

بررسی اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان‌های دولتی و راهبرد اجرا^۱

شهاب کهزاد^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۳/۰۳/۳۱

چکیده

روش سنتی بودجه‌ریزی سالانه در ایران ناقص است و نیاز به بازنگری دارد. ساختار بودجه راهی است که به راحتی باعث ایجاد هزینه‌های زیادی می‌شود و نمی‌توان آن را از منابع واقعی و غیر واقعی یا تورمی تشخیص داد. در روش بودجه‌ریزی فعلی ایران سعی می‌شود حداکثر هزینه‌ها در نظر گرفته شود. یعنی هر سازمانی بودجه سال جاری خود را ملاک قرار می‌دهد و سپس بدون ارزیابی عملکرد و بدون محاسبه هزینه‌های واقعی هر واحد محصول یا خدمت، درصد معینی را با در نظر گرفتن تورم به درآمد و هزینه‌های سال جاری خود اضافه می‌کند. نرخ و سایر متغیرهای ممکن و آن را به عنوان بودجه پیش‌بینی شده برای سال آینده به دولت نشان می‌دهد. اما توجهی ندارند که واحد عملکرد سازمان بر اساس آن تعریف شود، عملکرد به ارقام و اعداد تبدیل شود و هزینه‌های واقعی هر واحد عملکردی محاسبه شود. بودجه ایران در سال‌های اخیر از نظام برنامه‌ای پیروی کرده است. با این حال، بودجه‌بندی در یک سیستم برنامه‌ای، نمی‌تواند هدف نهایی یک سیستم بودجه‌ریزی باشد. این فقط یک نقطه شروع برای یک سیستم بودجه‌ریزی عملیاتی است. به عبارت دیگر، بودجه‌ریزی برنامه‌ای مقدمه‌ای برای بودجه‌ریزی عملیاتی خواهد بود. علاوه بر این، با مقایسه بین بودجه‌ریزی عملیاتی و برنامه‌ای، می‌توان استدلال کرد که بودجه‌ریزی برنامه‌ای تنها می‌تواند برای هدایت مدیران دولتی در تصمیم‌گیری‌های کلی آنها مفید باشد، هم‌چنین بودجه‌ریزی عملیاتی، عملکرد واحدهای سازمانی و کارکنان نهادی و دولتی را کنترل می‌کند. مقاله حاضر به بررسی اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان‌های دولتی می‌پردازد. در این راستا، فرضیه‌های تحقیق ارائه شد و برای تأیید آنها، پس از تعیین حجم نمونه، داده‌ها با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری و با نرم افزارهای SPSS و Excel و آزمون‌های آماری فریدمن^۱ و من‌ویتنی^۲ و دوجمله‌ای مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش سازمان‌های دولتی بوده و طرح تحقیق از نوع کاربردی و توصیفی است و با استفاده از روش همبستگی انجام شده است. نتایج نشان داد که بین عوامل مذکور و بودجه‌ریزی عملیاتی رابطه وجود دارد. در نهایت، بر اساس یافته‌ها، پیشنهادات راهبردی برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان‌های دولتی ارائه شد.

واژگان کلیدی

بودجه‌ریزی عملیاتی، آموزش منابع انسانی، تغییر روش‌های حسابداری، کنترل هزینه

^۱ دکترای اقتصاد منابع طبیعی و کارشناس عالی دفتر بودجه معاونت برنامه‌ریزی سازمان آب و برق خوزستان (KWPA).

(shahabkohzad@yahoo.com)

¹ Freidman

² Mann-Whitney

۱. مقدمه

امروزه با جهانی شدن بازارها، رقابت فزاینده، تحولات فناوری و غیره، سازمان‌ها نیازمند دستورالعمل‌هایی هستند تا خود را با این تغییرات تطبیق دهند و از این شرایط به‌عنوان فرصتی جدید برای رشد و توسعه اقتصادی استفاده کنند. تکنیک‌ها و روش‌های مختلفی برای مواجهه با موقعیت‌های موجود وجود دارد که یکی از آنها بودجه‌بندی است. بودجه نمای کلی تمامی برنامه‌ها و فعالیت‌هاست و نقش مهمی در توسعه سازمان‌ها ایفا می‌کند.

روش بودجه سالانه ایران نیاز به بازنگری دارد. ساختار آن به گونه‌ای است که به راحتی هزینه‌های زیادی را به همراه دارد و نمی‌توان منابع واقعی، غیر واقعی و تورمی را تشخیص داد. به دلیل غیرعملیاتی بودن و نامشخص بودن، مشکلات اساسی در نظام بودجه‌ریزی ایران وجود دارد که هزینه‌های سنگینی از جمله کمبود بودجه سالانه را به کشور تحمیل می‌کند. از آنجایی که نظام بودجه‌ریزی فعلی ایران برنامه‌ای است، و کارایی و اثربخشی را ارزیابی نمی‌کند و هدف آن حفظ یک سازمان دولتی با وقف اعتبار است و این سازمان صرفاً بدون توجه به اینکه به اهداف و برنامه‌های خود می‌رسد یا خیر، بودجه را مصرف می‌کند. باور عمومی این است که دولت باید برنامه‌های غیرعملیاتی خود را حذف کند و برنامه‌هایی را دنبال کند که از نظر عملیاتی مشکل دارند و زمانی که برنامه‌ای به اهداف خود رسید، دولت باید آن را از فهرست برنامه‌های خود خارج کند. برای حل این گونه مشکلات از سال ۱۳۸۶ بودجه‌ریزی عملیاتی مورد توجه دولت قرار گرفت و در سال ۱۳۸۶ برای اولین بار دولت برنامه بودجه خود را بر اساس چارچوب بودجه‌ریزی عملیاتی ارائه کرد (مهدوی، ۱۳۸۶).

بودجه‌ریزی عملیاتی دو بعد «اثربخشی» و «تأمین» را به بودجه‌ریزی سنتی اضافه کرد. بودجه‌ریزی عملیاتی بین «کارایی» و «اثربخشی» نیز تمایز قائل می‌شود. بهره‌وری به استفاده مناسب از منابع توجه دارد در حالی که اثربخشی با عملکرد مرتبط است. بودجه‌ریزی عملیاتی، عملیات را به گونه‌ای دسته‌بندی می‌کند که اهداف شفاف‌تر بوده و ارزیابی آسان‌تر خواهد بود (همان، ص ۲۸۰). در این روش حداکثر بودجه هر سازمان اداری مانند گذشته توسط دولت تعیین می‌شود، اما وجه تمایز آن در این است که عوامل دیگری مانند ارزیابی هزینه‌های تولید و خدمات، قیمت‌های بازار و ارتقای کیفیت در نظر گرفته می‌شود (مهدوی، ص ۲۸۶).

بررسی‌ها نشان می‌دهد که بودجه‌ریزی عملیاتی یکی از مهم‌ترین و کارآمدترین ابزار مدیران برای پاسخ‌گو بودن و تصمیم‌گیری و کنترل موثر است. تربیت چنین مدیرانی نقش بسیار ارزنده‌ای در اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی دارد. از آنجایی که هدف از افزایش ظرفیت سازمان‌های دریافت‌کننده بودجه، یافتن موثرترین روش هزینه‌ای انجام وظیفه و تخصیص بودجه ذخیره شده به سایر فعالیت‌های مفید (اسناد سازمان مدیریت برنامه‌ریزی) است. دلایل زیر به عنوان انگیزه‌های تحقیق نشان داده شده است:

. دانش محدود جامعه و حسابداران در مورد بودجه‌ریزی عملیاتی

. نقش بالقوه بودجه‌ریزی عملیاتی در بهبود و اصلاح سیستم‌های فعلی

. برای دستیابی به کارایی، اثربخشی و مزایای اقتصادی

پژوهش حاضر با هدف بررسی بودجه‌ریزی عملیاتی سازمان‌های دولتی و ارائه دستورالعمل‌های مورد نیاز می‌باشد. در این پژوهش، بودجه‌ریزی عملیاتی یک متغیر مستقل در نظر گرفته شده و متغیرهای وابسته آن عبارتند از

پاسخگویی، آموزش منابع انسانی، کیفیت پروژه‌های تولیدی، تغییر روش‌های حسابداری و کنترل هزینه. هدف اصلی پژوهش نشان دادن رابطه بین عوامل فوق با بودجه‌ریزی عملیاتی می‌باشد. این یک حوزه موضوعی جدید در سراسر کشور است و بر اساس نتایجی که ممکن است در سازمان‌های دولتی ایجاد کند و از آنجایی که نوع جدیدی از پژوهش است، ضرورت انجام پژوهش مشخص می‌شود.

بودجه‌ریزی عملیاتی گسترده، نوعی بودجه‌ریزی برنامه‌ای است که عملیات و فعالیت‌های سازمان‌ها را به شیوه‌ای دقیق‌تر و شفاف‌تر دسته‌بندی می‌کند و برای هر قسمت از برنامه‌ها اهداف خاصی را تعریف می‌کند و سپس هزینه‌های آنها را برآورد می‌کند. بودجه‌ریزی پایه صفر (ZBB)³ یک تکنیک بودجه‌بندی است که به عنوان ابزار مدیریتی مورد استفاده قرار می‌گیرد و برای اولین بار در سال ۱۹۶۲ در آمریکا مورد استفاده قرار گرفت. در این روش بودجه‌ریزی، هر سال بودجه به عنوان یک دوره جدید در نظر گرفته می‌شود و از این تکنیک بودجه‌بندی به عنوان مبنای آن استفاده می‌شود. بودجه‌ریزی عملیاتی در عین حال یک فرآیند وارونه و نزولی است. برنامه‌ریزان و دولتمردان عالی باید اهداف کوتاه مدت و بلند مدت برنامه را تعیین کنند. علاوه بر این، آنها باید سطوح منابع مورد نیاز برای حمایت از تحقق این اهداف را تعیین کنند. همچنین برای ارزیابی تحقق اهداف و بررسی اینکه آیا منابع به‌طور موثر مصرف شده‌اند یا خیر، باید شاخص‌هایی تعیین شود. با این حال، اهداف بلندمدت و کوتاه مدت، سطوح منابع و شاخص‌های ارزیابی باید با همکاری مدیران سطوح پایین‌تر تدوین و تأیید شوند.

مدیران رده‌های پایین و سازمان‌های مرتبط با آنها نقش موثری در تحقق و بهبود برنامه عملیاتی سالانه برنامه‌ریزان و دولتمردان سطح بالا دارند. این مدیران به گونه‌ای با برنامه‌ها آشنا هستند که می‌توانند به‌طور موثر به مسئولین کمک کنند تا برنامه‌های عملیاتی سالانه خود را اصلاح و تجدید نظر کنند. همچنین، این همکاری به مسئولین کمک می‌کند تا به درک خوبی از رابطه نزدیک بین برنامه عملیاتی سالانه و بودجه‌ریزی عملیاتی مدیران در تمام سطوح دست یابند و از تعهد خود به این رابطه اطمینان حاصل کنند.

برای ترکیب بودجه و عملکرد به‌طور موثر توسط یک سازمان دولتی، از رویکرد پنج مرحله‌ای استفاده می‌شود:

. هر فعالیت کارکنان در داخل برنامه تعریف می‌شود.

. معیارهای اندازه‌گیری فعالیت تعیین می‌شود.

. ساعات کار کارکنان برای یک سال کامل محاسبه و به فعالیت مذکور اختصاص می‌یابد.

. هر واحد پولی از هزینه‌های عملیاتی به یک فعالیت خاص اختصاص می‌یابد.

فعالیت‌ها به صورت سلسله‌مراتبی بر اساس یک یا گروه کوچکی از شاخص‌ها و اهداف خروجی مرتب می‌شوند. نقش بالقوه مهم بودجه‌ریزی عملیاتی در بهبود و اصلاح سیستم‌های مالی موجود سازمان‌های دولتی به منظور دستیابی به کارایی، اثربخشی و مزیت اقتصادی و همچنین مقایسه با کشورهای دارای بودجه‌ریزی عملیاتی مانند آمریکا و سوئد، انگیزه‌ایی شد تا در مورد اجرای آن مطالعه کنیم. هدف اصلی این تحقیق بررسی نحوه اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. پژوهش حاضر در سال ۱۴۰۱ به منظور بررسی و توصیف عوامل موثر در اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان‌های دولتی به منظور ایجاد راه‌کارهایی برای ارتقای سطح

³ Zero Base Budgeting

کیفی مالی آنها انجام شد. اطلاعات جمع آوری شده دسته‌بندی شده، به سازمان‌های دولتی و کاربران ارائه می‌شود تا در برنامه‌ریزی‌های آتی برای بودجه‌ریزی عملیاتی و به‌عنوان دستورالعملی برای سایر تحقیقات استفاده شود.

فرضیه‌ها

- ۱H: بین اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی و پاسخگویی (مسئولیت‌پذیری) رابطه معناداری وجود دارد.
- ۲H: بین اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی و آموزش منابع انسانی رابطه معناداری وجود دارد.
- ۳H: بین اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی و کیفیت پروژه‌های تولیدی رابطه معناداری وجود دارد.
- ۴H: بین اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی و تغییر روش‌های حسابداری رابطه معناداری وجود دارد.
- ۵H: بین اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی و هزینه‌های کنترلی (تامین) رابطه معناداری وجود دارد.

۲. روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نوع کاربردی و توصیفی است که بر اساس همبستگی انجام شده است. بر اساس روش گردآوری داده‌ها، پرسشنامه پیمایشی است. بودجه‌ریزی عملیاتی به عنوان متغیر مستقل و متغیرهای وابسته پاسخگو، آموزش منابع انسانی، کیفیت پروژه‌های تولیدی، تغییر روش‌های حسابداری و کنترل هزینه‌ها در نظر گرفته شد.

۲-۱. جمع‌آوری داده‌ها

به منظور بررسی رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته از پرسشنامه‌ای با ۳۰ سوال استفاده شد که بر اساس طیف لیکرت^۴ ۵ گزینه‌ای تنظیم شد. ابزار دوم مصاحبه با مدیران، کارشناس ارشد بودجه، حسابداران و حسابرسان سازمان‌های دولتی بود.

۲-۲. اعتبار آزمون

پایایی و روایی پرسشنامه توسط متخصصان حرفه‌ای و علمی تعیین شد و نشان داده شد که تمامی سوالات ویژگی‌های داده شده را ارزیابی کرده و شامل تعاریف عملیاتی متغیرها می‌باشد. مصاحبه با مدیران، کارشناسان ارشد بودجه، حسابداران و حسابرسان انجام شد و روایی پرسشنامه تایید شد. برای سنجش پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شد که ۰/۸۷۹ تعیین شد و نشان دهنده پایایی کافی برای پرسشنامه است. هم‌چنین برای سنجش پایایی از روش پیش آزمون استفاده شد. در این راستا پرسشنامه بین ۵۸ نفر توزیع شد و همبستگی بالایی به دست آمد.

۲-۳. جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران و کارشناسان ارشد مالی، حسابدار و حسابرسان سازمان‌های دولتی تشکیل می‌دهند.

۲-۴. نمونه‌گیری و حجم نمونه

در پژوهش حاضر از نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شده است. در این راستا برخی از سازمان‌های دولتی از میان جامعه انتخاب و مجموعه‌ای از مدیران و حسابداران و حسابرسان در نظر گرفته شدند. در مجموع ۱۲۵ پرسشنامه جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

^۴ Likert scale

۲-۵. تست دو جمله‌ای

در اینجا هدف بررسی رابطه بین متغیرها است و از آنجایی که سؤالات تحقیق مستقل هستند و افراد به‌طور مستقل به سؤالات پاسخ می‌دهند و موفقیت در آزمون ثابت و تعداد پاسخ‌های مثبت است بنابراین تعداد موفقیت در نظر

$$Z = \frac{X - np}{\sqrt{npq}}$$

گرفته شده و از معادله زیر استفاده می‌شود:

Z: آزمون آماره

n: نمونه آماری

p: احتمال موفقیت

Q: احتمال شکست

X: موفقیت

آزمون فریدمن: برای تعیین اولویت و سطح اهمیت هر یک از عوامل در بودجه‌ریزی عملیاتی، آزمون فریدمن انجام شد. این آزمون را می‌توان برای داده‌های آماری که حداقل ترتیبی هستند و به دو صورت دسته‌بندی می‌شوند، استفاده کرد. این آزمون نشان می‌دهد که آیا برخی از عوامل مهمتر از بقیه هستند یا همه آنها در یک سطح اهمیت هستند.

آزمون من‌ویتنی: این آزمون رایج‌ترین جایگزین آزمون t با نمونه‌های مستقل است. برای استفاده از آن به‌عنوان فرضیه صفر برابری بین دو گروه، سطح توزیع آنها باید یکسان باشد. یعنی واریانس آنها باید برابر باشد. شکل توزیع مهم نیست.

۳. نتایج پژوهش

فرضیه اول

با توجه به این سؤال که آیا بین اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی و پاسخگو بودن رابطه وجود دارد، نتایج جدول ۱ و ۲ نشان می‌دهد که فرضیه برابری گروه‌های ۱ و ۲ در سطح معنی‌داری ۵ درصد رد شده و فرضیه ما تأیید می‌شود. بر اساس نتایج می‌توان گفت که بین گروه‌های ۱ و ۲ تفاوت معنی‌داری وجود دارد و گروه ۲ بیشتر پاسخگو هستند. بنابراین، فرضیه اول تحقیق تأیید می‌شود.

جدول ۱. آزمون من‌ویتنی برای آزمون فرضیه اول

مسئولیت (پاسخگو بودن)	
۴,۴۵۰	تست من‌ویتنی
-۲,۸۷۵	آماره آزمون
۰,۰۰۰	سطح اهمیت

جدول ۲. آمار توصیفی برای داده‌ها در فرضیه اول

مسئولیت (جوابگو بودن)	گروه	شماره	نرخ‌ها	همه نرخ‌ها
	گروه ۱	۳	۰,۵۲	۱۰,۶۵
	گروه ۲	۱۰۲	۵۴,۱۲	۵۴۵۰,۴۹
	جمع	۱۰۵	-	-

فرضیه دوم

با توجه به این سؤال که آیا بین اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی و آموزش منابع انسانی رابطه وجود دارد، نتایج جدول ۳ و ۴ نشان می‌دهد که فرضیه برابری گروه‌های ۱ و ۲ در سطح معنی‌داری ۵ درصد رد می‌شود و فرضیه تایید می‌شود. بر اساس نتایج می‌توان نتیجه گرفت که بین گروه‌های ۱ و ۲ تفاوت معنی‌داری وجود دارد و آموزش نیروی انسانی در گروه ۲ بیشتر است. بنابراین فرضیه دوم تحقیق هم تایید می‌شود.

جدول ۳. آزمون من‌ویتنی برای آزمون فرضیه دوم

آموزش منابع انسانی	
۰,۰۰۰	تست من‌ویتنی
-۲,۸۹۲	آماره آزمون
۰,۰۰۰	سطح اهمیت

جدول ۴. آزمون من‌ویتنی برای آزمون فرضیه دوم

آموزش منابع انسانی	گروه	ارقام	نرخ‌ها	همه نرخ‌ها
	گروه ۱	۳	۲,۰۰	۶,۰۰
	گروه ۲	۱۰۲	۵۳,۹۸	۵۴۵۳,۹۷
	جمع	۱۰۵	-	-

فرضیه سوم

با توجه به این سؤال که آیا بین اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی و کیفیت پروژه‌های تولیدی رابطه وجود دارد، نتایج جدول ۵ و ۶ نشان می‌دهد که فرضیه برابری گروه‌های ۱ و ۲ در سطح معنی‌داری ۵ درصد رد می‌شود و فرضیه ما تایید می‌شود. بر این اساس می‌توان گفت که بین گروه‌های ۱ و ۲ تفاوت معنی‌داری وجود دارد و کیفیت پروژه‌های تولیدی در گروه ۲ بالاتر است بنابراین فرضیه سوم تحقیق تایید می‌شود.

جدول ۵. آزمون من‌ویتنی برای آزمون فرضیه سوم

کیفیت پروژه‌های تولیدی	
۱,۰۰	تست من‌ویتنی
-۱,۹۸۹	آماره آزمون
۰,۰۱۹	سطح اهمیت

جدول ۶. آمار توصیفی برای داده‌ها در فرضیه سوم

کیفیت پروژه‌های تولیدی	گروه	شماره	نرخ‌ها	همه نرخ‌ها
	گروه ۱	۳	۱,۰۰	۱,۰۰
	گروه ۲	۱۰۲	۵۳,۰۰	۵۴۵۹,۰۰
	جمع	۱۰۵	-	-

فرضیه چهارم

با توجه به فرضیه چهارم مبنی بر اینکه آیا بین اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی و تغییر روش‌های حسابداری رابطه وجود دارد، نتایج جدول ۷ و ۸ نشان می‌دهد که فرضیه برابری گروه‌های ۱ و ۲ در سطح معنی‌داری ۵ درصد رد می‌شود و فرضیه ما را تایید می‌کند. با در نظر گرفتن نتایج می‌توان بیان کرد که بین گروه‌های ۱ و ۲ تفاوت معناداری وجود دارد و تغییر روش‌های حسابداری در گروه ۲ بیشتر است. بنابراین، فرضیه چهارم تحقیق تایید می‌شود.

جدول ۷. آزمون من‌ویتنی برای آزمون فرضیه چهارم

تغییر روش‌های حسابداری	
۶۴,۵۱۰	تست من‌ویتنی
-۶,۶۰۷	آماره آزمون
۰,۰۰۰	سطح اهمیت

جدول ۸. آمار توصیفی برای داده‌ها در فرضیه چهارم

تغییر روش‌های حسابداری	گروه	شماره	نرخ‌ها	همه نرخ‌ها
	گروه ۱	۲۲	۱۴,۰۷	۲۹۵,۵۰
	گروه ۲	۸۳	۶۲,۲۲	۵۱۵۴,۰۰
	جمع	۱۰۵	-	-

فرضیه پنجم

تا آنجا که فرضیه پنجم «بین اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی و هزینه‌های کنترلی رابطه وجود دارد»، نتایج جدول ۹ و ۱۰ نشان می‌دهد که فرضیه برابری گروه‌های ۱ و ۲ در سطح معناداری ۵ درصد رد می‌شود و فرضیه ما را تایید می‌کند. جدول ۹. آزمون من‌ویتنی برای آزمون فرضیه پنجم با توجه به نتایج می‌توان گفت که بین گروه‌های ۱ و ۲ تفاوت معنی‌داری وجود دارد و هزینه‌های کنترل در گروه ۲ بیشتر است. بنابراین، فرضیه پنجم پژوهش پذیرفته می‌شود.

جدول ۹. آزمون من‌ویتنی برای آزمون فرضیه پنجم

هزینه‌های کنترلی	
۰,۰۰۰	تست من‌ویتنی
-۲,۸۴۱	آماره آزمون
۰,۰۰۰	سطح اهمیت

جدول ۱۰. آمار توصیفی برای داده‌ها در فرضیه پنجم

همه نرخ‌ها	نرخ‌ها	شماره	گروه	هزینه‌های کنترلی
۳,۰۰	۱,۵۰	۲	گروه ۱	
۵۴۵۷,۰۰	۵۳,۵	۱۰۳	گروه ۲	
-	-	۱۰۵	جمع	

۴. بحث و نتیجه گیری

با توجه به نتایج تحقیق برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان‌های دولتی پیشنهادات زیر مطرح می‌شود:

الف) افزایش پاسخگو بودن (مسئولیت‌پذیری) در سازمان‌های دولتی؛ همانطور که گفته شد بین گروه‌های ۱ و ۲ از نظر پاسخگو بودن تفاوت معنی‌داری وجود دارد و سطح پاسخگویی گروه ۲ بالاتر از گروه ۱ است. بنابراین پیشنهادات زیر ارائه می‌شود: تدوین یک سیستم پاسخگویی در سازمان‌های دولتی که در آن هر یک از کارکنان مالی باید در حیطه وظایف خود پاسخگو باشند و این پاسخگویی محدود به حسابدار یا رئیس واحد مربوطه نباشد. به منظور دستیابی به سیستم پاسخگویی بهتر در سازمان‌های دولتی، کارکنان مالی نه تنها باید با اصول حسابداری آشنا باشند بلکه در مورد مسائل فنی و محاسباتی نیز آگاهی کافی داشته باشند. این مورد برای درک بهتر فعالیت‌های انجام‌شده، سنجش عملکرد بودجه و در نهایت، پاسخگویی افراد موثر است و از طرفی این مسئولیت باید به قوانین و مقررات اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی محدود شود.

ب) افزایش آموزش نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی؛ همانطور که گفته شد بین گروه‌های ۱ و ۲ از نظر آموزش نیروی انسانی تفاوت معنی‌داری وجود دارد و سطح آموزش گروه ۲ بالاتر از گروه ۱ است. از این رو پیشنهادات زیر ارائه می‌شود: مدیران باید سازمان و کارکنان را قادر سازند تا به آخرین اطلاعات و فناوری‌های علمی مرتبط دسترسی داشته باشند تا بتوانند خود را با تحولات جدید حوزه فعالیت تطبیق داده و از مجموعه مرجع برای کمک به توسعه سریع سازمان و تحقق اهداف آن استفاده کنند. باید کارگاه آموزشی در خصوص اجرای بودجه عملیاتی برای سطوح مختلف سازمان تدارک دیده شود تا هم مدیران را با مزیت‌های این روش بودجه‌ریزی آشنا سازد و از این طریق متقاعد شوند که این امر می‌تواند راه‌حلی برای بسیاری از مشکلات سازمانی باشد و هم اینکه، پرسنل برای هم‌گامی در اجرای این روش بودجه‌ریزی به بینش کافی دست یابند.

ج) افزایش کیفیت پروژه‌های سازنده در سازمان‌های دولتی همانطور که گفته شد بین گروه‌های ۱ و ۲ در مورد کیفیت پروژه‌های سازنده تفاوت معنی‌داری وجود دارد و سطح کیفی پروژه‌های گروه ۲ بالاتر از گروه ۱ می‌باشد لذا پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

تحقق برنامه زمان‌بندی و زمان تحویل پروژه با کیفی سازی آن نه صرفاً تلاش برای اتمام هر چه سریعتر با تکیه بر بهینه‌سازی هزینه‌های چرخه عمر پروژه؛
 تعیین مشخصات پروژه بر اساس اثربخشی و کارایی آن؛
 تعریف ریسک پروژه و یافتن راه‌های کاهش آن؛
 انتقال بار مالی و کاری پروژه به بخش خصوصی به منظور ارتقای کیفیت.

د) تغییر روش‌های حسابداری در سازمان‌های دولتی

همانطور که گفته شد، بین گروه‌های ۱ و ۲ در تغییر روش‌های حسابداری تفاوت معنی‌داری وجود دارد و این تغییرات در گروه ۲ بیشتر است. از این رو پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:
 روش‌های حسابداری موجود پس از اجرای بودجه عملیاتی باید اساساً تغییر کند؛ تبدیل حسابداری نقدی جاری به حسابداری تعهدی و همچنین نظارت، کنترل و ارزیابی طرح‌ها و برنامه‌ها.

ه) افزایش کنترل هزینه‌ها (تامین) در سازمان‌های دولتی

همانطور که گفته شد، بین گروه‌های ۱ و ۲ از نظر هزینه‌های کنترل تفاوت معنی‌داری وجود دارد و هزینه‌های کنترل گروه ۲ بیشتر از گروه ۱ است. بنابراین پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:
 افزایش راندمان نیروی کار؛
 کاهش هزینه-فایده هر یک از مخارج سازمان؛

پیش‌بینی هزینه‌ها به صورت ماهانه یا فصلی برای برآورد درآمدهای مورد نیاز؛

افزایش تولید برای استفاده از ظرفیت‌های خالی سازمان به منظور کاهش هزینه‌ها.

۵. منابع و مآخذ:

۱. احمدی، ع.م (۱۳۸۳). اصول اولیه بودجه بندی همدمان، انتشارات علم روشن .
 ۲. آیت اللهی، ع. (۱۳۸۶). اصول تنظیم و کنترل بودجه عمومی. دانشکده مدیریت بازرگانی و علوم اداری دانشگاه تهران.
 ۳. ابراهیم نژاد، م. و فرجوند، ای. (۱۳۸۴). بودجه تعدیل کنترل، تهران، تنظیم کتب مطالعه و توسعه علوم انسانی.
 ۴. فرجوند، ای. (۱۳۸۱). فرآیند تنظیم بودجه، چاپ دوم، تهران: گلباد .
 ۵. محمدی، د. (۱۳۸۱). موانع بودجه ریزی استان ایلام و ارائه راهکارهای مناسب، پایان نامه کارشناسی ارشد، گروه آموزش عالی، قم.
 ۶. موسی خانی، م. و منشی زاده، (۱۳۸۳). بودجه، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، ورمزیار، ح. (۱۳۸۵).
- بودجه در ایران، اقتصاد، جامعه، سال دوم.

7. Armstrong M. (2009), Armstrong 's Handbook of Human Resource Management Practice, (11th Edition), Kogan Page Limited, UK.

8. Avis Jo, (2009), Performance Management, Elsevier Ltd, UK.

9. Bianca Audra (1999-2015), Strategic Budget, retrieved on Monday 23rd November, 2015. Available at: www.ehow.com/info_7969843_definitionstrategic-budget.html

10. Dayananda Don, Irons Richard, Harrison Steve, Herbohn John & Rowland Patrick (2002), Capital Budgeting, Financial Appraisal of Investment Projects, Cambridge University Press, UK
11. Fields Edward (2022), The Essentials of Finance and Accounting for Nonfinancial Managers, American Management Association, USA.
12. Harvey Campbell R. (2012), Cash Budget, retrieved on Monday 23rd November 2015. Available at: www.investopedia.com/terms/c/cashbudget.asp
13. Jan Irfanullah (2011-2013), Master Budget, retrieved on Monday 23rd November, 2015.
14. Available at: www.accountingexplained.com/managerial/master-budget
15. Kokemuller Neil, (2015), Tactical Planning in Business, retrieved on Monday 23rd November 2015. Available at: www.smallbusiness.chron.com
16. Kotler Philip, (2019), Marketing Management, Millennium Edition, Pearson Education Company, New Jersey 07458
17. Kumar S. Anil & Suresh N. (2008), Production and Operations Management, New Age International (P) Ltd, New Delhi
18. Michael Rodney, (2003-2015), Operational Plans for a Business, retrieved on Monday 23rd November 2015. Available at: www.study.com/.../what-are-operational-plans-for-a-business-definition-types
19. Miller Gerald J., Hildreth W. Bartley & Rabin Jack (2001), Performance-Based Budgeting, Westview Press, USA.
20. Olsen Erica, (2022), Strategic Planning for Dummies, Wiley Publishing, Inc., NJ
21. Online Source (2015), Production Budget, retrieved on Monday 23rd November, 2015. Available at: www.accountingtools.com/production-budget
22. Shim Jae K., Siegel Joel G. & Shim Allison I. (2012), Budgeting Basics and Beyond (4th Edition), John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
23. Storey, J (1989) From personnel management to human resource management, in Storey, J (ed) New Perspectives on Human Resource Management, Routledge, London
24. Sun Jinping & Lynch Thomas D. (2008), Government Budget Forecasting Theory and Practice, Taylor & Francis Group, USA.
25. Ulrich, D. and Lake, D. (2021) Organizational Capability: Competing from the inside out, Wiley, New York.
26. Walther Larry M. & Skousen Christopher J. (2009), Budgeting and Decision Making, Bookboon.com

Investigating the Implementation of Operational Budgeting in Government Organizations and the Implementation Strategy

Shahab Kohzad¹

Date of Receipt:

Date of Issue:

Abstract

The traditional method of annual budgeting in Iran is incomplete and needs to be revised. The current budgeting method in Iran involves each organization setting its budget for the year without evaluating performance or calculating the actual costs of products or services. Instead, they add a certain percentage to their income and expenses, considering inflation and other changes, and present it to the government as the projected budget for the next year. This approach does not consider the organization's performance, conversion of performance into figures and numbers, or the calculation of actual units for each performance. While Iran has been using the program system for budgeting in recent years, it should be noted that budgeting in the program system cannot be the final goal of a budgeting system; it should instead be a starting point for an operational budgeting system. Program budgeting is an introduction to operational budgeting. While program budgeting guides government managers' overall decisions, operational budgeting also controls organizational and institutional units and government. This article examines the implementation of operational budgeting in government organizations. Research hypotheses have been presented and, to test them, data was collected using a questionnaire and analyzed using SPSS and Excel software. Statistical tests including Friedman, Mann-Whitney, and binomial tests were utilized. The statistical population of the research is government organizations, and the research design is applied and descriptive, using the correlation method. The results indicate a relationship between factors and operational budgeting. Based on the findings, suggestions were made for implementing operational budgeting in government organizations.

Keyword

Operational budgeting, Human resource training, Changing accounting methods, Cost control

1. PhD in Natural Resources Economics and Senior Expert of the Budget Office of Khuzestan Water & Power Authority (KWPA) (shahabkohzad@yahoo.com).