و در بهای تمام شده لحاظ شده است.

۴.۴. تسهیم فعالیت‌های پشتیبانی درون‌سازمانی به سایر فعالیت‌ها

پس از تخصیص هزینه منابع به فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی، هزینه فعالیت‌های پشتیبانی با استفاده از محرک‌های مناسب به سایر فعالیت‌ها تسهیم شد. در این پژوهش، برای انجام این مرحله از روش تسهیم دوطرفه (متقابل یا ریاضی) استفاده گردید. در این روش، ابتدا روابط متقابل بین فعالیت‌های پشتیبانی و همچنین ارتباط آن‌ها با فعالیت‌های اصلی شناسایی شد و سپس هزینه فعالیت‌های پشتیبانی بر اساس محرک‌های تعیین‌شده به سایر فعالیت‌ها تخصیص یافت.

به‌منظور تسهیم هزینه فعالیت‌های پشتیبانی، برای هر فعالیت پشتیبانی متناسب با ماهیت خدمات ارائه‌شده یک محرک انتخاب شد. برای مثال، تعداد ساعت برای امور نقلیه، نفرساعت برای فعالیت‌هایی نظیر امور مدیریتی، برنامه‌ریزی و آموزش کارکنان و تعداد کالا برای امور انبار به‌عنوان محرک تسهیم مورد استفاده قرار گرفت. بدین ترتیب میزان استفاده سایر فعالیت‌های پشتیبانی و اصلی از خدمات هر واحد پشتیبانی اندازه‌گیری و در قالب ماتریس تسهیم ثبت شد جدول ج در پیوست مبنای تسهیم فعالیت‌های پشتیبانی را نشان می‌دهد.

محاسبات مربوط به تسهیم متقابل فعالیت‌های پشتیبانی و تخصیص هزینه‌ها با استفاده از نرم‌افزار الماس انجام شد. نرم‌افزار الماس یک سامانه تخصصی در حوزه بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد و بهایابی بر مبنای فعالیت است که قابلیت مدل‌سازی روابط متقابل فعالیت‌ها، تسهیم هزینه‌های پشتیبانی و محاسبه بهای تمام‌شده خدمات را دارا می‌باشد. این نرم‌افزار با استفاده از ماتریس تسهیم و بر مبنای روش تسهیم متقابل، ابتدا هزینه نهایی فعالیت‌های پشتیبانی را با در نظر گرفتن خدمات متقابل میان آن‌ها محاسبه کرده و سپس هزینه‌های نهایی را بر اساس محرک‌های مربوطه به فعالیت‌های اصلی تخصیص می‌دهد. نتایج این مرحله در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. تسهیم هزینه فعالیت‌های پشتیبانی به فعالیت‌های اصلی

فعالیت‌های اصلی	مبلغ (ریال)
اکران پیام‌های فرهنگی و مناسبتی	۶۵,۱۱۶,۵۰۹,۲۵۵
مدیریت و نظارت بر کیوسک‌های سطح شهر (کیوسک‌های یخ، مطبوعات، پست، نان رضوی و....)	۴۹,۵۶۱,۸۹۰,۴۱۶
مدیریت و نظارت بر بازار خودرو	۹۹,۶۱۱,۸۰۷,۲۹۹
مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه‌بازارها (بازارهای سیار)	۲۵۰,۲۸۶,۰۲۲,۶۱۸
مدیریت و نظارت بر بازارهای میوه و تره‌بار و ارزاق عمومی	۳۳۶,۲۵۷,۴۴۱,۸۵۴
مدیریت و نظارت بر ساماندهی واحدهای کارگاهی مزاحم	۷۲,۵۴۹,۱۹۱,۲۳۲
نظارت و صدور مجوز نصب و بهره‌برداری تابلوهای صنوف	۱۸۶,۹۵۰,۰۹۳,۲۴۸
راهبری و نظارت بر پروژه‌های عمرانی	۷۸,۶۶۸,۰۷۸,۸۹۵
نظارت و صدور مجوز نصب و بهره‌برداری بیلبردهای تبلیغاتی	۸۰,۷۴۰,۴۱۴,۳۴۸
ساماندهی بهره‌برداری صنوف از پیاده‌رو راه‌ها	۳,۶۵۹,۵۰۹,۰۰۹
ساماندهی کارگران و استادان روزمزد	۲۰۱,۴۱۳,۴۲۹,۱۵۴
تأمین ارزاق و کالاهای اساسی	۳,۰۸۲,۰۹۷,۷۷۱
امور مطالعاتی و پژوهش	۲,۳۸۸,۲۸۰,۶۱۵
جمع	۱,۴۳۰,۲۸۴,۷۶۵,۷۱۴

۵.۴. تعیین مقادیر محرک فعالیت‌های اصلی

از آنجایی که ارائه برخی از خدماتها مستلزم بهره‌گیری هم‌زمان از مجموعه‌ای از فعالیت‌ها است، در این پژوهش سطح زیر خدمت به‌عنوان حلقه واسط میان فعالیت‌ها و موضوعات هزینه‌نهایی تعریف گردید تا امکان تجمیع منطقی هزینه‌ها فراهم شود. در این ساختار، هزینه‌های فعالیت‌ها پس از تخصیص اولیه، در سطح زیر خدمت‌ها تجمیع شده و این سطح به‌عنوان مرکز هزینه میانی عمل می‌کند. بدین ترتیب امکان تخصیص هزینه‌های تجمیع‌شده این زیر خدمت‌ها بر اساس ماهیت عملیاتی آن و با استفاده از شاخص‌های عملکردی متناسب، به موضوعات هزینه‌نهایی فراهم شد. جدول ۵ مبنای تخصیص نهایی زیر خدمت‌ها به موضوع هزینه بر اساس مدل بهایابی بر مبنای فعالیت را نشان می‌دهد.

جدول ۵. مبانی تخصیص هزینه زیر خدماتها به موضوعات هزینه نهایی

زیر خدمت	مبلغ (ریال)	مبنای تسهیم به موضوع هزینه
بازارهای موقت	۱۰۰,۸۷۷,۲۳۲,۵۵۶	سهم هر فعالیت و متناسب با مساحت بازار
بازارهای دائم	۲۳۸,۴۶۲,۳۰۷,۰۶۹	سهم هر فعالیت و متناسب با مساحت بازار
روzbازارها و شب بازارها و...	۳۴۹,۸۹۷,۸۲۹,۹۱۷	سهم هر فعالیت و متناسب با مساحت بازار
کیوسک‌های خدماتی	۴۹,۵۶۱,۸۹۰,۴۱۶	شاخص وزنی تعداد دکه و کیوسک
تابلوهای تجاری	۸۰,۷۴۰,۴۱۴,۳۴۸	شاخص ترکیبی تعداد و مساحت تابلو
مدیریت و نظارت بر ساماندهی واحدهای کارگاهی مزاحم	۷۲,۵۴۹,۱۹۱,۲۳۲	تخصیص مستقیم
نظارت و صدور مجوز نصب و بهره‌برداری تابلوهای صنوف	۱۸۶,۹۵۰,۰۹۳,۲۴۸	تخصیص مستقیم
ساماندهی کارگران و استادان روزمزد	۲۰۱,۴۱۳,۴۲۹,۱۵۴	تعداد ایستکارها
تأمین مجتمع صنفی - خدماتی	۷,۸۶۶,۸۰۷,۶۵۳	تخصیص مستقیم
تعمیر و تجهیز فضا و ملزومات اساسی اداری	۳,۹۳۳,۴۰۳,۸۵۰	تخصیص مستقیم
تأمین بازار ارزاق عمومی	۱۵,۷۳۳,۶۱۵,۳۰۶	تخصیص مستقیم
طرح نوآورانه و خلاقانه	۳,۹۳۳,۴۰۳,۸۲۷	تخصیص مستقیم
تعمیر و تجهیز آرایه اطلاع‌رسانی	۱۵,۷۳۳,۶۱۵,۳۰۶	تخصیص مستقیم
تعمیر و تجهیز بازار ارزاق عمومی	۲۳,۶۰۰,۴۲۲,۹۶۰	تخصیص مستقیم
مطالعات و طراحی پروژه‌های اجرایی (تهیه فاز صفر، یک، دو و مطالعات مکمل)	۷,۸۶۶,۸۰۷,۶۵۳	تخصیص مستقیم
جمع	۱,۳۵۹,۱۲۰,۴۶۴,۴۹۵	

اختلاف ایجادشده بین جمع هزینه فعالیت‌های اصلی و جمع هزینه زیر خدماتها ناشی از آن است که بخشی از فعالیت‌های اصلی دارای ماهیت ستادی، حاکمیتی یا پشتیبانی غیرمستقیم بوده و در فرایند تخصیص، به طور کامل به زیر خدمات‌های قابل‌اندازه‌گیری منتسب نشده‌اند. در مدل‌های چندسطحی بهایابی بر مبنای فعالیت، این موضوع امری طبیعی بوده و بیانگر وجود فعالیت‌های عمومی و غیرقابل‌انتساب مستقیم در ساختار هزینه‌ای سازمان است.

به‌منظور تسهیم هزینه‌های زیر خدمت به موضوعات هزینه، و بر اساس مبانی تسهیم ارائه‌شده در جدول (۸)، در نهایت برای هر یک از زیر خدماتها، موضوعات هزینه نهایی شناسایی شدند. براین اساس، ۲۰ موضوع هزینه برای بازارهای موقت، ۲۷ موضوع هزینه برای بازارهای دائم، ۲۵ موضوع هزینه برای روزبازارها و سایر بازارهای مشابه، ۲ موضوع هزینه برای کیوسک‌های خدماتی و ۱۱ موضوع هزینه برای زیر خدمت ساماندهی کارگران و استادان روزمزد تعریف گردید. جدول ج در پیوست، نتایج نهایی مربوط به موضوعات هزینه متناظر با زیر خدمات‌های یادشده را ارائه می‌دهد.

در این پژوهش، برخی از زیر خدماتها برای مثال تأمین بازار ارزاق عمومی، طرح نوآورانه و خلاقانه و زیر خدماتهای مشابه به دلیل ماهیت مستقیم فعالیت و عدم امکان تفکیک به سطوح پایینتر، همزمان نقش موضوع هزینه نهایی را نیز ایفا کرده‌اند. به عبارت دیگر، در خروجی نرم‌افزار الماس این اقلام به صورت زیر خدمت نمایش داده شده‌اند، اما از منظر ساختار مدل بهایی، به دلیل نبود سطح واسطه جمع یا تفکیک بیشتر، به طور مستقیم به عنوان موضوع هزینه نهایی در نظر گرفته شده‌اند. براین اساس، می‌توان بیان کرد که در این موارد، زیر خدمت و موضوع هزینه نهایی بر یکدیگر منطبق شده‌اند و تفکیک سطحی بین آنها وجود ندارد؛ بنابراین، این اقلام در دسته موضوعات هزینه مستقل معادل زیر خدمت طبقه‌بندی می‌شوند که در آن، فرایند تخصیص هزینه بدون عبور از سطح زیر خدمت میانی و به صورت مستقیم انجام شده است. این ویژگی بیانگر انعطاف‌پذیری مدل طراحی شده در پژوهش است که امکان پشتیبانی همزمان از دو مسیر تخصیص هزینه شامل مسیر غیرمستقیم (از طریق زیر خدمت) و مسیر مستقیم (بدون سطح واسطه) را فراهم می‌سازد و در نهایت منجر به پوشش کامل کلیه اقلام هزینه‌ای سازمان می‌شود.

۶.۴. مقایسه بهایی بر مبنای فعالیت با روش سنتی

در این پژوهش بازارهای موقت به عنوان یک زیر خدمت و تعداد ۲۰ بازار به عنوان موضوعات هزینه نهایی آن شناسایی شدند. به منظور مقایسه نتایج حاصل از سیستم بهایی بر مبنای فعالیت با روش سنتی، بهای تمام شده بازار صارمی ۳۰ به عنوان بزرگ‌ترین بازار و بازار پیروزی به عنوان کوچک‌ترین بازار موقت در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. مقایسه بهای تمام شده بر مبنای فعالیت و بهایی سنتی (بازار موقت)

موضوع هزینه	بهای تمام شده بر مبنای فعالیت (ریال)	بهای تمام شده سنتی (ریال)
بازار صارمی ۳۰	۲۷,۰۸۰,۸۵۷,۰۷۰	۵,۰۴۳,۸۶۱,۶۲۸
بازار پیروزی	۹۵۶,۷۷۳,۷۵۲	۵,۰۴۳,۸۶۱,۶۲۸

همچنین در خصوص بازارهای دائم تعداد ۲۷ بازار به عنوان موضوعات هزینه نهایی آن شناسایی شدند. بهای تمام شده فروشگاه هدایت به عنوان بزرگ‌ترین بازار و فروشگاه زنبق به عنوان کوچک‌ترین بازار دائم در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. مقایسه بهای تمام شده بر مبنای فعالیت و بهایی سنتی (بازار دائم)

موضوع هزینه	بهای تمام شده بر مبنای فعالیت (ریال)	بهای تمام شده سنتی (ریال)
فروشگاه هدایت	۲۷,۳۰۹,۰۲۶,۵۰۶	۸,۸۳۱,۹۳۷,۲۹۹
فروشگاه زنبق	۱,۶۵۷,۶۴۶,۶۷۱	۸,۸۳۱,۹۳۷,۲۹۹

در روش سنتی، هزینه‌های زیر خدمت بازارهای موقت صرفاً بر مبنای تعداد بازارها تسهیم شده و سهم یکسانی از هزینه به هر بازار اختصاص می‌یابد. در مقابل، در سیستم بهایی بر مبنای فعالیت، هزینه‌ها بر اساس میزان مصرف فعالیت‌ها و با استفاده از محرک‌های مرتبط از جمله مساحت بازارهای بهره‌بردار به موضوعات هزینه نهایی تخصیص یافته‌اند. نتایج جداول ۶ و ۷ نشان می‌دهد که روش سنتی منجر به تخصیص یکنواخت هزینه‌ها به تمامی بازارها شده و تفاوت‌های موجود در میزان مصرف منابع و

فعالیت‌ها را منعکس نمی‌کند. در نتیجه، در روش سنتی، بازار پیروزی و فروشگاه زنجی با بیش‌برآوردی هزینه مواجه شده‌اند، درحالی‌که بازار صارمی ۳۰ و فروشگاه هدایت با کم برآوردی هزینه روبه‌رو هستند. این نتایج بیانگر آن است که سیستم بهیابی بر مبنای فعالیت، با لحاظ نمودن میزان واقعی مصرف فعالیت‌ها، اطلاعات دقیق‌تر و واقع‌بینانه‌تری از بهای تمام‌شده خدمات ارائه می‌کند و می‌تواند مبنای مناسب‌تری برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی باشد.

۵. بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان داد که گذار از بهیابی سنتی به مدل بهیابی بر مبنای فعالیت، صرفاً یک تغییر محاسباتی نبوده، بلکه مستلزم بازنگری اساسی در نحوه شناسایی، طبقه‌بندی و تخصیص هزینه‌ها در سازمان مورد مطالعه است. در سیستم‌های سنتی، هزینه‌های پشتیبانی و نظارتی عمدتاً بر اساس شاخص‌های کلی و با رویکردی یکنواخت میان مراکز هزینه تسهیم می‌شوند؛ درحالی‌که در مدل طراحی‌شده در این پژوهش، با تعریف سطح زیر خدمت به‌عنوان حلقه واسط و مرکز تجميع هزینه، ارتباط میان منابع مصرفی، فعالیت‌ها و خدمات نهایی به‌صورت نظام‌مند، قابل‌ردیابی و شفاف برقرار گردیده است. در این چارچوب، سطح زیر خدمت نقش مرکز تجمع هزینه‌های فعالیتی را ایفا کرده و زمینه تجميع منطقی و ساختاریافته هزینه‌ها پیش از تخصیص به موضوعات هزینه نهایی را فراهم ساخته است.

در ادامه، مقایسه دو بازار منتخب شامل بازار صارمی ۳۰ به‌عنوان بزرگ‌ترین بازار موقت و بازار پیروزی به‌عنوان کوچک‌ترین بازار موقت نشان داد که در روش بهیابی سنتی، به دلیل تسهیم یکنواخت هزینه‌ها، پدیده کم برآوردی هزینه در بازارهای بزرگ و بیش‌برآوردی در بازارهای کوچک رخ داده است. در مقابل، در سیستم بهیابی بر مبنای فعالیت، تخصیص هزینه‌ها مبتنی بر میزان واقعی مصرف فعالیت‌ها و با استفاده از محرک‌های هزینه مناسب انجام شده و در نتیجه، برآورد دقیق‌تر و واقع‌بینانه‌تری از بهای تمام‌شده خدمات ارائه گردیده است. این یافته‌ها حاکی از آن است که مدل بهیابی بر مبنای فعالیت نسبت به روش سنتی، اطلاعات دقیق‌تر، تفصیلی‌تر و کاربردی‌تری را برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی فراهم می‌سازد.

نوآوری اصلی این پژوهش، طراحی و پیاده‌سازی مدل بهیابی بر مبنای فعالیت در یک سازمان خدماتی وابسته به شهرداری و توسعه زنجیره تخصیص هزینه از سطح منابع به فعالیت‌ها، از فعالیت‌ها به زیر خدمات و نهایتاً به موضوعات هزینه نهایی است. برخلاف بخش قابل‌توجهی از مطالعات پیشین که عمدتاً بر سازمان‌های تولیدی یا شرکت‌های تجاری متمرکز بوده‌اند، این پژوهش چارچوبی عملیاتی و بومی‌شده برای محاسبه بهای تمام‌شده خدمات در حوزه مدیریت شهری ارائه می‌دهد.

در بخش پیشنهادها، اجرایی و راهبردی، تأکید می‌شود مدیران سازمان با اتکا به نتایج بهای تمام‌شده محاسبه‌شده، نسبت به بازنگری در ساختار تعرفه‌گذاری خدمات اقدام نموده و به سمت استقرار نظام بهیابی بر مبنای فعالیت حرکت کنند؛ به‌گونه‌ای که عدالت در توزیع هزینه‌ها میان بهره‌برداران و استفاده‌کنندگان خدمات به‌صورت دقیق‌تر برقرار گردد. همچنین، استقرار نظام ثبت و پایش داده‌های عملیاتی در قالب داشبوردهای مدیریتی، به‌عنوان پیش‌نیاز گذار از سیستم‌های حسابداری ایستا به تحلیل‌های پویای مالی و مدیریتی مطرح می‌گردد. در همین راستا، بازنگری در قراردادهای پیمانکاری و حرکت از قراردادهای مبتنی بر مبالغ مقطوع به قراردادهای مبتنی بر فعالیت، می‌تواند به افزایش کارایی هزینه‌ای در بخش‌های برون‌سپاری شده منجر شود.

در نهایت و در افق پژوهش‌های آتی، پیشنهاد می‌شود محققان از مدل‌های پیشرفته‌تر نظیر بهیابی بر مبنای فعالیت زمان‌محور (TDABC) جهت تحلیل دقیق‌تر ظرفیت بلااستفاده در واحدهای ستادی استفاده نمایند. همچنین با توجه به ماهیت حمایتی و اجتماعی سازمان‌های شهری، ادغام معیارهای پایداری و هزینه‌های اجتماعی در مدل‌های بهیابی و نیز بهره‌گیری از تکنیک‌های

تصمیم‌گیری چندمعیاره نظیر AHP برای وزن‌دهی به محرک‌های هزینه در شرایط عدم قطعیت، می‌تواند زمینه ارتقای دقت، جامعیت و کارایی مدل‌های بهایابی در حوزه مدیریت شهری را فراهم سازد.

مشارکت نویسندگان:

نویسنده اول، ۲۵٪، نویسنده دوم ۲۵٪، نویسنده سوم، ۲۵٪، نویسنده چهارم ۲۵٪.

تشکر و قدردانی:

پژوهشگران از کلیه کارکنان سازمان ساماندهی مشاغل شهری و فرآورده‌های کشاورزی شهرداری مشهد که در تکمیل فرم‌های طراحی‌شده، ارائه اطلاعات و اجرای این پژوهش همکاری و مساعدت نمودند، صمیمانه قدردانی و تشکر می‌کنند. پژوهشگران اعلام می‌کنند که این پژوهش بدون هرگونه حمایت یا منفعت تجاری انجام شده و در قبال تهیه، اجرا و انتشار این مقاله هیچ‌گونه وجه یا حمایت مالی دریافت نکرده‌اند. همچنین پژوهشگران امیدوارند نتایج این پژوهش و مدل ارائه‌شده بتواند به‌عنوان الگویی برای استقرار سیستم بهایابی بر مبنای فعالیت در سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری‌ها مورد استفاده قرار گیرد و در کنترل هزینه‌ها، ارتقای شفافیت مالی و محاسبه دقیق بهای تمام‌شده خدمات مؤثر واقع شود.

تعارض منافع:

هیچ‌گونه تعارض منافی میان نویسندگان وجود ندارد.

منابع

- Al-Dhubaibi, A. (2021). Optimizing the value of activity based costing system: *The role of successful implementation. Management Science Letters*, 11(1), 179-186. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.017>
- Allain, E., Laurin, C. 2018. Explaining implementation difficulties associated with activity-based costing through system uses. *Journal of Applied Accounting Research*. 19 (a), 181–198. <https://doi.org/10.1108/JAAR-11-2014-0120>
- Azari, M. H., Vadeiei, M. (2014). Designing and explaining a model of service cost of urban services in Mashhad. Master's thesis, Ferdowsi University of Mashhad. [In Persian]
- Berisha, V. (2017). Strategic management of costs: a new tool to gain competitive advantage. *Advances in Applied Economic Research*, 239–254. https://doi.org/10.1007/978-3-319-48454-9_17
- Carli, G., Canavari, M., Grandi, A. (2014). Introducing activity-based costing in farm management. *International Journal of Agricultural and Environmental Information Systems*. 5 (4), 69–84. <https://doi.org/10.4018/ijaeis.2014100104>
- Ganorkar, A.B., Lakhe, R.R., Agrawal, K.N. (2018). Time driven activity-based costing (TDABC) model for cost estimation of assembly for a SSI. *International Journal of Productivity Management and Assessment Technologies*. 6 (2), 56–69. <https://doi.org/10.4018/IJPMAT.2018070104>
- Ganorkar, A.B., Lakhe, R.R., Agrawal, K.N. (2020). Productivity and profitability of process industry using TDABC: a case study. *International Journal of Process Management and Benchmarking*. 10 (2), 240–260. <https://doi.org/10.1504/IJPMB.2020.106142>

- Gosselin, M. (2006). A review of activity-based costing: technique, implementation, and consequences. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2, pp. 641–671. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02008-6](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02008-6)
- Grondskis, G., & Sapkauskiene, A. (2012). Cost accounting information use for product mix design. *Economics and Management*, 1(1), 48–53. <https://www.researchgate.net/publication/229047033>
- Hardan, A.S., Shatnawi, T.M. (2013). Impact of applying the ABC on improving the financial performance in telecom companies. *International Journal of Business and Management*. 8 (12), 48. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n12p48>
- Herath, S.K., Wickramasinghe, D., Indrani, M.W. (2010). A teaching case on implementing an activity-based costing system in a service firm: Lakhiru insurance company. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*. 2 (2), 177–195. https://www.inderscience.com/info/e_inarticle.php?artid=33290
- Hofmann, M.A., McSwain, D. (2013). Financial disclosure management in the nonprofit sector: a framework for past and future research. *Journal of Accounting Literature*. 32 (1), 61–87. <https://doi.org/10.1016/j.acclit.2013.10.003>
- Jamali, M., Kamalpour, M. (2021). Identifying barriers to the optimal implementation of activity-based costing systems in companies listed on the Tehran Stock Exchange. *Financial and Investment Advances* 3(2).75-95 . <https://doi.org/10.30495/afi.2022.1936751.1036> [In Persian]
- Javid, M., Hadian, M., Ghaderi, H., Ghaffari, S., Salehi, M. (2016). Application of the activity-based costing method for unit-cost calculation in a hospital. *Global Journal of Health Science*. 8 (1), 165. <https://doi.org/10.5539/gjhs.v8n1p165>
- Kaplan, R.S., Anderson, S.R. (2004). Time-driven activity-based costing. *Harvard Business Review*, 131–138. <https://hbr.org/2004/11/time-driven-activity-based-costing>
- Kaplan, R.S., Atkinson, A.A. (1989). *Advanced Management Accounting*. 3 Prentice-Hall, USA. [Advanced_Management_Accounting.html?id=EKBZAAAAYAAJ](https://books.google.com/books/about/Advanced_Management_Accounting.html?id=EKBZAAAAYAAJ)
- Kaplan, R.S., Cooper, R. (1998). *Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Harvard Business School Press, Boston, MA. https://books.google.com/books/about/Cost_Effect.html?id=SP4ziJkv3yQC
- Maha Faisal, A. (2020). Activity Based Costing around the World: Adoption, Implementation, Outcomes and Criticism. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 9(1), ۲۵۱-۲۶۲ <https://doi.org/10.26710/jafee.v6i1.1074>
- Mortaji, S.T.H., Bagherpour, M., Mazdeh, M.M. (2013). Fuzzy time-driven activity-based costing. *Engineering Management Journal*. 25 (3), 63–73. <https://doi.org/10.1080/10429247.2013.11431983>
- Namazi, M. (1998). Activity-based costing system in management accounting and its behavioral considerations. *Journal of Accounting and Auditing Reviews*, 7(26–27). <https://doi.org/10.1001.1.26458020.1377.7.2.2.8> [In Persian]
- Omar, R., Hasan, N. (2020) activity based Costing System And Its Role In Decision Making. A Case Study Of Cement Companies In Kurdistan Region Of Iraq , *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(6). <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I6/PR260595>
- Rivandi, M., & Mehrazin, A. (2025). Implementation of activity-based costing system based on fuzzy logic (Case study: East Sanat Industrial Company, Neyshabur). *Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 5(1).119-142 . <https://doi.org/10.71572/msds.2025.1206718> [In Persian]

- Siguenza-Guzman, L., Van den Abbeele, A., Vandewalle, J., Verhaaren, H., Cattrysse, D. (2013). Recent evolutions in costing systems: a literature review of time-driven activity-based costing. *Review of Business and Economic Literature*. 58 (1), 34–64. https://kuleuven.limo.libis.be/discovery/search?query=any,contains,LIRIAS1692308&tab=LIRIAS&search_scope=lirias_profile&vid=32KUL_KUL:Lirias&offset=0
- Stouthuysen, K., Schierhout, K., Roodhooft, F., Reusen, E. (2014). Time-driven activity-based costing for public services. *Public Money & Management*. 34 (4), 289–296. <https://doi.org/10.1080/09540962.2014.920202>
- Uyar, A., Kuzey, C. (2016). Does management accounting mediate the relationship between cost system design and performance? *Advances in Accounting*. 35, 170–176. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2016.06.004>
- Varila, M., Seppänen, M., Suomala, P. (2007). Detailed cost modelling: a case study in warehouse logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 37 (3), 184–200. <https://doi.org/10.1108/09600030710742416>
- Zamrud, N.F., Abu, M.Y. (2020). Comparative study: Activity based costing and time driven activity-based costing in electronic industry. *Journal of Modern Manufacturing Systems and Technology*. 4 (1), 68–81. <https://doi.org/10.15282/jmmst.v4i1.3840>

پیوست

جدول الف. پست‌های سازمانی در سازمان ساماندهی مشاغل شهری و فرآورده‌های کشاورزی

عنوان سازمانی پست	تعداد نفرات	عنوان سازمانی پست	تعداد نفرات	عنوان سازمانی پست	تعداد نفرات	عنوان سازمانی پست	تعداد نفرات
کارشناس حسابداری درآمد	۱	سمت اجرایی (نگهبان)	۷	کارشناس اداره بهره‌برداری از مراکز عرضه	۱	مسئول امور اداری و رفاه	۱
کارشناس حسابداری درآمد بازارها	۲	کارپرداز	۱	انباردار	۱	مسئول امور برنامه‌ریزی	۱
کارشناس حقوق و دستمزد	۱	کارشناس ارزیابی طرح‌ها	۱	ایستکار	۱۲	مسئول امور بهره‌برداری از فضاهای عمومی و پیاده‌روها	۱
کارشناس رفاه	۱	کارشناس اعتبارات و تطبیق حساب‌ها	۱	بازرسی	۱	مسئول امور تدارکات و قراردادهای	۱
کارشناس روابط عمومی	۲	کارشناس املاک	۱	جمع دار اموال	۱	مسئول امور حقوقی	۱
کارشناس ساماندهی بازارها	۱	کارشناس امور اداری	۱	حراست	۱	مسئول امور درآمد	۱
کارشناس ساماندهی مشاغل رسمی (مزاحم و آلاینده)	۱	کارشناس امور اصناف	۱	خدمات	۱	مسئول امور ساماندهی مشاغل رسمی	۱
کارشناس طرح و توسعه	۲	کارشناس امور حقوقی	۱	رئیس اداره تبلیغات محیطی و صنوف	۱	مسئول امور فناوری اطلاعات	۱
کارشناس علوم اقتصادی	۱	کارشناس امور قراردادها	۱	رئیس اداره ساماندهی مشاغل رسمی (مزاحم و آلاینده)	۱	مسئول امور مالی	۱
کارشناس عمران	۱	کارشناس امور مالی و مالیاتی	۱	رئیس اداره مشارکت و سرمایه‌گذاری	۱	مسئول امور بازرگانی	۱
کارشناس فناوری اطلاعات	۱	کارشناس آمار و ارزیابی عملکرد	۱	رئیس گروه برنامه‌ریزی و توسعه	۱	مسئول امور دبیرخانه	۱
کارشناس مشاغل خانگی	۱	کارشناس بایگانی	۱	رئیس اداره نگهداری و تعمیرات	۱	مسئول امور روابط عمومی	۱
کارشناس مطالعات و تحقیقات	۱	کارشناس برنامه‌ریزی	۱	رئیس اداره امور مالی	۱	مسئول امور ساماندهی بازارهای سیار	۱
کارشناس نرخ‌گذاری	۱	کارشناس برنامه‌بودجه	۱	رئیس اداره بازرگانی	۱	مسئول امور کمیسیون بند ۲۰	۱
کارشناس نظارت بر بهره‌برداری از پیاده‌روها	۲	کارشناس بهداشت محیط	۱	رئیس اداره بهره‌برداری از مراکز عرضه	۱	مسئول امور مشارکت‌ها	۱
کارشناس نظارت بر صدور مجوز	۲	کارشناس پیشگیری از بحران، سلامت و ایمنی	۱	رئیس اداره ساماندهی مشاغل غیررسمی	۱	مسئول امور نظارت بر بازارها و فروشگاه‌ها	۱
کارشناس نظارت بر مناطق	۲	کارشناس پیگیری	۱	سمت اجرایی (تأسیسات)	۱	مسئول امور نگهداری و تعمیرات	۱

عنوان سازمانی پست	تعداد نفرات	عنوان سازمانی پست	تعداد نفرات	عنوان سازمانی پست	تعداد نفرات	عنوان سازمانی پست	تعداد نفرات
کارشناس نظارت عالی	۱	کارشناس پیگیری ویژه	۱	سمت اجرایی (خدمات)	۸	مسئول دفتر معاون بهره‌برداری	۱
کارشناس نظارت عالی بر بازارهای سیار	۱	کارشناس تابلوهای معرف کاربری	۱	سمت اجرایی (کارشناس اداری)	۱	معاون توسعه و مدیریت منابع	۱
کارشناس نظارت عالی بر مناطق	۱	کارشناس تأسیسات برقی	۱	سمت اجرایی (کارشناس تبلیغات صنوف)	۴	معاون اقتصادی و مشارکت‌ها	۱
کارشناس نوسازی و تحول سازمانی	۱	کارشناس تبلیغات محیطی	۱	سمت اجرایی (ناظر بازار سیار)	۲	معاون بهره‌برداری	۱
کارشناس هماهنگی و پیگیری	۲	کارشناس ثبت	۱	سمت اجرایی (ناظر بازار)	۷	معاون ساماندهی مشاغل و صنوف	۱
مدیرعامل سازمان ساماندهی مشاغل شهری و فرآورده‌های کشاورزی	۱	کارشناس حسابداری پیمانکاری	۱	ناظر بازار	۱۵	نقلیه	۲۹
جمع کل نفرات		۱۷۵ نفر					

جدول ب. سهم هر پست از فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی

عنوان سازمانی پست	نوع استخدام	نوع فعالیت (اصلی / پشتیبانی)	سهم فعالیت	عنوان سازمانی پست	نوع استخدام	نوع فعالیت (اصلی / پشتیبانی)	سهم فعالیت
کارشناس روابط عمومی	مدیریت پیمان	اکران پیام‌های فرهنگی و مناسبتی	۰.۴	کارشناس روابط عمومی	مدیریت و نظارت بر	اکران پیام‌های فرهنگی و مناسبتی	۰.۵
کارشناس روابط عمومی	کارگر رسمی	اکران پیام‌های فرهنگی و مناسبتی	۰.۹	مدیریت و نظارت بر	مدیریت و نظارت بر	کیوسک‌های سطح شهر (کیوسک‌های یخ، مطبوعات، پست، نان رضوی و...)	۰.۲
مسئول امور روابط عمومی	رسمی	اکران پیام‌های فرهنگی و مناسبتی	۰.۴	مدیریت و نظارت بر	مستخدم موقت	کیوسک‌های سطح شهر (کیوسک‌های یخ، مطبوعات، پست، نان رضوی و...)	۰.۵
معاون اقتصادی و مشارکت‌ها	رسمی آزمایشی	اکران پیام‌های فرهنگی و مناسبتی	۰.۱	مدیریت و نظارت بر	مستخدم موقت	کیوسک‌های سطح شهر (کیوسک‌های یخ، مطبوعات، پست، نان رضوی و...)	۱
کارشناس هماهنگی و پیگیری	مستخدم موقت	اکران پیام‌های فرهنگی و مناسبتی	۰.۱	مدیریت و نظارت بر	رسمی	کیوسک‌های سطح شهر (کیوسک‌های یخ، مطبوعات، پست، نان رضوی و...)	۱
رئیس اداره مشارکت و سرمایه‌گذاری	مستخدم موقت	اکران پیام‌های فرهنگی و مناسبتی	۰.۲	مدیریت و نظارت بر	مدیریت پیمان	کیوسک‌های سطح شهر (کیوسک‌های یخ، مطبوعات، پست، نان رضوی و...)	۱
کارشناس تبلیغات محیطی	مستخدم موقت	اکران پیام‌های فرهنگی و مناسبتی	۰.۵	مدیریت و نظارت بر	مستخدم موقت	مدیریت و نظارت بر بازار خودرو	۰.۲
سمت اجرایی (کارشناس تبلیغات صنوف)	کارگر دائم	اکران پیام‌های فرهنگی و مناسبتی	۰.۲	مدیریت و نظارت بر	حجمی	مدیریت و نظارت بر بازار خودرو	۰.۴
سمت اجرایی (کارشناس تبلیغات صنوف)	کارگر دائم	اکران پیام‌های فرهنگی و مناسبتی	۰.۱	مدیریت و نظارت بر	مستخدم موقت	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه‌بازارها (بازارهای سیار)	۰.۲
معاون بهره‌برداری	رسمی	اکران پیام‌های فرهنگی و مناسبتی	۰.۲	مدیریت و نظارت بر	حجمی	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه‌بازارها (بازارهای سیار)	۰.۴
رئیس اداره بازرگانی	رسمی	اکران پیام‌های فرهنگی و مناسبتی	۰.۵	مدیریت و نظارت بر	کارگر قراردادی	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه‌بازارها (بازارهای سیار)	۱
مسئول امور بازرگانی	مستخدم موقت	اکران پیام‌های فرهنگی و مناسبتی	۰.۵	مدیریت و نظارت بر	مستخدم موقت	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه‌بازارها (بازارهای سیار)	۱
کارشناس نرخ‌گذاری	مدیریت پیمان	اکران پیام‌های فرهنگی و مناسبتی	۰.۵	مدیریت و نظارت بر	مستخدم موقت	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه‌بازارها (بازارهای سیار)	۱

عنوان سازمانی پست	نوع استخدام	نوع فعالیت (اصلی / پشتیبانی)	سهم فعالیت	عنوان سازمانی پست	نوع استخدام	نوع فعالیت (اصلی / پشتیبانی)	سهم فعالیت
سمت اجرایی (ناظر بازار سیار)	کارگر دائم	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه بازارها (بازارهای سیار)	۱	ناظر بازار	حجمی	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه بازارها (بازارهای سیار)	۱
کارشناس نظارت عالی بر بازارهای سیار	مستخدم موقت	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه بازارها (بازارهای سیار)	۱	ناظر بازار	حجمی	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه بازارها (بازارهای سیار)	۱
مسئول امور ساماندهی بازارهای سیار	مدیریت پیمان	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه بازارها (بازارهای سیار)	۱	ناظر بازار	حجمی	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه بازارها (بازارهای سیار)	۱
کارشناس ساماندهی بازارها	مدیریت پیمان	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه بازارها (بازارهای سیار)	۱	ناظر بازار	حجمی	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه بازارها (بازارهای سیار)	۱
ناظر بازار	حجمی	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه بازارها (بازارهای سیار)	۱	ناظر بازار	حجمی	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه بازارها (بازارهای سیار)	۱
ناظر بازار	حجمی	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه بازارها (بازارهای سیار)	۱	ناظر بازار	حجمی	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه بازارها (بازارهای سیار)	۱
ناظر بازار	حجمی	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه بازارها (بازارهای سیار)	۱	معاون بهره‌برداری	رسمی	مدیریت و نظارت بر بازارهای میوه و تره‌بار و ارزاق عمومی	۰.۲
ناظر بازار	حجمی	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه بازارها (بازارهای سیار)	۱	رئیس اداره بهره‌برداری از مراکز عرضه	مستخدم موقت	مدیریت و نظارت بر بازارهای میوه و تره‌بار و ارزاق عمومی	۰.۵
ناظر بازار	حجمی	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه بازارها (بازارهای سیار)	۱	مسئول امور نظارت بر بازارها و فروشگاه‌ها	مستخدم موقت	مدیریت و نظارت بر بازارهای میوه و تره‌بار و ارزاق عمومی	۱
ناظر بازار	حجمی	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه بازارها (بازارهای سیار)	۱	کارشناس نظارت عالی بر مناطق	مستخدم موقت	مدیریت و نظارت بر بازارهای میوه و تره‌بار و ارزاق عمومی	۱
ناظر بازار	حجمی	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه بازارها (بازارهای سیار)	۱	کارشناس اداره بهره‌برداری از مراکز عرضه	کارگر رسمی	مدیریت و نظارت بر بازارهای میوه و تره‌بار و ارزاق عمومی	۱
ناظر بازار	حجمی	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه بازارها (بازارهای سیار)	۱	سمت اجرایی (ناظر بازار)	کارگر دائم	مدیریت و نظارت بر بازارهای میوه و تره‌بار و ارزاق عمومی	۱
ناظر بازار	حجمی	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه بازارها (بازارهای سیار)	۱	سمت اجرایی (ناظر بازار)	کارگر دائم	مدیریت و نظارت بر بازارهای میوه و تره‌بار و ارزاق عمومی	۱

عنوان سازمانی پست	نوع استخدام	نوع فعالیت (اصلی / پشتیبانی)	سهم فعالیت	عنوان سازمانی پست	نوع استخدام	نوع فعالیت (اصلی / پشتیبانی)	سهم فعالیت
سمت اجرایی (ناظر بازار)	کارگر دائم	مدیریت و نظارت بر بازارهای میوه و تره بار و ارزاق عمومی	۱	مسئول امور مشارکت‌ها	رسمی	نظارت و صدور مجوز نصب و بهره‌برداری تابلوهای صنوف	۰.۸
سمت اجرایی (ناظر بازار)	کارگر دائم	مدیریت و نظارت بر بازارهای میوه و تره بار و ارزاق عمومی	۱	مسئول امور نگهداری و تعمیرات	مدیریت پیمان	راهبری و نظارت بر پروژه‌های عمرانی	۰.۵
سمت اجرایی (ناظر بازار)	کارگر دائم	مدیریت و نظارت بر بازارهای میوه و تره بار و ارزاق عمومی	۱	کارشناس عمران	مدیریت پیمان	راهبری و نظارت بر پروژه‌های عمرانی	۰.۶
سمت اجرایی (ناظر بازار)	کارگر دائم	مدیریت و نظارت بر بازارهای میوه و تره بار و ارزاق عمومی	۱	کارشناس تأسیسات برقی	مدیریت پیمان	راهبری و نظارت بر پروژه‌های عمرانی	۰.۶
معاون ساماندهی مشاغل و صنوف	مستخدم موقت	مدیریت و نظارت بر ساماندهی واحدهای کارگاهی مزاحم	۰.۱	کارشناس طرح و توسعه	مدیریت پیمان	راهبری و نظارت بر پروژه‌های عمرانی	۰.۶
مسئول امور ساماندهی مشاغل رسمی	مستخدم موقت	مدیریت و نظارت بر ساماندهی واحدهای کارگاهی مزاحم	۱	رئیس اداره نگهداری و تعمیرات	رسمی	راهبری و نظارت بر پروژه‌های عمرانی	۰.۲۵
کارشناس بهداشت محیط	مستخدم موقت	مدیریت و نظارت بر ساماندهی واحدهای کارگاهی مزاحم	۱	کارشناس طرح و توسعه	مستخدم موقت	راهبری و نظارت بر پروژه‌های عمرانی	۰.۶
مسئول امور کمیسیون بند ۲۰	رسمی	مدیریت و نظارت بر ساماندهی واحدهای کارگاهی مزاحم	۱	رئیس اداره ساماندهی مشاغل رسمی (مزاحم و آلاینده)	مستخدم موقت	راهبری و نظارت بر پروژه‌های عمرانی	۱
معاون اقتصادی و مشارکت‌ها	رسمی آزمایشی	نظارت و صدور مجوز نصب و بهره‌برداری تابلوهای صنوف	۰.۲	کارشناس امور اصناف	مستخدم موقت	راهبری و نظارت بر پروژه‌های عمرانی	۱
کارشناس هماهنگی و پیگیری	مستخدم موقت	نظارت و صدور مجوز نصب و بهره‌برداری تابلوهای صنوف	۰.۲	مسئول امور روابط عمومی	رسمی	نظارت و صدور مجوز نصب و بهره‌برداری بیلборدهای تبلیغاتی	۰.۱
رئیس اداره تبلیغات محیطی و صنوف	مستخدم موقت	نظارت و صدور مجوز نصب و بهره‌برداری تابلوهای صنوف	۰.۶	معاون اقتصادی و مشارکت‌ها	رسمی آزمایشی	نظارت و صدور مجوز نصب و بهره‌برداری بیلборدهای تبلیغاتی	۰.۲
کارشناس تابلوهای معرف کاربری	مستخدم موقت	نظارت و صدور مجوز نصب و بهره‌برداری تابلوهای صنوف	۰.۸	کارشناس هماهنگی و پیگیری	مستخدم موقت	نظارت و صدور مجوز نصب و بهره‌برداری بیلборدهای تبلیغاتی	۰.۲
سمت اجرایی (کارشناس تبلیغات صنوف)	کارگر دائم	نظارت و صدور مجوز نصب و بهره‌برداری تابلوهای صنوف	۰.۸	رئیس اداره مشارکت و سرمایه‌گذاری	مستخدم موقت	نظارت و صدور مجوز نصب و بهره‌برداری بیلборدهای تبلیغاتی	۰.۴
سمت اجرایی (کارشناس تبلیغات صنوف)	کارگر دائم	نظارت و صدور مجوز نصب و بهره‌برداری تابلوهای صنوف	۰.۸	کارشناس ارزیابی طرح‌ها	مستخدم موقت	نظارت و صدور مجوز نصب و بهره‌برداری بیلборدهای تبلیغاتی	۰.۸

عنوان سازمانی	نوع استخدام	نوع فعالیت (اصلی / پشتیبانی)	سهم فعالیت	عنوان سازمانی	نوع استخدام	نوع فعالیت (اصلی / پشتیبانی)	سهم فعالیت
کارشناس تبلیغات محیطی	مستخدم موقت	نظارت و صدور مجوز نصب و بهره‌برداری بیلборدهای تبلیغاتی	۰.۳	ایستکار	مأمور به خدمت	ساماندهی کارگران و استادان روزمزد	۱
کارشناس نظارت بر مناطق	مستخدم موقت	نظارت و صدور مجوز نصب و بهره‌برداری بیلборدهای تبلیغاتی	۰.۸	ایستکار	مأمور به خدمت	ساماندهی کارگران و استادان روزمزد	۱
سمت اجرایی (کارشناس تبلیغات صنوف)	کارگر دائم	نظارت و صدور مجوز نصب و بهره‌برداری بیلборدهای تبلیغاتی	۰.۶	ایستکار	مأمور به خدمت	ساماندهی کارگران و استادان روزمزد	۱
سمت اجرایی (کارشناس تبلیغات صنوف)	کارگر دائم	نظارت و صدور مجوز نصب و بهره‌برداری بیلборدهای تبلیغاتی	۰.۷	ایستکار	مأمور به خدمت	ساماندهی کارگران و استادان روزمزد	۱
معاون ساماندهی مشاغل و صنوف	مستخدم موقت	ساماندهی کارگران و استادان روزمزد	۰.۱	ایستکار	مأمور به خدمت	ساماندهی کارگران و استادان روزمزد	۱
کارشناس هماهنگی و پیگیری	حجمی	ساماندهی کارگران و استادان روزمزد	۰.۲	ایستکار	مأمور به خدمت	ساماندهی کارگران و استادان روزمزد	۱
کارشناس ساماندهی مشاغل رسمی (مزاحم و آلاینده)	مستخدم موقت	ساماندهی کارگران و استادان روزمزد	۱	کارشناس پیشگیری از بحران، سلامت و ایمنی	مستخدم موقت	کمک و حمایت از فعالیت تشکلهای و نهادهای عمومی و مردمی	۰.۷
کارشناس نظارت عالی	مدیریت پیمان	ساماندهی کارگران و استادان روزمزد	۱	معاون ساماندهی مشاغل و صنوف	مستخدم موقت	کمک و حمایت از فعالیت تشکلهای و نهادهای عمومی و مردمی	۰.۲
کارشناس نظارت بر صدور مجوز	مدیریت پیمان	ساماندهی کارگران و استادان روزمزد	۱	معاون بهره‌برداری	رسمی	تأمین ارزاق و کالاهای اساسی	۰.۲
کارشناس نظارت بر مناطق	مدیریت پیمان	ساماندهی کارگران و استادان روزمزد	۱	رئیس اداره بازرگانی	رسمی	تأمین ارزاق و کالاهای اساسی	۰.۵
ایستکار	مأمور به خدمت	ساماندهی کارگران و استادان روزمزد	۱	مسئول امور بازرگانی	مستخدم موقت	تأمین ارزاق و کالاهای اساسی	۰.۵
ایستکار	مأمور به خدمت	ساماندهی کارگران و استادان روزمزد	۱	کارشناس نرخ‌گذاری	مدیریت پیمان	تأمین ارزاق و کالاهای اساسی	۰.۵
ایستکار	مأمور به خدمت	ساماندهی کارگران و استادان روزمزد	۱	سمت اجرایی (ناظر بازار)	کارگر دائم	تأمین ارزاق و کالاهای اساسی	۰.۵
ایستکار	مأمور به خدمت	ساماندهی کارگران و استادان روزمزد	۱	کارشناس علوم اقتصادی	مستخدم موقت	امور مطالعاتی و پژوهش	۱
ایستکار	مأمور به خدمت	ساماندهی کارگران و استادان روزمزد	۱	کارشناس نوسازی و تحول‌سازمانی	مستخدم موقت	امور مطالعاتی و پژوهش	۰.۵
ایستکار	مأمور به خدمت	ساماندهی کارگران و استادان روزمزد	۱	مدیرعامل سازمان ساماندهی مشاغل شهری و فرآورده‌های کشاورزی	پیمانی	امور مدیریتی	۱

عنوان سازمانی پست	نوع استخدام	نوع فعالیت (اصلی / پشتیبانی)	سهم فعالیت	عنوان سازمانی پست	نوع استخدام	نوع فعالیت (اصلی / پشتیبانی)	سهم فعالیت
معاون توسعه و مدیریت منابع	کارگر قراردادی	امور مدیریتی	۰.۴	کارشناس بایگانی	مستخدم موقت	امور دبیرخانه‌ای و دفتری	۱
معاون ساماندهی مشاغل و صنوف	مستخدم موقت	امور مدیریتی	۰.۲	مسئول امور دبیرخانه	مستخدم موقت	امور دبیرخانه‌ای و دفتری	۱
معاون اقتصادی و مشارکت‌ها	رسمی آزمایشی	امور مدیریتی	۰.۳	کارشناس ثبت	مستخدم موقت	امور دبیرخانه‌ای و دفتری	۱
معاون بهره‌برداری	رسمی	امور مدیریتی	۰.۲	مسئول دفتر معاون بهره‌برداری	حجمی	امور دبیرخانه‌ای و دفتری	۱
کارشناس امور حقوقی	رسمی آزمایشی	امور حقوقی	۱	سمت اجرایی (خدمات)	کارگر دائم	امور عمومی	۱
مسئول امور حقوقی	رسمی	امور حقوقی	۱	سمت اجرایی (خدمات)	حجمی	امور عمومی	۱
بازرسی	مأمور به خدمت	امور حراستی	۱	سمت اجرایی (خدمات)	حجمی	امور عمومی	۱
حراست	مأمور به خدمت	امور حراستی	۱	سمت اجرایی (خدمات)	حجمی	امور عمومی	۱
کارشناس روابط عمومی	مدیریت پیمان	امور روابط عمومی	۰.۴	سمت اجرایی (خدمات)	حجمی	امور عمومی	۱
کارشناس روابط عمومی	کارگر رسمی	امور روابط عمومی	۰.۱	سمت اجرایی (خدمات)	حجمی	امور عمومی	۱
مسئول امور روابط عمومی	رسمی	امور روابط عمومی	۰.۵	سمت اجرایی (خدمات)	حجمی	امور عمومی	۱
مسئول امور اداری و رفاه	مدیریت پیمان	امور کارگزینی	۰.۲۵	سمت اجرایی (خدمات)	کارگر دائم	امور عمومی	۱
کارشناس امور اداری	رسمی	امور کارگزینی	۰.۵	خدمات	حجمی	امور عمومی	۱
سمت اجرایی (کارشناس اداری)	کارگر دائم	امور کارگزینی	۰.۵	سمت اجرایی (ناظر بازار سیار)	کارگر دائم	امور عمومی	۱
کارشناس پیگیری	رسمی	امور دبیرخانه‌ای و دفتری	۱	معاون توسعه و مدیریت منابع	کارگر قراردادی	امور حسابداری	۰.۳
کارشناس پیگیری ویژه	مستخدم موقت	امور دبیرخانه‌ای و دفتری	۱	رئیس اداره امور مالی	مستخدم موقت	امور حسابداری	۰.۷
مسئول امور اداری و رفاه	مدیریت پیمان	امور دبیرخانه‌ای و دفتری	۰.۲	مسئول امور مالی	مستخدم موقت	امور حسابداری	۱
کارشناس امور اداری	رسمی	امور دبیرخانه‌ای و دفتری	۰.۵	کارشناس حقوق و دستمزد	مدیریت پیمان	امور حسابداری	۱
سمت اجرایی (کارشناس اداری)	کارگر دائم	امور دبیرخانه‌ای و دفتری	۰.۵	کارشناس امور مالی و مالیاتی	مدیریت پیمان	امور حسابداری	۱

عنوان سازمانی پست	نوع استخدام	نوع فعالیت (اصلی / پشتیبانی)	سهم فعالیت	عنوان سازمانی پست	نوع استخدام	نوع فعالیت (اصلی / پشتیبانی)	سهم فعالیت
کارشناس حسابداری پیمانکاری	مستخدم موقت	امور حسابداری	۱	کارشناس آمار و ارزیابی عملکرد	مستخدم موقت	امور برنامه ریزی	۰.۶
جمع دار اموال	مستخدم موقت	امور حسابداری	۱	کارشناس پیشگیری از بحران، سلامت و ایمنی	مستخدم موقت	امور آموزش کارکنان	۰.۳
کارشناس اعتبارات و تطبیق حسابها	مستخدم موقت	امور حسابداری	۱	کارشناس روابط عمومی	مدیریت پیمان	امور آموزش کارکنان	۰.۲
مسئول امور نگهداری و تعمیرات	مدیریت پیمان	امور بودجه و اعتبارات	۰.۱	رئیس گروه برنامه ریزی و توسعه	رسمی	امور آموزش کارکنان	۰.۱۵
رئیس اداره نگهداری و تعمیرات	رسمی	امور بودجه و اعتبارات	۰.۲۵	کارشناس آمار و ارزیابی عملکرد	مستخدم موقت	امور آموزش کارکنان	۰.۱
معاون توسعه و مدیریت منابع	کارگر قراردادی	امور بودجه و اعتبارات	۰.۳	کارشناس مطالعات و تحقیقات	مدیریت پیمان	امور آموزش کارکنان	۱
رئیس گروه برنامه ریزی و توسعه	رسمی	امور بودجه و اعتبارات	۰.۵	رئیس گروه برنامه ریزی و توسعه	رسمی	امور آماری	۰.۱
مسئول امور برنامه ریزی	مستخدم موقت	امور بودجه و اعتبارات	۰.۹	مسئول امور برنامه ریزی	مستخدم موقت	امور آماری	۰.۱
کارشناس برنامه و بودجه	کارگر رسمی	امور بودجه و اعتبارات	۱	کارشناس آمار و ارزیابی عملکرد	مستخدم موقت	امور آماری	۰.۲
کارشناس آمار و ارزیابی عملکرد	مستخدم موقت	امور بودجه و اعتبارات	۰.۱	معاون اقتصادی و مشارکتها	رسمی آزمایشی	امور آماری	۰.۲
مسئول امور اداری و رفاه	مدیریت پیمان	امور بودجه و اعتبارات	۰.۱	کارشناس همراهی و پیگیری	مستخدم موقت	امور آماری	۰.۵
رئیس اداره امور مالی	مستخدم موقت	امور بودجه و اعتبارات	۰.۲	رئیس اداره مشارکت و سرمایه گذاری	مستخدم موقت	امور آماری	۰.۴
رئیس اداره امور مالی	مستخدم موقت	امور تدارکات و کارپردازی	۰.۱	کارشناس ارزیابی طرحها	مستخدم موقت	امور آماری	۰.۲
کارپرداز	مدیریت پیمان	امور تدارکات و کارپردازی	۱	رئیس اداره تبلیغات محیطی و صنوف	مستخدم موقت	امور آماری	۰.۴
رئیس گروه برنامه ریزی و توسعه	رسمی	امور برنامه ریزی	۰.۱	کارشناس تبلیغات محیطی	مستخدم موقت	امور آماری	۰.۲
کارشناس برنامه ریزی	رسمی	امور برنامه ریزی	۱	کارشناس نظارت بر مناطق	مستخدم موقت	امور آماری	۰.۲

عنوان سازمانی پست	نوع استخدام	نوع فعالیت (اصلی / پشتیبانی)	سهم فعالیت	عنوان سازمانی پست	نوع استخدام	نوع فعالیت (اصلی / پشتیبانی)	سهم فعالیت
کارشناس تابلوهای معرف کاربری	مستخدم موقت	امور آماری	۰.۲	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	
سمت اجرایی (کارشناس تبلیغات صنوف)	کارگر دائم	امور آماری	۰.۲	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	
سمت اجرایی (کارشناس تبلیغات صنوف)	کارگر دائم	امور آماری	۰.۲	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	
سمت اجرایی (کارشناس تبلیغات صنوف)	کارگر دائم	امور آماری	۰.۲	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	
سمت اجرایی (کارشناس تبلیغات صنوف)	کارگر دائم	امور آماری	۰.۲	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	
مسئول امور مشارکت‌ها	رسمی	امور آماری	۰.۲	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	
رئیس گروه برنامه‌ریزی و توسعه	رسمی	امور رایانه‌ای	۰.۰۵	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	
مسئول امور فناوری اطلاعات	مستخدم موقت	امور رایانه‌ای	۱	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	
کارشناس فناوری اطلاعات	مدیریت پیمان	امور رایانه‌ای	۱	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	
مسئول امور اداری و رفاه	مدیریت پیمان	امور نقلیه	۰.۲	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	
نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	
نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	
نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	
نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	
نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	
نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	
نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	
نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	
نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	

جدول ج. مبنای تسهیم فعالیت‌های پشتیبانی درون سازمانی به سایر فعالیت‌ها

امور انبار	امور آماري	امور آموزش کارکنان	امور برنامه‌ریزی	امور بودجه و اعتبارات	امور عمومي	امور مدیریتی	امور وصول منابع	امور رفاهی	امور کارگزینی	امور نقلیه	فعالیت‌های پشتیبانی
تعداد ۱۱۲۰۱	تعداد ۹۲۵۰	تعداد ۴۳۷۵	تعداد ۴۲۵۰	تعداد ۸۶۲۵	تعداد ۷۸.۸۵	تعداد ۵۲۵۰	تعداد ۸۱۲	تعداد ۸۷.۶	تعداد ۸۷.۶	تعداد ۱۱۹۵۹۲	
مبنای تسهیم پیشنهادی: تعداد کالا	مبنای تسهیم پیشنهادی: نفر ساعت	مبنای تسهیم پیشنهادی: نفر ساعت	مبنای تسهیم پیشنهادی: نفر ساعت	مبنای تسهیم پیشنهادی: نفر ساعت	مبنای تسهیم پیشنهادی: تعداد کارکنان	مبنای تسهیم پیشنهادی: نفر ساعت	مبنای تسهیم پیشنهادی: تعداد سند	مبنای تسهیم پیشنهادی: تعداد کارکنان	مبنای تسهیم پیشنهادی: تعداد کارکنان	مبنای تسهیم پیشنهادی: تعداد ساعت	فعالیت‌های پشتیبانی
۱۱۰	۲۲۸	۱۰۵	۱۰۲	۲۱۲	۲	۰	۱۲	۲	۲	۲۰۳۳۱	
۴۰	۲۱۷	۱۰۰	۹۸	۲۰۲	۲	۱۲۱	۲۵	۲	۲	۳۴۵۰	امور حقوقی
۱۲۸	۲۱۷	۱۰۰	۹۸	۲۰۲	۲	۱۲۱	۶	۲	۲	۳۴۵۰	امور حراستی
۲۰	۱۰۹	۵۰	۴۹	۱۰۱	۱	۶۱	۳۸	۱	۱	۱۷۲۵	امور روابط عمومی
۹۱	۱۳۶	۶۳	۶۱	۱۲۶	۱	۷۶	۶	۱	۰	۲۱۵۶	امور کارگزینی
۱۲۰	۷۸۲	۳۶۲	۳۵۱	۷۲۷	۷	۴۳۶	۱۳	۷	۷	۱۲۴۱۸	امور دبیرخانه‌ای و دفتری
۳۲۷	۱۰۸۶	۵۰۲	۴۸۸	۱۰۱۰		۶۰۵	۱۶۴	۱۰	۱۰	۱۷۲۴۸	امور عمومی
۳۶۶	۷۶۰	۳۵۲	۳۴۱	۷۰۷	۷	۴۲۴	۲۴	۷	۷	۱۲۹۳۶	امور حسابداری
۱۶۲	۳۷۵	۱۷۳	۱۶۸	۰	۳	۲۰۹	۲۸	۳	۳	۵۹۵۱	امور بودجه و اعتبارات
۵	۱۱۹	۵۵	۵۴	۱۱۱	۱	۶۷	۱۲	۱	۱	۱۸۹۷	امور تدارکات و کارپردازی
۰	۱۸۵	۸۵	۰	۱۷۲	۲	۱۰۳	۱۸	۲	۲	۲۹۳۲	امور برنامه‌ریزی

انبار	امور	امور	امور	امور	امور	امور	امور	امور	امور	امور	فعالیت‌های پشتیبانی
امور	آمار	آموزش	برنامه‌ریزی	بودجه و اعتبارات	عمومی	مدیریتی	وصول منابع	رفاهی	کارگزینی	نقلیه	
مبنای تسهیم	مبنای تسهیم	مبنای تسهیم	مبنای تسهیم	مبنای تسهیم	مبنای تسهیم	مبنای تسهیم	مبنای تسهیم	مبنای تسهیم	مبنای تسهیم	مبنای تسهیم	
پیشنهادی: تعداد کالا	پیشنهادی: نفر ساعت	پیشنهادی: نفر ساعت	پیشنهادی: نفر ساعت	پیشنهادی: نفر ساعت	پیشنهادی: تعداد کارکنان	پیشنهادی: نفر ساعت	پیشنهادی: تعداد سند	پیشنهادی: تعداد کارکنان	پیشنهادی: تعداد کارکنان	پیشنهادی: تعداد ساعت	
۰	۱۹۰	۰	۸۵	۱۷۷	۲	۱۰۶	۴۱	۲	۲	۳۰۱۸	امور آموزش کارکنان
۰	۰	۱۸۶	۱۸۰	۳۷۴	۴	۲۲۴	۱۳	۴	۴	۶۳۸۲	امور آماری
۰	۲۲۳	۱۰۳	۱۰۰	۲۰۷	۲	۱۲۴	۳۴	۲	۲	۳۵۳۶	امور رایانه‌ای
۰	۳۱۷۲	۱۴۶۷	۱۴۲۴	۲۹۴۹	۲۹	۱۷۶۷	۱۲	۲۹	۲۹	۰	امور نقلیه
۰	۶۵	۳۰	۲۹	۶۱	۱	۳۶	۲۳	۱	۱	۱۰۳۵	امور سیستم مدیریت کیفیت
۹۷۷۰	۱۳۶	۶۳	۶۱	۱۲۶	۱	۷۶	۱۵۶	۰	۱	۲۱۵۶	امور رفاهی
۱۸	۳۶۴	۱۶۸	۱۶۳	۳۳۸	۳	۲۰۳	۱۳۲	۳	۳	۵۷۷۸	امور تنظیم قراردادها
۰	۴۳۵	۲۰۱	۱۹۵	۴۰۴	۴	۲۴۲	۰	۴	۴	۶۰۳۷	امور وصول منابع
۴۴	۳۴۲	۱۵۸	۱۵۴	۳۱۸	۳	۱۹۱	۰	۳	۳	۵۴۳۳	امور ساختمانی و تأسیساتی
۰	۱۰۹	۵۰	۴۹	۱۰۱	۱	۶۱	۵۵	۱	۱	۱۷۲۵	امور انبار

جدول د.بهای تمام شده موضوعات هزینه

فروشگاه صدف	ریال ۳,۶۹۴,۵۸۵,۳۷۶		بازارهای متناسبتی خاص
فروشگاه گمنام	ریال ۳,۶۹۴,۵۸۵,۳۷۶		
فروشگاه قائم	ریال ۱۰,۱۴۲,۵۴۹,۹۶۸		
فروشگاه عید گاه	ریال ۲,۳۰۳,۸۴۷,۹۱۵		
فروشگاه حجاب	ریال ۹,۳۲۹,۴۳۹,۵۱۴		
فروشگاه سرافرازان	ریال ۷,۳۷۵,۱۲۲,۸۹۹		
فروشگاه نیایش	ریال ۵,۱۶۹,۶۰۹,۹۵۶		
فروشگاه هدایت	ریال ۳۷,۳۰۹,۰۲۶,۵۰۶	ریال ۷,۹۵۹,۲۴۸,۳۱۴	بازارهای متناسبتی خاص
فروشگاه عبدالمطلب	ریال ۶,۸۲۷,۲۵۶,۶۲۷	ریال ۱۱,۱۴۸,۴۹۴,۱۵۵	غرف زیر پل
فروشگاه پنج تن	ریال ۱۴,۷۶۴,۲۹۳,۶۵۱	ریال ۷,۹۵۹,۲۴۸,۳۱۴	بازار حر عملی
فروشگاه شریعتی	ریال ۱۲,۹۲۴,۰۲۴,۸۹۰	ریال ۱,۱۹۲,۵۰۶,۱۹	بازار صارمی ۱۹
فروشگاه جهان آرا	ریال ۶,۵۴۶,۲۹۹,۵۶۴	ریال ۹,۵۶۰,۷۷۳,۷۵۲	بازار پیروزی
فروشگاه ثامن	ریال ۴,۶۰۷,۶۹۵,۸۳۰	ریال ۱,۳۷۵,۶۹۸,۳۳۶	بازار نامجو
فروشگاه توس	ریال ۱۱,۸۱۴,۲۴۴,۴۹۲	ریال ۲,۳۳۲,۴۷۲,۰۸۸	بازار هفت تیر
فروشگاه میرزا کوچک خان	ریال ۱۲,۹۲۴,۰۲۴,۸۹۰	ریال ۱,۵۹۴,۶۲۲,۹۲۰	بازار نقویه
فروشگاه مهرگان	ریال ۷,۳۷۵,۱۲۲,۸۹۹	ریال ۲,۸۷۰,۳۲۱,۳۵۶	بازار فلاخی
فروشگاه میثاق	ریال ۱۱,۰۶۹,۷۰۸,۲۷۵	ریال ۴,۱۴۶,۰۱۹,۵۹۲	بازار کوثر شمالی
فروشگاه هفت تیر	ریال ۳,۲۳۱,۰۰۶,۲۲۲	ریال ۱,۹۱۳,۵۴۷,۵۰۴	بازار سیاه شیرازی ۱۴
فروشگاه طبرسی شمالی	ریال ۹,۳۶۹,۹۱۸,۰۴۵	ریال ۲,۰۳۸,۳۴۴,۰۸۱	بازار وکیل آباد ۶۸
فروشگاه استاد یوسفی	ریال ۱۱,۰۶۹,۷۰۸,۲۷۵	ریال ۳,۵۰۸,۱۷۰,۴۲۴	بازار طالقانی
فروشگاه مهر آباد	ریال ۶,۹۲۵,۵۹۱,۵۹۹	ریال ۳۷,۰۸۰,۸۵۷,۰۷۰	بازار صارمی ۳۰
فروشگاه مروارید	ریال ۵,۰۷۱,۳۷۴,۹۸۴	ریال ۵,۵۷۴,۲۴۷,۰۷۷	بازار روتوشه
فروشگاه پیروزی	ریال ۹,۶۹۳,۰۱۸,۶۶۷	ریال ۳,۹۷۹,۶۲۴,۱۵۷	بازار دانشجو
فروشگاه الهیه	ریال ۱۳,۸۳۷,۱۳۵,۳۴۴	ریال ۲,۳۸۵,۰۰۱,۳۳۷	بازار سیدی
فروشگاه زنبق	ریال ۱,۶۵۷,۶۴۶,۶۷۱	ریال ۳,۵۰۸,۱۷۰,۴۲۴	بازار مجد
فروشگاه ابودر	ریال ۴,۶۰۷,۶۹۵,۸۳۰	ریال ۶,۶۸۲,۵۴۹,۹۷۸	بازار جانباغ
فروشگاه فلسطین	ریال ۱۵,۲۲۷,۸۷۲,۸۰۵	ریال ۲,۸۷۰,۳۲۱,۳۵۶	بازار شفا
جمع	ریال ۳۳۸,۴۶۲,۳۰۷,۰۶۹	ریال ۱۰۰,۸۷۷,۲۳۲,۵۵۶	جمع
بازار دایم	بازار موقت		

		جمعه بازار کتاب	۱,۳۷۳,۳۶۴,۳۲۹ ریال
		جمعه بازار خودرو	۱۴۰,۷۷۸,۵۱۰,۰۲۸ ریال
		بازار شهید شوشتری	۸۹,۱۹۱,۶۷۰,۳۱۶ ریال
		جمعه بازار شاهنامه	۳,۴۳۱,۳۷۱,۶۲۶ ریال
		شب بازار ۱۷ شهریور	۳,۴۳۱,۳۷۱,۶۲۶ ریال
		شب بازار طبرسی	۱۰,۹۵,۲۶۸,۷۴۹ ریال
		عصر بازار طلاب	۶۸۴,۵۴۲,۹۶۸ ریال
		عصر بازار حجاب ۹۶	۲۷۳,۸۱۷,۱۸۷ ریال
		عصر بازار هدایت	۳,۴۳۱,۳۷۱,۶۲۶ ریال
		پنجشنبه بازار جاهد شهر	۳,۴۳۱,۳۷۱,۶۲۶ ریال
		چهارشنبه بازار طرق	۴,۱۵۸,۱۴۵,۹۴ ریال
		چهارشنبه بازار توس ۸۱	۱,۳۷۳,۳۶۴,۳۲۹ ریال
		چهارشنبه بازار میدان نمایشگاه بین المللی	۲۷,۴۴۱,۶۱۶,۲۲۳ ریال
		سه شنبه بازار توس ۶۳	۲۰,۵۷۰,۹۰۷,۲۹۷ ریال
		دوشنبه بازار مهرگان	۵,۴۸۹,۱۷۸,۹۲۳ ریال
		یکشنبه بازار میدان نمایشگاه بین المللی	۲۷,۴۴۱,۶۱۶,۲۲۳ ریال
		انگشت فروشان آرامگاه	۱۳۶,۹۰۸,۵۹۴ ریال
		روز بازار کنار آرامگاه	۲۷۳,۸۱۷,۱۸۷ ریال
		جمعه بازار مادر	۵,۴۸۹,۱۷۸,۹۲۳ ریال
		پنجشنبه بازار دلاوران	۶,۸۶۲,۵۴۳,۲۵۳ ریال
		چهارشنبه بازار اندیشه	۵,۳۱۵,۳۶۱,۷۳۶ ریال
		سه شنبه بازار پنج تن	۳,۵۶۸,۱۸۰,۲۲۰ ریال
		دوشنبه بازار رسالت	۷,۱۳۶,۳۶۰,۴۴۰ ریال
		یکشنبه بازار سیدی	۳,۴۳۱,۳۷۱,۶۲۶ ریال
		شنبه بازار بوستان بسج	۲,۷۴۲,۴۵۰,۲۶۵ ریال
		جمع	ریال ۳۴۹,۸۹۷,۸۲۹,۹۱۷
کیوسک های خدماتی	کیوسک	جمع	ریال ۳۷,۸۱۱,۷۰۳,۸۵۶
	دکه	جمع	ریال ۱۱,۷۵۰,۱۸۶,۵۶۰
	جمع	ریال ۴۹,۵۶۱,۸۹۰,۴۱۶	
		روز بازارها و...	

						پل عابر پیاده	۵۲,۸۹۱,۴۴۷,۹۰۲ ریال
						پل سواره	۸,۸۵۱,۳۲۱,۸۹۴ ریال
						نمایشگر	۱,۴۹۵,۳۰۰,۷۶۵ ریال
						آگهی نما	۱۷,۷۰۲,۴۴۲,۷۸۸ ریال
						جمع	۸۰,۷۴۰,۴۱۴,۳۴۸ ریال
						تابلوهای تجاری	
						ساماندهی کارگران و استادان روزمزد	
						جمع	۳۰۱,۴۱۳,۴۲۹,۱۵۴ ریال
						ستاد و ایستکار دلاوران	۱۵,۹۸۵,۱۹۲,۷۹۰ ریال
						ایستکار فردوسی	۲۷,۱۷۴,۸۲۷,۷۴۳ ریال
						ایستکار سیدرضی	۲۳,۹۷۷,۷۸۹,۱۸۵ ریال
						ایستکار امام حسین (ع)	۳۱,۹۷۰,۳۸۵,۵۸۰ ریال
						ایستکار سیدی	۱۵,۹۸۵,۱۹۲,۷۹۰ ریال
						ایستکار خادم الشریعه	۱۱,۱۸۹,۶۳۴,۹۵۳ ریال
						ایستکار توس	۱۵,۹۸۵,۱۹۲,۷۹۰ ریال
						ایستکار شهید اوینی	۱۳,۵۸۷,۴۱۳,۸۷۱ ریال
						ایستکار رجاء	۱۳,۵۸۷,۴۱۳,۸۷۱ ریال
						ایستکار هدایت	۱۵,۹۸۵,۱۹۲,۷۹۰ ریال
						ایستکار دانشجو	۱۵,۹۸۵,۱۹۲,۷۹۰ ریال