

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 دقیقی و قابل اتکا ارائه نمی‌کنند. از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف 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 شد. یافته‌ها نشان داد 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 روش سنتی به دلیل تخصیص یکنواخت هزینه‌ها با انحراف در برآورد هزینه‌ها همراه است، در حالی که مدل بهایابی بر مبنای فعالیت، هزینه‌ها را متناسب با مصرف واقعی فعالیت‌ها تخصیص می‌دهد 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

* نویسنده مسئول: simin.poursasan@mail.um.ac.ir



COPYRIGHTS

©2025 The author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, as long as the original authors and source are cited. No permission is required from the authors or the publishers.



HOW TO CITE THIS ARTICLE

Vadiee M.H. Poursasan S. Qomian M.M. Qomdoost J. Designing an activity-based costing model for the Urban Jobs and Agricultural Products Organization of Mashhad Municipality. *Urban Economics and Planning* 7(11):106-124.

DOI: [10.22034/uep.2026.581815.1894](https://doi.org/10.22034/uep.2026.581815.1894)

۱. مقدمه

امروزه با توجه به نقش اطلاعات در تصمیم‌گیری‌های مالی، سیستم‌های سنتی حسابداری صنعتی و مدیریت، پاسخگوی نیازهای اطلاعاتی مدیران نیستند. استفاده از روش‌های سنتی بهیابایی از یک سو به بروز خطا، دوباره‌کاری، کاهش شفافیت مالی و ضعف در تحلیل‌های مدیریتی منجر می‌شود و از سوی دیگر، عدم یکپارچگی میان ماژول‌های مالی، دقت محاسبات هزینه را کاهش می‌دهد و اتخاذ تصمیم‌های به‌موقع و اثربخش را با محدودیت مواجه می‌سازد. در چنین شرایطی، طراحی و به‌کارگیری 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 نویسندگان حسابداری مانند سولوموز و سیتابوس به رابطه میان فعالیت‌ها و هزینه‌ها اشاره کردند؛ با این حال، 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 بهیابایی بر مبنای فعالیت معرفی شد. این سیستم نوین بهیابایی که به جای تمرکز صرف بر حجم تولید، هزینه‌ها را بر مبنای فعالیت‌ها شناسایی و تخصیص می‌دهد، یکی از نوآوری‌های بزرگ حسابداری مدیریت در قرن ۲۱ به شمار می‌رود (Grondskis and Sapkauskienė, 2012). به دنبال پیاده‌سازی سیستم بهیابایی بر مبنای فعالیت، تصمیم‌گیری آسان‌تر شده و هزینه‌های مستقیم و متغیر با سهولت بیشتری شناسایی می‌شود. همچنین، شرکت‌ها داده‌های دقیق‌تری به دست می‌آورند و مدیریت نیز می‌تواند هزینه‌ها را به طور مؤثرتری مدیریت کند (Ganorkar et al, 2018; Javid et al, 2016; Omar and Hasan, 2020).

این تحقیق با بهره‌گیری از سیستم بهیابایی 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. با توجه 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، با وجود کاربرد گسترده سیستم بهیابایی 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 بهیابایی 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 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 بهیابایی 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 کسب‌وکارهای 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 بهیابایی 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 بهیابایی 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, 2018; Allain and Laurin, 2013). با این حال، شواهد پژوهشی نشان می‌دهد استقرار سیستم بهیابایی 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 موفقیت در مدل بهیابایی بر مبنای فعالیت فقط 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 به‌کارگیری بهیابایی 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 (Vadiee and Azari, 2014). در همین راستا، نتایج مطالعات انجام‌شده در شرکت‌های بورسی ایران نشان می‌دهد پیاده‌سازی سیستم بهیابایی بر مبنای فعالیت امکان‌پذیر

است 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 توسعه مدل‌های پیشرفته‌تر بهایابی 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 Mehrizin, 2025).

بر اساس مبنای 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 بهایابی 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.

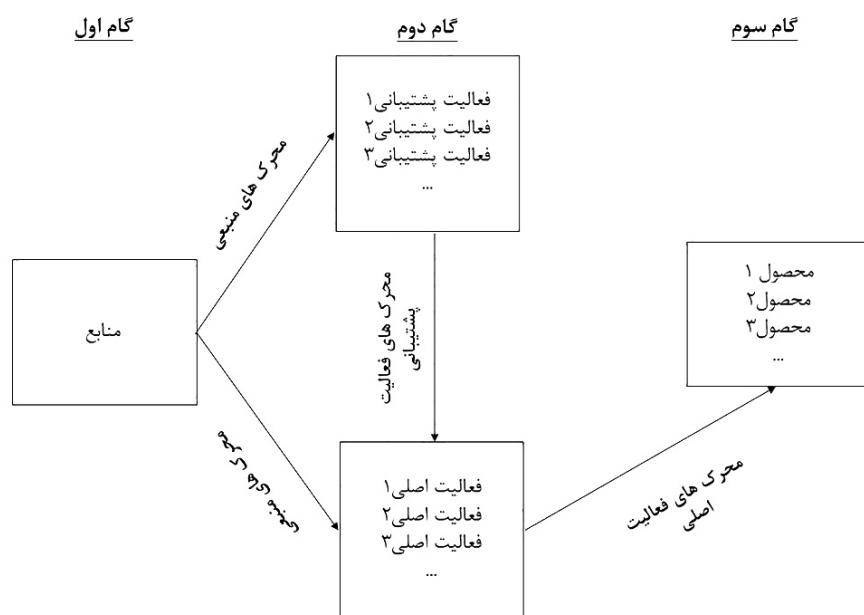
۳. روش‌شناسی پژوهش

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. به منظور 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 به منظور ارائه مدل بهای تمام‌شده 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 خدمات و موضوعات هزینه حاصل شد.

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

فرایند کلی روش بهایابی بر مبنای فعالیت در قالب نمودار شکل ۱ 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 هستند. ارتباط بین هر یک از سطوح سه‌گانه منابع، فعالیت‌ها، محصولات (کالا و خدمات) توسط محرک‌های خاص که نقش آن‌ها تخصیص منابع استفاده‌شده به فعالیت‌ها، انتساب فعالیت‌های پشتیبانی به فعالیت‌های اصلی و فعالیت‌های اصلی انجام‌شده به محصولات (کالا و خدمات) برقرار می‌شود.



شکل ۱. گام‌های پیاده‌سازی سیستم بهایابی بر مبنای فعالیت

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

فعالیت‌های عملیاتی (اصلی)، فعالیت‌های هر واحد که در راستای نقش و وظیفه اساسی آن واحد قرار دارد و به صورت مستقیم به ایجاد یا تولید محصول یا خروجی نهایی آن واحد منجر می‌شود 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) هستند. فعالیت‌ها کمیت‌پذیر هستند و منابع مورد نیاز 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 صرف‌شده در سازمان برای انجام فعالیت‌ها طی یک سال مالی است 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.

با توجه به توضیحات یادشده پیاده‌سازی سیستم بهایابی بر مبنای فعالیت مستلزم اجرای مراحل زیر است:

- ۱- شناسایی واحدهای سازمان
- ۲- اخذ و طبقه‌بندی اطلاعات هزینه‌ای
- ۳- شناسایی فعالیت‌های پشتیبانی درون سازمانی و بیرون سازمانی و فعالیت‌های اصلی واحدهای سازمانی
- ۴- تعیین مبنای تسهیم هزینه‌ها به فعالیت‌ها و اخذ اطلاعات عملکردی مربوط به آن
- ۵- انتساب پرسنل به فعالیت‌ها
- ۶- تسهیم هزینه‌ها به فعالیت‌ها بر اساس مبنای تسهیم
- ۷- شناسایی محصولات واحدهای سازمانی
- ۸- تعیین مبنای تسهیم فعالیت‌های پشتیبانی درون سازمانی هر واحد به فعالیت‌های دیگر آن واحد و اخذ اطلاعات عملکردی مربوط به آن
- ۹- تسهیم هزینه فعالیت‌های پشتیبانی درون سازمانی واحدها به دیگر فعالیت‌های واحد
- ۱۰- تعیین محرک فعالیت‌های اصلی و اخذ اطلاعات عملکردی مربوط به آن
- ۱۱- محاسبه قیمت تمام‌شده محصولات اصلی قبل از انتساب سهم

- هزینه‌ای دریافتی از سایر واحدهای پشتیبانی‌کننده
- ۱۲- تعیین مبنای تسهیم فعالیت‌های پشتیبانی بیرونی به واحدهای سهم گیرنده و اخذ اطلاعات عملکردی مربوط به آن
- ۱۳- تعیین سهم هر فعالیت از خدمات واحدهای پشتیبانی‌کننده بیرونی (واحدهای ستادی)
- ۱۴- تسهیم هزینه فعالیت‌های پشتیبانی بیرونی به فعالیت‌های هر واحد (واحدهای ستادی)
- ۱۵- محاسبه قیمت تمام‌شده محصولات پس از تسهیم هزینه فعالیت‌های پشتیبانی بیرونی (واحدهای ستادی)
- ۱۶- تعیین واحد کمی محصولات و اخذ اطلاعات عملکردی مربوط به آن
- ۱۷- محاسبه قیمت تمام‌شده هر واحد محصول بعد از دریافت سهم مطرح‌شده

۴. یافته‌ها

۴.۱. تسهیم منابع (هزینه‌ها) به فعالیت‌ها

با توجه به الزامات محاسبه بهای تمام‌شده محصولات و خدمات، ابتدا هزینه منابع به فعالیت‌ها تخصیص می‌یابد تا بهای تمام‌شده فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی تعیین شود. این تخصیص از سه طریق انجام می‌شود. در روش نخست، تخصیص مستقیم هزینه، هزینه‌هایی که به طور مشخص و بدون ابهام قابل انتساب به یک فعالیت هستند، مستقیم به همان فعالیت تخصیص داده می‌شوند. در این روش، نیازی به استفاده از اطلاعات عملکردی محرک‌های منابع نیست و هزینه‌ها بر اساس اطلاعات ثبت‌شده در دفاتر حسابداری مستقیم به فعالیت مربوطه تخصیص داده می‌شوند. در روش دوم، تسهیم هزینه با استفاده از محرک‌های منابع، هزینه‌هایی که میان چند فعالیت مشترک هستند و امکان انتساب مستقیم آن‌ها وجود ندارد، بر اساس محرک‌های مناسب منابع و متناسب با میزان مصرف هر فعالیت تسهیم می‌شوند. در روش سوم، تسهیم هزینه‌های غیرقابل ردیابی، هزینه‌هایی که نه امکان انتساب مستقیم آن‌ها به یک فعالیت وجود دارد و نه می‌توان با استفاده از محرک‌های منابع سهم مصرف هر فعالیت را به طور دقیق تعیین کرد، بر اساس مبنای مناسب تسهیم میان فعالیت‌های مرتبط توزیع می‌شوند. این روش عمدتاً برای تخصیص هزینه‌های خدمات اداری و سایر هزینه‌های پشتیبانی مورداستفاده 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

فعالیت‌های پشتیبانی درون‌سازمانی	فعالیت‌های اصلی
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 بیلبوردهای 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

پست در فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی مشخص شد. 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 یادشده بود. این فرایند برای تمامی فعالیت‌های سازمان انجام شد و در نهایت، سهم هر فعالیت از منابع انسانی سازمان محاسبه شد، نتایج این مرحله در جدول‌های ۲ و ۳ ارائه شده است.

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

جدول ۲. سهم فعالیت‌های اصلی

فعالیت‌های اصلی	کارکردی	رسمی	مستخدم‌موقت	کارگر رسمی	شرکتی (مدیریت)	مأمور به خدمت	حمایتی	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	۳.۷
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

فعالیت‌های اصلی	کارگر قراردادی	رسمی	مستخدم موقت	کارگر رسمی	شرکتی (مدیریت پیمان)	مأمور به خدمت	حجمی	سهم نیروی انسانی
نظارت و صدور مجوز نصب و بهره‌برداری تابلوهای صنوف	۰	۱	۱۶	۱۶	۰	۰	۰	۴۲
راهبری و نظارت بر پروژه‌های عمرانی	۰	۰.۲۵	۲۶	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 قراردادهای	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. به این منظور، در مواردی که اطلاعات هزینه فعالیت‌ها از طریق شرح اسناد حسابداری، مراکز هزینه یا مبالغ قراردادهای قابل شناسایی است، هزینه‌ها به صورت 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. با توجه به اینکه مبنای حسابداری مورد استفاده در شهرداری، حسابداری نقدی است 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 تمام‌شده خدمات، این هزینه‌ها شناسایی و در بهای تمام‌شده 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 شد. 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.

به منظور 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 به عنوان محرک تسهیم مورد استفاده قرار گرفت. به این 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 دارد. 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 می‌کند 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 مناسبی	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 اراک 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 اراک و کالاهای اساسی	۳۰,۰۸۲,۰۹۷,۷۷۱
امور مطالعاتی و پژوهش	۲,۳۸۸,۲۸۰,۶۱۵
جمع	۱,۴۳۰,۲۸۴,۷۶۵,۷۱۴

عنوان حلقه واسط میان فعالیت‌ها و موضوعات هزینه نهایی تعریف شد تا امکان تجمیع منطقی هزینه‌ها فراهم شود. در این ساختار، هزینه‌های فعالیت‌ها پس از تخصیص اولیه، در سطح زیرخدمات

۵.۴. تعیین مقادیر محرک فعالیت‌های اصلی

از آنجا که ارائه برخی از خدمات مستلزم بهره‌گیری هم‌زمان از مجموعه‌ای از فعالیت‌ها است، در این پژوهش سطح زیر خدمت به

تجميع می‌شود و این سطح به عنوان مرکز هزینه میانی عمل می‌کند. به این ترتیب، امکان تخصیص هزینه‌های تجميع شده این زیرخدمات بر اساس ماهیت عملیاتی آن و با استفاده از شاخص‌های

عملکردی متناسب، به موضوعات هزینه نهایی فراهم شد. جدول ۵ مبنای تخصیص نهایی زیرخدمات به موضوع هزینه بر اساس مدل بهایابی بر مبنای فعالیت را نشان می‌دهد.

جدول ۵. مبنای تخصیص هزینه زیرخدمات 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 ایجاد شده بین جمع هزینه فعالیت‌های اصلی و جمع هزینه زیرخدمات 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 زیرخدمات‌های قابل اندازه‌گیری 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.

به منظور تسهیم هزینه‌های زیرخدمات به موضوعات هزینه و بر اساس مبنای تسهیم ارائه شده در جدول ۸، در نهایت برای هر یک از زیرخدمات، موضوعات هزینه نهایی شناسایی شدند. بر این 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 زیرخدمات ساماندهی کارگران و استادان روزمزد تعریف شد. جدول ج در پیوست، نتایج نهایی مربوط به موضوعات هزینه متناظر با زیرخدمات‌های یاد شده را ارائه می‌دهد.

در این پژوهش، برخی از زیرخدمات‌ها برای مثال تأمین بازار ارزاق عمومی، طرح نوآورانه و خلاقانه و زیرخدمات‌های مشابه به دلیل ماهیت مستقیم فعالیت و عدم امکان تفکیک به سطوح پایین‌تر، هم‌زمان نقش موضوع هزینه نهایی را نیز ایفا کرده‌اند. به بیان

دیگر، در خروجی نرم‌افزار الماس این اقلام به صورت زیرخدمات نمایش داده شده‌اند، اما از منظر ساختار مدل بهایابی، به دلیل نبود سطح واسطه تجميع یا تفکیک بیشتر، به طور مستقیم به عنوان موضوع هزینه نهایی در نظر گرفته شده‌اند. بر این اساس، می‌توان بیان کرد که در این موارد، زیرخدمات و موضوع هزینه نهایی بر یکدیگر منطبق شده‌اند و تفکیک سطحی بین آن‌ها وجود ندارد. بنابراین، این اقلام در دسته موضوعات هزینه مستقل معادل زیرخدمات طبقه‌بندی می‌شوند که در آن، فرایند تخصیص هزینه بدون عبور از سطح زیرخدمات 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 زیرخدمات) و مسیر مستقیم (بدون سطح واسطه) را فراهم می‌سازد و در نهایت، به پوشش کامل کلیه اقلام هزینه‌ای سازمان منجر می‌شود.

۶.۴. مقایسه بهایابی بر مبنای فعالیت با روش سنتی

در این پژوهش بازارهای موقت به عنوان یک زیرخدمات و تعداد ۲۰ بازار به عنوان موضوعات هزینه نهایی آن شناسایی شدند. به منظور مقایسه نتایج حاصل از سیستم بهایابی بر مبنای فعالیت با روش

سنتی، بهای تمام‌شده بازار صارمی ۳۰ به عنوان بزرگ‌ترین بازار و شده است. بازار پیروزی به عنوان کوچک‌ترین بازار موقت در جدول ۶ ارائه

جدول ۶. مقایسه بهای تمام‌شده بر مبنای فعالیت و بهایابی سنتی (بازار موقت)

موضوع هزینه	بهای تمام‌شده بر مبنای فعالیت (ریال)	بهای تمام‌شده 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 تمام‌شده فروشگاه کوچک‌ترین بازار دائم در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. مقایسه بهای تمام‌شده بر مبنای فعالیت و بهایابی سنتی (بازار دائم)

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

بزرگ‌ترین بازار موقت و بازار پیروزی به عنوان کوچک‌ترین بازار موقت نشان داد در روش بهایابی سنتی، به دلیل تسهیم یکنواخت هزینه‌ها، پدیده کم‌برآوردی هزینه در بازارهای بزرگ و بیش‌برآوردی در بازارهای کوچک رخ داده است. در مقابل، در سیستم بهایابی 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 شده است. این یافته‌ها بیانگر آن است که مدل بهایابی 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 بهایابی بر مبنای فعالیت در یک سازمان خدماتی وابسته به شهرداری و توسعه زنجیره تخصیص هزینه از سطح منابع به فعالیت‌ها، از فعالیت‌ها به زیرخدمات‌ها و در نهایت به موضوعات هزینه نهایی است. به خلاف بخش قابل توجهی از مطالعات پیشین که عمدتاً بر سازمان‌های تولیدی یا شرکت‌های تجاری متمرکز بوده‌اند، این پژوهش چارچوبی عملیاتی و بومی شده 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 کرده و به سمت استقرار نظام بهایابی بر مبنای فعالیت حرکت کنند؛ به گونه‌ای که عدالت در توزیع هزینه‌ها میان بهره‌برداران و استفاده‌کنندگان خدمات به صورت دقیق‌تر برقرار شود. همچنین، استقرار نظام ثبت و پایش داده‌های عملیاتی در قالب داشبوردهای مدیریتی، به عنوان پیش‌نیاز گذار از سیستم‌های حسابداری ایستا به تحلیل‌های پویای مالی و مدیریتی مطرح می‌شود. 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

در روش سنتی، هزینه‌های زیرخدمات بازارهای موقت فقط بر مبنای تعداد بازارها تسهیم شده و سهم یکسانی از هزینه به هر بازار اختصاص می‌یابد. در مقابل، در سیستم بهایابی 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 جدول‌های ۶ و ۷ نشان می‌دهد روش سنتی به تخصیص یکنواخت هزینه‌ها به تمامی بازارها منجر می‌شود و تفاوت‌های موجود در میزان مصرف منابع و فعالیت‌ها را منعکس نمی‌کند. در نتیجه، در روش سنتی، بازار پیروزی و فروشگاه زنبق با بیش‌برآوردی هزینه مواجه شده‌اند، در حالی که بازار صارمی ۳۰ و فروشگاه هدایت با کم‌برآوردی هزینه روبه‌رو هستند. این نتایج بیانگر آن است که سیستم بهایابی بر مبنای فعالیت، با لحاظ کردن 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 گذار از بهایابی سنتی به مدل بهایابی بر مبنای فعالیت، فقط 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؛ در حالی که در مدل طراحی‌شده در این پژوهش، با تعریف سطح زیرخدمات به عنوان حلقه واسط و مرکز تجمع هزینه، ارتباط میان منابع مصرفی، فعالیت‌ها و خدمات نهایی به صورت نظام‌مند، قابل ردیابی و شفاف برقرار شده است. در این چارچوب، سطح زیرخدمات نقش مرکز تجمع هزینه‌های فعالیت را ایفا کرده و زمینه تجمع 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 به عنوان

مدل‌های پیشرفته‌تر نظیر بهایابی بر مبنای فعالیت زمان‌محور (TDABC) برای تحلیل دقیق‌تر ظرفیت بدون استفاده در واحدهای ستادی استفاده کنند. همچنین، با توجه به ماهیت حمایتی و اجتماعی سازمان‌های شهری، ادغام معیارهای پایداری و هزینه‌های اجتماعی در مدل‌های بهایابی 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.

پیوست‌ها

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 (مراجم 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 قراردادهای	۱	رئیس اداره ساماندهی مشاغل رسمی (مراجم 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
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	سمت اجرایی (ناظر بازار)	کارگر دائم	اکران پیام‌های فرهنگی و مناسبتی	۰.۵
کارشناس روابط عمومی	کارگر رسمی	اکران پیام‌های فرهنگی و مناسبتی	۰.۹	معاون بهره‌برداری	رسمی	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	رئیس اداره بهره‌برداری از مراکز عرضه	مستخدم موقت	مدیریت و نظارت بر 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	مسئول امور بهره‌برداری از فضاهای عمومی و پیاده‌روها	مستخدم موقت	مدیریت و نظارت بر کیوسک‌های سطح شهر (کیوسک‌های یخ، مطبوعات، پست، نان رضوی و...)	۱
کارشناس هماهنگی و پیگیری	مستخدم موقت	اکران پیام‌های فرهنگی و مناسبتی	۰.۱	کارشناس نظارت بر بهره‌برداری از پیاده‌روها	رسمی	مدیریت و نظارت بر 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	کارشناس نظارت بر بهره‌برداری از پیاده‌روها	مدیریت پیمان	مدیریت و نظارت بر کیوسک‌های سطح شهر (کیوسک‌های یخ، مطبوعات، پست، نان رضوی و...)	۱
کارشناس تبلیغات محیطی	مستخدم موقت	اکران پیام‌های فرهنگی و مناسبتی	۰.۵	معاون ساماندهی مشاغل و صنوف	مستخدم موقت	مدیریت و نظارت بر بازار خودرو	۰.۲
سمت اجرایی (کارشناس تبلیغات صنوف)	کارگر دائم	اکران پیام‌های فرهنگی و مناسبتی	۰.۲	کارشناس هماهنگی و پیگیری	حجمی	مدیریت و نظارت بر بازار خودرو	۰.۴
سمت اجرایی (کارشناس تبلیغات صنوف)	کارگر دائم	اکران پیام‌های فرهنگی و مناسبتی	۰.۱	معاون ساماندهی مشاغل و صنوف	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	کارشناس هماهنگی و پیگیری	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	رئیس اداره ساماندهی مشاغل غیررسمی	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	کارشناس نظارت بر صدور مجوز	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	کارشناس مشاغل خانگی	مستخدم موقت	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه‌بازارها (بازارهای سیار)	۱
سمت اجرایی (ناظر بازار سیار)	کارگر دائم	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه‌بازارها (بازارهای سیار)	۱	ناظر بازار	حجمی	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه‌بازارها (بازارهای سیار)	۱
کارشناس نظارت عالی بر بازارهای سیار	مستخدم موقت	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه‌بازارها (بازارهای سیار)	۱	ناظر بازار	حجمی	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه‌بازارها (بازارهای سیار)	۱
مسئول امور ساماندهی بازارهای سیار	مدیریت پیمان	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه‌بازارها (بازارهای سیار)	۱	ناظر بازار	حجمی	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه‌بازارها (بازارهای سیار)	۱
کارشناس ساماندهی بازارها	مدیریت پیمان	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه‌بازارها (بازارهای سیار)	۱	ناظر بازار	حجمی	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه‌بازارها (بازارهای سیار)	۱
ناظر بازار	حجمی	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه‌بازارها (بازارهای سیار)	۱	ناظر بازار	حجمی	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه‌بازارها (بازارهای سیار)	۱
ناظر بازار	حجمی	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه‌بازارها (بازارهای سیار)	۱	ناظر بازار	حجمی	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه‌بازارها (بازارهای سیار)	۱
ناظر بازار	حجمی	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه‌بازارها (بازارهای سیار)	۱	معاون بهره‌برداری	رسمی	مدیریت و نظارت بر بازارهای میوه و تره‌بار و اوراق عمومی	۰.۲

عنوان سازمانی پست	نوع استخدام	نوع فعالیت (اصلی / پشتیبانی)	سهم فعالیت	عنوان سازمانی پست	نوع استخدام	نوع فعالیت (اصلی / پشتیبانی)	سهم فعالیت
ناظر بازار	حجمی	مدیریت و نظارت بر روزبازارها، شب بازارها و جمعه‌بازارها (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 جمعه‌بازارها (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 جمعه‌بازارها (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 جمعه‌بازارها (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 جمعه‌بازارها (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 جمعه‌بازارها (بازارهای سیار)	۱	سمت اجرایی (ناظر بازار)	کارگر دائم	مدیریت و نظارت بر بازارهای میوه و تره‌بار و ارزاق عمومی	۱
سمت اجرایی (ناظر بازار)	کارگر دائم	مدیریت و نظارت بر بازارهای میوه و تره‌بار 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 تره‌بار 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 تره‌بار 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 تره‌بار 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 بیلبردهای 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 بیلبردهای 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 بیلبردهای 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 بیلبردهای 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 بیلبردهای تبلیغاتی	۰.۸
کارشناس تبلیغات محیطی	مستخدم موقت	نظارت و صدور مجوز نصب و بهره‌برداری بیلبردهای 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 بیلبردهای تبلیغاتی	۰.۸	ایستکار	مأمور به خدمت	ساماندهی کارگران و استادان روزمزد	۱

عنوان سازمانی پست	نوع استخدام	نوع فعالیت (اصلی / پشتیبانی)	سپه فعالیت	عنوان سازمانی پست	نوع استخدام	نوع فعالیت (اصلی / پشتیبانی)	سپه فعالیت
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 تحول سازمانی	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
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 مشارک‌ها	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

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	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 سيار)	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
کارشناس حسابداری پیمانکاری	مستخدم موقت	امور حسابداری	۱	کارشناس آمار و ارزیابی عملکرد	مستخدم موقت	امور برنامه‌ریزی	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 برنامه‌ریزی 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 برنامه‌ریزی و توسعه	رسمی	امور بودجه و اعتبارات	۰.۵	رئیس گروه برنامه‌ریزی و توسعه	رسمی	امور آماری	۰.۱
مسئول امور برنامه‌ریزی	مستخدم موقت	امور بودجه و اعتبارات	۰.۹	مسئول امور برنامه‌ریزی	مستخدم موقت	امور آماری	۰.۱
کارشناس برنامه‌بودجه	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 هماهنگی و پیگیری	مستخدم موقت	امور آماری	۰.۵
رئیس اداره امور مالی	مستخدم موقت	امور بودجه و اعتبارات	۰.۲	رئیس اداره مشارکت و سرمایه‌گذاری	مستخدم موقت	امور آماری	۰.۴

عنوان سازمانی پست	نوع استخدام	نوع فعالیت (اصلی / پشتیبانی)	سهم فعالیت	عنوان سازمانی پست	نوع استخدام	نوع فعالیت (اصلی / پشتیبانی)	سهم فعالیت
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 برنامه‌ریزی و توسعه	رسمی	امور برنامه‌ریزی	۰.۱	کارشناس تبلیغات محیطی	مستخدم موقت	امور آماری	۰.۲
کارشناس برنامه‌ریزی	رسمی	امور برنامه‌ریزی	۱	کارشناس نظارت بر مناطق	مستخدم موقت	امور آماری	۰.۲
کارشناس تابلوهای معرف کاربری	مستخدم موقت	امور آماری	۰.۲	نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱
سمت اجرایی (کارشناس تبلیغات صنوف)	کارگر دائم	امور آماری	۰.۲	نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱
سمت اجرایی (کارشناس تبلیغات صنوف)	کارگر دائم	امور آماری	۰.۲	نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱
سمت اجرایی (کارشناس تبلیغات صنوف)	کارگر دائم	امور آماری	۰.۲	نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱
سمت اجرایی (کارشناس تبلیغات صنوف)	کارگر دائم	امور آماری	۰.۲	نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱
مسئول امور مشارکت‌ها	رسمی	امور آماری	۰.۲	نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱
رئیس گروه برنامه‌ریزی و توسعه	رسمی	امور رایانه‌ای	۰.۰۵	نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱
مسئول امور فناوری اطلاعات	مستخدم موقت	امور رایانه‌ای	۱	نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱
کارشناس فناوری اطلاعات	مدیریت پیمان	امور رایانه‌ای	۱	نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱
مسئول امور اداری و رفاه	مدیریت پیمان	امور نقلیه	۰.۲	نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱
نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱
نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱
نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱
نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱
نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱
نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱
نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱	نقلیه	شاغل حجمی	امور نقلیه	۱

جدول ج. مبنای تسهیم فعالیت‌های پشتیبانی درون‌سازمانی به سایر فعالیت‌ها

امور نقلیه	امور کارگزینی	امور رفاهی	امور وصول منابع	امور مدیریتی	امور عمومی	امور بودجه و اعتبارات	امور برنامه‌ریزی	امور آموزش کارکنان	امور آماري	امور انبار
تعداد ۱۱۹۵۹۲	تعداد ۸۷۶	تعداد ۸۷۶	تعداد ۸۱۲	تعداد ۵۲۵۰	تعداد ۷۸۸۵	تعداد ۸۶۲۵	تعداد ۴۲۵۰	تعداد ۴۳۷۵	تعداد ۹۲۵۰	تعداد ۱۱۲۰۱
مبنای تسهیم: تعداد ساعت	مبنای تسهیم: تعداد کارکنان	مبنای تسهیم: تعداد کارکنان	مبنای تسهیم: تعداد سند	مبنای تسهیم: نفرساعت	مبنای تسهیم: تعداد کارکنان	مبنای تسهیم: نفرساعت	مبنای تسهیم: نفرساعت	مبنای تسهیم: نفرساعت	مبنای تسهیم: نفرساعت	مبنای تسهیم: تعداد کالا
۲۰۳۳۱	۲	۲	۱۲	۰	۲	۲۱۲	۱۰۲	۱۰۵	۲۲۸	۱۱۰
۳۴۵۰	۲	۲	۲۵	۱۲۱	۲	۲۰۲	۹۸	۱۰۰	۲۱۷	۴۰
۳۴۵۰	۲	۲	۶	۱۲۱	۲	۲۰۲	۹۸	۱۰۰	۲۱۷	۱۲۸
۱۷۲۵	۱	۱	۳۸	۶۱	۱	۱۰۱	۴۹	۵۰	۱۰۹	۲۰
۲۱۵۶	۰	۱	۶	۷۶	۱	۱۲۶	۶۱	۶۳	۱۳۶	۹۱
۱۲۴۱۸	۷	۷	۱۳	۴۳۶	۷	۷۲۷	۳۵۱	۳۶۲	۷۸۲	۱۲۰
۱۷۲۴۸	۱۰	۱۰	۱۶۴	۶۰۵		۱۰۱۰	۴۸۸	۵۰۲	۱۰۸۶	۳۲۷
۱۲۹۳۶	۷	۷	۲۴	۴۲۴	۷	۷۰۷	۳۴۱	۳۵۲	۷۶۰	۳۶۶
۵۹۵۱	۳	۳	۲۸	۲۰۹	۳	۰	۱۶۸	۱۷۳	۳۷۵	۱۶۲
۱۸۹۷	۱	۱	۱۲	۶۷	۱	۱۱۱	۵۴	۵۵	۱۱۹	۵
۲۹۳۲	۲	۲	۱۸	۱۰۳	۲	۱۷۲	۰	۸۵	۱۸۵	۰
۳۰۱۸	۲	۲	۴۱	۱۰۶	۲	۱۷۷	۸۵	۰	۱۹۰	۰
۶۳۸۲	۴	۴	۱۳	۲۲۴	۴	۳۷۴	۱۸۰	۱۸۶	۰	۰
۳۵۳۶	۲	۲	۳۴	۱۲۴	۲	۲۰۷	۱۰۰	۱۰۳	۲۲۳	۰
۰	۲۹	۲۹	۱۲	۱۷۶۷	۲۹	۲۹۴۹	۱۴۲۴	۱۴۶۷	۳۱۷۲	۰
۱۰۳۵	۱	۱	۲۳	۳۶	۱	۶۱	۲۹	۳۰	۶۵	۰
۲۱۵۶	۱	۰	۱۵۶	۷۶	۱	۱۲۶	۶۱	۶۳	۱۳۶	۹۷۷۰
۵۷۷۸	۳	۳	۱۳۲	۲۰۳	۳	۳۳۸	۱۶۳	۱۶۸	۳۶۴	۱۸
۶۰۳۷	۴	۴	۰	۲۴۲	۴	۴۰۴	۱۹۵	۲۰۱	۴۳۵	۰
۵۴۳۳	۳	۳	۰	۱۹۱	۳	۳۱۸	۱۵۴	۱۵۸	۳۴۲	۴۴
۱۷۲۵	۱	۱	۵۵	۶۱	۱	۱۰۱	۴۹	۵۰	۱۰۹	۰

کیوسک‌های خدماتی	کیوسک	روزانه‌ها و...	
		جمع	روزانه‌ها و...
ریال	۳۷۸۱۱۷۰۳۰۸۵۶	۳۷۸۱۱۷۰۳۰۸۵۶	ریال
دکه	۱۱۷۵۰۰۱۸۶۵۶۰	۱۱۷۵۰۰۱۸۶۵۶۰	ریال
جمع	۴۹۵۶۱۸۹۰۴۱۶	۴۹۵۶۱۸۹۰۴۱۶	ریال
کیوسک‌های خدماتی			
شبه‌بازار بوستان بسیج			
ریال	۲۰۷۴۲۰۴۵۰۲۶۵	۲۰۷۴۲۰۴۵۰۲۶۵	ریال
ریال	۳۴۳۱۰۳۷۱۰۶۲۶	۳۴۳۱۰۳۷۱۰۶۲۶	ریال
یکشنبه‌بازار سیدی			
ریال	۷۰۱۳۶۰۳۶۰۰۴۴۰	۷۰۱۳۶۰۳۶۰۰۴۴۰	ریال
ریال	۳۰۵۶۸۰۱۸۰۰۳۲۰	۳۰۵۶۸۰۱۸۰۰۳۲۰	ریال
سه‌شنبه‌بازار پنج‌تن			
ریال	۵۰۲۱۵۰۳۶۱۰۷۳۶	۵۰۲۱۵۰۳۶۱۰۷۳۶	ریال
ریال	۶۰۸۶۲۰۵۴۳۰۲۵۳	۶۰۸۶۲۰۵۴۳۰۲۵۳	ریال
پنجشنبه‌بازار دلاوران			
ریال	۵۰۴۸۹۰۱۷۸۰۹۲۳	۵۰۴۸۹۰۱۷۸۰۹۲۳	ریال
جمعه‌بازار مادر			
ریال	۳۷۳۰۸۱۷۰۱۸۷	۳۷۳۰۸۱۷۰۱۸۷	ریال
روزنار کنار آرامگاه			
ریال	۱۳۶۰۹۰۸۰۵۹۴	۱۳۶۰۹۰۸۰۵۹۴	ریال
انگشت فروشان آرامگاه			
ریال	۲۷۰۴۴۱۶۱۶۰۲۲۳	۲۷۰۴۴۱۶۱۶۰۲۲۳	ریال
یکشنبه‌بازار میدان نمایشگاه بین‌المللی			
ریال	۵۰۴۸۹۰۱۷۸۰۹۲۳	۵۰۴۸۹۰۱۷۸۰۹۲۳	ریال
ریال	۲۰۵۷۹۰۷۰۲۹۷	۲۰۵۷۹۰۷۰۲۹۷	ریال
سه‌شنبه‌بازار توس ۶۳			
ریال	۳۷۰۴۴۱۶۱۶۰۲۲۳	۳۷۰۴۴۱۶۱۶۰۲۲۳	ریال
چهارشنبه‌بازار توس ۸۱			
ریال	۴۰۱۱۵۰۸۱۴۰۵۹۴	۴۰۱۱۵۰۸۱۴۰۵۹۴	ریال
چهارشنبه‌بازار جاهدشهر			
ریال	۳۰۴۳۱۰۳۷۱۰۶۲۶	۳۰۴۳۱۰۳۷۱۰۶۲۶	ریال
ریال	۳۰۴۳۱۰۳۷۱۰۶۲۶	۳۰۴۳۱۰۳۷۱۰۶۲۶	ریال
عصر بازار هدایت			
ریال	۳۷۳۰۸۱۷۰۱۸۷	۳۷۳۰۸۱۷۰۱۸۷	ریال
عصر بازار حجاب ۹۶			
ریال	۶۰۸۶۲۰۵۴۳۰۲۵۳	۶۰۸۶۲۰۵۴۳۰۲۵۳	ریال
عصر بازار طلاب			
ریال	۱۰۰۹۵۰۲۶۸۰۷۴۹	۱۰۰۹۵۰۲۶۸۰۷۴۹	ریال
شب بازار طبرسی			
ریال	۳۰۴۳۱۰۳۷۱۰۶۲۶	۳۰۴۳۱۰۳۷۱۰۶۲۶	ریال
شب بازار ۱۷ شهرپور			
ریال	۳۰۴۳۱۰۳۷۱۰۶۲۶	۳۰۴۳۱۰۳۷۱۰۶۲۶	ریال
جمعه‌بازار شاهنامه			
ریال	۸۹۰۱۹۱۶۷۰۰۳۱۶	۸۹۰۱۹۱۶۷۰۰۳۱۶	ریال
بازار شهید شوشتری			
ریال	۱۴۰۰۷۷۸۰۵۱۰۰۰۲۸	۱۴۰۰۷۷۸۰۵۱۰۰۰۲۸	ریال
جمعه‌بازار خودرو			
ریال	۱۰۳۷۳۰۳۶۴۰۳۳۹	۱۰۳۷۳۰۳۶۴۰۳۳۹	ریال
جمعه‌بازار کتاب			

جدول د. بهای تمام‌شده موضوعات هزینه

بازار موقت	جمع	بازار دائم	
		جمع	بازار موقت
ریال	۱۰۰۰۸۷۷۰۲۳۲۵۵۶	۲۳۸۰۴۶۲۰۳۰۷۰۰۶۹	ریال
بازار شفا			
ریال	۲۸۷۰۰۳۲۱۰۳۵۶	۲۸۷۰۰۳۲۱۰۳۵۶	ریال
بازار جانباز			
ریال	۶۶۸۳۰۵۴۹۰۹۷۸	۶۶۸۳۰۵۴۹۰۹۷۸	ریال
بازار مجید			
ریال	۳۵۰۸۰۱۷۰۰۴۲۴	۳۵۰۸۰۱۷۰۰۴۲۴	ریال
بازار سیدی			
ریال	۲۰۳۸۵۰۰۱۰۳۳۷	۲۰۳۸۵۰۰۱۰۳۳۷	ریال
بازار دانشجو			
ریال	۳۰۹۷۹۶۲۴۰۱۵۷	۳۰۹۷۹۶۲۴۰۱۵۷	ریال
بازار رفته			
ریال	۵۵۷۴۰۳۴۷۰۷۷	۵۵۷۴۰۳۴۷۰۷۷	ریال
بازار صرمی ۳۰			
ریال	۳۷۰۸۰۰۸۵۷۰۰۷۰	۳۷۰۸۰۰۸۵۷۰۰۷۰	ریال
بازار طالقانی			
ریال	۳۵۰۸۰۱۷۰۰۴۲۴	۳۵۰۸۰۱۷۰۰۴۲۴	ریال
بازار وکیل‌آباد ۶۸			
ریال	۲۰۳۸۰۳۴۴۰۰۸۱	۲۰۳۸۰۳۴۴۰۰۸۱	ریال
بازار صیاد شیرازی ۱۴			
ریال	۱۹۱۳۰۵۴۷۰۵۰۴	۱۹۱۳۰۵۴۷۰۵۰۴	ریال
بازار کوثر شمالی			
ریال	۴۰۱۴۶۰۱۹۰۵۹۲	۴۰۱۴۶۰۱۹۰۵۹۲	ریال
بازار فلاخی			
ریال	۲۰۸۷۰۰۳۲۱۰۲۵۶	۲۰۸۷۰۰۳۲۱۰۲۵۶	ریال
بازار نقویه			
ریال	۱۰۵۹۴۶۲۲۰۹۲۰	۱۰۵۹۴۶۲۲۰۹۲۰	ریال
بازار هفت‌تیر			
ریال	۲۰۳۲۲۰۴۷۲۰۰۸۸	۲۰۳۲۲۰۴۷۲۰۰۸۸	ریال
بازار نامجو			
ریال	۱۰۲۷۵۶۹۸۰۳۳۶	۱۰۲۷۵۶۹۸۰۳۳۶	ریال
بازار پیروزی			
ریال	۹۵۶۰۷۷۳۰۷۵۲	۹۵۶۰۷۷۳۰۷۵۲	ریال
بازار صرمی ۱۹			
ریال	۱۰۱۹۲۵۰۰۰۶۱۹	۱۰۱۹۲۵۰۰۰۶۱۹	ریال
بازار حر عاملی			
ریال	۷۰۹۵۹۰۳۴۸۰۳۱۴	۷۰۹۵۹۰۳۴۸۰۳۱۴	ریال
بازار زیر پل			
ریال	۱۰۱۴۸۰۴۹۴۰۱۵۵	۱۰۱۴۸۰۴۹۴۰۱۵۵	ریال
بازارهای مناسبتی خاص			
ریال	۷۰۹۵۹۰۳۴۸۰۳۱۴	۷۰۹۵۹۰۳۴۸۰۳۱۴	ریال
فروشگاه صدف			
ریال	۳۶۹۴۰۵۸۵۰۳۷۶	۳۶۹۴۰۵۸۵۰۳۷۶	ریال
فروشگاه گمنام			
ریال	۳۶۹۴۰۵۸۵۰۳۷۶	۳۶۹۴۰۵۸۵۰۳۷۶	ریال
فروشگاه قائم			
ریال	۱۰۰۱۴۲۰۵۴۹۰۹۶۸	۱۰۰۱۴۲۰۵۴۹۰۹۶۸	ریال
فروشگاه عید گاه			
ریال	۳۰۳۰۸۴۷۰۹۱۵	۳۰۳۰۸۴۷۰۹۱۵	ریال
فروشگاه حجاب			
ریال	۹۰۲۲۹۰۳۳۹۰۵۱۴	۹۰۲۲۹۰۳۳۹۰۵۱۴	ریال
فروشگاه سرفرازان			
ریال	۷۰۳۷۵۰۱۲۲۰۸۹۹	۷۰۳۷۵۰۱۲۲۰۸۹۹	ریال
فروشگاه نیایش			
ریال	۵۰۱۶۹۶۰۹۰۹۵۶	۵۰۱۶۹۶۰۹۰۹۵۶	ریال
فروشگاه هدایت			
ریال	۲۷۰۳۰۰۰۲۶۵۰۶	۲۷۰۳۰۰۰۲۶۵۰۶	ریال
فروشگاه عبدالمطلب			
ریال	۶۰۸۲۷۰۲۵۶۶۲۷	۶۰۸۲۷۰۲۵۶۶۲۷	ریال
فروشگاه پنج‌تن			
ریال	۱۴۰۷۶۴۰۲۹۳۰۶۵۱	۱۴۰۷۶۴۰۲۹۳۰۶۵۱	ریال
فروشگاه شریعتی			
ریال	۱۲۰۹۲۴۰۰۳۴۰۸۹۰	۱۲۰۹۲۴۰۰۳۴۰۸۹۰	ریال
فروشگاه جهان‌آرا			
ریال	۶۰۵۶۰۲۹۹۰۵۶۴	۶۰۵۶۰۲۹۹۰۵۶۴	ریال
فروشگاه ثامن			
ریال	۴۶۰۷۰۶۹۵۰۸۳۰	۴۶۰۷۰۶۹۵۰۸۳۰	ریال
فروشگاه توس			
ریال	۱۱۰۸۱۴۰۳۴۴۰۴۹۲	۱۱۰۸۱۴۰۳۴۴۰۴۹۲	ریال
فروشگاه میرزا کوچک‌خان			
ریال	۱۲۰۹۲۴۰۰۳۴۰۸۹۰	۱۲۰۹۲۴۰۰۳۴۰۸۹۰	ریال
فروشگاه مهرگان			
ریال	۷۰۳۷۵۰۱۲۲۰۸۹۹	۷۰۳۷۵۰۱۲۲۰۸۹۹	ریال
فروشگاه میناق			
ریال	۱۱۰۰۶۹۰۷۰۰۸۰۳۷۵	۱۱۰۰۶۹۰۷۰۰۸۰۳۷۵	ریال
فروشگاه هفت‌تیر			
ریال	۳۰۳۲۱۰۰۰۶۰۳۲۳	۳۰۳۲۱۰۰۰۶۰۳۲۳	ریال
فروشگاه طبرسی شمالی			
ریال	۹۰۳۶۹۰۹۱۸۰۰۴۵	۹۰۳۶۹۰۹۱۸۰۰۴۵	ریال
فروشگاه اسناد یوسفی			
ریال	۱۱۰۰۶۹۰۷۰۰۸۰۳۷۵	۱۱۰۰۶۹۰۷۰۰۸۰۳۷۵	ریال
فروشگاه مهرآباد			
ریال	۹۰۲۵۵۹۱۰۵۹۹	۹۰۲۵۵۹۱۰۵۹۹	ریال
فروشگاه مروارید			
ریال	۵۰۷۱۰۲۷۴۰۹۸۴	۵۰۷۱۰۲۷۴۰۹۸۴	ریال
فروشگاه پیروزی			
ریال	۹۰۶۹۳۰۰۱۸۰۶۶۷	۹۰۶۹۳۰۰۱۸۰۶۶۷	ریال
فروشگاه الهیه			
ریال	۱۳۰۳۷۰۱۳۵۰۳۴۴	۱۳۰۳۷۰۱۳۵۰۳۴۴	ریال
فروشگاه زینق			
ریال	۱۰۶۵۷۰۶۴۶۶۷۱	۱۰۶۵۷۰۶۴۶۶۷۱	ریال
فروشگاه لیونر			
ریال	۴۶۰۷۰۶۹۵۰۸۳۰	۴۶۰۷۰۶۹۵۰۸۳۰	ریال
فروشگاه فلسطین			
ریال	۱۵۰۲۲۷۸۷۲۰۸۰۵	۱۵۰۲۲۷۸۷۲۰۸۰۵	ریال
جمع			
ریال	۲۳۸۰۴۶۲۰۳۰۷۰۰۶۹	۲۳۸۰۴۶۲۰۳۰۷۰۰۶۹	ریال

پل سواره	۵۲,۸۹۱,۴۴۷,۹۰۲ ریال	ایستکار امام حسین (ع)	۳۱,۹۷۰,۳۸۵,۵۸۰ ریال
نمایشگر	۸,۸۵۱,۲۲۱,۸۹۴ ریال	ایستکار سیدرضی	۳۳,۹۷۷,۷۸۹,۱۸۵ ریال
آگهی نما	۱,۲۹۵,۳۰۰,۷۶۵ ریال	ایستکار فردوسی	۲۷,۱۷۶,۸۲۷,۷۴۳ ریال
جمع	۱۷,۷۰۲,۴۴۳,۷۸۸ ریال	ستاد و ایستکار دلاوران	۱۵,۹۸۵,۱۹۲,۷۹۰ ریال
تابلوهای تجاری	۸۰,۷۴۰,۴۱۴,۳۴۸ ریال	جمع	۳۰,۱۴۱,۴۲۹,۱۵۴ ریال
		ساماندهی کارگران و استادان روزمزد	
		ایستکار دانشجو	۱۵,۹۸۵,۱۹۲,۷۹۰ ریال
		ایستکار هدایت	۱۵,۹۸۵,۱۹۲,۷۹۰ ریال
		ایستکار رجاء	۱۳,۵۸۷,۴۱۳,۸۷۱ ریال
		ایستکار شهید آوینی	۱۳,۵۸۷,۴۱۳,۸۷۱ ریال
		ایستکار توس	۱۵,۹۸۵,۱۹۲,۷۹۰ ریال
		ایستکار خادم الشریعه	۱۱,۱۸۹,۶۳۴,۹۵۳ ریال
		ایستکار سپیدی	۱۵,۹۸۵,۱۹۲,۷۹۰ ریال

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 کردند، 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 به عنوان 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 منافع میان نویسندگان وجود ندارد.

منابع

- nal 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, June). Strategic management of costs: A new tool to gain competitive advantage. In *Advances in Applied Economic Research: Proceedings of the 2016 International Conference on Applied Economics (ICOAE)* (pp. 239-254). Cham: Springer International Publishing. 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 an SSL. *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, 641–671. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02008-6](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02008-6)
- Grondskis, G., & Sapkauskienė, 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>

- 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. *Jour-*

- 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*, 82(11), 131–138. <https://hbr.org/2004/11/time-driven-activity-based-costing>
- 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=SP4zIkv3yQC
- Maha Faisal, A. (2020). Activity based costing around the world: Adoption, implementation, outcomes, and criticism. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 6(1), 251-262. <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 an 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]
- RS, R. K., & Atkinson, A. A. (1989). *Advanced management accounting*. New Jersey: Englewood Cliffs. <http://id=EKBZAAAAAYAAJ>
- 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_pro-file&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>

