

## بررسی موانع اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی

یعقوب انصاری<sup>۱</sup>، سحر صالح پور<sup>۲\*</sup>، علی اکبر حسینی چم بلبل<sup>۳</sup> و سمیرا هاشمی شرف آباد

سفلی<sup>۴</sup>

۱ استاد یار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یاسوج

۲ دانشجو، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یاسوج

۳ دانشجو، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یاسوج

۴ دانشجو، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یاسوج

Smira.hashemi@gmail.com

### چکیده

پژوهش حاضر حاصل بررسی و مرور پژوهش های انجام شده درمورد بودجه ریزی عملیاتی می باشد و هدف از انجام این پژوهش بررسی موانع اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی در کل کشور می باشد. این پژوهش از نوع مطالعه کتابخانه ای بوده و امیدواریم که مفید در اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی در کشور عزیزمان ایران باشد.

واژه های کلیدی: نظام بودجه ریزی عملیاتی، موانع

## ۱- مقدمه

در بودجه ریزی عملیاتی منابع براساس اولویت امور و نتایج قابل اندازه گیری تخصیص داده میشوند. بودجه عملیاتی محصول برنامه ریزی استراتژیک است که در آن تصمیمات مربوط به تخصیص بهینه منابع برپایه نتایج پذیرفته شده و محک های سازمانی مربوط به اهداف کلی، اختصاصی، استراتژی ها و برنامه های عملیاتی هر سازمان صورت میگیرد. بعد از تهیه برنامه استراتژیک، هر سازمانی که اعتبارات دولتی دریافت می کند بودجه خود را طوری تهیه و تنظیم می کند که تصمیم گیری های دارای اولویت مربوط به برنامه استراتژیک خود را منعکس کند. پس تقاضای بودجه توسط سازمان بیانگر نیازهای آن سازمان برای اجرای نتایج دارای اولویت در برنامه استراتژیک خود می باشد. بودجه ریزی عملیاتی یک برنامه تلفیق عملکرد سالانه و بودجه سالانه می باشد که روابط بین سطح اعتبارات برنامه و نتایج مورد انتظار را نشان می دهد. همچنین یا مجموعه ای از هدفها تأیید می کند که یک هدف باید با مقدار معینی از اعتبارات بدست آید. یک بودجه عملیاتی علاوه بر تخصیص هزینه های فعالیت، همه فعالیتها (مستقیم و غیرمستقیم) مورد نیاز برای پشتیبانی یک برنامه را تعریف و تعیین می کند. یک بودجه عملیاتی عبارت است از یک برنامه سالانه به همراه یک بودجه سالانه که رابطه میان میزان وجوه تخصیص یافته به هر برنامه با نتایج به دست آمده از اجرای آن برنامه را نشان می دهد. این بدان معنی است که با هر میزان مخارج انجام شده در هر برنامه، می باید مجموعه معینی از اهداف تأمین شود. هدف غایی بودجه ریزی عملیاتی کمک به اتخاذ تصمیمات عقلانی درباره تخصیص و تعهد منابع دولت براساس پیامدهای قابل سنجش می باشد که نتایج قابل انتظار (عملکرد) دستگاه را در طول زمان منعکس می کند.

## ادبیات و پیشینه :

بودجه شاهرگ حیاتی دولت است، زیرا دولت تمام فعالیتها مالی خود اعم از کسب درآمد و پرداخت هزینه ها برای اجرای برنامه های متعدد و متنوع خود را در اهاراو قانون بودجه انجام می دهد بنابراین بودجه آئینه تمام نمای همه برنامه ها و فعالیتها دولت بوده و نقش بسیار مهمی در توسعه اقتصاد ملی ایفا می نماید. (۱)

نتایج به دست آمده از تحقیق یدالله منفردیان (۱۳۹۵) با موضوع (ارائه الگویی جهت استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی در دانشگاه علوم پزشکی استان ایلام). حاکی از این بود که پذیرش بودجه ریزی عملیاتی، اختیار در اجرای بودجه ریزی عملیاتی و توانمندی در اجرای بودجه ریزی عملیاتی بر استقرار بودجه ریزی عملیاتی در دانشگاه تاثیر مثبت و معنی داری دارند. (۲)

نتایج حاصل از تحقیق حاصل از پژوهش میرزایی و همکارانش با موضوع بررسی رابطه بین بودجه ریزی عملیاتی و بهبود مسئولیت پاسخگویی در دستگاه های اجرایی شهر کرمان نشان می دهد که بین بودجه ریزی عملیاتی و بهبود مسئولیت پاسخگویی در دستگاه های اجرایی شهر کرمان، رابطه معنی داری وجود دارد. و همچنین ارتباط بین هر یک از عناصر بودجه ریزی عملیاتی با بهبود مسئولیت پاسخگویی مورد تأیید قرار گرفت. (۳)

در سیستم بودجه ریزی سنتی عوامل مهمی اون اثربخشی، کارایی، صرفه جویی و بازدهی درقبال صرف منابع نادیده گرفته می شوند لذا از منابع بدرستی استفاده نشده و حتی به هدر می روند. از طرفی افزایش یا کاهش بودجه دستگاهها تابع تصمیمات سیاسی و اعمال نفوذ اشخاص و قدرت آنها زنی آنها بوده و میزان پاسخگویی مدیران و سنجش میزان مسئولیت پذیری آنان کم رنگ می باشد. علاوه براین در کشور ما بودجه با مسائل اقتصاد کلان مانند رشد اقتصادی، بیکاری، اشتغال و تورم و بطور کلی رونق و رکود اقتصادی در ارتباط است و ازسوی دیگر در اکثر سالها با کسری بودجه مواجه است. (۴)

با توجه به مزایای بودجه ریزی عملیاتی و با توجه به پژوهش های انجام شده در زمینه نظام بودجه ریزی عملیاتی متأسفانه به این نتیجه دست می یابیم که هنوز این نظام در کشور بطور کتمل اجرا و پیاده سازی نشده است. بدین ترتیب پژوهش های انجام شده را برای بار دیگر مورد بررسی قرار می دهیم.

### روش تحقیق :

مطالعه حاضر با هدف بررسی پژوهش های صورت گرفته در مورد نظام بودجه ریزی عملیاتی صورت گرفته .  
و این پژوهش از نوع مطالعه کتابخانه ای بوده.

### پژوهش شماره ۱:

موضوع : بررسی موانع عملیاتی شدن بودجه ریزی عملیاتی در دستگاههای دولتی ( مطالعه  
موردی سازمان جهاد کشاورزی استان کرمانشاه و ادارات تابعه)

### تحلیل نتایج آزمون فرضیه های پژوهش :

فرضیه اصلی : بین موانع عملیاتی شدن و بودجه ریزی عملیاتی در دستگاههای دولتی رابطه معناداری وجود دارد  
فرضیه فرعی اول : بین عوام بیرونی و پیاده سازی و اجرای بودجه بندی عملیاتی ارتباط معناداری وجود دارد.  
فرضیه فرعی دوم : بین عوام فردی و انسانی و پیاده سازی و اجرای بودجه بندی عملیاتی ارتباط معناداری وجود دارد.  
فرضیه فرعی سوم : بین عوامل مدیریتی و سازمانی و پیاده سازی و اجرای بودجه بندی عملیاتی ارتباط معناداری وجود دارد.

### نتایج :

جدول شماره یک :

فرضیه ها	عوامل (متغیرها)	Sig
فرضیه اصلی	رابطه بین عوامل بیرونی و فردی و مدیریتی و سازمانی با اجرای بودجه بندی عملیاتی	Sig<0.05
فرضیه فرعی اول	عوامل بیرونی و پیاده سازی و پیاده سازی اجرای بودجه بندی عملیاتی	۰,۰۰۰
فرضیه فرعی دوم	عوامل فردی و انسانی و پیاده سازی و اجرای بودجه بندی عملیاتی	۰,۰۰۳
فرضیه فرعی سوم	عوامل مدیریتی و سازمانی و پیاده سازی و بودجه بندی عملیاتی	۰,۰۲۳

### نتایج :

با توجه به عوامل موانع عملیاتی (عوامل بیرونی، عوامل فردی و سازمانی و عوامل مدیریتی و سازمانی) که در سطح معنادار  
۰,۰۰۰ و ۰,۰۰۳ و ۰,۰۲۳ بر اجرای بودجه بندی عملیاتی تاثیر گذاشته اند که نشان دهنده رابطه مثبت و معناداری میان  
متغیرهای مستقل و وابسته است. لذا می توان ادعان داشت ارتباط شدیدی بین موانع عملیاتی شدن و بودجه ریزی عملیاتی  
در دستگاه های دولتی وجود دارد، بنابراین فرضیه رد نمی گردد. پس نشان دهنده این میباشد که عوامل فوق در پیاده سازی و  
اجرای بودجه ریزی عملیاتی نقش بازدارنده و مانع می باشد.

### پژوهش شماره ۲ :

موضوع : مقایسه سطح سازمانی و سابقه کار کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد به عنوان عوامل اثرگذار بر بازدارندگی پیاده  
سازی بودجه بندی عملیاتی

### تحلیل نتایج آزمون فرضیه های پژوهش :

فرضیه :

بررسی رابطه بین عوامل توانایی و پذیرش و اختیارات در پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی

جدول شماره ۲:

نتیجه	sig	آماره F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات		
sig>0.05	۰,۰۹۷	۲,۳۷۲	۰,۵۲۷	۲	۱,۰۵۵	بین گروه	توانایی
			۰,۲۲۲	۱۴۷	۳۲,۶۷۴	درون گروه	
				۱۴۹	۳۳,۷۲۹	کل	
sig<0.05	۰,۰۲۲	۳,۹۲۶	۰,۹۵۱	۲	۱,۹۰۱	بین گروه	اختیارات
			۰,۲۴۲	۱۴۷	۳۵,۵۸۹	درون گروه	
				۱۴۹	۳۷,۴۹۰	کل	
sig>0.05	۰,۱۸۵	۱,۷۰۴	۰,۴۵۳	۲	۰,۹۰۶	بین گروه	پذیرش
			۰,۲۶۶	۱۴۷	۳۹,۰۵۶	درون گروه	
				۱۴۹	۳۹,۹۶۱	کل	

### نتایج :

در این تحقیق بنا بر ادبیات بیان شده بر اساس ابعاد و الزامات مورد نیاز جهت پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی همچون اختیار، پذیرش و توانایی، نگرش کارکنان علوم پزشکی مشهد را بر اساس دو ویژگی مهم سابقه کاری و سطح سازمانی آنان نسبت به وضعیت این سازمان در پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی بررسی شده است. مطابق با تجزیه و تحلیل داده ها سابقه کاری کارکنان و سطح سازمانی آن اختلاف معناداری را در این نگرش نشان داده است به این معنا که از لحاظ سطح سازمانی، تفاوت معناداری بین کارشناسان، سرپرستان و مدیران وجود دارد. کارشناسان نسبت به سایر رده های سنی سازمان بر این باورند که عامل اختیارات، عامل بازدارنده تری در پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی می باشد در حالی که در رابطه با توانایی و پذیرش اختلاف معناداری بین سه رده سازمانی وجود ندارد. همچنین اختلاف معنی دار در میانگین نظرات پاسخگویان در خصوص میزان بازدارندگی عامل اختیارات به تفکیک رده های سابقه کار وجود دارد. بدین صورت که به نظر می رسد افراد با سابقه کاری بیشتر، نسبت به عامل اختیارات حساس تر می باشند و آن را عامل بازدارنده تری می دانند در این سازمان و آنچه را که مانع پیاده سازی این نوع بودجه بندی می دانند بیشتر اختیارات ارائه شده سازمان می دانند و در سایر عوامل توانایی و پذیرش اختلاف معناداری دیده نمی شود. بنابر نتایج به دست آمده، می توان برداشت نمود که عامل اختیارات، عامل حساسی می باشد که باید بیمارستان علوم پزشکی مشهد برای پیاده سازی مناسب بودجه بندی عملیاتی توجه بیشتری به آن داشته باشد و جهت پیاده سازی این نوع بودجه بندی،

اختیارات لازم را در اختیار قرار داده تا بتواند به اهداف خود دست یابد. همانگونه که پیش از این بیان شد، اگر بودجه ریزان سازمان ها در اجرای بودجه ریزی عملیاتی و یا در مراحل آن اختیار لازم را نداشته باشند اجرا با مشکل روبرو خواهد شد.

### پژوهش شماره ۳ :

موضوع : بررسی رابطه بین بودجه ریزی عملیاتی و بهبود مسئولیت پاسخگویی

در دستگاه های اجرایی شهر کرمان

فرضیه :

با توجه به مطالب مطروحه درباره چارچوب نظری تحقیق و برای پاسخ به سوالات تحقیق، فرضیه های ذیل مطرح گردیده است. فرضیه 1- بین بودجه ریزی عملیاتی و بهبود مسئولیت پاسخگویی در دستگاه های اجرایی شهر کرمان رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه ۱-۱ بین برنامه ریزی و بهبود مسئولیت پاسخگویی در دستگاه های اجرایی شهر کرمان رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه ۱-۲ بین تجزیه و تحلیل هزینه ها و بهبود مسئولیت پاسخگویی در دستگاه های اجرایی شهر کرمان رابطه معنیداری وجود دارد.

فرضیه ۱-۳ بین مدیریت عملکرد و بهبود مسئولیت پاسخگویی در دستگاه های اجرایی شهر کرمان رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول شماره ۳ :

ردیف	فرضیه	نتیجه
۱	بین بودجه ریزی عملیاتی و بهبود مسئولیت پاسخگویی رابطه معنی داری وجود دارد.	تایید
۱-۱	بین برنامه ریزی و بهبود مسئولیت پاسخگویی رابطه معنی داری وجود دارد.	تایید
۲-۱	بین تجزیه و تحلیل هزینه ها و بهبود مسئولیت پاسخگویی رابطه معنی داری وجود دارد.	تایید
۳-۱	بین مدیریت عملکرد و بهبود مسئولیت پاسخگویی رابطه معنی داری وجود دارد.	تایید

### نتایج

نتایج حاصل از تحقیق ارتباط بین بودجه ریزی عملیاتی و بهبود مسئولیت پاسخگویی را تایید کرد. بنابراین بودجه ریزی عملیاتی یکی از عواملی است که در رابطه با بهبود مسئولیت پاسخگویی باید مورد توجه قرار گیرد. در کل بودجه ریزی عملیاتی توانست % 49 تغییرات مربوط به متغیر مسئولیت پاسخگویی را پیش بینی کند. نتایج این تحقیق با یافته های جوردن و هاگبارت (2005) همسویی دارد. این محققان بیان می دارند که هدف اصلی از استقرار سیستم بودجه ریزی عملیاتی، بهبود مسئولیت پاسخگویی در برابر فرایند بودجه و تخصیص آن است. همچنین در بررسی های مربوط به بودجه ریزی عملیاتی به عنوان ابزاری برای پاسخگویی، به این نتیجه رسیدند که اندازه گیری عملکرد باعث بهبود مسئولیت پاسخگویی نسبت به دستگاه های اجرایی می شود.

با توجه به پژوهش های انجام شده نتایج هردو تحقیق حاکی از این بود که بخش اختیارات که به بخش مدیریت در سازمان برمیگردد مانع پیاده سازی و اجرای بودجه ریزی عملیاتی هست. هرچند عوامل بیرونی هم تاثیرگذار هستند ولی عوامل درونی از جمله بخش مدیریت مانع اصلی بشمار میرود. و همچنین با توجه به پژوهش آخر و نتیجه حاصل شده و همچنین وظیفه کل سازمان ها بخاطر پاسخ گویی، پیاده سازی و اجرای بودجه ریزی عملیاتی یک امر مفید و ضروری برای سازمان ها می باشد که امیدواریم نتایج پژوهش حاضر کمک به اجرای آن در سامن ها کند.

### پیشنهادات :

- ۱- استفاده مدیران از تکنولوژی های جدید
- ۲- استخدام نیروهای متخصص و فنی در سازمان ها

### منابع :

- (۱)- سهیلی، محمد (۱۳۸۷) بودجه بندی عملیاتی در مؤسسات فرهنگی آستان قدس رضوی، دومین کنفرانس بین المللی بودجه ریزی عملیاتی.
- (۲)-یدالله منفردیان (۱۳۹۵) ارائه الگویی جهت استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی در دانشگاه علوم پزشکی استان ایلام). کنفرانس بین المللی مدیریت
- (۳)- افسانه میرزایی (۱۳۹۵) بررسی رابطه بین بودجه ریزی عملیاتی و بهبود مسئولیت پاسخگویی

در دستگاه های اجرایی شهر کرمان کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع و مدیریت

(۴) - فرزیب، (۱۳۸۷)، بودجه ریزی کاربردی در ایران، تهران، اپ اول، شرکت تعاونی کارآفرینان فرهنگ و هنر.

(۵) - علی الفتی و همکاران (۱۳۹۵)، بررسی موانع عملیاتی شدن بودجه ریزی عملیاتی در دستگاههای دولتی ( مطالعه موردی سازمان جهاد کشاورزی استان کرمانشاه و ادارات تابعه)

پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری و دومین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری های باز

(۶) - سمانه معمارزاده (۱۳۹۵) مقایسه سطح سازمانی و سابقه کار کارکنان دانشگاه

علوم پزشکی مشهد به عنوان عوامل اثرگذار بر بازدارندگی پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع و مدیریت