

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoo.cn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید



دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد

مجتمع علوم انسانی، دانشکده حسابداری

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد «M.A»

گرایش: حسابداری

عنوان

بررسی مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی در بانکهای سپه

استان یزد و ارائه راهکار مناسب

استاد راهنما

دکتر داریوش دموری

استاد مشاور

دکتر سعید سعیدا اردکانی

نگارش

اصغر کریمی خرمی

تابستان ۱۳۸۷

جهت خرید فایل word به سایت www.kandooon.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoocn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

تقدیم به:

پدر بزرگوارم،

مادر مهربانم

و

همسر فداکارم

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoocn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

سپاسگزاری

از کوشش ها و رهنمون های بسیار ارزشمند استاد بزرگوام جناب آقای دکتر داریوش دموری که اینجانب را در کلیه مراحل تحقیق و تدوین این رساله یاری نمودند و مرا رهین منت خود قرار دادند، تشکر فراوان می نمایم.

همچنین از استاد محترم مشاور، جناب آقای دکتر سعید سعیدا که با نظرات تکمیلی خود موجبات بارورتر شدن این تحقیق را فراهم نمودند، صمیمانه سپاسگزارم.

از راهنمایی های ارشادی استاد محترم، جناب آقای دکتر فیض پور تقدیر و تشکر می نمایم.

اصغر کریمی خرمی

چکیده

با توجه به نقش بودجه در سازمانها و ادارات، دولتها در صدد اصلاح نظام بودجه ریزی برآمدند و در نهایت از بودجه ریزی عملیاتی استفاده نموده ولی در عمل برای پیاده سازی این سیستم بودجه بندی با موانع و مشکلاتی رو به رو گردیده‌اند. این تحقیق سعی می‌نماید در مرحله اول موانع و مشکلات موجود و تأثیر گذار بر بودجه بندی عملیاتی در بانکهای سپه استان یزد را شناسایی نموده و در مرحله بعد این موانع و مشکلات را اولویت بندی و در نهایت پیشنهاداتی را در جهت کاهش موانع پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی ارائه نماید. داده‌های این پژوهش با استفاده از پرسشنامه های که بین کارمندان بانک توزیع شده، جمع‌آوری گردیده‌است. پس از آن با تجزیه و تحلیل اطلاعات از طریق آزمون فریدمن و کروسکال والیس فرضیات تحقیق آزمون شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که عوامل مدیریتی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تأثیر معنادار دارد. به عبارت دیگر برای اجرای موفق بودجه بندی عملیاتی باید به عوامل مدیریتی که شامل عامل انسانی، عامل فنی و فرایندی و عامل محیطی است توجه نمود.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱.....	پیشگفتار.....
۳.....	فصل اول: کلیات تحقیق.....
۴.....	۱-۱ مقدمه.....
۴.....	۲-۱ بیان مسئله.....
۶.....	۳-۱ ضرورت و اهمیت تحقیق.....
۷.....	۴-۱ اهداف تحقیق.....
۷.....	۵-۱ فرضیه های تحقیق.....
۸.....	۶-۱ متغیرهای تحقیق.....
۸.....	۷-۱ روش تحقیق.....
۹.....	۸-۱ ابزار گردآوری داده های تحقیق.....
۹.....	۹-۱ جامعه آماری و نمونه گیری.....
۹.....	۱۰-۱ روش تجزیه و تحلیل داده ها.....
۱۰.....	۱۱-۱ قلمرو تحقیق.....
۱۰.....	۱۲-۱ تعاریف عملیاتی.....
۱۴.....	۱۳-۱ محدودیتهای تحقیق.....
۱۴.....	۱۴-۱ جمع بندی و نتیجه گیری.....

فصل دوم: پیشینه تحقیق..... ۱۵

۱-۲ مقدمه ۱۶

۲-۲ بودجه بندی و انواع روشهای بودجه بندی ۱۷

۱-۲-۲ تعاریف بودجه ۱۷

۲-۲-۲ مقاصد بودجه بندی ۱۸

۳-۲-۲ وظایف بودجه بندی ۱۸

۴-۲-۲ روشهای بودجه بندی ۱۹

۵-۲-۲ اساس بودجه بندی عملیاتی ۲۴

۶-۲-۲ تفاوت بین بودجه برنامه ای و عملیاتی ۲۵

۷-۲-۲ معایب و مزایای روش بودجه عملیاتی و سنتی ۲۵

۳-۲ عوامل بودجه بندی ۲۶

۱-۳-۲ عوامل محیطی ۲۷

۲-۳-۲ عوامل فنی-فرایندی ۳۱

۳-۳-۲ عوامل انسانی ۳۷

۴-۲ مبانی نظری بودجه عملیاتی ۴۲

۱-۴-۲ طرز تنظیم بودجه عملیاتی ۴۲

۲-۴-۲ چرا بودجه عملیاتی ۴۴

۳-۴-۲ بازدهی بودجه بندی عملیاتی ۴۵

۴-۴-۲ تجربه برخی از کشورها در اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی ۴۶

۱-۴-۴-۲ کانادا ۴۶

۴۸..... ۲-۴-۴-۲ انگلیس

۵۰..... ۲-۴-۴-۳ آمریکا

۵۴..... ۲-۴-۴-۴ ایرلند

۵۶..... ۲-۴-۴-۵ هلند

۵۷..... ۲-۴-۵-۵ مزایای بودجه بندی عملیاتی

۵۸..... ۲-۴-۶-۶ بودجه بندی عملیاتی در بنگاههای فدرال

۶۰..... ۲-۴-۷-۷ تجربیات بودجه بندی عملیاتی در کالیفرنیا

۶۰..... ۲-۴-۸-۸ تحقیقات انجام شده در ایران و خارج

۷۰..... ۲-۵-۵ نتایج و جمع بندی

۷۳..... فصل سوم: روش تحقیق

۷۴..... ۳-۱. مقدمه

۷۴..... ۳-۲. روش تحقیق

۷۵..... ۳-۳. اهداف تحقیق

۷۵..... ۳-۴. فرضیه های تحقیق

۷۶..... ۳-۵. متغیرهای تحقیق

۷۷..... ۳-۶. جامعه آماری

۷۷..... ۳-۷. نمونه گیری

۷۹..... ۳-۸. روش گردآوری اطلاعات

۸۰..... ۳-۹. روایی

- ۳-۱۰. پایایی ۸۱
- ۳-۱۱. روش آزمون فرضیه ها ۸۲
- ۳-۱۲. خلاصه و جمع بندی ۸۵
- فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها ۸۷
- ۴-۱. مقدمه ۸۷
- ۴-۲. نتایج توصیفی سؤالات عمومی پرسشنامه ۸۷
- ۴-۳. نتایج تجزیه و تحلیل آزمون فرضیه اصلی ۹۱
- ۴-۴. نتایج تجزیه و تحلیل آزمون فرضیه فرعی اول ۹۲
- ۴-۵. نتایج تجزیه و تحلیل آزمون فرضیه فرعی دوم ۹۵
- ۴-۶. نتایج تجزیه و تحلیل آزمون فرضیه فرعی سوم ۹۸
- ۴-۷. نتیجه فصل ۱۰۵
- فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات ۱۰۶
- ۵-۱. نتیجه گیری کلی ۱۰۷
- ۵-۲. پیشنهادها ۱۰۹

فهرست جدول ها

<u>عنوان</u>	<u>صفحه</u>
جدول ۱-۲ : مزایا و معایب سیستم بودجه بندی عملیاتی و سنتی.....	۲۶
جدول ۲-۲ : مطالعات انجام شده در زمینه بودجه ریزی عملیاتی در ایران.....	۷۰
جدول ۳-۲ : مطالعات انجام شده در زمینه بودجه ریزی عملیاتی در خارج.....	۷۲
جدول ۱-۳ : جامعه آماری و حجم نمونه آماری.....	۷۹
جدول ۱-۴ : سابقه کار کارکنان بانک سپه استان یزد.....	۸۸
جدول ۲-۴ : مدرک تحصیلی کارکنان بانک سپه استان یزد.....	۸۹
جدول ۳-۴ : رشته تحصیلی کارکنان بانک سپه استان یزد.....	۹۰
جدول ۴-۴ : پرسشنامه مربوط به فرضیه فرعی اول.....	۹۳
جدول ۵-۴ : رتبه پرسشنامه مربوط به فرضیه فرعی اول.....	۹۴
جدول ۶-۴ : پرسشنامه مربوط به فرضیه فرعی دوم.....	۹۶
جدول ۷-۴ : رتبه پرسشنامه مربوط به فرضیه فرعی دوم.....	۹۷
جدول ۸-۴ : پرسشنامه مربوط به فرضیه فرعی سوم.....	۹۹
جدول ۹-۴ : رتبه پرسشنامه مربوط به فرضیه فرعی سوم.....	۱۰۰
جدول ۱۰-۴ : اولویت بندی عامل انسانی بر اساس آزمون رتبه ای فریدمن.....	۱۰۱
جدول ۱۱-۴ : اولویت بندی عامل فنی و فرآیندی بر اساس آزمون رتبه ای فریدمن.....	۱۰۲
جدول ۱۲-۴ : اولویت بندی عامل محیطی بر اساس آزمون رتبه ای فریدمن.....	۱۰۳
جدول ۱۳-۴ : رابطه بین رشته، تحصیلات و تجربه با عوامل مدیریتی.....	۱۰۴
جدول ۱۴-۴ : نتایج مربوط به فرضیه ها.....	۱۰۵

جهت خرید فایل word به سایت www.kandooen.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

فهرست نمودارها

صفحه

عنوان

- نمودار ۱-۴: سوابق کاری کارکنان بانک سپه استان یزد ۸۸
- نمودار ۲-۴: تحصیلات کارکنان بانک سپه استان یزد ۸۹
- نمودار ۳-۴: رشته تحصیلی کارکنان بانک سپه استان یزد ۹۰

پیشگفتار:

بودجه ریزی عملیاتی نوعی سیستم برنامه ریزی، بودجه ریزی و ارزیابی که بر رابطه بودجه هزینه شده و نتایج مورد انتظار تاکید می ورزد. در چارچوب بودجه ریزی عملیاتی، بخش های مختلف اداری براساس استانداردهای مشخصی تحت عنوان شاخص های عملکرد، پاسخگو هستند و مدیران در تعیین بهترین شیوه نیل به نتایج، از اختیار عمل بیشتری برخوردارند. از طرف دیگر در چارچوب چنین شیوه ای مشارکت سیاستگذاران، مدیران و حتی شهروندان در اغلب برنامه های راهبردی، اولویت های هزینه ای و ارزیابی عملکرد، صورت می گیرد. شناسایی ارتباط میان برنامه ریزی راهبردی و تخصیص منابع، با توجه به افق های بلند مدت، از اهداف دیگر بودجه ریزی عملیاتی تلقی می شود.

اندیشه ای که در ورای بودجه ریزی عملیاتی قرار دارد این است که اگر سیاستگذاران، تصمیمات مالی را به گونه ای عینی و بر مبنای کارآیی و اثربخشی استوار سازند، آنگاه هم آنها و هم مردم می توانند درباره عملکرد دولت قضاوت روشنتری داشته باشند. در واقع بودجه ریزی عملیاتی، با مرتبط ساختن تصمیمات بودجه ای و عملکرد دولت، پاسخگویی دولت را در مقابل قانونگذاران و مردم تقویت کند.

بطور کلی فرآیند بودجه ریزی عملیاتی در پی پاسخگویی به این پرسش هاست، جایگاه کنونی ما کجاست؟ می خواهیم کجا باشیم؟ چگونه باید به این اهداف برسیم؟ چگونه باید پیشرفت خود را بسنجیم؟

بودجه ریزی عملیاتی از دیرباز در زمره پیشنهادات اصلاحی در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه بوده و در ایران نیز ایده عملیاتی کردن بودجه در سالهای اخیر اولین بار در بند "ب" تبصره "۲۳" قانون بودجه ۱۳۸۱ کل کشور مطرح شد براساس این بند:

" معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی کشور (موظف شده بود) در راستای اصلاح نظام بودجه نویسی نسبت به عملیاتی کردن بودجه، اصلاح نظام برآورد درآمدها و هزینه ها برای سال ۱۳۸۲ برای تمام دستگاههای اجرایی و شرکتهای و سازمانهایی که شمول قوانین و مقررات عمومی بر آنها مستلزم ذکر نام است عمل نموده و توزیع اعتبارات مربوط به هزینه ها را براساس نیاز دستگاهها و فعالیتهایی که صورت می گیرد انجام دهد. " این موضوع عیناً در بند " ر " تبصره " ۱ " قانون بودجه سال ۱۳۸۲ و بند " ز " تبصره " ۱ " قانون بودجه ۱۳۸۳ تکرار شد.

با وجود این تعاریف همچنان اجرای بودجه ریزی عملیاتی همچنان با ابهامات فراوانی همراه بوده است. این تحقیق سعی می نماید تا موانع و مشکلات پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانکهای سپه استان یزد بعنوان یکی از دستگاههای اجرایی سهمیم در بودجه کل کشور را بررسی و همچنین راه حلهایی برای رفع مشکلات و تسهیل پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در این سازمان و سایر سازمانهای دولتی مشابه ارائه نماید.

این تحقیق از پنج فصل تشکیل شده است. فصل اول مربوط به کلیات تحقیق که در این فصل مسئله تحقیق، فرضیه ها، جامعه آماری، محدودیتهای تحقیق و ... ارائه شده است. فصل دوم مربوط به پیشینه تحقیق که این فصل به سه بخش مجزا تقسیم شده است. بخش اول بودجه بندی و روشهای بودجه بندی، بخش دوم عوامل مؤثر بر پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی و بخش سوم مربوط به سابقه کشورها در زمینه بودجه ریزی است. فصل سوم مربوط به روش تحقیق که روش آزمون فرضیه ها در این فصل به تفسیر ارائه گردیده است. فصل چهارم تجزیه و تحلیل فرضیه های تحقیق، که هر کدام از فرضیه ها به تفکیک مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. و فصل پنجم نتیجه گیری و پیشنهادات مربوط به تحقیق که پیشنهادات تحقیق را به سه دسته پیشنهادات مربوط به نتیجه، پیشنهادات برای تحقیقات آتی و پیشنهادات کاربردی تقسیم نموده ایم.

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoo.cn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

فصل اول

کلیات تحقیق

۱-۱- مقدمه

استفاده از یک سیستم بودجه ریزی مناسب می تواند بسیار مؤثر باشد و بودجه ریزی عملیاتی نوعی سیستم بودجه ریزی است که بر رابطه بین هزینه های انجام شده و نتایج تأکید دارد ولی اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی همواره با مشکلاتی روبرو خواهد بود. ما در این تحقیق سعی می کنیم موانع و مشکلات بودجه ریزی عملیاتی در بانکهای سپه استان یزد را بررسی کنیم و راه‌حلهایی را برای رفع این مشکلات ارائه دهیم.

۱-۲- بیان مسئله:

بودجه یکی از پدیده های بسیار مهم در مدیریت امروزی است که شامل ابعاد گوناگون سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فنی و مدیریتی است. مسئله اصلی در نظام بودجه ریزی کارآیی نظام مربوط می باشد. بدین معنی که براساس اطلاعات موجود برگرفته از عملکرد سیستم جاری به چگونگی کارآیی و اثربخشی سیستم پی برده شود، منابع مورد نیاز اجرای برنامه ها شناسایی شود و در نهایت معیارهای سنجش و نظارت و کنترل بدست آید.

در کشور ما بررسی برخی شاخص های بودجه ای که نشاندهنده عدم توفیق مدیران مالی دولت در دستیابی به اهداف خود و هم چنین بی انضباطی های مالی موجب گردید که معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی را بر آن دارد که اصلاح نظام بودجه ریزی را کشور از سال ۱۳۸۰ در دستور کار خود قرار دهد و اصلاحاتی را با هدف پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی براساس قیمت تمام شده بعنوان جایگزین بودجه ریزی سنتی در ایران آغاز کند. با این وجود به رغم این تاکیدات و تلاشهای صورت گرفته آنچه که در عمل اتفاق افتاد صرفاً به تغییر طبقه بندی اقلام درآمدی و هزینه ای خلاصه شد.

با توجه به مطالبی که بیان گردید می توان دریافت که ضرورت توجه به موانع پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در دستگاههای اجرایی از اهمیت خاصی برخوردار می باشد. و در این تحقیق به همین موضوع پرداخته شده است و بودجه بانکهای سپه استان یزد که توسط مدیران و معاونین تهیه می گردد به صورت موردی بررسی گردیده و سعی گردیده تا مهمترین عواملی که مربوط به مشکلات پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی می باشند مورد بررسی و مطالعه قرار گیرند و همچنین راه کارهایی جهت کاهش موانع ارائه گردد. بنابراین سوال اصلی در این تحقیق این است که آیا عوامل مدیریتی بر مشکلات پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی تاثیر معنادار دارد؟ و کدامیک از عوامل مدیریتی بر پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی تاثیر معنادار دارند؟ و همچنین این تحقیق درصدد است که اثبات نماید هر یک از عوامل محیطی، انسانی، و فرآیندی چه میزان تاثیر داشته و آیا عدم وجود هر کدام مانع اجرای موثر بودجه ریزی عملیاتی در بانکهای سپه استان یزد می گردد؟

۱-۳- ضرورت و اهمیت تحقیق:

اداره یک واحد تجاری در شرایط اقتصادی پویای امروز و وظیفه ای پیچیده و دشوار است. مدیران حرفه ای، هر مرحله از عملیات واحد خود را از قبل به دقت طرح ریزی نموده و با اعمال روشهای کنترل از اجرای دقیق و بموقع آن اطمینان حاصل می کنند. بودجه بندی رکن اساسی فرآیند برنامه ریزی و کنترل مدیریت به شمار می رود.

نظام بودجه ریزی مناسب موجب افزایش بهبود هماهنگی و ارتباط می گردد و چارچوبی مناسب برای کنترل، اندازه گیری و ارزیابی عملکرد پرسنل فراهم آورده و فعالیت های واحد را در جهت اهداف سازمان هدایت می کند (سعادت، ۱۳۸۰).

نظام بودجه ریزی عملیاتی به دنبال ایجاد پیوند میان شاخص های عملکرد و تخصیص منابع است. اگر چه چنین پیوندهایی اغلب ضعیف هستند، ولی می تواند سیاستگذاری بودجه ای را تسهیل و نظارت قانونگذاران بر نتایج و دستاوردهای مرتبط با مخارج عمومی را افزایش دهد. همچنین با تجهیز نمودن بودجه ریزان به اطلاعات بهتر درباره نتایج هر برنامه و کل برنامه های دولت که برای نیل به اهداف مشخصی به کار می روند، توانایی آنها را در ارزیابی درخواست های مختلف بودجه ای دستگاههای اجرایی، افزایش می دهد و این کار باعث افزایش پاسخگویی عمومی و بهبود در تخصیص منابع می گردد (سعادت، ۱۳۸۰).

از طرف دیگر در چارچوب چنین شیوه ای مشارکت با سیاستگذاران، مدیران و حتی شهروندان در غالب برنامه های راهبردی، صورت می گیرد. شناسایی ارتباط میان برنامه ریزی راهبردی و تخصیص منابع، با توجه به افق های بلند مدت از اهداف دیگر بودجه ریزی عملیاتی تلقی می شود. اندیشه ای که در ورای بودجه ریزی عملیاتی قرار دارد این است که سیاستگذاران، تصمیمات مالی برنامه ها را به گونه ای عینی و بر مبنای کارآیی و اثر بخشی استوار سازند همچنین منابع

مالی مورد نیاز برنامه ها شناسایی و معیارهای سنجش و کنترل نتیجه ها در مقایسه با برنامه را بدست آورند، در نتیجه هم آنها و هم مردم می توانند درباره عملکرد دولت قضاوت روشنتری داشته باشند. در واقع بودجه ریزی عملیاتی، با مرتبط ساختن تصمیمات بودجه ای و عملکرد دولت، پاسخگویی دولت در مقابل قانونگذاران و مردم را تقویت می کند و می توان بطور خلاصه عنوان نمود که انضباط جای هرج و مرج، مصالح عمومی جای منافع شخصی، برنامه ها جای سلیقه فردی را بگیرد (یانک، ۲۰۰۳).

۱-۴- اهداف تحقیق:

بطور کلی اهداف این تحقیق با توجه به اهمیت موضوع و بیان مسئله به شرح زیر می باشد:

۱- شناسایی موانع و تنگناهای موجود و تاثیرگذار بر بودجه ریزی عملیاتی در بانکهای سپه استان یزد.

۲- اولویت بندی هر یک از عوامل شناسایی شده و تاثیر در پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی .

۳- ارائه راهکارهای لازم جهت کاهش موانع پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی در بانکهای سپه استان یزد .

۱-۵- فرضیه های تحقیق:

با توجه به بیان مسئله و اهداف تحقیق فرضیه های زیر مطرح می گردد تا براساس آنها

اطلاعات جمع آوری و نسبت به تائید یا رد فرضیه ها اقدام گردد.

فرضیه اصلی:

عوامل مدیریتی بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تاثیر معناداری دارد.

فرضیه های فرعی:

- ۱- عامل انسانی بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تأثیر معناداری دارد.
- ۲- عامل فنی و فرایندی بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تأثیر معناداری دارد.
- ۳- عامل محیطی بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تأثیر معناداری دارد.

۱-۶- متغیرهای تحقیق:

در این تحقیق "عوامل مدیریتی" با سه عامل "عامل محیطی، عامل فنی و فرایندی و عامل انسانی" از طریق سئوالات پرسشنامه اندازه گیری می شود. همچنین "مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی" متغیر وابسته که از طریق آزمون رتبه ای طیف لیکرت اندازه گیری می شود.

۱-۷- روش تحقیق:

این تحقیق در دو بخش مجزا تدوین و تنظیم شده است که بخش اول از روش مطالعات اسنادی و کتابخانه ای برای تدوین مباحث درج شده است. بخش دوم تحقیق از روش پیمایشی و همبستگی استفاده گردیده است. هم چنین تلاش شده ضمن توصیف عینی، واقعی و منظم مسائل مورد بررسی، فرضیات تحقیق از طریق آزمونهای آماری مورد سنجش قرار دهیم.

۱-۸- ابزار گردآوری داده های تحقیق:

با توجه به اینکه این پژوهش به بررسی مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی در بانکهای سپه استان یزد می پردازد لذا مهمترین ابزار جمع آوری اطلاعات عبارتند از:

(۱) منابع کتابخانه ای:

در این تحقیق برای تدوین مبانی نظری و بخشهای تئوری از کتب و نشریات و مقالات فارسی و خارجی موجود در سایت اینترنتی و همچنین کتابخانه سازمان راهبردهای مدیریت و برنامه ریزی دفتر پژوهش مجلس استفاده گردیده است.

(۱) پرسشنامه :

از طریق پرسشنامه هایی که به این منظور تهیه شده است و در اختیار مدیران و معاونین و کارشناسان بانکهای سپه استان یزد قرار گرفته است.

۱-۹- جامعه آماری و نمونه گیری:

جامعه آماری کلیه مدیران و معاونین بانکهای سپه استان یزد می باشند که به نوعی با بودجه سازمان سروکار داشته اند. در این تحقیق از کل جامعه آماری که ۷۰ نفر از خبرگان (مدیران و معاونین و کارشناسان) هستند نمونه گیری کرده و حجم نمونه به دست آمده ۵۹ نفر است.

۱-۱۰- روش تجزیه و تحلیل داده ها:

به منظور بررسی آماری و تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده از روش آمار توصیفی (اعلام فراوانی، درصد فراوانی نسبی)، استفاده گردیده و همچنین برای تأیید یا رد فرضیه ها از آزمون

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoo.cn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۵۱۱ تماس حاصل نمایید

فریدمن و برای آزمون رابطه بین تجربه، تحصیلات و رشته با عوامل مدیریتی نیز از آزمون کروسکال والیس استفاده شده است و در پردازش اطلاعات نیز از نرم افزار SPSS بهره گرفته شده است.

۱۱-۱- قلمرو تحقیق:

با توجه به موضوع پژوهش قلمرو تحقیق بشرح زیر می باشد:

قلمرو موضوعی: بودجه (به ویژه بودجه ریزی عملیاتی)

قلمرو سازمانی: بانکهای سپه استان یزد

قلمرو زمانی: ۱۳۸۶

۱۲-۱- تعاریف عملیاتی واژه ها:

بودجه بندی عملیاتی:

عبارتست از برنامه سالانه به همراه بودجه سالانه که رابطه میان میزان وجوه تخصص یافته ها

به هر برنامه و نتایج به دست آمده از آن برنامه را نشان می دهد (پناهی، ۱۳۸۴).

مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی:

عوامل یا دلایلی است که باعث عدم اجرای صحیح بودجه بندی عملیاتی می گردند.

عوامل محیطی:

در این تحقیق اشاره به عواملی نظیر عوامل سیاسی، پشتیبانی دولت از بودجه با ایجاد الزامات قانونی و پاسخگویی سازمانها در مقابل جامعه دارد که بعلاوه متغیر بودن شرایط سیاسی و فقدان پشتیبانی دولت از بودجه با ایجاد الزامات قانونی و همچنین فقدان پاسخگویی سازمانها در مقابل جامعه باعث عدم اجرای صحیح بودجه بندی عملیاتی می گردد (پناهی، ۱۳۸۴).

- عوامل سیاسی:

به عواملی از قبیل نوع نظام و شرایط سیاسی، عدم توافق و هماهنگی قوه مقننه با قوه مجریه اطلاق می شود که متغیر بودن شرایط سیاسی و توافق و هماهنگی قوه مقننه با قوه مجریه باعث عدم اجرای صحیح بودجه بندی عملیاتی می گردد (پناهی، ۱۳۸۴).

- پشتیبانی دولت از بودجه با ایجاد الزامات قانونی در بودجه:

ساده سازی هر چه بیشتر رویه های قانونی و حذف مقررات دست و پاگیر باعث اجرای موفق بودجه ریزی عملیاتی می گردد. بنابراین قوانین و مقررات دست و پاگیر باعث عدم اجرای صحیح بودجه بندی عملیاتی می گردد (مزیدی، ۱۳۸۵).

- پاسخگویی سازمانها در مقابل جامعه:

الزام سازمان به پاسخگویی به منظور ارائه دلایل منطقی در مورد اعمالی که انجام داده است. فقدان پاسخگویی سازمانها در مقابل جامعه باعث عدم اجرای صحیح بندی عملیاتی می گردد (باباجانی، ۱۳۸۲).

عوامل فنی و فرآیندی:

در این تحقیق اشاره به عواملی نظیر برنامه ریزی استراتژیک، تعیین شاخص در بودجه، اعتبار شاخص در بودجه بندی و تغییر متناسب سیستم حسابداری و گزارشگری دارد. فقدان این عوامل باعث عدم اجرای صحیح بودجه بندی عملیاتی می گردد.

- برنامه ریزی استراتژیک:

فرآیندی است که در جهت تجهیز منابع انسانی و وحدت بخشیدن به تلاشهای آنان برای نیل به اهداف و رسالتهای بلند مدت با توجه به امکانات و محدودیتهای درونی و بیرونی. فقدان برنامه ریزی استراتژیک باعث عدم اجرای صحیح بودجه بندی عملیاتی می گردد (قاسمی، ۱۳۸۲).

- تعیین شاخص در بودجه:

مجموعه ای از استانداردها و راهبردها یا مقیاسها است که عملکرد بوسیله آنها بصورت واضح و رضایت بخشی معنی می شود. فقدان شاخصها در بودجه بندی باعث عدم اجرای صحیح بودجه بندی عملیاتی می گردد (پناهی، ۱۳۸۴).

- اعتبار شاخص در بودجه:

شاخصی که مفهوم یا ساختار را می سنجد و مقیاس درستی برای آنچه که جهت سنجش مورد نظر قرار می گیرد. فقدان اعتبار شاخصها در بودجه بندی باعث عدم اجرای صحیح بودجه بندی عملیاتی می گردد (پناهی، ۱۳۸۴).

- تغییر متناسب سیستم حسابداری و گزارشگری

استفاده از سیستم حسابداری براساس قیمت تمام شده و کاربرد ثبت حسابداری تعهدی به منظور تعیین هزینه های واقعی برنامه و فعالیتها. فقدان تغییر سیستم حسابداری براساس قیمت

تمام شده و ثبت حسابداری تعهدی باعث عدم اجرای صحیح بودجه بندی عملیاتی می گردد
(مزیدی، ۱۳۸۵).

عوامل انسانی:

-آموزش:

تعداد ساعتهای آموزش هر فرد در سال می باشد که نبود آموزش باعث عدم اجرای صحیح
بودجه بندی عملیاتی می گردد (سعادت، ۱۳۸۰).

- شرایط احراز مشاغل:

تعیین خصوصیات تجربیات و مهارتهایی که متصدی شغل باید داشته باشد. که فقدان شرایط
احراز مشاغل به لحاظ تجربی و تحصیلی باعث عدم اجرای صحیح بودجه بندی عملیاتی می گردد
(سعادت، ۱۳۸۰).

- نظام تشویق و تنبیه:

ابزارهای مهمی که مدیران می توانند با استفاده از آن، انگیزش کارکنان را به سمت اهداف
سازمان هدایت کنند. نبود نظام های تشویق و تنبیه برای انگیزش کارکنان باعث عدم اجرای
صحیح بودجه بندی عملیاتی می گردد (پناهی، ۱۳۸۴).

- نظام حقوق و مزایای مناسب:

تناسب حقوق و مزایا با هزینه زندگی و نوع حجم کار می باشد. بعلت عدم تناسب حقوق و مزایا
با هزینه زندگی و نوع حجم کار باعث عدم اجرای صحیح بودجه بندی عملیاتی می گردد (سعادت،
۱۳۸۰).

۱-۱۳- محدودیتهای تحقیق

در خصوص تحقیق حاضر، محدودیتی به شرح ذیل قابل ذکر می باشد:

کمبود اطلاعات در زمینه بودجه بندی عملیاتی در کتابخانه دانشگاهها و سازمانهایی همچون مدیریت و برنامه ریزی و دفتر پژوهش مجلس و سایر دستگاههای اجرایی یکی از محدودیتهای این پژوهش می باشد.

۱-۱۴- جمع بندی و نتیجه گیری

در فصل اول ابتدا طرح تحقیق ارائه شده است که در این طرح، مسئله اصلی و مشکل بیان شده سپس اهداف تحقیق که شامل ۱- شناسایی موانع و مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی ۲- اولویت بندی هر یک از عوامل ۳- ارائه راهکار مناسب برای حل مشکل ارائه گردیده است و همچنین فرضیه های تحقیق، روش جمع آوری اطلاعات، جامعه آماری و غیره بیان شده است.

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoo.cn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

فصل دوم

پیشینه تحقیق

۲-۱- مقدمه

فصل دوم اختصاص به پیشینه تحقیق و جنبه های تئوری تحقیق دارد که بیشتر بر روی بودجه بندی عملیاتی تاکید شده است. این فصل شامل سه بخش می باشد. در بخش اول تعریف بودجه بندی و انواع روشهای بودجه بندی و همچنین مزایا و معایب بودجه بندی عملیاتی نیز بیان می شود.

بخش دوم مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی که شامل عامل محیطی، عامل فنی _

فرآیندی و عامل انسانی می باشد و بخش سوم نیز تجربه برخی کشورها در بودجه ریزی عملیاتی و همچنین فهرستی از تحقیقات انجام شده در داخل و خارج کشور نیز آورده شده است.

۲-۲- بودجه بندی و انواع روشهای بودجه بندی

۲-۲-۱- تعاریف بودجه:

بودجه از کلمه قدیمی فرانسوی ((بوژت))^۱ که به معنی کیف و یا کیف چرمی کوچک است گرفته شده است که امروزه کاربرد این کلمه بدین معنی متداول نیست (محمدی، ۱۳۸۱). از بودجه تعاریف گوناگونی به عمل آمده است که به تعدادی از آنها در ذیل اشاره شده است. بودجه عبارت

1-Bougette

از برنامه های یک سازمان به صورت ارقام پولی است . در تعریفی دیگر بودجه عبارتست از بیان مالی یا مقدار سیاستی است برای آینده به منظور تحقق هدفهای تعیین شده که از قبل مشخص و تایید شده است و می تواند شامل درآمدها، هزینه ها و سرمایه گذاریها باشد (بریچ^۱، ۱۹۷۵).

بودجه صرفاً برنامه ای است که در قالب اطلاعات مالی و مقداری ارائه میشود (منزبوری، ۱۳۸۴). در تعریفی دیگر بودجه عبارتست از تعبیر مالی و یا مقداری سیاست از پیش طرح ریزی شده موسسه برای یک دوره ی معین که استاندارد یا میزان و مآخذی برای سنجش و اندازه گیری نتایج واقعی حاصله از انجام فعالیتهای موسسه نشان می دهد (سجادی نژاد، ۱۳۸۱).

بودجه بندی بیان نتایج مورد انتظار یک برنامه ، پروژه یا استراتژی است، این تعریف بین بودجه ریزی سنتی و بودجه ریزی جدید تفاوت قائل می شود زیرا در بودجه ریزی، آینده مطرح است با وجودی که معمولاً بودجه ها می توانند درباره ی یک موضوع یا پروژه ی خاصی باشد ولی بر حسب ارقام مالی ارائه می شود. این تعریف بودجه بر حسب واژه های مالی نمی باشد . زیرا سیستمهای بودجه بندی کامل می توانند شامل نیروی انسانی ، زمان و سایر اطلاعات نیز باشد به طور کلی بودجه بیان کننده وظایفی همچون هماهنگی بین فعالیتهای ، ارتباط دهنده ی وظایف ، ایجاد کننده ی انگیزه ، کنترل کننده ی فعالیتهای و در نهایت روشی برای ارزیابی عملکرد یک سازمان می باشد (هاگ و اسچ ورز^۲، ۱۹۸۷) .

۲-۲-۲- مقاصد بودجه بندی :

بودجه برای مقاصد و دلایل مختلف تهیه می شود برخی از مقاصد مشترک و عمومی این است

که بودجه بندی (شیروانی، ۱۳۷۷).

- طرح ریزی دوره ای را ایجاب می کند .
- هماهنگی ، همکاری و ارتباط را ترویج می نماید .
- به مقدار در آوردن پیشنهاد ها را الزامی می کند .
- چارچوبی برای ارزیابی فعالیتهای انجام شده فراهم می سازد .
- آگاهی روشنی از اقلام بهای تمام شده امور تجاری را نشان می دهد.
- الزمات قانونی یا قراردادی را تامین می کند .
- فعالیتهای واحد تجاری را به سمت هدفهای سازمانی هدایت می نماید .

۲-۲-۳- وظایف بودجه بندی :

دو وظیفه اصلی زیر را می توان برای بودجه بندی بیان کرد .

- طرح ریزی

- کنترل

(۱) طرح ریزی :

برای اغلب مدیران همزمان با واژه ی بودجه بندی مفهوم طرح ریزی نیز تداعی می شود .

طرح ریزی ، کلیه مراحل بودجه بندی را از نقطه شروع فکر تا مرحله برآورد بودجه شامل می شود و

ضمناً طرح ریزی ، چارچوبی برای وظیفه دوم بودجه بندی یعنی کنترل فراهم می کند .

۲) کنترل :

وظیفه کنترل بودجه بندی ، عبارت از مقایسه نتایج واقعی و پیش بینی های بودجه است این مقایسه بعد از فراهم شدن ارقام و اطلاعات حسابداری انجام پذیر است ، مثلاً مقادیر تولید و ارقام بهای تمام شده فرودین ماه برای مقایسه و سنجش اختلاف آن با ارقام بودجه تولید ماه مزبور ، مورد نیاز است مقایسه نتایج واقعی با ارقام مورد انتظار بودجه را غالباً گزارش عملیات می نامند .
وظیفه کنترل تنها حداقل کردن بهای تمام شده محدود نمی باشد بلکه در صورت وجود اختلاف بین نتایج واقعی و ارقام بودجه ، موجب اعمال نظارت بر عملیات و اتخاذ تدابیر اصلاحی نیز می گردد . به عبارت دیگر بودجه معیاری است که مدیران به کمک آن درآمدها و ارقام بهای تمام شده واقعی را ارزیابی می کنند(صانعی،۱۳۸۲).

۲-۲-۴- روشهای بودجه بندی :

انواع روشهای بودجه بندی به شرح زیر می باشد:

۱- بودجه بندی سنتی^۱

در بودجه سنتی ، هزینه های دستگاه به تفکیک فصول و مواد هزینه برآورد می شود (مانند هزینه های جاری که به مواردی چون حقوق، دستمزد، سوخت، اجاره و غیره تقسیم می شود و یا هزینه های سرمایه ای که شامل هزینه های مربوط به خرید زمین، ساختمان، ماشین آلات و غیره می گردد) و عملیاتی که اجرای آنها مورد نظر است در بودجه منعکس نمی شود . به عبارت دیگر، در بودجه سنتی، مقدار کالا و خدمات بر حسب قیمت آنها درغالب مواد هزینه نشان داده می شود، ولی معلوم نیست که کالاها و خدمات مزبور برای اجرای چه برنامه ها و عملیاتی پیشنهاد شده

1-Traditional Budgeting

است . فقط عنوان دستگاه نشان می دهد که هزینه های پیشنهاد شده برای انجام چه اموری می باشد، ولی این امور و هزینه ها ، بر حسب عملیات (برنامه ، فعالیت و غیره) ، طبقه بندی نمی شود و در بودجه انعکاس نمی یابد(شباهنگ، ۱۳۸۴).

۲- بودجه متداول:

بودجه متداول را که می توان قدیمی ترین نوع بودجه نویسی دانست ، عبارت است از این که بودجه هر وزارتخانه و سازمان دولتی بر حسب فصول و مواد هزینه تقسیم و تعیین می شود . بنابراین در این نوع بودجه نویسی ، به هیچ وجه معلوم نیست که اعتبار هر ماده هزینه برای چه عملیاتی در نظر گرفته شده است و فقط نوع هزینه مشخص است . مثل حقوق و دستمزد ، سوخت و روشنایی ، اجاره و ...

عیب اساسی بودجه متداول آن است که در آن هیچ توجهی به هدف یا هدفهای سازمان نمی شود و بودجه نیز بدین شکل ، ماهیت وظایف سازمانها را نشان نمی دهد در این نوع بودجه نویسی، طبقه بندی سازمانی و مواد هزینه محور اصلی تهیه و تنظیم بودجه به شمار می آید .

مراحل تهیه و تنظیم بودجه به روش متداول عبارتست از :

(۱) شناسایی کامل وضع موجود دستگاه اجرایی

(۲) پیش بینی نیازها برای سال بودجه

(۳) تبدیل نیازهای پیش بینی شده به ارزش پولی (گل محمدی، ۱۳۷۹).

۳- نظام بودجه بندی طرح و برنامه^۱

سیستم بودجه بندی طرح و برنامه از سال ۱۹۶۱ آغاز شد ولی این روش توسط رئیس جمهور

آمریکا در سال ۱۹۶۵ اجرا شد. این سیستم تلاش دارد تا یک چارچوب تصمیم گیری صریح را

برای فرآیند بودجه معرفی نماید (رابرت و فرانسیو، ۲۰۰۱).

سیستم بودجه بندی طرح برنامه دارای شش اصل می باشد که به صورت زیر است:

۱- بایستی تصمیمات بر اساس یک معیار صریح نه بر اساس توافقات باشد.

۲- نیازها و هزینه ها بایستی به طور همزمان مورد توجه قرار گیرد.

۳- تصمیمات اصلی بایستی به وسیله انتخاب راههای صریح و انعطاف پذیر ایجاد شوند.

۴- بایستی بودجه ریز یک کادر تحلیلی فعال داشته باشد تا اطلاعات لازم و بیطرفانه را فراهم

نماید.

۵- تحلیل های صریح و قابل فهم بری تمام بخش انجام گیرد.

۶- برنامه ها بایستی بلند مدت باشند تا تصمیمات کنونی را در آینده پیش بینی کنند (فرانسیو

و یانگ، ۲۰۰۵).

در بودجه بندی طرح و برنامه ما با یک طرح کلی به یک سری برنامه و تعداد بسیاری پروژه روبرو هستیم که در یک قالب کلی طرحها، برنامه ها و پروژه ها مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرند و با نگرشی سیستمی به بودجه بندی اقدام می شود(مهدوی، ۱۳۸۴).

۴- بودجه بندی بر مبنای صفر

بودجه بندی بر مبنای صفر روشی است که در سال ۱۹۷۰ بر خلاف بعضی اصول بودجه بندی توسعه یافت. این سیستم از یک ایده متضاد استفاده می کند. به جای فرضی کردن این موضوع که هر چیزی همانند قبل ادامه خواهد یافت تمرکز برای دستیابی به اهداف سازمان در کارآمدترین روش می باشد. بودجه بندی بر مبنای صفر به این معنا است که بودجه برای هر مرکز بودجه ای از یک پایه صفر برای هر دوره آغاز می گردد. سپس بودجه ها برای فعالیتهای پیشنهاد شده مطرح می شوند. سپس اولویت بندی می شوند و طبق اولویت این وجوه تخصیص داده می شوند (فرانک و جک ، ۲۰۰۴).

مراحل مربوط به بودجه بندی بر مبنای صفر به شرح زیر است:

۱- کارکردهای سازمان تحلیل می گردند.

۲- آغاز کردن از یک پایه صفر

۳- کل وجوه بر اساس اولویت بندی تخصیص داده می شوند(فرانک و جک ، ۲۰۰۴).

۵- بودجه برنامه ای

بودجه بندی مبتنی به برنامه روشی است که برای سازمانهای غیر سودآور قابل کاربرد می باشد. بودجه بندی مبتنی به برنامه بدین معناست که ، تغییر یافتن کار سازمان به برنامه ها برای دستیابی به اهداف مختلف طراحی گردد چندین بخش در یک سازمان ممکن است به سوی یک برنامه حرکت نمایند. کل وجوه قابل دسترس بین برنامه ها تقسیم بندی می شوند. این کار به

جای تقسیم کردن بودجه ها برای یک بخش انجام می گیرد. معمولاً اینطور است که بودجه های ناکافی برای دستیابی به تمام اهداف مطلوب قابل دسترس می باشند و تصمیمات بایستی بر اساس اینکه کدام برنامه ها بایستی اجرا شوند و چه سطحی از کار می تواند حمایت گردد، اتخاذ شود (رابرت و فرانسیو، ۲۰۰۱).

۶- بودجه بر مبنای فعالیت

تنظیم بودجه بر مبنای فعالیت شیوه ای ابتکاری است که قادر است سازمانها را به منظور مقایسه بیشتر از طریق رابطه فرآیند تنظیم بودجه و سیاست مربوط به سازمان کمک نماید. بر طبق نظر طرفداران این سیستم بودجه بندی بخشی از مشکلات مربوط به فرآیند تنظیم بودجه به روش سنتی بر طرف شده است (سعیدی و مزیدی، ۱۳۸۵).

پیاده سازی بودجه بر مبنای فعالیت از طریق مراحل زیر صورت می گیرد:

۱- آموزش کارکنان به یک روش جدید بودجه بندی

۲- توسعه برنامه های کاری در یک سیستم جدید

۳- آماده سازی و ارائه درخواست های بودجه در یک فرم جدید

۴- پیاده سازی و اجرای برنامه های پیشنهاد شده (چاد و کانسالتنت، ۲۰۰۳).

۷- بودجه عملیاتی^۱

اداره کل حسابداری ایالت آمریکا (GAO) بودجه ریزی عملیاتی را اینگونه تعریف می کند سبکی از بودجه ریزی که اطلاعات عملکرد را به بودجه ارتباط می دهد (اسعدی، ابراهیمی و بابا شاهی، ۱۳۸۶).

بودجه عملیاتی یک طبقه بندی است که ارتباط بین هزینه های انجام شده و عوامل به کار گرفته شده را از یک طرف و نتایج کار بدست آمده را از طرف دیگر نشان می دهد و مشخص می سازد در طی سال مالی چه کالاها و خدماتی به صورت محصول نهایی یا فعالیتهای بخش عمومی در نیل به اهداف ارائه شده است (فرزیب، ۱۳۸۴).

بودجه بندی عملیاتی در جستجوی پیوند دادن عملکرد اجرایی و تخصیص منابع می باشد. گرچه چنین پیوندهای اغلب ضعیف هستند اما اطلاعات درباره اجرا افزایش عملکرد بهتر شده است (بانک جهانی، ۲۰۰۳).

بودجه عملیاتی، عبارت است از بودجه ای است که بر اساس وظایف، عملیات و پروژههای تنظیم می شود که سازمانهای دولتی تصدی اجرای آنها را به عهده دارند. در تنظیم بودجه عملیاتی به جای توجه به کالاها و خدماتی که دولت خریداری می کند و یا به عبارتی، به جای توجه به وسایل اجرای فعالیتهای خود فعالیت مخارج کارهایی مورد توجه قرار می گیرد که انجام شود (ایدی و صید زاده، ۱۳۸۵).

۲-۲-۵-اساس بودجه بندی عملیاتی

بودجه بندی عملیاتی به ترتیب شامل مراحل زیر می باشد:

- ۱- طبقه بندی فعالیتهای در قالب هر یک از برنامه ها و اندازه گیری حجم کار
- ۲- تعیین شاخص عملکرد یا واحد حجم کار
- ۳- استقرار سیستم حسابداری قیمت تمام شده کالاها و خدمات در هر یک از فعالیتهای
- ۴- استفاده از نورمها در تولید کالاها برای اساس کیفیت و مکان جغرافیایی
- ۵- استفاده از استانداردها در تولید کالا با خدمات بر اساس کیفیت و مکان جغرافیایی

۶- ارزیابی و تجزیه و تحلیل کارایی و اثربخشی در هر یک از محصولات فعالیتها در این روش

از منابع مورد نیاز است و اثر بخشی نتایج حاصل از عملکرد فعالیتها می باشد.

۷- لذا اصول بودجه عملیاتی بر اساس مدیریت یا خدمات در خصوص محصول نهایی طراحی

شده است که دولت خریدار آن است (فرزیب، ۱۳۸۴).

۲-۲-۶- تفاوت بین بودجه برنامه ای و عملیاتی

اصطلاح بودجه بندی بر حسب برنامه را غالباً مترداف با بودجه بندی طبق عملیات به کار

می‌برند، در حالی که این دو راه نباید کاملاً روش واحدی دانست . در بودجه عملیاتی نتایج بر

حسب فنون و روشهای دقیق مانند بهای تمام شده مورد اندازه گیری و محاسبه قرار می گیرد در

حالی که روشهای مذکور در تنظیم بودجه برنامه لزوماً به کار نمی رود (اندرسون ، ۱۹۹۵).

۲-۲-۷- معایب و مزایای روشهای فوق

معایب و مزایای یک سیستم بودجه بندی متداول و برنامه ای ویک روش بودجه بندی عملیاتی

را می توان به شرح جدول زیر خلاصه نمود.

جدول (۱-۲) معایب و مزایای سیستم بودجه بندی عملیاتی و سنتی

سیستم بودجه بندی سنتی	روش بودجه بندی عملیاتی
مزایا	مزایا
۱- آشنایی کافی کارشناسان بودجه با روش فعلی	۱- دقت در طرح و تنظیم عملیات
۲- صرف وقت کمتر برای تنظیم و پیشنهاد بودجه	۲- تسهیل در تجزیه و تحلیل
۳- تسهیل در اتخاذ تصمیم	۳- وصول اطلاعات روشن
	۴- ایجاد رابطه بین بودجه و عملیات
	۵- ایجاد هماهنگی بین قسمت‌ها
معایب	معایب
۱- عدم وجود دقت کافی ر طرح و تنظیم عملیات	۱- لزوم صرف زمان کافی برای آموزش و توجیه کارشناسان بودجه
۲- عدم وجود سهولت کافی برای تجزیه و تحلیل عملکرد	۲- لزوم صرف زمان بیشتر نسبت به روش فعلی برای تنظیم و پیشنهاد بودجه
۳- عدم کفایت اطلاعات در رابطه با عملیات	
۴- عدم وجود تناسب در میزان بودجه در قسمت‌های مختلف	

۲-۳- عوامل بودجه بندی:

با توجه به مطالعات ، مصاحبه با مختصان در امر بودجه ریزی و خبرگان بودجه بندی و همچنین تحقیقات انجام شده در این زمینه نشان می دهد که بودجه ریزی عملیاتی به عنوان یکی از مهمترین ابزار کارآمد مدیران در پاسخگویی و اثر بخشی تصمیم گیری ها و کنترل می باشد.

این تحقیق درصدد آن است که مهمترین عاملهای که مربوط به عوامل مدیریتی بوده و باعث ایجاد موانع در پیاده سازی بودجه بندی گردیده است، را مورد بررسی و مطالعه قرار دهد که مهمترین این موانع به شرح زیر می باشند (مرسر و روین، ۲۰۰۵).

۱- عوامل محیطی

۲- عوامل فنی و فرایندی

۳- عوامل انسانی

۲-۳-۱- عوامل محیطی

۱- عامل سیاسی

۲- پشتیبانی دولت از بودجه با ایجاد الزامات قانونی در بودجه

۳- پاسخگویی سازمانها در مقابل جامعه

- عوامل سیاسی :

عوامل سیاسی به عواملی از قبیل نوع نظام و شرایط سیاسی، توافق و هماهنگی قوه مقننه با قوه مجریه اطلاق می شود که متغیر بودن شرایط سیاسی، توافق و هماهنگی قوه مقننه یا قوه مجریه باعث عدم اجرای صحیح بودجه بندی عملیاتی می گردد (سعیدی، مزیدی، ۱۳۸۵).

الف) نوع نظام و شرایط سیاسی

سیاستهای بودجه ای در مفهوم گسترده محل نزاع مدعیان رقیب برای تصمیم گیری درباره این است که چه مقدار از منابع محدود دولت باید در میان تعداد زیادی از اهداف ملی ضروری تقسیم شوند. اطلاعات عملکرد که قبل از بودجه ریزی عملیاتی منتج می شود، می تواند به این بحث کمک ارزشمندی بکند، ولی تنها یکی از عوامل است و نمی تواند جانشین انتخاب های

سیاسی دشوار شود. بحث درباره نقش مناسب دولت و نیاز به برنامه ها و سیاستهای مختلف دولت کماکان ادامه خواهد داشت و بودجه ریزی عملیاتی نمی تواند به این بحث ها پایان دهد، ولی اطلاعات ناشی از آن می تواند بحث را به سطحی آگاهانه تر ارتقاء دهد (سعیدی، مزیدی، ۱۳۸۵).

در نهایت می توان چنین عنوان نمود که اگر مدیریت در سطح کلان کشور نسبت به اجرای بودجه بندی عملیاتی انگیزه و پشتیبانی قوی داشته باشد اجرای پیاده سازی بودجه عملیاتی راحتتر انجام می شود و اگر چنین انگیزه ای وجود نداشته باشد پیاده سازی بودجه عملیاتی با مشکل مواجه خواهد شد. به عنوان نمونه می توان به کشور های مالزی، سنگاپور که انگیزه قوی در پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی داشتند، اشاره نمود. در این کشورها اجرای بودجه بندی عملیاتی موفقیت آمیز بوده است و در مقابل کشورهای سری لانکا و فیلیپین که چنین انگیزه ای وجود نداشته اشاره نمود و اجرای بودجه بندی عملیاتی در این کشورها با مشکل مواجه بوده است.

ب) توافق و هماهنگی در سطوح مختلف قوه مجریه با قوه مقننه

نکته ای که اهمیت بسیاری دارد این است که قوه مقننه باید در مباحث مربوط به بودجه ریزی عملیاتی و تصمیمات ناشی از آنها و فعالیت های نظارتی پس از آن مشارکت داشته باشد. مشارکت قوه مقننه برای استمرار هر گونه اصلاح در فرآیند بودجه اهمیت بسیاری دارد. پنجاه سال تلاش کشورهای مختلف برای پیوند منابع با نتایج نشان داده است که با توجه به نقش مهم قوه مقننه در تعیین اولویتهای ملی و تخصیص منابع برای دستیابی به این اولویت ها، هر تلاش موفقیت آمیزی باید با مشارکت قوه مقننه صورت گیرد. در واقع دولت باید بپذیرد که عملکرد و پاسخگویی مسئولیتهای مشترکی است که مشارکت قوه مقننه را نیز طلب می کند (پناهی، ۱۳۸۵).

در حال حاضر در خیلی از کشورهای دنیا (از جمله ایران) قوه مقننه برای نظارت بر عملکرد کلی دولت ابزار مستقیمی در اختیار ندارد و برای نظارت بر عملکرد مدیریت، راهکار مشخصی وجود ندارد. قوه مقننه باید این مساله را در نظر بگیرد که برای نظارت هماهنگ بر عملکرد کلی دولت رویکرد نظارتی سازمان یافته تری ضروری است . چنین فرآیندی می تواند مشارکت قوه مقننه را نیز تسهیل کند . مثلاً با وجود این که تصمیم نهایی در زمینه انتخاب برنامه ها و زمینه‌هایی که نیازمند بررسی هستند بر عهده قوه مجریه است، چنین انتخاب های باید با توجه به دیدگاههای قوه مقننه در زمینه مسایل مربوط به عملکرد انجام شود(سعیدی، مزیدی، ۱۳۸۴).

-پشتیبانی دولت از بودجه با ایجاد الزامات قانونی

یک چارچوب قانونی بسیط و جامع در حفظ کنترل های بودجه ای می تواند ریسک مربوط به آزادی عمل و اختیارات گسترده تر به مدیران دولتی (که لازمه بودجه ریزی عملیاتی است) را کاهش دهد . تحقق چنین اهدافی مستلزم ساده سازی هر چه بیشتر رویه های قانونی و حذف مقررات دست و پاگیر مالی است . در اغلب سیستم های سنتی کنترل بودجه ، در طی سالیان متمادی لایه های کنترلی متعددی به وجود آمده که نیازی به تداوم آن ها نیست . در واقع اغلب این مقررات و رویه های دست و پاگیر ، مجموعه ای از ابزارهای کنترلی ساده بوده اند . که بدواً برای جلوگیری از سوء استفاده تهیه شده اند ، ولی پس از مدتی در سازمان رسوب کرده و لایه‌های کنترلی متعددی را به وجود می آورند (قاسمی ، پناهی ، ۱۳۸۵).

الزامات قانونی بودجه ریزی عملیاتی در ایران را می توان در موارد زیر یافت:

(۱) برنامه چهارم توسعه اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی در مواد ۱۴۴، ۱۳۸، ۸۸، ۴۸ قانون اساسی

(۲) در قانون برنامه بودجه و تبصره های آن

(۳) قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت(سعیدی، مزیدی، ۱۳۸۴).

- پاسخگویی سازمانها در مقابل جامعه

بودجه ریزی عملیاتی دولت را قادر به پاسخگویی بهتر در مقابل مردم می کند؛ دولت می تواند درباره برنامه های خود به مردم توضیح دهد که منابع مالی دولت و درآمد های توسعه ای را در طول یکسال مالی صرف کدام هزینه و با چه کیفیتی انجام داده و نتایج حاصله کدامند. همچنین دستگاه دولتی می تواند اعمال مدیریت بهتری در انجام برنامه ها و طرحهای خود بکنند و کیفیت کالا و خدمات خود را بالاتر و افزایش دهند(سعیدی و مزیدی، ۱۳۸۵).

مفهوم مسئولیت پاسخگویی در فرهنگ لغات ، مسئولیت پاسخگویی عمومی به شرح ذیل تعریف شده است : الزام شخص به پاسخگویی به منظور ارائه دلایل منطقی در مورد اعمالی که انجام داده است .

به بیان ساده ، مسئولیت پاسخگویی ، وظیفه ای است که در اجرای آن اشخاص ، دلایل و توضیحات قانع کننده برای مسئولیتهایی که به عهده داشته اند فراهم نموده و گزارشهای لازم ارائه می نمایند .

مسئولیت پاسخگویی دو وظیفه را در بر می گیرد ، یکی انجام دادن عمل مشخص و دیگری پاسخگویی و ارائه دلایل منطقی برای عملی که انجام شده است . الزام به انجام عمل مشخص ، مسئولیت^۱ است ، لیکن الزام به گزارش ، پاسخگویی^۲ است . به عنوان مثال ، هیئت مدیره یک شرکت از یک سو مسئولیت استفاده صحیح از منابعی را دارد که سهامداران در اختیار آنان گذاشته اند و از سوی دیگر وظیفه دارند گزارشهای لازم در مورد چگونگی اعمال مدیریت بر منابع مذکور را

1-Responsibility

2-Accountability

ارائه نمایند. عناصر ضروری این فرآیند برخاسته از رابطه ای است که بین مدیران و صاحبان سهام وجود دارد، رابطه ای که به موجب آن حق دانستن و دسترسی به اطلاعات را اعطاء می کند. در یک جامعه مردم سالار، دولتها با رای مستقیم مردم انتخاب می شوند و نمایندگان قانونی و منتخب مردم بر اساس یک سیستم پارلمانی با استفاده از ابزارهای مناسب دولت را به طریق مقتضی کنترل می کنند. مسئولیت پاسخگویی در واقع دموکراسی بر پایه این عقیده استوار است که مردم حق دارند بدانند و هم چنین حق دارند حقایق را به صورت علنی و از طریق مذاکرات عمومی با ایشان و نمایندگانشان دریافت گردد.

در حکومت های دموکراسی، قدرت در نهایت در دست مردم باقی می ماند. شهروندان قدرت را از طریق برگزاری انتخابات به نمایندگان رسمی خود تفویض می نمایند. همراه این تفویض اختیار یک سیستم تفکیک بین قوای سه گانه (مجریه، مقننه و قضائیه) ایجاد می شود تا به اعمال کنترلهای لازم تعادل را بین قوای سه گانه برقرار نموده و از سوء استفاده های احتمالی از قدرت توسط نمایندگان مردم، جلوگیری به عمل آورد. با این ترتیب، مسئولیت پاسخگویی، دولت را ملزم می نماید در مورد اعمالی که انجام می دهد به شهروندان توضیح بدهد. در اجرای این مسئولیت، دولت باید در مورد افزایش منابع مالی عمومی و نحوه مصرف آن منابع، دلایل منطقی ارائه نماید (باباجانی، ۱۳۸۱).

۲-۳-۲ عوامل فنی و فرآیندی

عوامل فنی و فرآیند شامل موارد زیر است:

(۱) برنامه ریزی استراتژیک

(۲) تعیین شاخص در بودجه بندی

۳) اعتبار شاخص در بودجه بندی

۴) تغییر متناسب سیستم حسابداری و گزارشگری

۱) برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک چیست؟ اولین فایده برنامه ریزی استراتژیک را به عنوان یک تلاش منظم برای رسیدن به مقاصد و فعالیتهای اساسی که به ماهیت سازمان شکل و آن را هدایت میکند، تعریف می کنند و حال اینکه ماهیت سازمان چه انجام می دهد و چرا انجام می دهد را تعریف می کنیم. برای کسب بهترین نتایج برنامه ریزی استراتژیک احتیاج به جمع آوری اطلاعات اثر بخش، تحول و کنکاش در تدابیر استراتژیک و تأکیدی بر انجام تصمیمات فعلی داریم. برنامه ریزی استراتژیک بر تسهیل ارتباط و همکاری و هماهنگ کردن ارزشها و علائق (هزینه ها) انشعاب یافته، ترویج اتخاذ تصمیمات با تجزیه و تحلیل معقول و عاقلانه و ارتقاء در انجام موفق امور کمک می کند.

برنامه ریزی استراتژیک، روند تحول برنامه ریزی های بلند مدت برای هدایت یک سازمان (مثلاً سازمان، منطقه، مجلس) به سمت یک هیات با اهداف واضح می باشد. مسئله فرآیند ارزیابی جایی که یک سازمان به طور وضوح موقعیتهای و تلاشهای خود را تعیین می کند آن چنانکه ماهیت خود را به خوبی به نمایش گذاشته و تعیین می کند چه مقصدی را مد نظر دارند و چگونه می خواهند به آن دست یابند. بودجه ریزی عملیاتی گام (نهایی) و منتقدانه پیشرفت شاخص، را اضافه و روی آن تأکید دارد (پناهی، ۱۳۸۵).

بازنگری مندرجات جدید نشان می دهد که مناطق می توانستند از این اقدامات برنامه ریزی استراتژیک منفعت جویند به ویژه به این دلیل که پیشرفت شیوه برنامه ریزی های چندین ساله می توانست وضعیت یا موقعیتهای فعلی را با چشم انداز پر معنا تری از آینده پیوند دهد .

به بیان دیگر این گونه بگویم که مراحل برنامه ریزی استراتژیک ممکن است دولتمردان و حقوق دانان را قادر بسازد تا فهم واضح تری از این مسئله داشته باشند که الان منطقه در کجا قرار دارد و جایی که آنها دوست دارند منطقه را در آینده در آنجا ببینند و اساساً ، یک برنامه ریزی استراتژیک ممکن است به مسئولین منطقه نشان دهد که تمام مقصد و قوانین مناطق (یا به ویژه سازمانها) ، خواسته ها و اهدافشان ، فعالیتهای برنامه ریزی یا استراتژیک آنها و منابع شان (منابع انسانی ، پول و فن آوری و امکانات مالی و غیره) چیست . این مرحله ممکن است به مناطق امکان بیشتر برای داشتن درک کاملتری از عملکرد آینده مناطق و اینکه واقعاً چه نتایجی حاصل خواهد شد ارائه دهد(قاسمی ، ۱۳۸۴).

برنامه ریزی استراتژیک یک فرآیند منعطف و رسمی برای تعیین جایگاه فعلی یک سازمان و این که در آینده باید در کجا باشد ، می باشد . اینجا توافقی به عنوان یک سند معتبر در مندرجات جدید ، هم در عمل و هم در تئوری در مراحل کلان که درگیر فرآیند برنامه ریزی استراتژیک هستند ، وجود دارد . با در نظر گرفتن همه جهات ، ۶ مرحله که می تواند به صورت ذیل خلاصه شود در اینجا وجود دارد :

۱- یک « نگاه محیطی » یا تحلیلی موقعیتی از قدرت و ضعف سازمان شامل تحلیل و موقعیتهای و رفتاری خارجی .

۲- تشکیل و به مرحله عمل درآوردن یک نگرش برای آینده و به اشتراک گذاران چیزی که مقصود اساسی یک سازمان ، ارزشهایش و موانعش را تعریف می نماید .

۳- پیشرفت اهداف عمومی ، اهداف و خواسته های ویژه و معیارهای عملکردی برای سنجش موفقیت سازمانی .

۴- مجموعه ای از استراتژیک ها برای نشان دادن آنچه که برای تکمیل و انجام اهداف و مقاصد انجام خواهد گرفت .

۵- انجام طرحهای اجرایی که برای تعیین کارکنان و جداول و برنامه ریزی آماده می شود .

۶- و در آخر یک عنصر ارزیابی برای تجدید نظر ، بر همه شیوه های استراتژیک ، زمانی که به مرحله اجرا می رسند (پناهی ، ۱۳۸۴).

۲- تعیین شاخص در بودجه بندی

در این مرحله نگرش مختصر بر انتخاب عملکردی مفید خواهد بود . در تمام موارد مندرجات بودجه ریزی عملیاتی در مورد ضرورت و تقدم پایه ریزی « شاخص ویژه » برای تمایز بین خوب و بد صحبت می کند . بر اساس دریافت عمومی و تجارب ویژه بیشتر محققان و کارشناسان باور دارند که برای داشتن سیستم موفق و واقعی بودجه ریزی عملیاتی شاخصهای عملکردی باید در کنار هم بنا نهاده شوند ، و شاخصی که اخیراً در مرحله طراحی مطرح شده است بر انجام بودجه ریزی عملیاتی واقعی مقدم می باشد. منظور از شاخص عملکرد چیست ؟ شاخص مجموعه ای از استانداردها و راهبردها یا مقیاس هاست که عملکرد سنجش به وسیله آنها به صورت واضح و رضایت بخشی معنی می شود . به عنوان مثال ، این معیار ممکن است استانداردهایی چون پیوستگی، اعتبار، شفافیت و غیره را شامل شود (قاسمی و پناهی ، ۱۳۸۵).

شاخص مورد استفاده برای سنجش خوب باید:

پیوستگی: آیا این اطلاعات برای تصمیم گیرندگان مفید است؟ آیا آنجا ارتباطی منطقی و شفاف بیش اندازه و برنامه وجود دارد؟

اعتبار: آیا واقعاً مقیاس درستی برای آنچه که جهت سنجش مورد نظر قرار می گیرد، می باشد. اهمیت: آیا مهم است؟ آیا ارزش سنجش را دارد؟

بی نظیر بودن: آیا حاوی اطلاعاتی که توسط سایر شاخصها گردآوری شده می باشد؟ شفافیت: آیا تصمیم گیرندگان مفهوم آن را می فهمند؟ آیا واضح، مجزا و قابل فهم است؟ به موقع بودن: آیا اطلاعات را به موقع برای تصمیم گیرندگان جهت استفاده در اتخاذ شیوه و راهکار جمع آوری می کند؟

واقع بینی: آیا اطلاعات از همان منبع، با همان شیوه در هر زمان جمع آوری خواهد شد؟ کمیت: آیا شاخص با ارزشهای رقمی بیان می شود؟ آیا آن شاخص می تواند میزان کمیت و کیفیت خدمات ارائه شده را تخمین بزند.

عمل گرایی: آیا اطلاعات می توانند با یک شیوه منظم جمع آوری و طبقه بندی شوند، با یک هزینه منطقی بدون فشار زائد بر منابع کالاها

تکمیل کردن: آیا این شاخصها همه عوامل اساسی در مقاصد برنامه را پوشش می دهند؟

کنترل: آیا فعالیت و موضوعی که در چارچوب کنترل قدرت یا توانایی سازمانها مورد سنجش قرار گیرد، وجود دارد؟ (قاسمی و پناهی، ۱۳۸۴).

۳- اعتبار شاخص ها در بودجه بندی

برای اینکه اطلاعات عملکردی به طور کامل در تخصیص منابع به کار گرفته شوند ، تصمیم گیران باید احساس کنند که اطلاعات نتایج و شاخص هایی که ارائه شده اند از دقت مناسبی برخوردارند . این بدان معناست که چنین اطلاعات و شاخص هایی باید شاخص های جامع و معتبری از نتایج برنامه ها باشند .

تصمیم گیران نمی توانند از اطلاعات عملکردی که به نظر آنها معتبر ، قابل اتکا مبتنی بر توافق همگانی طرفهای ذیربط نباشد استفاده کنند . علاوه براین ، ممکن است تصمیم گیری بر مبنای اطلاعات نادرست و ناقص در نهایت به حذف استفاده از این اطلاعات در تصمیمات مربوط به تخصیص منابع منجر شود(پناهی ، ۱۳۸۴) . چنانچه اعتبار شاخص ها عملکردی مورد توجه قرار گیرد اجرای بودجه بندی عملیاتی موفقیت آمیز و بدون توجه به این امر مهم اجرای بودجه بندی عملیاتی با مشکل مواجه خواهد شد (پناهی ، ۱۳۸۴) .

۴- تغییر متناسب سیستم حسابداری و گزارشگری

بودجه ریزی عملیاتی نیازمند تغییراتی بنیادی در سیستم های اطلاعات مدیریت، سیستم های حسابداری و به طور کلی در شیوه مدیریت دستگاه های دولتی است. بودجه عملیاتی ایده آل باید اطلاعات مربوط به فصول، برنامه ها یا دستگاه های اجرایی همراه با نتایج پیش بینی شده را به تفکیک در بر داشته باشد. این نگرش که بودجه ریزی عملیاتی شیوه ای مکانیکی(سطح مشخصی از عملکرد در مقابل سطح مشخصی از منابع مالی) یا فرایندی تحدیدی است(کاهش منابع مالی به دلیل دست نیافتن به نتایج مورد نظر) سودمند نیست. اطلاعات و شاخص های معتبر عملکرد در استقرار بودجه ریزی عملیاتی اهمیت به سزایی دارد. کیفیت و اعتبار اطلاعات عملیاتی و توانایی

سازمان ها و دستگاه ها برای ارزیابی و نشان دادن کارایی برنامه ها در موفقیت بودجه ریزی عملیاتی بسیار موثر است (مزیدی و سعیدی، ۱۳۸۵).

روشهای حسابداری دولتی ، که در چارچوب شیوه های سنتی بودجه ریزی مورد استفاده قرار می گیرند اغلب مبتنی بر عملیات نقدی هستند . در این گونه روش ها تاکید عمده بر مطابقت اقلام مخارج با میزان وجوهی است که پرداخت شده یا می شوند (یعنی در آخرین مرحله خرج کرد بودجه) . این روش برای ایفای نقش مدیریتی مدیران بودجه ای در دستگاههای اجرایی دولت کافی نیست ، یک پیش شرط مهم برای اصلاح نظام بودجه ریزی ، تبدیل سیستم حسابداری به گونه ای است که می تواند قیمت تمام شده را محاسبه کند . در روش نقدی می توان میزان دستمزد یا هزینه سفر یک ماه گذشته را به دست آورد ولی احتمال این است که بتوان هزینه یک هدف یا راهبرد برنامه ریزی شده را استخراج کرد بسیار کم تر است و هم چنین نمی توان در هر زمان اطلاعات کافی در زمینه فعالیتهای مالی دولت به دست آورد . در نتیجه تصمیم گیریها بر اساس اطلاعات به هنگام و صحیح انجام نخواهد شد ، طبیعتاً جایگزینی نظام حسابداری تعهدی این عیوب را بر طرف خواهد کرد (پناهی، ۱۳۸۵).

۲-۳-۳- عوامل انسانی

اهم عوامل انسانی عبارتند از شایستگی حرفه ای و تخصص کارکنان کلیدی ، تحصیلات ، تجربه ، تعداد افراد شرکت با زمینه قبلی مرتبط ، توزیع دقیق مسئولیتها و همچنین حقوق و مزایای مناسب (انوری ، رستمی ، ۱۳۸۲).

۱- آموزش

۲- شرایط احراز مشاغل چه به لحاظ تحصیل و چه به لحاظ تجربی

۳- نظام حقوق و مزایا مناسب

۴- نظام تشویق و تنبیه مناسب

۱- آموزش

انسان موجودیت تغییرپذیر با توانائی های بالقوه نامحدود که این توانائی ها می توانند تحت نظام و برنامه ریزیهای آموزش و پرورش صحیح به تدریج به فعل درآمد و جوامع انسانی و ارگانهای مربوط به آن را از مواهبی بسکران برخوردار نماید . این وظیفه خطیر در حد سازمانها و موسسات به عهده مدیریت سازمانها و در چارچوب و نظام بهسازی منابع انسانی در این بخش مطرح گردیده است .

هدفهای آموزشی در سازمانها متعدّدند که تحت عنوان هدفهای عمده ، هدفهای اجتماعی ، هدفهای سازمانی و هدفهای فردی ، قابل دسته بندی است . تحقق این اهداف منابع سه گانه مورد نظر الگوی سیستمی مدیریت منابع انسانی را تامین می نماید . اما آنچه که در نظام بهسازی سازمانها به تدریج باید مورد تاکید قرار گیرد نتایج حاصل از آموزش است و نه صرفاً انجام آموزش و یا آمار ساعات آموزشی . به عبارت هدفی آموزشها باید ایجاد سازمانهای یادگیرنده و تولید کننده فکر باشد و صرفاً از فکر دیگران استفاده کند.

البته در مورد سازمانهای یادگیرنده^۱ همان طوری که قبلاً نیز اشاره شده ادعا شده است ، یک ایده زمانی به اختراع تبدیل می گردد که قابلیت اجرای آن به ثبوت برسد و یک اختراع زمانی نوآوری محسوب می شود که بتوان آن را به نحوی قابل اطمینان در حجمی معنی دار و با قیمتی قابل قبول ساخت و به بازار ارائه نمود(پناهی، ۱۳۸۴).

آموزش و بهسازی کارکنان اجرایی

منظور از آموزش و بهسازی کارکنان اجرایی ، افزایش توانایی های تخصصی و مهارت آنها در انجام وظایف محوله و به فعل درآوردن پاره ای از توانایی های بالقوه آنهاست . البته در این دسته از مشاغل به لحاظ ماهیت اجرایی آنها تاکید بیشتر بر انجام کار است ولی در مقایسه با آموزش مدیران و سرپرستان از سادگی خاص برخوردار می باشد .

مباحثی که در این زمینه مطرح می شود عبارتند از :

۱-برآوردن احتیاجات و برنامه ریزی آموزشی کارکنان اجرایی

۲-روشهای اجرای برنامه های آموزشی

۳-ارزیابی عملکرد برنامه های آموزشی(میرسپاسی،۱۳۸۱).

۲-شرایط احراز مشاغل

بعد از تشریح ماهیت و ویژگیهای شغل ، قدم بعدی تعیین خصوصیات ، تجربیات و مهارتهای است که متصدی شغل باید داشته باشد. بنابراین ، به منظور تنظیم فرم شرایط احراز شغل لازم است که شرح شغل به دقت مورد مطالعه قرار گیرد فرم شرایط احراز شغل از یک طرف ، راهنمایی برای کارمند یابی است و مشخص می کند در جستجوی چه نوع کارمندی از چه خصوصیات باشیم و از طرف دیگر ، چون در آن صفات و خصوصیات که دارا بودنشان ضروری و مهم شناخته شده اند تشریح شده است ، می توانیم از آن در طراحی آزمون های انتخابی ، یعنی آزمون هایی که تواناییهای متقاضیان شغل را می سنجد ، استفاده کنیم . شرایط احراز شغل را می توان در قسمتی از فرم شغل شرح داد یا به صورت فرم جداگانه تنظیم کرد .

همان طور که گفته شد شرایط احراز شغل بنا به تعریف ، شرح صفات و خصوصیات است که متصدی شغل باید دارا باشد تا بتواند با شایستگی از عهده انجام آن برآید . حال این سوال مطرح می شود که این صفات و خصوصیات را چگونه و به چه طریقی می توان شناسایی کرد ؟ برای این کار معمولاً از دو روش استفاده می شود. روش اول اظهارات صاحبانظران و تجزیه و تحلیل آماری ، در روش اول (روش قضاوتی) از کارشناسان ، سرپرستان و مدیرانی که با شغل آشنایی دارند سؤال میشود کسی که شغل مورد نظر به او واگذار می گردد باید دارای چه تحصیلات ، تخصص و مهارتهایی باشد ، چه دوره هایی را گذرانیده باشد و استعداد ، هوش و شعورش در چه حدی باشد تا بتواند با شایستگی عهده دار آن شود .

روش دوم که منطقی ترین و در عین حال دشوارترین روش است ، رابطه آماری میان ویژگیها و مهارتهای فردی و میزان کارآیی تعیین می شود به عبارت دیگر ، تعیین می گردد چه رابطه ای میان متغیرهایی از قبیل اندازه قد ، قوه بینایی ، قدرت جسمی ، چالاکي و زبردستی ، هوش ، ویژگیهای شخصیتی (مانند ، خونسردی و محافظه کاری) و توانایی کارمند در انجام دادن وظایفش وجود دارد ؟

مزیت تعیین صفات و مشخصات متصدی به وسیله روشهای آماری این است که می توان رابطه میان خصوصیات فرد و کارآیی را از طریق علمی اثبات نمود . در واقع امروزه دیگر نمی توان شرایط احراز شغل را به طور دلخواه تعیین کرد و در بسیاری از جوامع ، اگر شرایط احراز شغل بیارتباط با شغل تنظیم شده باشد ؛ سازمان و کارفرما باید در مقابل قانون پاسخگو باشد(سعادت، ۱۳۸۰) برای اجرای موفقیت آمیز بودجه عملیاتی باید شرایط احراز مشاغل توجه خاصی معطوف نمود و بدون توجه به شرایط احراز مشاغل اجرای بودجه بندی عملیاتی دچار مشکل خواهد شد .

۳- نظام حقوق و مزایا

به کارکنان برای جبران کاری که در سازمان انجام می دهند ، حقوق و دستمزد پرداخت می شود . اما علاوه بر جبران زحمات و وقت و نیرویی که کارکنان در جهت و به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می کنند ، پرداخت باید جنبه انگیزشی نیز داشته باشد . یعنی باید برای پرداخت، سیستمی طراحی گردد که کارکنان را به عملکرد موثر تشویق کند و محرکی برای سخت کوشی و بکارگیری تمام تواناییهای بالقوه آنها باشد .

امروزه این نظریه در روانشناسی مطرح است که از میان نیازهای متعدد و متنوع انسان ، تنها معدودی را می توان مستقیماً با پول ارضا نمود و انگیزه های غیر مادی بسیاری چون میل به کسب موفقیت و قدرت و میل به کمال و خودیابی در اعمال و رفتار انسان تاثیر می گذارد. با وجود این ، جای هیچ شک و تردیدی نیست که هنوز پول از جمله مهمترین انگیزه هاست و اگر چه کارکنان سازمان علاوه بر حقوق یا دستمزد ، پاداش و مزایای غیرنقدی بسیاری دریافت می کنند پرداختهای نقدی هنوز از اهمیت زیادی برخوردار است و نقش بسزایی در جذب و حفظ نیروها دارد .

قبل از ادامه بحث باید به این نکته اشاره نمود که میان حقوق و دستمزد تفاوتی وجود دارد . منظور از دستمزد ، پرداختی است که مبنای محاسبه آن ساعت است و منظور از حقوق ، پرداختی که ماهانه صورت می گیرد . دستمزد ، متداولترین شیوه پرداخت به کارگران و حقوق ، متداولترین شیوه پرداخت به کارمندان است (سعادت، ۱۳۸۰).

۲-۴- مبانی نظری بودجه عملیاتی :

۲-۴-۱- طرز تنظیم بودجه عملیاتی

گرچه برای تنظیم بودجه عملیاتی ، از فنون و روش های خاصی استفاده نمی گردد، ولی معمولاً برای تنظیم بودجه عملیاتی از روش قیمت تمام شده استفاده می شود.

مراحل تنظیم بودجه عملیاتی طبق حسابداری قیمت تمام شده به قرار زیر است:

- طبقه بندی عملیاتی:

عملیات دستگاه به چند برنامه، هر برنامه به فعالیت های تابعه ، هر فعالیت به فعالیت های فرعی و در صورت لزوم هر فعالیت فرعی به عملیات مربوطه ، تقسیم می شوند. به علت اینکه منظور از تنظیم بودجه عملیاتی، اندازه گیری دقیق حجم فعالیت است ، بدین جهت لازم است برای به دست آوردن واحد مناسبی برای اندازه گیری حجم فعالیت ، برنامه های دستگاه به تقسیمات فرعی بیشتری تقسیم شود.

- انتخاب واحد اندازه گیری:

عملیات فوق به دو نوع تقسیم می شوند: عملیات قابل سنجش و عملیات غیر قابل سنجش ، عملیات غیر قابل سنجش به عملیاتی گفته می شود که برای آنها نمی توان واحد اندازه گیری مناسبی انتخاب نمود. مثلاً نمی توان برای تحقیقات علمی که نتیجه آن قابل پیش بینی نیست ، واحد اندازه گیری انتخاب کرد . هزینه این گونه عملیات بر اساس کادر ثابت پرسنل برحسب مواد هزینه (حقوق کارکنان ، هزینه های اداری و سرمایه ای و غیره) محاسبه می گردد و از فنون و روش های خاصی که در تنظیم بودجه عملیاتی به کار می رود . استفاده نمی شود. خصوصیات واحد اندازه گیری مناسب به قرار زیر است :

الف) باید قابل شمارش باشد .

ب) باید کوشش واقعی به کار رفته را ظاهر سازد .

ج) باید با مرور زمان ثبات خود را از دست ندهد.

د) باید معرفی مقدار محصول باشد .

انتخاب واحدی که واحد خصوصیات مذکور باشد مشکل و محتاج به بررسی عمیق و تجربه ی فراوان است . انتخاب اولیه واحد اندازه گیری ممکن است چندان مشکل نباشد ، ولی تنهادر اثر تجربه و با مرور زمان می توان صحت آن را تعیین نمود .

- پیش بینی حجم عملیات

مرحله بعدی ، پیش بینی حجم عملیات است . بدیهی است که پیش بینی حجم عملیات فقط در مورد عملیات واحدی انتخاب شد ، حجم عملیات بر حسب آن برای سال بودجه پیش بینی می شود . پیش بینی حجم عملیات طبق آمار و تجربیات سال گذشته و در نظر گرفتن شرایط و تغییرات آینده به عمل می آید .

- محاسبه هزینه واحد

مرحله بعدی تنظیم بودجه عملیاتی ، محاسبه هزینه واحد طبق حسابداری قیمت تمام شده است برای محاسبه هزینه عملیات غیر قابل سنجش ، فنون و روش های خاصی به کار نمی رود. مخارج این نوع عملیات بر حسب مواد هزینه (مانند حقوق کارمندان ، وسائل و ملزومات) پیش بینی می شود. لکن برای محاسبه ی عملیات قابل سنجش ، اقدامات زیر را انجام می یابد :

الف : حجم عملیات بر حسب واحدی که انتخاب گردیده است پیش بینی می شود.

ب : طبق حسابداری قیمت تمام شده هزینه تکمیل هر واحد تعیین و در مجموع واحدهای
پیش بینی شده (مذکور در بند الف) ضرب می شود و بدین ترتیب هزینه عملیات مربوطه به
دست می آید(وزیری، ۱۳۸۲).

۲-۴-۲- چرا بودجه بندی عملیاتی

اهداف اصلی بودجه بندی عملیاتی افزایش کارایی در تخصیص منابع و بازدهی در هزینه
دولتی می باشد. با توجه به اهمیت کارایی در تخصیص منابع ، اصلاحاتی در بودجه بندی عملیاتی
ایجاد شده که تخصیص منابع در بخش دولتی تمایل دارد تا مسئول تغییر نیازها و اولویت های
اجتماعی باشد . استنباط این مطلب این است که تخصیص منابع برای برنامه های غیر مفید بدلیل
عدم مسئولیت در رابطه با نتایج مربوط به بودجه بندی می باشد.

کارایی موثر و کارایی در تخصیص منابع دولتی اهداف اصلی بودجه بندی عملیاتی هستند .
یک رابطه مهم نیز بین بودجه بندی عملیاتی و اهداف بزرگ دولت وجود دارد. به طور آشکار به
میزانی که بودجه بندی عملیاتی در افزایش کارایی موثر، موفق می باشد. به همان میزان باید
هزینه اضافی دولت باید کمتر از میزانی باشد که وجود دارد . به عبارت دیگری سود موثر وجود
دارد که می تواند استفاده شود تا هم بار مالیاتی را کاهش دهد و هم اولویت های جدید در خدمات
مالی ایجاد شود. علاوه بر این در مورد یک دولت که آگاهانه به دنبال کاهش هزینه دولتی و هم
بدنبال اهداف کارایی تخصیص منابع می باشد . هدف دولت کاهش هزینه دولت و افزایش کارایی
واثربخشی می باشد (لاورن ، ۲۰۰۵) .

۲-۴-۳- بازدهی بودجه بندی عملیاتی

ارزیابی کارایی سیستم های بودجه بندی عملیاتی دولتی، از نظر متدلوژیک، کار سختی است. تخصیص بهینه منابع و بازدهی موثر همگی وابسته به تاثیر تعداد زیادی از متغیرهای بودجه بندی عملیاتی است. تغییرات در ترتیب عوامل سیاسی و اولویت ها ممکن است باعث ایجاد تخصیص های مجدد، منابع شوند که هیچ اثری در بازدهی و کارایی ندارند. ویژگی های سیستم های دولت و سازمانها این است که عمدتاً بر توانایی استفاده از اطلاعات عملیاتی برای منطقی کردن اولویت بندی هزینه، اثر می گذارند. روابط داخلی بین بودجه بندی عملیاتی و بعضی از این متغیرها چنان نزدیک است که تفکیک آنها بسیار مشکل است و مشکلاتی را برای ارزیابی به وجود می آورد.

وجود انواع مختلف بودجه بندی عملیاتی به این معنی است که آنچه که باید بررسی شود، کارایی بودجه بندی عملیاتی نیست، بلکه بررسی اشکال مشخص بودجه بندی عملیاتی است. وجود این مشکلات متدلوژیکی به این معنی است که محدودیت های بزرگی وجود دارد که از نظر تجربی باید در مورد بازدهی بودجه بندی عملیاتی بر طرف شوند.

از این رو، اهمیت شواهد تجربی نه تنها در مورد کارایی بودجه بندی عملیاتی اطلاعاتی را به ما می دهد، بلکه روش هایی را نیز مشخص می کند دولتها تحقیقات گسترده ای در این زمینه در آینده انجام داده اند. در این بخش، شواهد تجربی نشان می دهد که کارایی سیستم های بودجه بندی عملیاتی گسترده دولتی، تحت تأثیر سه عامل، تخصیص بهینه بودجه بازدهی موثر و برنامه ریزی منظم می باشد. (مارک رابینسون و برامبی، ۲۰۰۵).

۲-۴-۴- تجربه برخی از کشورهای منتخب در اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی

۲-۴-۴-۱-کانادا

الف - زمان و چگونگی شروع انجام نظام

نظام بودجه ریزی بر مبنای عملکرد از دهه ۱۹۶۰ آغاز شد. در این دهه توجه بیشتر معطوف به. ارتباط بین مخارج و نتایج می باشد. در دهه ۱۹۷۰، ارزیابی برنامه ها و اثربخشی برنامه ها را در دستور کار خود قرار داد.

مهمترین تحولات انجام گرفته در این زمینه از آن زمان تا کنون به شرح زیر بوده است:

- بررسی برنامه ها و فرآیند هزینه به منظور کاهش کسری بودجه که موفقیت برنامه ها را با خطر مواجه ساخته بود.

- تغییر نظام مدیریت هزینه ها و گزارش دهی نتایج و عملکرد ها

- تاکید بر کیفیت خدمات ، تعیین استانداردهای خدمات و گزارش گری از عملکرد ها و نتایج

- بررسی سایر روش های ارائه خدمات دولتی ، موفقیت های بدست آمده در این زمینه به

خصوص واگذاری و ارائه این خدمات به بخش خصوصی و تاکید بیشتر بر نتایج بسیاری از مشکلات

ارائه این خدمات در بخش دولت را از بین برده است.

- اصلاح نظام حسابداری بودجه در راستای هماهنگی با تحولات ایجاد شده

- اصلاح روش گزارش دهی به مجلس به منظور ارائه اطلاعات مناسبتر در زمینه های برنامه ها

و طرح های دولتی و عملکرد اقدامات دولت با تکیه بر نتایج

- ابلاغ دستور العمل ارزیابی نتایج تعهدات دستگاه های اجرایی شامل : اندازه گیری عملکرد،

گزارش دهی و ارزیابی (کاهنمن و تورستی ، ۲۰۰۵) .

- ب - تلاش های به عمل آمده در زمینه فرهنگ سازی بودجه ریزی بر مبنای عملکرد
- از سال ۱۹۹۸ نظام تشویق و تنبیه برقرار شده و مدیرانی که به نتایج مورد انتظار رسیده اند مورد تشویق قرار گرفته اند. به طور کلی بین ۱۰ تا ۲۵ درصد از حقوق مسئولین اجرای برنامه ها وابسته به تحقق و دستیابی به عملکرد و نتایج از پیش تعیین شده بوده است.
- خزانه داری چارچوب مدیریتی خاصی برای مدیران مالی تعیین و ابلاغ کرده است.
- مدرسه خدمات عمومی کانادا دوره های متعددی برای آموزش بودجه ریزی بر مبنای عملکرد برگزار کرده است.
- از سال ۲۰۰۳ چارچوب خاصی تحت عنوان پاسخگویی مدیران تهیه و ارائه شده است. در این چارچوب مسئولیت ها و انتظارات از دستگاه های اجرایی مختلف در زمینه عملکرد و نتایج برای معاونین دستگاه های مزبور مشخص شده است. همه ساله دبیر هیات خزانه داری چگونگی عملکرد شاخص های هر دستگاه را با معاونت های ذیربط بررسی و گزارش می نماید.
- دولت تاکید زیادی بر مرتبط ساختن مخارج با نتایج در امر برنامه ریزی، گزارش دهی داخلی و گزارش به مجلس دارد (همان منبع).
- ج - موانع اصلی موجود در سر راه توسعه بیشتر نظام بودجه ریزی بر مبنای عملکرد
- مرتبط ساختن اجرای سیاستها و نتایج بدست آمده
- اندازه گیری معنی دار نتایج براساس یک شاخص واحد
- بودجه یکساله انجام می گیرد در حالیکه نتایج آن ممکن است بیش از یک سال بدست آید.
- نتایج ممکن است حاصل از یک فعالیت دولت نباشند و چند فعالیت منجر به یک نتیجه واحد شود.

- عدم توازن در ارائه گزارشات مالی به دلیل طبیعت نظام پارلمانی و گرایش دستگاهها به گزارش عملکردهای مطلوب و عدم گزارش مشکلات (همان منبع).

د - درس یا درسهای مهم حاصل از اجرای نظام

- با نشستن و بحث کردن راه به جایی برده نخواهد شد. باید کار را شروع کرد. تا زمانی که کار شروع نشده است دستگاههای اجرایی تعهد دولت نسبت به اجرای نظام را باور نمی کنند.

- نباید انتظار داشت از همان اول نظام کامل و بدون نقض اجرا شود. حداقل بین ۵ تا ۶ سال تلاش مستمر تمامی بدنه دولت اجرای نسبتاً کامل نظام مورد نیاز است. همواره موانعی بر سر کار وجود دارد یا نه وجود خواهد آمد که باید به تدریج مرتفع و از سر راه برداشته شود (همان منبع).

۲-۴-۲- انگلیس

الف - زمان و چگونگی شروع اجرای نظام

- بعد از انتخابات سال ۱۹۹۷، دولت مجموعه ای از اصلاحات مخارج دولتی را در قالب برنامه بررسی جامع مخارج در سال ۱۹۹۸ ارائه نمود. این مجموعه شامل یک برنامه سه سالانه مخارج به منظور مدیریت خدمات عمومی برای دستگاههای اجرایی، داشتن بودجه های جاری و سرمایه گذاری مجزا به منظور جلوگیری از تحت فشار قرار گرفتن طرحهای سرمایه گذاری ضروری، ارائه نظام حسابداری جدید برای کنترل روند مخارج است.

- حرکت به سوی هدفهای بلند مدت برای تخصیص منابع بودجه

- در برنامه یاد شده جدید ۶۰۰ هدف عملکرد در ۳۵ موضوع مختلف پیش بینی شده است.

- هدفهای مزبور مجموعاً ۱۸ دستگاه اجرایی را در بر می گیرند. رویکرد این اهداف بیشتر

معطوف به عملکرد و نتایج می باشد.

- دستگاههای اجرایی سالانه دوبار گزارش عملکرد اهداف خود را ارائه نموده اند (کاهنمن و

تورستی ، ۲۰۰۵).

ب - تلاشهای به عمل آمده در جهت فرهنگسازی بودجه ریزی عملیاتی

- اجرای برنامه مخارج موجب پاسخگویی بهتر دولت و مجلس شده است، کیفیت و کمیت

گزارش های عملکرد ارتقاء یافته و در چارچوب برنامه میان مدت تخصیص منابع با اثربخشی

بهتری صورت گرفته است.

- هیچ گونه تنبیهی برای مدیرانی که اهداف مورد نظر را محقق نکرده اند، وجود ندارد.

- عملکرد برنامه دوبار در سال انجام می گیرد و روسای دستگاههای اجرایی در مقابل وظایف

خود پاسخگو بوده اند.

- عملکرد دوره گذشته دستگاههای اجرایی، ملاک تخصیص اعتبارات قرار گرفته است(همان

منبع).

ج - موانع اصلی بر سر راه توسعه بیشتر نظام بودجه ریزی عملیاتی

- بعد از گذشت ۷ سال از برنامه اصلاحات، تنها مانع بر سر راه اجرای آن، مخالفتهای حزب

مخالف دولت بوده است.

- گزارشهای ارزشیابی حاکی از بهبود ارتباط بین دولت مرکزی ، دولتهای منطقه ای و

سازمانهای ناحیه ای بوده است.

- نظام حسابداری برنامه نیاز به بازبینی دارد (همان منبع).

د- درس یا درس های مهم حاصل از نظام

- قبل از هدف گذاری مشورت های لازم باید به عمل آید.

- هدفگذاری باید برای دوره میان مدت و بلند مدت انجام گیرد. استراتژی های بلند مدت و کوتاه مدت به دستگاهها امکان می دهد بر نتایج عملکرد متمرکز شوند و از عکس العمل کوتاه مدت جلوگیری می نماید.

- اهمیت اندازه گیری نباید کم توجه قرار گیرد. اندازه گیری برخی از نتایج مشکل است. با این وجود باید کوشش شود، این نتایج اندازه گیری شوند و از محاسبه محصولات واسطه باید خودداری نمود.

- از تعداد شاخص های عملکرد باید خودداری کرد (همان منبع).

۲-۴-۳- آمریکا

فقدان اطلاعات مدیریتی در بودجه های سنتی منجر به شکل گیری نخستین اقدامات برای اصلاح فرایند بودجه در دهه های ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ در کشور آمریکا شد. با رشد سریع ابعاد دولت فدرال در خلال دهه ۱۹۳۰ مشخص گردید که تاکید صرف بر کنترل در بودجه کافی نیست. مدیران ارشد دولت فدرال به تدریج دریافته اند که علاوه بر کنترل بودجه ای به ابزاری برای ارزیابی و سنجش عملکرد سازمانهای تابعه نیز نیاز دارند. چنانکه آلن شیک عنوان نمود در این تعریف جدید از بودجه ریزی ارائه شد که شامل نظم بخشیدن به فعالیتها و هدایت موثر منابع سازمانی به سوی تحقق اهداف و حصول منافع در نظر بود این موضع گیری جدید موجب توجه بیشتر به جنبه های مدیریت در سازمانهای دولتی در پروژه های بزرگ شد.

در خلال دهه ۱۹۵۰ تعدادی از دولتهای ایالتی و محلی آمریکا بودجه ریزی عملیاتی را تجربه کردند ولی در اغلب موارد این تجربه ناموفق بودجه و در نتیجه این روش بودجه ریزی در دهه ۱۹۶۰ عملاً کنار گذاشته شد اما کاربرد شاخصهای سنجش عملکرد در بودجه همچنان در بسیاری

از ایالتها و دولتهای محلی ادامه یافت. برخی از دلایل ذکر شده در مورد عدم توفیق بودجه ریزی عملیاتی در آمریکا که از سوی COB ارائه شده است.

در مرحله اول این اصلاحات در بیشتر موارد ابتدا برای کمک به مدیران اجرایی در بخش دولتی طراحی شده بود نه مدیران ارشد دولتی یا قوه مقننه این بدان معنی است که مدیران ارشد دولتی در بهترین حالت نسبت به گنجاندن شاخصهای عملکردی در بودجه بی تفاوت بودند نه کنگره و نه دفتر بودجه به طور معمول این شاخصها را در ممیزی عملکرد دستگاههای دولتی به کار نگرفتند. حال آنکه این کار می توانست، توان آنها را در نظارت بر عملکرد دستگاهها افزایش دهد. به علاوه کنگره در آن زمان از بودجه ریزی عملیاتی پشتیبانی نمی کرد چنانچه در گزارشی که از سوی GAO عنوان شده است که مقامات دولتی، نمایندگان مجلس عموماً با کاربرد شاخصهای عملکرد کنونی موافق نیستند و این شاخصها را دارای اعتبار نداشتند و فاقد تاثیر مثبت بر نحوه تخصیص منابع می دانند و مشکل دیگری که وجود دارد این است که بسیاری از رؤسای سازمانهای دولتی نسبت به مفید بودن شاخصهای عملکرد تردید داشتند بویژه در مواردی که به کمیت در آوردن نتیجه کار سازمان و میزان اثر بخشی آن دشوار بود به علاوه این روش بودجه ریزی سازمانهای تحت امر آنها را در معرض نظارت و بازرسی دقیق کنگره امریکا قرار می داد و به تحلیلگران بودجه اطلاعات بیشتری برای نقد عملکرد این سازمان ها و تلاش برای کاهش بودجه آنها می داد بر طبق یکی از گزارشهای GAO روسای دستگاههای دولتی بیش تر مدافع شاخصهای بخش عملکردی بودند که در داخل سازمانهایشان طراحی شده و مورد استفاده قرار می گرفت و اعتقاد داشتند که این شاخصها بیش تر برای بهبود فرآیندها مدیریت درون سازمانی مفید هستند، تا برای اصلاح فرایند بودجه و در نهایت بی علاقگی عمومی نسبت به بودجه ریزی عملیاتی و دشواری های اندازه گیری و کمی کردن ستانده موجب شده بود که در اغلب موارد شاخصهای

ضعیفی برای سنجش کیفیت خدمات ارائه شده از سوی سازمانهای دولتی طراحی شود. پرسنل دفتر مرکزی بودجه نسبت به دقت و صحت بسیاری از شاخصهای سنجش عملکرد تردید داشتند و بر این باور بودند که این شاخصها در بهترین حالت تخمین های غیر موثقی از هزینه های برنامه ها و برآوردهای تقریبی از منافع و نتایج این برنامه ها هستند.

هر چند بسیاری از ایالتها در آمریکا چندین دهه تجربه، برای به کارگیری شاخصهای عملکرد را دارا هستند ولی این شاخصها هنوز نتوانسته اند بر فرآیند بودجه اثراتی بر جای بگذارند و دولتهای ایالتی و نیز کنگره همچنان توجه خود را محدود به بودجه اقلام مخارج می نمایند البته GAO گزارشهایی را درباره ایالتهایی که شاخصهای عملکرد را در برنامه ریزی های بلند مدت بکار برده یا پروژه های آزمایشی را برای مشارکت دادن مدیران سازمانهای دولتی در طراحی اصلاحات بودجه به اجرا گذاشته اند، ارائه کرده است. در دهه های گذشته دولت های آمریکا در زمینه بودجه ریزی عملیاتی تجربیات گسترده ای کسب کرده است. با وجود این در حالی که از ۵۰ ایالت ۴۷ ایالت ادعا می کنند، بدلیل الزامات اداری یا قانونی به نوعی از این بودجه ریزی استفاده می کنند و آن را به کار بسته اند. هیچ مدرکی وجود ندارد که نشان دهد این ایالتها از نظام بودجه ریزی کامل عملیاتی پیروی کرده اند. به رغم اینکه دولتهای ایالت متحده آمریکا در زمینه منابع انسانی و مالی از توانایی های نسبتاً بالایی برخوردارند ولی در اجرای بودجه ریزی عملیاتی با محدودیتهایی روبرو بوده اند که درباره مزیت های بالقوه این رویکرد تردیدهایی را برانگیخته است. در این میان ایالت ویرجینیا حالتی استثنایی دارد ولی برنامه ریزی راهبردی با سایر تلاشهایی که برای بهبود عملکرد صورت می پذیرد مرتبط است. ویرجینیا دارای سیستم کلی مدیریت عملکرد است که از چهار فرآیند مرتبط تشکیل شده است: برنامه ریزی راهبردی، سنجش عملکرد، ارزیابی برنامه و

بودجه‌ریزی عملیاتی همه سازمانهای دولت ایالتی ویرجینیا در تدوین برنامه راهبردی ایالتی که هر چهار سال یکبار تدوین می شود شرکت دارند.

اهدافی که در این برنامه ذکر می شود مبنای شاخص های عملکرد و درخواستهای بودجه است. دلایل متعددی از جمله دلایل ذیل را می توان برای رویکرد مجدد ، بودجه ریزی عملیاتی برشمرد. ماده قانونی که مدیران ارشد مالی در ۱۹۹۰ تصویب کردند مدیران ارشد مالی سازمان های دولتی ملزم به تدوین معیارهای سنجش عملکرد می کرد، که باید در صورتهای سالی منعکس می شد و از طرف دیگر برنامه ابداع و بازآفرینی دولت کلینتون شامل توصیه هایی در زمینه برنامه های استراتژیک و استفاده از معیارهای سنجش عملکرد بود و اجرای برنامه سازمان مبتنی بر عملکرد به عنوان گامهای تکمیلی پس از تصویب فوق می باشد پس از تصویب قانون عملکرد و دستاوردهای دولت در سال ۱۹۹۳ به نحو روزافزونی از سازمانهای فدرال انتظار می رود که بر دستیابی به نتایج تاکید کنند و در قالب برنامه و گزارشهای عملیاتی، نشان دهند که چگونه فعالیتهای آنها به نیل برای اهداف سازمان کمک می کند دولت کنونی برای افزایش پیوندها میان عملکرد و منابع که قانون فوق الذکر زمینه آنها مهیا ساخته گامهای دیگری نیز برداشته است مثلاً ابزار رتبه بندی برنامه اداره مدیریت و بودجه به گونه ای طراحی شده که با خلاصه کردن اصلاحات عملکرد و ارزیابی، از اطلاعات عملیات در فرآیند تدوین بودجه فدرال به گونه ای آشکارتر استفاده کند. دولت این ابزار جدید را در ۲۰٪ برنامه های درخواست بودجه سال ۲۰۰۴ مالی رئیس جمهور بکار برده است. اخیراً سازمان مدیریت و بودجه از سازمانها درخواست کرد تا برای سال مالی ۲۰۰۵ و سالهای بعد بودجه عملیاتی ارائه دهند.

در ده سال نخست قانون عملکرد و دستاوردهای دولت آمریکا دولت فدرال توانسته است برای نخستین بار تلاشی نظامند و سر تا سری را برای تدوین برنامه های راهبردی و عملیاتی که

کارکردهای اصلی دولت را پوشش می دهد سازمان دهد. اگر چه این کار هنوز به پایان نرسیده است تدوین اهداف و شاخصهای عملکرد بنیانی را برای دگرگونی اساسی تر در نحوه فعالیت دولت فراهم کرده است.

با توجه به تلاشی که برای تغییر ارائه بودجه درخواستی رئیس جمهور به منظور ایجاد ارتباط آشکار میان بودجه سازمانها و ساختارهای برنامه ریزی به عمل آمده درک توانایی ها و محدودیتهای بودجه ریزی عملیاتی و فرصتها و چالشهایی که فرآروی آن قرار دارد اهمیت بسیار دارد و GAO نیز گزارشهای متعددی را در این راستا ارائه کرده است.

۲-۴-۴-۴- ایرلند

در سال ۱۹۹۴ ابتکاری در مدیریت استراتژیک به اجراء در آمد که شامل مجموعه اصلاحات مدیریتی در خدمات دولتی بود. مهمترین این اصلاحات تدوین استراتژی و اهداف اساسی سه سال آینده بود. بر اساس قانون مدیریت خدمات دولتی همه دستگاههای اجرایی دولتی موظفند هر سه سال یکبار و یا شش ماه پس از انتصاب وزیر جدید، نسبت به تهیه برنامه استراتژیک اقدام کنند . همچنین دستگاههای مزبور مکلفند به طور سالانه عملکرد برنامه استراتژیک مزبور را گزارش دهند و مصوبه مربوط به بررسی هزینه ای اقدام دیگری بود که در سال ۱۹۹۷ صورت گرفت . هدف از این مصوبه حرکت از سوی روش سنتی که اتکاء مدیریت خدمات دولتی به سوی دستیابی به نتایج است. بر اساس این مصوبه هر وزارتخانه و دستگاه اجرایی مکلف به انجام بررسی های سالانه هزینه ای است وزارت دارایی بر انجام این بررسی ها نظارت دارد .

نظام بودجه بندی عملیاتی ابتدا به صورت نمونه در وزارتخانه های ارتباطات و فناوری اطلاعات، وزارت برق ، وزارت بهداشت، وزارت آموزش به اجرا در آمد . در انجام این کار از خدمات مشاوره‌ای بانک جهانی استفاده به عمل آمد و تلاشهایی در جهت فرهنگ سازی بودجه ریزی عملیاتی در وزارتخانه های نمونه مورد ارزشیابی قرار گرفته و در دست بررسی است.

مهمترین چالشی که گروه کارشناسان فعال در طرحهای نمونه با آن روبرو بوده اند تهیه مجموعه شاخصهای عملکردی است که بتواند توسط وزارتخانه های دارای فعالیت های نسبتاً مشابه به کار برده شود و نتایج حاصل از این عملیات حرکت به سوی بودجه ریزی بر مبنای نتیجه تجربه خوبی برای کشورها بوده است. تجربیات بدست آمده از کاربرد این روش در وزارتخانه های نمونه، امکان پذیری حرکت از بودجه ریزی داده محور به ستانده محور را برای مدیران میانی به اثبات رسانده است و در صورت نبود یک سیستم اطلاعاتی مناسب بودجه ریزی عملیاتی موفق نخواهد بود. عزم و تعهد مقامات به اجرای نظام مهمترین پیش شرط است بنابراین از یک طرف مقامات کشور باید نسبت به اجرای نظام متعهد شوند و از سوی دیگر مدیران میانی نیز در خصوص مزایای اجرای آن توجیه شوند و در نهایت تدوین مقررات برای مجبور کردن گروههای مخالف برای اجرای نظام به طور یقین کارساز خواهد بود. باید صبر و شکیبایی و ارائه دلیل و منطق این گروهها را متقاعد به اجرای نظام کرد.

۲-۴-۴-۵- هلند

در ژوئن ۱۹۹۹ دولت هلند پیشنهادی را در زمینه بهبود نظام اطلاعاتی بودجه سالانه به مجلس ارائه نمود. هدف از ارائه این پیشنهاد ارائه اطلاعات به موقع و در دسترس برای بودجه ریزی بود. این مهم از طریق ارائه اطلاعاتی در زمینه عملکرد اهداف پیش بینی شده و هزینه اجرای آن انجام می گیرد. نظام جدید بودجه ریزی شامل معیارهای عملکرد زیر می باشد:

۱- کمیت و کیفیت و هزینه محصولات و خدمات تولید شده به وسیله دولت به منظور دستیابی

به نتایج خاص

۲- عملکرد حاصل از اقدامات دولت در زمینه های یاد شده

دولت هلند همچنین تلاشهایی را در جهت فرهنگ سازی بودجه ریزی عملیاتی انجام داد و نتایج حاصل از این تلاش، باعث قانونگذاری شفاف تر و کاربردی تر برای استفاده کنندگان، برگزاری دوره های مختلف از طریق دانشکده دولتی، برگزاری همایشها، استقرار نظام تشویقی برای پیشگامان و دادن اولویت بیشتر به نظام ارزشیابی بودجه دولت می باشد. بر سر راه توسعه این نظام بودجه ریزی عملیاتی موانع، مختلفی وجود دارد. از طریق اسناد بودجه تهیه شده بر اساس نظام جدید مقایسه بین اهداف موردنظر عملکرد و آشکار کردن نقاط ضعف بسیار ساده شده است (هم از دیدگاه کارائی مدیران و هم اثر بخشی آنها) همین امر باعث ایجاد ساز و کار دفاعی در مقابل نظام جدید از سوی بعضی از مدیران شده است. مدیرانی که نمی خواهند کارشان در معرض ارزشیابی قرار گیرد سعی می کنند به بهانه های مختلف خود را مستثنی نمایند و در نهایت نتایج حاصل از اجرای این نظام بودجه ریزی حاکی از این است که کار را نباید خیلی پیچیده کرد، نظام باید تا حد امکان ساده طراحی شود، اجرای کامل نظام یک فرآیند بلند مدت است نباید انتظار داشت در کوتاه مدت نتیجه دهد و استقرار نظام تشویق و تنبیه ضروری است (ریموند، ۲۰۰۱).

۲-۴-۵- مزایای بودجه بندی عملیاتی

الف- فراهم کردن پاسخگویی عمومی در بخش عمومی ، منابع از عموم مردم قرض گرفته می شود . و دولت بایستی در مقابل در یافت منابع پاسخگو باشد.

ب- پیشرفت در طراحی سیستم عملکردی که توسط بودجه ریزی پشتیبانی انجام می شود، می تواند باعث ایجاد در طراحی ها و (مشارکت) در سرتاسر کشور شود. اگر به روی کیفیت، تمرکز کنیم ، کارایی بیشتری در سرتاسر کشور پیش بینی خواهد کرد.

ج- کمک به تخصیص بودجه ی نسبی (استفاده از اطلاعات عملکرد به عنوان مبنایی از یک مدرک) بودجه بندی عملیاتی تضمین می کند که اطلاعات عملکرد قسمتی از بحث تخصیص منابع باشد. اطلاعات عملکرد نیازمند این هستند که در بعضی قسمت ها جزء تخصیص منابع باشند .

ه- کمک به بنگاه ها برای ارتباط دهی فعالیت های روزانه اشان به درآمد های کلی دولت و فعالیت های یکسان بنگاه هایشان ، ردیابی هزینه ها و بودجه هایی بر مبنای عملکرد بر مبنای هدف هایشان برای کمک به درک نقش ها و الگوها در رسیدن به اهداف دولت که فرایند باید در هر مرحله شناسایی و اندازه گیری شوند سپس در مقابل بازده هایشان ردیابی شوند . همچنین هر بنگاه باید داراییش را ارزیابی کند .

و- کمک به دولت برای رسیدن به اهدافشان باید تضمین وجود داشته باشد که منابعی که توسط عموم فراهم می شوند برای اهداف عموم هم صرف شوند . عملکرد باید قسمت ترکیبی از معادله ی انجام درست کار باشد(رابینسون، برامبی ۲۰۰۵).

۲-۴-۶- بودجه بندی عملیاتی در بنگاه های فدرال

مفهوم عملکرد و بودجه بندی عملیاتی احتمالاً از زمان کمبود منابع مطرح بوده است کمبود منابع است. در سطح فدرال، تلاش های برای بهبود عملکرد بخش عمومی در ارتباط با تخصیص منابع انجام شده است که این اقدامات از سال ۱۹۴۹ شروع شد. علی رغم نگرانی ها در مورد کارایی آن، بودجه بندی عملیاتی نیروی محرکه ی قابل توجهی در دهه ی ۱۹۹۰ ایجاد نمود، عمدتاً به واسطه ی گذر از پنج قانون مورد نیاز از عملکرد، گزارش و گزارش دهی در بنگاه های فدرال بین سالهای ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۶ که جامع ترین آنها عملکرد دولت و نتایج عمل در سال ۱۹۹۳ می باشد. یکی از اصلاحات دولت بازنگری عملکرد ملی، ترویج قاعده ی کلی سیستماتیک و مشترک سازمان های خوب برای شناسایی مهمترین عملکرد در دامنه ی وسیعی از موضوعات حیاتی برای موفقیت بنگاه های فدرال در فراهم کردن خدماتی با کیفیت بالا برای آمریکایی هایی بود. بررسی بازنگری عملکرد ملی منجر به سه نتیجه شد. یافته هایی که مربوط به این بررسی هستند به شرح زیر می باشد:

۱- پاسخگویی، یک عامل اولیه در اصلاح سازی بودجه بندی عملیاتی است. کارمندان دولت نباید تنها برای اعمالشان مسئول باشند بلکه باید مسئول نتایج هم باشند. بودجه بندی عملیاتی در تشخیص پاسخگویی عمومی موثر است.

۲- بودجه بندی عملیاتی امر ساده ی جمع آوری اطلاعات نیست، بلکه یک جمع آوری هوشمند است. شاخص های بودجه بندی عملیاتی باید برای همه ی شرکت کنندگان و سهامداران معنی دار و با ثبات باشد.

۳- سیستم های بودجه بندی عملیاتی برای مدیران و تصمیم گیرندگان در جمع آوری بهترین اطلاعات و داده های ممکن، به طور دقیق عملکرد ارزیابی و برنامه های تنظیم مجدد، اعمال و

بازده بنگاه مفید است . فرایند های بودجه بندی عملیاتی یک راه علاج کلی نیست . بودجه بندی عملیاتی یک فرایند مستمر است که به پذیرش و پس گیری مداوم نیاز دارد . بودجه بندی عملیاتی هرگز کمال را دریافت نمی کند بلکه تنها بر مبنای تلاش های همه ی شرکت کنندگان بهبود می یابد .

تأکید زیاد روی ارزیابی عملکرد و بودجه بندی در طول دهه ی ۱۹۹۰ منجر شد که از این عصر به عنوان دهه ی عملکرد نام برده شود . در یک بررسی مالی از ایالات ها در سال های ۱۹۹۷ تا ۱۹۹۸ از بودجه بندی عملیاتی برای بنگاه های دولتی با نام برجسته ترین روش در امور بودجه بندی ایالت نام برده شد .

یکی از نتیجه گیری های او این بود که وضعیت جاری بودجه بندی عملیاتی در ایالات متحده آمریکا اگرچه به خاطر تلاش های بدوی برای توسعه برآیند های عملکرد بهتر در همه ی سطوح دولت مؤثر بود ، اما هیچ استفاده ی مهمی از اطلاعات عملکرد در فرایند تخصیص منبع دیده نمی شود.

بنابراین از ظواهر امر اینگونه بر می آید ، در حالی که برآیند های عملکرد خودش یک چالش است ، استفاده از اطلاعات عملکرد برای تصمیم گیری یک چالش بزرگتر است . علی رغم این چالش ها ، در سال ۱۹۹۷ ، تنها سه ایالت (اراکانزا ، ماساچوست و نیویورک) تجهیزات رسمی برای هدایت بودجه بندی عملیاتی را نداشتند . ذکر این نکته نیز ارزشمند است که برآیند عملکرد نه تنها یک بخش ترکیبی از جابجایی دولت است بلکه حتی نقش بسیار مهمی هم در جابجایی جامع کیفیت مدیریت ایفا می کند (لاورن ، ۲۰۰۵) .

۲-۴-۷- تجربیات بودجه بندی عملکرد در کالیفرنیا

دفتر مدیریت و بودجه شهر سانیا^۱ کالیفرنیا را به عنوان بهترین نمونه از یک روش جامع برای اندازه گیری عملکرد مورد ستایش قرار گرفت . در بودجه رئیس جمهور ایالات متحده ی آمریکا برای سال مالی ۲۰۰۳ (۲۰۰۲) دفتر مدیریت و بودجه بیان کرد که تشخیص داده شده که در سانیا کالیفرنیا سرمایه گذاری بودجه ی اختصاصی عملکرد، بهتر است روی کارها انجام شود تا روی کارمندان ، تجهیزات و ذخایر انجام شود.

روش عملکرد دولت و نتایج عمل، از سیستم سانیا به وسیله جان مرکر که در طول اجرای بودجه بندی عملیاتی قبل از کار در سنای ایالات متحده ی به عنوان شهر دار کار می کرد و این ایده را در سال ۱۹۹۰ ارائه شد. (سیستم بودجه بندی عملیاتی مدل ۱۹۹۴). سازمان عملکرد گزارش می دهد که ، در حالی که عموم مردم نسبت به دولت بد گمان هستند و آن را بر حسب توجه در سطح پایینی قرار می دهند ، دولت ایالات کالیفرنیا از نظر کارایی و مدیریتی نسبت به دولت فدرال و دولت های ایالت ها در دامنه ی نامطلوب تر قرار داشت . در نتیجه سازمان عملکرد اجرای کامل بودجه بندی عملیاتی را در کالیفرنیا به منظور کاهش هزینه ها بر مبنای اولویت ها توصیه کرد (لاورن ، ۲۰۰۵).

۲-۴-۹- تحقیقات انجام شده در ایران و خارج

این مقاله به بررسی نقش معماری سازمانی در استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی می پردازد. نتیجه بدست آمده از این تحقیق عبارتست از اینکه شرط لازم برای استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی در سازمان، ایجاد یک سیستم اطلاعات یکپارچه است به نحوی که اطلاعات این سیستم بتواند ضمن محاسبه و کنترل شاخصهای عملکرد و برنامه های بلند مدت سازمان را بررسی و تاثیر هر یک از فرآیندهای سازمانی در تحقق اهداف تعیین نماید (عمید و دهقانان، ۱۳۸۵).

این مقاله به بررسی نقش حسابداری و حسابرسی در استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی می پردازد. نتایج بدست آمده این است که تغییرات مناسب در قانون دیوان محاسبات کشور و پیش بینی احکام مناسب برای انجام حسابرسی عملیاتی، ارتباط نزدیک و مستمر با نهادهای بین المللی، انجام تحقیقات لازم دانشگاهی در خصوص وضعیت موجود، استفاده از تجارب کشورهای که زمینه حسابرسی تجربه دارند باعث بهبود نظام بودجه ریزی عملیاتی می گردد (باباجانی، ۱۳۸۶).

این مقاله حاکی از بودجه ریزی عملیاتی، الزامات و موانع آن در ایران می پردازد. نتایج بدست آمده حاکی از این است که نبود تعریف واحد از مفهوم بودجه عملیاتی در سطح سازمانها کشور، نبود متولی قدرتمند، وجود قوانین متعدد و احياناً متناقض، تعارضات موجود در قانون اجرای اصل ۴۴، عدم تعریف و تفکیک وظایف حاکمیتی و تشریح سایر وظایف، عدم توجه به تحقق مقدمات اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری از مشکلات اجرای بودجه ریزی عملیاتی محسوب می گردد (پناهی و قاسمی، ۱۳۸۵).

این مقاله به بررسی درباره بودجه ریزی عملیاتی (مفاهیم و الزامات) می پردازد. نتایج بدست آمده از این تحقیق حاکی از این است که نظام بودجه ریزی عملیاتی با تمام مزایایی که دارد در

مراحل مختلف نیازمند اقدامات پیچیده در ابعاد فنی و سیاسی نظام بودجه ریزی است. به طور کلی سیستم حسابداری و نظام مدیریت باید هماهنگ با فرآیند بودجه ریزی عملیاتی دچار تحول شوند. توافق قوه مقننه و مجریه از الزامات اصلی موفقیت در نظام بودجه ریزی است و توانایی سازمانها در اجرای بودجه ریزی نقش بسزایی دارد (پناهی، ۱۳۸۳).

این مقاله به بررسی روند بودجه ریزی عملیاتی در صنعت آب و فاضلاب می پردازد. نتیجه ای که از این تحقیق بدست آمده است این است که اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی امکان تولید اطلاعات سریع، امکان ارزیابی و شناسایی نقاط ضعف، امکان کنترلهای دائم، تخصیص بهینه منابع، افزایش کارایی، افزایش بهره وری، صرفه جوئی هزینه تهیه بودجه کاهش هزینه های پشتیبانی و حسابرسی فراهم می آورد (خشائی و خطیبی، ۱۳۸۴).

این مقاله به بررسی نظام بودجه ریزی در ایران می پردازد. نتایج بدست آمده از این تحقیق نشان می دهد که برای اجرای نظام بودجه ریزی کار گروههای زیر لازم است ۱- کار گروه طراحی زیر ساخت های بودجه ای ۲- کار گروه طراحی و زیر ساختهای غیر بودجه ای ۳- کار گروه فرهنگ سازی آموزش بنابراین اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی باعث افزایش پاسخگویی، شفافیت و کارایی می گردد (عسکری آزاد ، ۱۳۸۵).

این مقاله به بررسی شناسایی موانع استقرار بودجه عملیاتی در گمرک جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل شه می پردازد. نتایج بدست آمده از این تحقیق نشان می دهد که عدم توانایی کافی در ارزیابی عملکرد ، عدم توانایی کمی کیفی نیروی انسانی، عدم توانایی فنی و کافی، عدم وجود اختیار قانونی، عدم وجود اختیار رویه ای و سازمانی از موانع اجرای نظام بودجه ریزی در گمرک می باشد (اسعدی، ابراهیمی و باباشاهی، ۱۳۸۴).

این مقاله به بحث درباره اینکه آیا بودجه بندی عملیاتی کار می کند (یک بررسی تحلیلی از دانش تجربی) می پردازد. نتیجه بدست آمده از این تحقیق نشان می دهد که متاسفانه دانش تجربی درباره بودجه بندی عملیاتی در سطح گسترده دولت فقط در حوزه متدولوژی محدود شده و اساسی را برای نتیجه گیریهای قاطع درباره کارایی سیستم فراهم نمی آورد و این امکان وجود دارد تا با استفاده از سیستم بودجه بندی کارایی و اثر بخشی افزایش یابد (رابینسون و برامبی، ۲۰۰۴).

این مقاله به بحث از بودجه بندی برنامه ای شروع تا بودجه بندی عملیاتی ادامه می یابد. نتیجه این تحقیق نشان می دهد که برای تبدیل از بودجه برنامه ای به بودجه عملیاتی اصلاحات زیر لازم است. ۱- هر ساختار برنامه ای موجود بایستی به صورت گسترده تری از بودجه میان دوره ای تنظیم شود. ۲- این کار نیاز به طراحی مجدد و موشکافی ساختار برنامه ای دارد ۳- سیستم هزینه یابی نیاز به بهبود یابد. ۴- سیستم جدید بایستی پاسخگوی انگیزه های بودجه ای باشد (دیموند، ۲۰۰۲).

این مقاله به بررسی و تحلیل درباره کاربرد سیستمهای بودجه بندی عملیاتی در نمایندگی های ترانزیت شهری کالیفرنیا می پردازد. نتایج بدست آمده شامل: ۱- کاربرد بودجه بندی عملیاتی در سیستم های ترانزیت شهری کالیفرنیا علیرغم گستردگی استفاده از نظر معیار عملکردی، خیلی محدود است ۲- کارمندان حرفه ای بودجه بعید است که بودجه بندی عملیاتی را اجرا کنند. ۳- استفاده از بودجه بندی عملیاتی با تصمیم گیری در تخصیص منابع بهبود یافته همراه است. ۴- تصمیم گیری تخصیص منابع به طور مثبت با عملکرد ترانزیت اصلاح شده همراه باشد (لاورن، ۲۰۰۵).

این مقاله به بررسی چشم اندازهای بودجه بندی عملیاتی در دولت فدرال می پردازد. نتایج بدست آمده شامل :

۱- مجلس اجازه دهد تا منابع از یک سال به سال دیگر انتقال یابد یا به عبارتی بودجه چند ساله در سطح فدرال ارائه گردد ۲- مجلس باید حسابرسی های خود را در بخشهای مختلف افزایش دهد ۳- مجلس باید منابع کافی را تخصیص دهد تا هم سیستم حسابداری و هم آموزش کارکنان ارتقاء دهد (فرانسویو و رابرت ، ۲۰۰۱).

این مقاله به بحث درباره بودجه بندی می پردازد. نتایج این تحقیق حاکی از آنست که اطلاعات اندازه گیری عملکرد که بایستی برای ارزش گذاری استفاده شود وجود ندارد و آژانسها را تشویق می کنند تا اطلاعات کافی در اختیار دولت قرار دهند (آلبرت، ۲۰۰۲).

این مقاله به بحث درباره سیستم بودجه بندی عملیاتی و تاثیر آن بر عملکرد و مسئولیت پاسخگویی دولت می پردازد. نتایج این تحقیق نشان می دهد که بودجه بندی بر مبنای عملکرد با الزام دستگاههای اجرایی به تمرکز بر نتایج برنامه ها باعث بهبود، اثر بخشی، کارایی و پاسخگویی برنامه های دولت می شود. سیستم بودجه بندی عملیاتی از طریق استفاده از مدیریت کیفیت جامع، کاهش هزینه ها و افزایش رضایت مصرف کنندگان بهبود می یابد(خدماتی پور و زینالی، ۱۳۸۶).

این پایان نامه به بررسی موانع بودجه بندی استان ایلام و ارائه راهکار مناسب می پردازد. نتایج این تحقیق نشان می دهد که عدم پیش بینی، عدم وجود نیروی انسانی، عدم وجود فرهنگ، عدم وجود مدیریت، عدم وجود ساختار و تشکیلات سازمانی از موانع اصلی بودجه محسوب می گردد(محمدی، ۱۳۸۱).

این پایان نامه به بررسی تاثیر اصلاح نظام بودجه ریزی کشور بر چگونگی بودجه بندی دانشگاههای وابسته به وزارت علوم می پردازد. نتایجی که بدست آمده نشان می دهد که اصلاح بودجه ریزی بر روشهای نظارتی، شفاف سازی درآمدها، برآورد درآمدها، تاثیر مثبت داشته، ولی بر ساختار بودجه بندی تاثیر چندانی نداشته است (صانعی، ۱۳۸۲).

این مقاله به بررسی بودجه ریزی عملیاتی الگویی برای ارتقاء نظام مدیریت مالی در شهرداریها می پردازد. نتایج تحقیق نشان می دهد که مقدار کارائی سیستم موجود پس از محاسبه ۸۴/۹۵ بدست آمد بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد می توان قبول کرد که کارایی بودجه ریزی عملیاتی از روش موجود بالاتر است و تفاوت بین دو سیستم بودجه بندی معنادار می باشد (رسولیان و ابریشم، ۱۳۸۵).

این پایان نامه به تحقیق پیرامون بودجه بندی در صنایع لاستیک و پلاستیک در شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران می پردازد. یافته های تحقیق نشان داد که استفاده از بودجه جامع در بهبود عملکرد شرکتهای و مؤسسات تاثیر بسزایی داشته و موجب افزایش کارایی می گردد و مهمترین قسمت در یک بودجه، رسیدگی به جنبه های روابط انسانی آنهاست. (جلیل پور، ۱۳۷۴).

این مقاله به بررسی روند بودجه ریزی عملیاتی از دیدگاه اقتصاد سلامت می پردازد. یافته های تحقیق نشان می دهد این کم توجهی به بخش سلامت و بهداشت کشور و امور زیر بنایی نسبت به بخشهایی که به نظر می رسد از قدرت رایزنی و نفوذ بیشتری در فرآیند تدوین بودجه برخوردارند بر بودجه ریزی مؤثر است و بودجه ریزی عملیاتی نیازمند مهندسی دوباره است و باید در روند کنونی بودجه ریزی عملیاتی اصلاح اساسی صورت پذیرد (ویانچی، ۱۳۸۶).

این مقاله به تدوین بودجه عملیاتی برای دستگاههای اجرایی استان کرمان می پردازد. در نتیجه انجام مطالعات میدانی و تبیین نظام بودجه ریزی عملیاتی و قیمت تمام شده و تدوین فرمها و کاربرگها مورد نیاز برای بودجه نویسی عملیاتی و ارائه کلاسهای آموزشی جهت ارتقاء و افزایش آشنایی با نظام بودجه ریزی عملیاتی است (مهدوی، ۱۳۸۵).

این مقاله به بررسی راهبردهایی برای استقرار نظام بودجه ریزی بر مبنای عملکرد می پردازد. یافته ها نشان می دهد که برای استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی نقش یک سازمان ملی آینده نگر، تعاریف مشترک مفاهیم و اصطلاحات پایه در بودجه ریزی عملیاتی، استقرار یک نظام تشویقی و حمایت از مدیران کارآمد، ضروری است (فرهمند و اعتماد زاده، ۱۳۸۵).

تحقیق انجام شده تحت عنوان بررسی سیستم بودجه بندی دانشگاه تربیت مدرس و ارائه الگوی مناسب، که در سال ۱۳۷۹ در قالب پایان نامه دوره کارشناسی ارشد توسط خانم معصومه گل محمدی و به راهنمایی دکتر عادل آذر ارائه شده است.

این پژوهش دارای دو فرضیه بشرح زیر می باشد:

- ۱- سیستم فعلی بودجه بندی در دانشگاه تربیت مدرس از کارایی لازم برخوردار نیست.
 - ۲- بکارگیری روش P.P.B.S در دانشگاه تربیت مدرس موجب کارایی سیستم بودجه می شود.
- برای آزمون فرضیه های مذکور، نظریات جامعه آماری از طریق پرسشنامه جمع آوری و تجزیه و تحلیل شده و بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل هر دو فرضیه مورد تأیید قرار گرفته است. در نهایت نتیجه گیری شده است که روش فعلی بودجه بندی در دانشگاه تربیت مدرس اگر چه از کارایی نسبی برخوردار است ولی دارای کارایی لازم نمی باشد و روش بودجه بندی طرح و برنامه می تواند کارایی لازم را در سیستم بودجه ریزی دانشگاه ایجاد نماید (گل محمدی، ۱۳۷۹).

این پایان نامه کارشناسی ارشد تحت عنوان تحلیلی از بودجه و هزینه دانشگاه تهران که در سال ۱۳۷۲ در دانشگاه تهران توسط آقای عسگری و به راهنمایی دکتر علی وثوق انجام شده است. در این پایان نامه میزان اعتبارات جاری، عمرانی و تحقیقاتی دانشگاه تهران به عنوان یک دانشگاه مادر و به عنوان نمونه ای از دانشگاههای کشور مورد بررسی قرار گرفته و با ارائه اطلاعات و ارقام و مقایسه هزینه و بودجه دانشگاه در یکایک مواد هزینه و مشکلات ناشی از عدم هماهنگی آنها فرضیه های تحقیق اثبات شده است. در این تحقیق با مقایسه روند تغییرات بودجه دانشگاه بر اساس قیمتتهای ثابت سال ۶۱ و قیمتتهای جاری، در مورد فرضیات تحقیق بررسی شده است. اهداف تحقیق عبارت بوده است از:

۱- شناسایی جایگاه و اهمیت آموزش عالی و دانشگاهها در آموزش و پژوهش

۲- شناسایی نقش بودجه در دانشگاه تهران

۳- تاکید بر اهمیت بودجه متناسب و هماهنگ با رشد دانشگاه تهران

فرضیه های تحقیق که در نهایت مورد تأیید قرار گرفته است عبارتند از:

۱- بودجه جاری دانشگاه در دوره مورد بررسی با توجه به ماهیت فعالیتهای آن به مراتب کمتر از هزینه های مربوط می باشد.

۲- نیازهای عمرانی دانشگاه به مراتب بیشتر از بودجه های عمرانی تخصیص یافته است.

۳- دانشگاه در صورتی در کارهای تحقیقاتی موفق و رو به پیشرفت است که هماهنگ با افزایش

پروژه های تحقیقاتی به اعتبارات متناسبی دسترس داشته باشد (وثوق، ۱۳۷۲).

این پایان نامه کارشناسی ارشد تحت عنوان بررسی نحوه تهیه و تنظیم و اجرای بودجه در کتابخانه های مرکزی دانشگاههای مستقر در تهران که در سال ۱۳۷۱ در دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی

پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ایران توسط آقای محسن اصلانی ملایری و به راهنمایی دکتر اصغر مشبکی انجام شده است.

در این پژوهش چگونگی بودجه بندی و نحوه اجرای آن در کتابخانه های مرکزی دانشگاههای مستقر در تهران در سال ۱۳۷۱ مورد بررسی قرار گرفته است. جامعه آماری شامل ۱۸ کتابخانه مرکزی دانشگاهی می باشد. روش بررسی این پژوهش توصیفی- تحلیلی بوده و اطلاعات به وسیله پرسشنامه جمع آوری گردیده و تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از جداول آماری، درصد گیری و آزمون دقیق فیشر انجام گرفته است. حاصل تحقیق نشان می دهد که تعدادی از کتابخانه ها از بودجه مستقل برخوردار نبوده اند و مرجع معینی نیز تهیه و تنظیم بودجه آنها را بر عهده نداشته است. کمتر از یک دوم کتابخانه ها از نتایج تجزیه و تحلیل آمار فعالیت های خود هنگام تهیه و تنظیم بودجه استفاده نموده اند. کتابخانه های فاقد اهداف معین تنها آنها بودجه مصوب سال قبل را مبنای تخمین ها و برآوردهای بودجه قرار داده اند. کمتر از یک سوم مسؤولان کتابخانه ها دوره آموزشی آشنایی با روش های بودجه بندی را گذرانیده اند. روش بودجه بندی افزایشی بیشترین و بودجه بندی بر مبنای صفر کمترین موارد استفاده را دارا بوده اند. مطابق آزمون های انجام شده ، کتابخانه هایی در جذب بودجه خود موفق تر بوده اند که از همکاری مطلوب دفتر بودجه دانشگاه برخوردار بوده اند. مسؤولان آموزش دیده به علت نامناسب بودن احتمالی آموزش، در جذب بودجه از مسؤولان آموزش ندیده موفق تر نبوده اند. کتابخانه های دارای دفاتر یا واحد حسابداری مستقل از نحوه بودجه بندی خود رضایت بیشتری داشته اند. حدود یک سوم کتابخانه ها که فاقد دفتر یا واحد مستقل حسابداری بوده اند هیچگونه کنترلی بر روی حسابهای مالی خود نداشته اند(اصلانی، ۱۳۷۱).

پایان نامه کارشناسی ارشدی تحت عنوان تحقیقی پیرامون بودجه بندی در صنایع لاستیک و پلاستیک پذیرفته شده در سازمان بورس بهادار تهران، که در سال ۱۳۷۴ توسط خانم محبوبه جلیل پورثمین و به راهنمایی آقای محمدرضا طاهری در دانشگاه تهران انجام شده است.

یافته های این تحقیق نشان داد که استفاده از بودجه جامع در بهبود عملکرد شرکتها و مؤسسات تأثیر بسزایی داشته و موجب افزایش کارایی در شرکتها می گردد. شاید بتوان گفت مهمترین قسمت در تهیه یک بودجه، رسیدگی به جنبه های روابط انسانی آنهاست. زیرا بودجه ها کاملا بی روح، جامد و مکانیکی می باشند. اما برای افرادی که مسؤولیت اجرایی آن را بعهده دارند، جنبه حیاتی دارد. زیرا عملکرد واقعی آنها با بودجه پیش بینی شده مقایسه و مورد سنجش قرار می گیرد، بنابراین تشریک مساعی مدیران در تهیه بودجه باعث آگاهی بیشتر آنان با اهداف شرکت و پی بردن به مشکلات و تنگناهای سازمانی خواهد شد. اگر به هنگام اجرای بودجه، تشکیلات صحیح، مدیریت خوب، افراد متخصص و ماهر، روشهای کامل حسابداری و گزارش گیری و عوامل دیگر مورد نیاز را نداشته باشیم باز هم بودجه به آن شکل که پیش بینی کرده ایم اجرا نخواهد شد. بنابراین اجرای بودجه همان نقش و اهمیتی را دارد که پیش بینی ها و برآورد های صحیح در تهیه بودجه دارند (پورثمین، ۱۳۷۴).

پایان نامه کارشناسی ارشدی تحت عنوان بررسی علل نارساییهای موجود بین بودجه و عملکرد شرکتهای آب و فاضلاب، که توسط آقای فیروز عربزاده و به راهنمایی دکتر تقی بهرامفر در سال ۱۳۷۷ در دانشگاه تهران انجام شده است.

در این پژوهش، علل نارساییهای موجود بین بودجه و عملکرد در شرکتهای آب و فاضلاب مورد بررسی قرار گرفته و فرضیه های تحقیق با استفاده از تکنیک آماری آزمون تی دو مورد تأیید قرار گرفته است (عربزاده، ۱۳۷۷).

نتایج تأیید شده تحقیق عبارتند از:

۱- عدم آشنایی مدیران با مفاهیم بودجه و عملکرد در شرکتهای مذکور

۲- مسائل کلی بودجه و عملکرد

۳- نارساییهای سیستم های مالی و اطلاع رسانی.

۲-۵- نتایج و جمع بندی

فصل دوم دارای سه بخش می باشد، در بخش اول روشهای بودجه بندی و مزایای بودجه بندی عملیاتی، که این مزایا شامل الف) دقت در طرح و تنظیم عملیات ب) تسهیل در تجزیه و تحلیل و حصول اطلاعات روش می باشد. در بخش دوم عوامل مؤثر بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی ارائه شده است که این عوامل شامل: عامل انسانی، عامل فنی و عامل محیطی می باشد و در بخش سوم کشورهای که در زمینه بودجه ریزی عملیاتی تجربه دارند آورده شده است.

جدول (۲-۲) مطالعات انجام شده در زمینه بودجه ریزی عملیاتی در ایران

نام	سال	عنوان	نتیجه
علی پناهی	۱۳۸۳	بودجه ریزی عملیاتی (مفاهیم و الزامات)	سیستم حسابداری هماهنگ، توافق قوه مقننه و مجریه و ابعاد سیاسی و فنی از الزامات اصلی موفقیت در نظام بودجه ریزی
مسعود خشائی	۱۳۸۴	بررسی روند بودجه ریزی عملیاتی در صنعت آب و فاضلاب	اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی امکان ارزیابی و شناسایی نقاط ضعف، تخصیص بهینه، کنترل های دائم، صرفه جویی هزینه را فراهم می آورد.
محمد اسعدی محسن ابراهیمی جبار باباشاهی	۱۳۸۴	شناسایی موانع استقرار بودجه عملیاتی در گمرک جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل شه	عدم توانایی کافی در ارزیابی عملکرد، فنی، اختیار قانونی و رویه ای از موانع اجرای نظام بودجه ریزی در گمرک می باشد.
امین عهد حامد دهقانان	۱۳۸۵	بررسی نقش معماری سازمانی در استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی	شرط لازم برای استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی در سازمان ایجاد یک سیستم اطلاعات یکپارچه می باشد.

محمد آئینی	۱۳۸۵	ساختمان های دولتی و بودجه ریزی عملیاتی	استفاده از بودجه ریزی عملیاتی راه حل مشکلات شرکت های سرمایه گذاری زمین و مستغلات برای رفع بسیاری از تنگناهای بودجه ای است.
علی پناهی محمد قاسمی	۱۳۸۵	بودجه ریزی عملیاتی الزامات و موانع آن در ایران	وجود قوانین متعدد، تعارضات در قوانین، عدم تفکیک و وظایف، نبود متولی قدرتمند از موانع اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی است.
محمود عسکری آزاد	۱۳۸۵	نظام بودجه ریزی در ایران	اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی باعث افزایش کارایی، پاسخگویی و اثر بخشی می گردد.
جعفر باباجانی	۱۳۸۶	نقش حسابداری و حسابرسی در استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی	تغییرات مناسب در قانون ایران محاسبات و پیش بینی احکام مناسب برای انجام حسابرسی عملیات از الزامات اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی
عبدالمحمد مهدوی	۱۳۸۴	تدوین بودجه عملیاتی برای دستگاههای اجرایی استان کرمان	تدوین فرمها و کاربرگها مورد نیاز برای بودجه ریزی و ارائه کلاسهای آموزشی جهت ارتقاء و افزایش آشنایی با نظام بودجه ریزی
امید ویانچی	۱۳۸۵	بررسی روند بودجه ریزی عملیاتی از دیدگاه اقتصاد سلامت	بودجه ریزی عملیاتی نیازمند مهندسی دوباره است و باید در روند کنونی و بعضاً صوری بودجه ریزی عملیاتی اصلاح اساسی صورت پذیرد.
محمد علی فره مند امیر حسین اعتمادزاده	۱۳۸۵	راهبردهایی برای استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی	تعاریف مفاهیم و اصلاحات پایه در بودجه ریزی عملیاتی و استقرار یک نظام تشویقی و حمایت از مدیران کارآمد لازمه استقرار نظام بودجه ریزی است.
اسفندیار محمدی	۱۳۸۱	بررسی موانع بودجه بندی استان ایلام و ارائه راهکار مناسب	عدم پیش بینی دقیق، نیروی انسانی کافی، فرهنگ و ساختار مناسب و تشکیلات سازمانی از موانع اصلی بودجه ریزی محسوب می شود.
مرضیه صانعی	۱۳۸۲	تأثیر اصلاح نظام بودجه ریزی کشور به چگونگی بودجه بندی دانشگاه ها	اصلاح نظام بودجه ریزی باعث شفاف سازی و افزایش نظارت می شود ولی بر ساختار بودجه بندی تأیید چندانی ندارد.
احمد خدای پور محمدی زینالی	۱۳۸۵	سیستم بودجه بندی عملیاتی و تأیید آن بر عملکرد و مسئولیت پاسخگویی دولت	تمرکز بر نتایج بودجه باعث بهبود اثربخشی، کارایی و پاسخگویی برنامه های دولت می شود و در نهایت باعث کاهش هزینه ها و رضایت مندی دیگران می گردد.

مقدار کارائی سیستم بودجه بندی ۸۴/۹۵ بدست آمده و در نتیجه کارائی سیستم جدید از سیستم خیلی بیشتر است و تفاوت بین دو سیستم معنادار است.	بودجه ریزی عملیاتی الگویی برای ارتقاء نظام مدیریت مالی در شهرداری ها	۱۳۸۵	محسن رسولیان حسین علی ابریشم
--	--	------	---------------------------------

جدول (۲-۳) مطالعات انجام شده در زمینه بودجه ریزی عملیاتی در خارج

نتیجه	عنوان	سال	نام
مجلس باید اجازه دهد منابع به سال بعد منتقل شود، حسابرسی ها افزایش یابد و منابع به طور کافی تخصیص یابد.	بررسی چشم اندازهای بودجه بندی عملیاتی در دولت فدرال	۲۰۰۱	رابرت فرانسو
بایستی برای ایجاد بودجه عملیاتی هر ساختار برنامه ای به صورت گسترده تر تنظیم شود و این کار نیاز به موشکافی دارد و سیستم جدید بایستی پاسخگوئی انگیزهای بودجه ای باشد.	از بودجه بندی برنامه ای تا بودجه بندی عملیاتی	۲۰۰۲	جک ریموند
دانش تجربی درباره بودجه ریزی عملیاتی در سطح گسترده فقط در حوزه متدلوژی محدود شده و اساس را برای نتیجه گیری قاطع درباره کارائی سیستم فراهم نمی آورد.	آیا بودجه بندی عملیاتی کاری میکند (یک بررسی تحلیلی از دانش تجربی)	۲۰۰۴	مارک رابینسون جیم برامبی
کاربرد بودجه بندی عملیاتی علیرغم گستردگی استفاده، از عملکردی خیلی محدودی داردا ولی کارمندان با سابقه بعید است که بودجه بندی عملیاتی را اجرا کنند ولی استفاده از این سیستم کارائی را افزایش می دهد.	بررسی و تحلیل درباره کاربرد سیستمهای بودجه بندی عملیاتی در نمایندگی های شهری کالیفرنیا	۲۰۰۵	لاورن
اطلاعات کافی درباره اندازه گیری عملکرد برای ارزش گذاری لازم است و سعی می شود آژانسها را تشویق کنند تا اطلاعات کافی را در اختیار دولت قرار دهد.	بودجه بندی عملیاتی	۲۰۰۵	البرت

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoochn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

فصل سوم

روش تحقیق

۳-۱- مقدمه

آنچه در این فصل گردآوری شده است، در واقع پاسخی است به پرسشهای روش تحقیق می‌باشد. اهداف، فرضیه‌ها و متغیرهای تحقیق کدامند؟ برای گردآوری اطلاعات از چه ابزاری استفاده شده است؟ در طراحی سؤالیهای پرسشنامه چه روشهایی در نظر گرفته شده است؟ جامعه آماری با چه ویژگیهای مشترکی شناسایی میشود؟ برای آزمون روایی و اعتبار پرسشنامه چگونه عمل شده است؟ روش آزمون فرضیه‌ها از چه طریقی انجام شده است؟ بنابراین مطالب این فصل شامل روش تحقیق، اهداف تحقیق، فرضیه‌های تحقیق، متغیرهای تحقیق، جامعه آماری، روش گردآوری اطلاعات، تعیین روایی تحقیق پایانی، روش آزمون فرضیه‌های تحقیق بشرح زیر می‌باشد.

۳-۲- روش تحقیق

روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش پیمایشی بوده است. این تحقیق در دو بخش مجزا تدوین و تنظیم شده است که بخش اول از روش مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای برای تدوین مباحث درج شده است.

بخش دوم تحقیق از روش پیمایشی استفاده گردیده است. هم چنین تلاش شده ضمن توصیف عینی، واقعی و منظم مسائل مورد بررسی، فرضیات تحقیق را مورد آزمون آماری قرار دهیم. نوع تحقیق کاربردی است که با هدف بررسی مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی و همچنین ارائه راه کار جهت کاهش موانع بودجه بندی عملیاتی در بانکهای سپه استان یزد صورت گرفته است.

۳-۳- اهداف تحقیق

بطور کلی اهداف این تحقیق با توجه به اهمیت موضوع و بیان مسأله به شرح زیر می باشد:

- ۱) شناسایی موانع و تنگناهای موجود و تأثیرگذار بر بودجه بندی عملیاتی بانکهای سپه استان یزد
- ۲) اولویت بندی هر یک از عوامل شناسایی شده و تأثیر آن در پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی
- ۳) ارائه راهکارهای لازم جهت کاهش موانع پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی بانکهای سپه استان یزد

۳-۴- فرضیه های تحقیق

با توجه به اهداف تحقیق فرضیه های زیر مطرح می گردد تا اطلاعات بر مبنای آنها جمع آوری و سپس نسبت به رد یا قبول فرضیه ها اقدام نمود:

فرضیه اصلی

۱- عوامل مدیریتی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تأثیر معناداری دارد.

فرضیه های فرعی:

۱- عوامل انسانی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تأثیر معناداری دارد.

۲- عوامل فنی - فرآیندی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تأثیر معناداری دارد.

۳- عوامل محیطی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تأثیر معناداری دارد.

۳-۵- متغیرهای تحقیق

عاملی که ادعا می شود باعث تأثیر بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی می گردد عوامل

مدیریتی است که به سه عامل طبقه بندی شده است:

(۱) عامل انسانی

(۲) عامل فنی و فرآیندی

(۳) عامل محیطی

در بیشتر موارد فرضیه و مدل تحلیلی متضمن مفاهیمی هستند که نمی توان آنها را بی واسطه

مشاهده کرد در این صورت لازم است شاخص هایی از آن مفاهیم را تعریف کرد که اجازه خواهند

داد اطلاعات لازم برای مقایسه مدل و واقعیت را فراهم آورد.

متغیری که عوامل مدیریتی باعث ایجاد تغییر آن می شود مشکلات پیاده سازی بودجه بندی

عملیاتی می باشد.

۳-۶- جامعه آماری

جامعه آماری شامل ۷۰ نفر از مدیران، معاونین و کارشناسان بانکهای سپه استان یزد می باشند که به نوعی با بودجه سازمان سروکار دارند. در این تحقیق از نمونه گیری طبقه ای ساده استفاده شده و تعداد حجم نمونه ۵۹ نفر می باشند.

۳-۷- نمونه گیری

جامعه آماری ما در این تحقیق کلیه مدیران، معاونان، کارشناسان بانکهای سپه استان یزد که متخصص و آشنا در امر بودجه ریزی می باشند بدلیل نقش مهمی که مرکز استان در تهیه و تنظیم بودجه دارد تعداد بیشتری از آنها را در جامعه آماری خود مورد استفاده قرار داده و همچنین از کارشناسان و متخصصان آشنا در امر بودجه ریزی در مرکز شهرستانهای استان نیز در این تحقیق استفاده کردیم.

در این جوامع استفاده از روش تصادفی ساده مناسب نیست. چون ممکن است تمام یا اکثر افراد نمونه از یک گروه یا قشر خاصی انتخاب شوند و بنابراین معرف کل جامعه نخواهند بود. برای حل این مشکل در انتخاب افراد نمونه از روش طبقه بندی ساده استفاده می شود یعنی اینکه افراد جامعه با توجه به صفات درون گروهی خود به طبقات مختلفی تقسیم می شوند و افراد نمونه به تناسب از بین تمامی طبقات انتخاب می گردند.

روش نمونه گیری طبقه بندی ساده باعث می شود که اولاً توزیع نمونه در کل طبقات جامعه به طور متناسب صورت پذیرد، ثانياً اختصاصات و ویژگیهای کلی جامعه مشخص شود، ثالثاً ویژگیهای هر یک از طبقات نیز مورد توجه و مطالعه قرار گیرد (حافظ نیا، ۱۳۸۴).

برای تعیین حجم نمونه سه روش وجود دارد:

(۱) انتخاب ۳۰ نفر یا بیشتر به عنوان نمونه

(۲) استفاده از فرمولهای تعیین حجم نمونه

(۳) استفاده از جدولهای تعیین حجم نمونه

در روش اول برای تعیین حجم نمونه از ۳۰ نفر یا بیشتر به عنوان نمونه استفاده می کنیم تا اینکه توزیع نرمال گردد در روش دوم از فرمول زیر برای تعیین حجم نمونه استفاده می گردد.

$$n = \frac{z^2 pq}{d^2}$$

n = حجم نمونه

z = مقدار متغیر نرمال یا سطح زیر منحنی که با توجه به ضریب اطمینان

p = نسبت افرادی که واجد خصوصیت مورد مطالعه هستند.

q = نسبت افرادی که فاقد خصوصیت مورد مطالعه هستند.

d = اشتباه مجاز تعریف شده

در فرمول فوق برای به دست آوردن p و q از نمونه گیری مقدماتی استفاده شده است در این نمونه گیری مقدماتی از ۲۵ پرسشنامه که بین کارکنان بانک توزیع شده است، استفاده کردیم.

در صورتیکه نسبت $\frac{n}{N}$ بیشتر از ۰/۰۵ حجم جامعه باشد از فرمول تصحیح استفاده می شود.

$$n' = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$$

N = حجم جامعه

n = حجم نمونه تصحیح شده

حجم نمونه به صورت زیر محاسبه می گردد:

$$n = \frac{(1/96)^2 \times 0.6 \times 0.4}{0.05^2} = 368/79$$

چون نسبت حجم نمونه بیش از ۵٪ است بنابراین از فرمول تصحیح استفاده می شود.

$$n' = \frac{368/79}{1 + \frac{368/79}{70}} = 59$$

روش سوم برای بدست آوردن حجم نمونه استفاده از جدول تعیین حجم نمونه است که با توجه به این جدول اگر حجم جامعه مورد نظر ما ۷۰ نفر باشند بایستی حجم نمونه ۵۹ نفر باشد.

جدول (۳-۱) افراد جامعه و تعداد حجم نمونه

نام شهرستان	افراد جامعه	نسبت حجم نمونه	تعداد حجم نمونه
یزد	۳۶	٪۵۱	۳۱
ابركوه	۴	٪۶	۳
اردكان	۶	٪۸/۵	۵
بافق	۴	٪۶	۳
تفت	۷	٪۱	۶
طبس	۶	٪۸/۵	۵
میبد	۷	٪۱	۶

۳-۸- روش گردآوری اطلاعات

شیوه گردآوری اطلاعات در این تحقیق از طریق مطالعات کتابخانه ای و پرسشنامه می باشد.

روش کتابخانه ای برای جمع آوری اطلاعات در زمینه ادبیات و پیشینه تحقیق استفاده گردید. لذا

با مطالعه کتابها، مقالات و تحقیقات دیگر پژوهشگران و جستجو در اینترنت، اطلاعات مورد نیاز جمع آوری گردید.

و همانطوریکه پرسشنامه ضمیمه در آخر پژوهش نشان میدهد سؤالات به دو دسته سؤالات عمومی که شامل مشخصات شخصی مدیر و معاونین و سؤالات اختصاصی مربوط به فرضیات تحقیق می باشد، تنظیم سؤالات با توجه به عوامل ارائه شده در فرضیات تحقیق از نوع بسته و بی نام می باشد و اندازه گیری مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی با استفاده از مقیاس لیکرت صورت گرفته است.

سؤالهای ۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸ مربوط به فرضیه فرعی اول می باشد که به وسیله آنها تأثیر عوامل انسانی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی مورد نظرخواهی قرا گرفته است.

سؤالهای ۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶،۱۷ مربوط به فرضیه دوم می باشد که به وسیله آنها تأثیر عوامل فنی و فرآیندی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی مورد نظرخواهی قرار گرفته است.

سؤالهای ۱۸،۱۹،۲۰،۲۱،۲۲،۲۳،۲۴،۲۵ مربوط به فرضیه سوم می باشد که به وسیله آنها تأثیر عوامل محیطی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی مورد نظرخواهی قرار گرفته است.

۳-۹- روایی^۱

منظور از روایی این است که مقیاس و محتوای ابزار یا سؤالات مندرج در ابزار دقیقاً متغیرها و موضوع مورد مطالعه را بسنجد یعنی اینکه هم داده های گردآوری شده از طریق ابزار مازاد به نیاز

1 Validity

تحقیق نباشد و هم اینکه بخشی از داده های مورد نیاز در رابطه با سنجش متغیرها در محتوای ابزار حذف نشده باشد یا به عبارت دیگر عین واقعیت را به خوبی نشان دهد.

برای افزایش روایی و اعتبار پرسشنامه ابتدا تعدادی پرسشنامه بین جمعی از کارکنان توزیع گردید و کلیه ابهامات کارکنان در رابطه با سؤالات مشخص شد. بدین ترتیب تعدادی سؤالات حذف و تعدادی دیگر جایگزین شد و در نهایت پس از شفاف شدن و رفع ابهامات پرسشنامه نهایی تهیه و توزیع گردید.

در این تحقیق برای افزایش روایی محتوای پرسشنامه از ابزارهای ذیل استفاده شد:

۱- استفاده از نظرات متخصصان و کارشناسان امور پژوهشی در امر بودجه ریزی

۱- مطالعه پرسشنامه های مشابه، مقالات، کتب و مجلات.

۳- توزیع ابتدایی پرسشنامه بین تعدادی از پرسنل و اعمال نظرات اصلاحی آنان.

۳-۱۰- پایایی^۱

پایایی ابزار که از آن به اعتبار، دقت و اعتماد پذیری تعبیر می شود، عبارت است از اینکه اگر وسیله اندازه گیری که برای سنجش متغیر و صفتی ساخته شده در شرایط مشابه در زمان یا مکان دیگر مورد استفاده قرار گیرد، نتایج مشابهی از آن حاصل شود، به عبارت دیگر، ابزار پایایی ابزاری است که از خاصیت تکرارپذیری و سنجش نتایج یکسان برخوردار باشد (حافظ نیا، ۱۳۸۴). برای برآورد اعتبار پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. در واقع در مورد پرسشنامه هایی که پاسخ های چند گزینه ای دارند، استفاده از فرمول ضریب آلفای کرونباخ توصیه شده است.

فرمول ضریب آلفای کرونباخ که در آن S_i^2 واریانس سؤال I ام و S^2 sum واریانس مجموع

سؤالات و K تعداد سؤالات پرسشنامه شرح زیر می باشد:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum si^2}{S_{sum}^2} \right]$$

هر چه قدر مقدار آلفا به یک نزدیکتر باشد پایایی بیشتر و هر چه قدر مقدار آن کمتر باشد نشانه پایایی کمتر می باشد در این تحقیق ضریب آلفای محاسبه شده از طریق نرم افزار SPSS، ۰/۸۹، می باشد. بنابراین می توان گفت که پرسشنامه فوق از اعتبار کافی برخوردار می باشد. بدین معنی که پاسخ داده شده ناشی از شانس و تصادف نبوده، بلکه به خاطر متغیری می باشد که مورد آزمون قرار گرفته است.

۳-۱۱- روش آزمون فرضیه های تحقیق

تجزیه و تحلیل فرضیه های تحقیق از طریق آزمون فریدمن انجام می شود. آزمون فریدمن به شرح زیر می باشد:

اگر کمیت تصادفی X در K گروه یا جامعه تحت تأثیر دو عامل قرار گیرد، بدلیل نامعلوم بودن قانون توزیع کمیت X و یا نامساوی بودن واریانسها از روش ناپارامتریک استفاده می گردد و چون اثرات دو عامل مورد نظر است، لذا از روش تجزیه واریانس رتبه ای فریدمن استفاده می گردد، که در این روش برای نتایج مشاهدات، رتبه داده می شود.

روش فریدمن

برای این منظور نتایج مشاهدات در گروههای مختلف به ازاء هر عامل A، از بزرگترین مشاهده تا کوچکترین مشاهده، رتبه های K و ... و ۳ و ۲ و ۱ در نظر گرفته می شود. سپس جدول رتبه بندی مشاهدات را بدست آورده، آنگاه مقدار عددی ملاک آزمون کننده محاسبه می گردد.

فرآیند آزمون فرضیه بصورت زیر انجام می گردد:

عامل A بر عامل B مؤثر نیست: H_0

عامل A بر عامل B مؤثر است: H_1

سطح معنی دار بودن ملاک آزمون کننده: α

$$K(X_1, X_2, \dots, X_n) = X_2 = \left[\frac{12}{NK(K+1)} \sum (R_j)^2 \right] - 3N(K+1)$$

$$W(X^2 \geq X^2_{1-\alpha, k-1})$$

n=تعداد

K=دامنه

بنابراین برای این فرضیه اصلی، فرضیه صفر و فرضیه تحقیق بدین شرح می باشد:

H_0 : عوامل مدیریتی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تاثیر معنی داری ندارد.

H_1 : عوامل مدیریتی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تاثیر معنی داری دارد.

در این صورت تأیید فرضیه تحقیق اجرای بودجه بندی عملیاتی در بانکهای سپه استان یزد با

موانعی مواجه نیست و در صورت عدم تأیید فرضیه تحقیق اجرای بودجه عملیاتی در بانکهای سپه

استان یزد موانع محیطی، فنی و فرآیندی و انسانی مواجه است.

در مورد فرضیه فرعی اول، فرضیه صفر و فرضیه تحقیق بدین شرح می باشد:

H_0 : عوامل انسانی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تأثیر معنی داری ندارد.

H_1 : عوامل انسانی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تأثیر معنی داری دارد.

در صورت تأیید فرضیه تحقیق اجرای بودجه بندی عملیاتی در بانکهای سپه استان یزد با موانع انسانی مواجه نیست و در صورت عدم تأیید فرضیه تحقیق اجرای بودجه عملیاتی در بانکهای سپه استان یزد با موانع عدم وجود آموزش، عدم وجود شرایط احراز مشاغل چه به لحاظ تحصیلی و چه به لحاظ تجربی، فقدان نظام حقوق و مزایای مناسب و همچنین فقدان نظام تشویق و تنبیه مواجه است.

در مورد فرضیه فرعی دوم، فرضیه صفر و فرضیه تحقیق بدین شرح می باشد:

H_0 : عوامل فنی و فرآیندی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تأثیر معناداری ندارد.

H_1 : عوامل فنی و فرآیندی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تأثیر معنی داری دارد.

در صورت تأیید فرضیه تحقیق اجرای بودجه بندی عملیاتی در بانکهای سپه استان یزد با موانع فنی و فرآیندی مواجه نیست و در صورت عدم تأیید فرضیه تحقیق اجرای بودجه عملیاتی در بانکهای سپه با موانع عدم وجود برنامه ریزی استراتژیک، عدم تعیین شاخص در بودجه بندی، عدم اعتبار شاخص در بودجه بندی، عدم تغییر متناسب سیستم حسابداری و گزارشگری مواجه است.

در مورد فرضیه سوم فرضیه صفر و فرضیه تحقیق بدین شرح می باشد:

H_0 : عوامل محیطی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تأثیر معنی داری ندارد.

H_1 : عوامل محیطی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تأثیر معنی داری دارد.

در صورت تأیید فرضیه تحقیق اجرای بودجه بندی عملیاتی در بانکهای سپه استان یزد با موانع محیطی مواجه نیست و در صورت عدم تأیید فرضیه تحقیق اجرای بودجه عملیاتی در بانکهای سپه

استان یزد کشور با موانعی از قبیل عدم ثبات سیاسی و عدم توافق و هماهنگی بین قوه مقننه و قوه مجریه، عدم پشتیبانی دولت از بودجه با ایجاد الزامات قانونی، عدم پاسخگویی سازمانها در مقابل جامعه مواجه است.

برای تحلیل رابطه n نمونه نمونه مستقل ($n \geq 2$) از آزمون کروسکال والیس استفاده می شود. این آزمون تابعی از رتبه های مشاهده ها در نمونه می باشد که با جهت آزمون رابطه بین سطح تحصیلات، رشته و تجربه با عوامل مدیریتی از این آزمون استفاده می کنیم که فرمول آن به صورت زیر است:

$$T = \frac{n}{n(n+1)} \sum \frac{R_i^2}{n_i} - 3(n+1)$$

پس نتیجه بدست آمده را با نتیجه بدست آمده از جدول خی دو مقایسه کرده اگر عدد بدست آمده کوچکتر باشد فرضیه H_0 تأیید و اگر بزرگتر باشد فرضیه H_1 رد و فرضیه H_0 تأیید می گردد.

۳-۱۲- خلاصه و جمع بندی

در این فصل ابتدا روش تحقیق، فرضیه های تحقیق، روش گردآوری اطلاعات ارائه گردید. سپس به روایی و پایایی پرسشنامه پرداخته که میزان روایی پرسشنامه را از طریق نظرات کارشناسان و متخصصان، توزیع ابتدای پرسشنامه بین تعدادی از کارمندان بانک و اعمال نظرات آنها افزایش داده شد و پایایی پرسشنامه از طریق نرم افزار SPSS محاسبه شد که ۸۹٪ می باشد و در پایان درباره روش آزمون فرضیه های تحقیق شامل آزمون فریدمن و کروسکال والیس توضیحاتی ارائه گردید.

جهت خرید فایل word به سایت www.kandooch.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل داده ها

۴-۱- مقدمه

در این فصل ابتدا از آمار توصیفی مانند (فراوانی و درصد) استفاده کردیم. سپس فرضیه های تحقیق را مورد تجزیه و تحلیل قرار دادیم که جهت آزمون فرضیه های اصلی و فرعی تحقیق از آزمون فریدمن استفاده کردیم و همچنین عوامل مدیریتی را بر اساس آزمون رتبه ای فریدمن اولویت بندی نموده و در پایان نیز رابطه بین تجربه، تحصیلات و رشته را با عوامل مدیریتی از طریق آزمون کروسکال والیس مورد سنجش قرار دادیم.

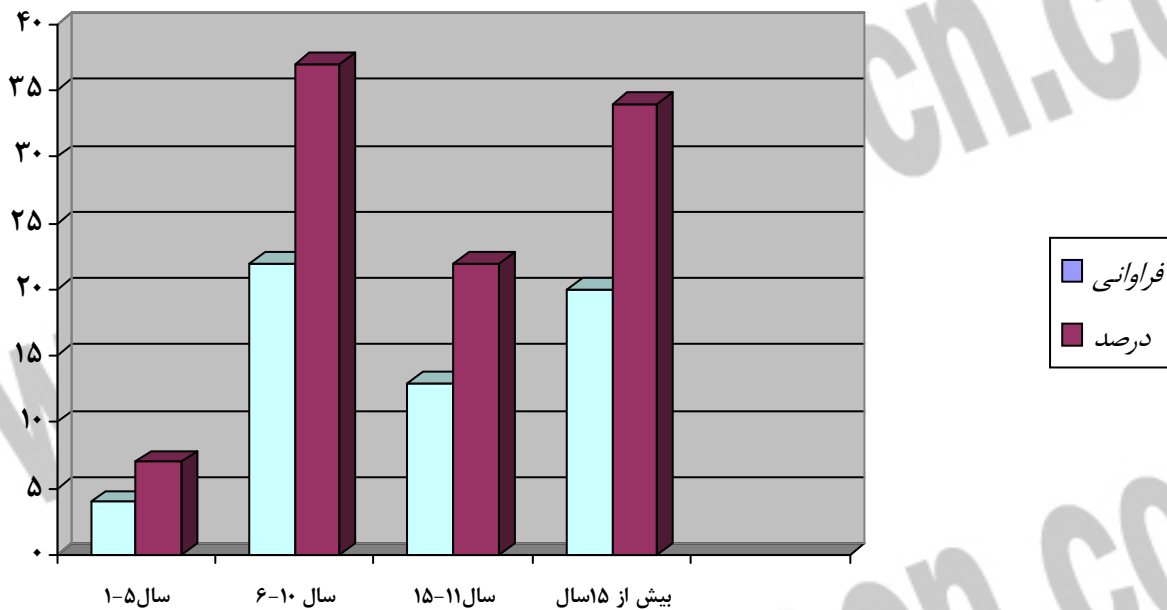
۴-۲- نتایج توصیفی سؤالات عمومی پرسشنامه

سؤالات عمومی پرسشنامه شامل سه قسمت سابقه کار، تحصیلات و رشته می باشد. در خصوص سابقه کار، ۷ درصد از پاسخ دهندگان دارای سابقه کار کمتر از ۵ سال می باشند. ۳۷ درصد از افراد دارای سابقه کار بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۲ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۳۴ درصد بیشتر از ۱۵ سال سابقه کار دارند.

جدول (۱-۴) سابقه کار

درصد	فراوانی	تجربه در امر بودجه ریزی
۷	۴	کمتر از ۵ سال
۳۷	۲۲	بین ۵ تا ۱۰
۲۲	۱۳	بین ۱۰ تا ۱۵
۳۴	۲۰	بیش از ۱۵ سال
۱۰۰	۵۹	جمع

نمودار (۱-۴) سوابق کاری کارمندان بانک سپه استان یزد

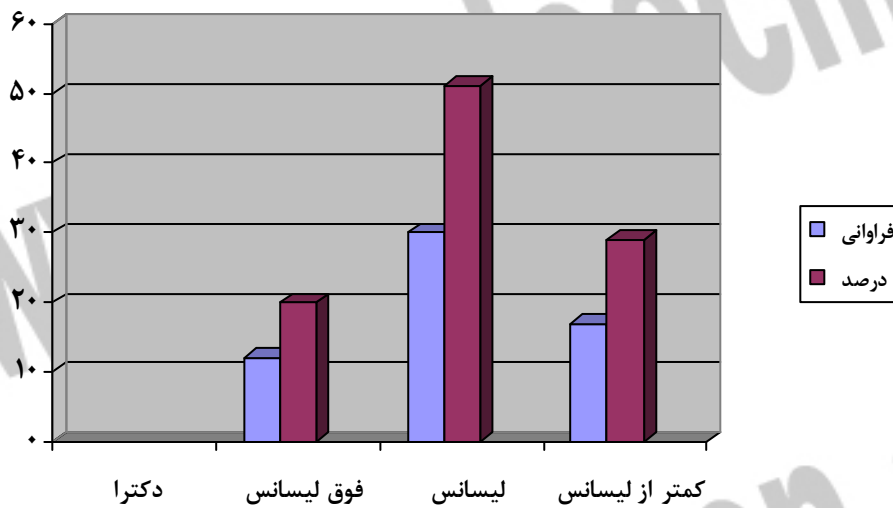


از نظر مدرک تحصیلی ، ۲۹ درصد از پاسخ دهندگان دارای مدرک کمتر از لیسانس می باشند و ۵۱ درصد افراد دارای مدرک لیسانس، ۲۰ درصد دارای مدرک فوق لیسانس می باشند.

جدول (۲-۴) مدرک تحصیلی کارکنان بانک سپه استان یزد

درصد	فراوانی	تحصیلات
۲۹	۱۷	کمتر از لیسانس
۵۱	۳۰	لیسانس
۲۰	۱۲	فوق لیسانس
		دکترا
۱۰۰	۵۹	جمع

نمودار (۲-۴) تحصیلات کارکنان بانک سپه استان یزد



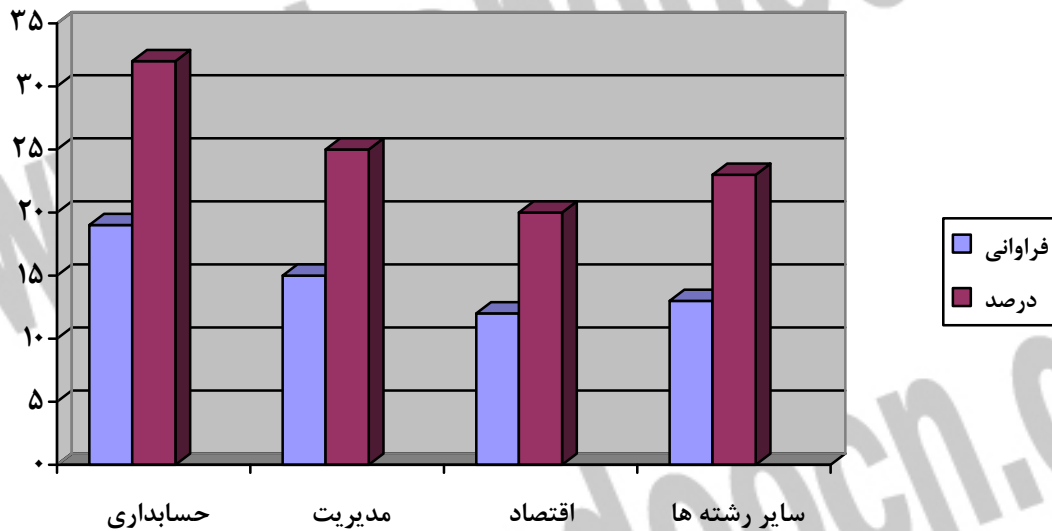
از نظر رشته تحصیلی ۳۲ درصد از پاسخ دهندگان دارای رشته حسابداری، ۲۵ درصد از پاسخ

دهندگان دارای رشته مدیریت، ۲۰ درصد دارای رشته اقتصاد و ۲۳ درصد دارای سایر رشته ها می باشند.

جدول (۳-۴) رشته تحصیلی کارکنان بانک سپه استان یزد

رشته	فراوانی	درصد
حسابداری	۱۹	۳۲
مدیریت	۱۵	۲۵
اقتصاد	۱۲	۲۰
سایر رشته ها	۱۳	۲۳
جمع	۵۹	۱۰۰

نمودار (۳-۴) رشته تحصیلی کارکنان بانک سپه استان یزد



۳-۴- نتایج تجزیه و تحلیل آزمون فرضیه اصلی

نتایج تجزیه و تحلیل آزمون فرضیه اصلی شامل ۵ مرحله زیر است:

۱- در مرحله اول فرضیه H_0 و H_1 را مشخص می نماییم.

H_0 - عوامل مدیریتی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تاثیر معنی داری ندارد.

H_1 - عوامل مدیریتی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تاثیر معنی داری دارد.

۲- سطح معنی داری ۰.۰۵ است ($\alpha=5\%$)

$$K(X_1, X_2, \dots, X_n) = X^2 = \left[\frac{12}{NK(K+1)} \left[\sum (R_j)^2 \right] \right] - 3N(K+1) - 3$$

۴- در این مرحله ناحیه بحرانی $W(X^2 \geq X^2_{1-\alpha, k-1})$ تعریف می شود.

اگر مقدار عددی ملاک آزمون کننده در ناحیه بحرانی قرار گیرد، فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 بعنوان یک فرضیه قابل قبول پذیرفته می شود. ولی اگر مقدار عددی ملاک آزمون کننده در ناحیه بحرانی قرار نگیرد، فرضیه H_0 را نمی توان رد نمود و آن را بعنوان یک فرضیه قابل قبول می توان پذیرفت.

۵- در مرحله آخر نیز فرضیه تحقیق مورد آزمون قرار می گیرد و ابتدا مقدار عددی ملاک

آزمون کننده را محاسبه نموده و $\sum (R_j)^2$ محاسبه می گردد و مقدار X^2 از روش تجزیه واریانس

رتبه ای فریدمن بدست می آید، بدین شرح:

$$K(X_1, X_2, \dots, X_n) = X^2 = \left[\frac{12}{NK(K+1)} \left[\sum (R_j)^2 \right] \right] - 3N(K+1)$$

$$= \left(\frac{12}{25 \cdot 5 \cdot 6} \right) \cdot 30793 - 3 \cdot 25 \cdot 6$$

$$= 492/688 - 450 = 42/668$$

$$W(X^2 \geq X^2_{1-\alpha, k-1}) \quad X^2_{95.4} = 9/49$$

$$42/668 > 9/49$$

چون مقدار عددی ملاک آزمون کننده در ناحیه بحرانی قرار می گیرد پس فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 به عنوان فرضیه قابل قبول پذیرفته می شود. یعنی تأثیر عوامل مدیریتی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی معنادار است.

۴-۴- نتایج تجزیه و تحلیل آزمون فرضیه فرعی اول

۱- در مرحله اول فرضیه H_0 و H_1 را مشخص می نماییم.

H_0 -عوامل انسانی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تأثیر معنی داری ندارد

H_1 -عوامل انسانی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تأثیر معنی داری دارد

۲- سطح معنی داری ۹۵٪ است ($\alpha=5\%$)

$$K(X_1, X_2, \dots, X_n) = X^2 = \left[\frac{12}{NK(K+1)} \left[\sum (R_j)^2 \right] \right] - 3N(K+1) - 3$$

۴- در این مرحله ناحیه بحرانی $W(X^2 \geq X^2_{1-\alpha, k-1})$ تعریف می شود.

اگر مقدار عددی ملاک آزمون کننده در ناحیه بحرانی قرار گیرد، فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 بعنوان یک فرضیه قابل قبول پذیرفته می شود. ولی اگر مقدار عددی ملاک آزمون کننده در ناحیه بحرانی قرار نگیرد، فرضیه H_0 را نمی توان رد نمود و آن را بعنوان یک فرضیه قابل قبول می توان پذیرفت.

۵- در مرحله آخر نیز فرضیه تحقیق مورد آزمون قرار می گیرد و ابتدا مقدار عددی ملاک

آزمون کننده را محاسبه نموده و $\sum (R_j)^2$ محاسبه می گردد و مقدار X^2 از روش تجزیه واریانس

رتبه ای فریدمن بدست می آید، بدین شرح:

جدول (۴-۴) پرسشنامه مربوط به فرضیه فرعی اول

سوال	شرح سوال	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بدون تاثیر
۱	وجود تخصص و مهارت چقدر بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تاثیر دارد؟	۳۳	۲۲		۴	
۲	وجود آموزش فنی در زمینه بودجه چقدر بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تاثیر دارد؟	۴۳	۱۲		۳	۱
۳	برگزاری دوره های آموزشی در جهت بالا بردن مهارت و تخصص کارشناسان تدوین بودجه تاثیر دارد؟	۵۵	۲		۲	
۴	فنون نوین تهیه بودجه بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تاثیر دارد؟	۱۰	۲۵		۱۸	۵
۵	وجود نظام حقوق و مزایای مناسب بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تاثیر دارد؟	۲۹	۷	۱	۸	۱۴
۶	وجود نظام تشویق و تنبیه چقدر بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تاثیر گذار است؟	۲۷	۱۳		۱۲	۷
۷	زمینه تحصیلی کارشناسان بودجه بر بودجه بندی عملیاتی تاثیر گذار است؟	۴۶	۶		۳	۴
۸	میزان تجربه کارشناسان بودجه در بودجه بندی عملیاتی چقدر تاثیر گذار است؟	۲۹	۱۹		۸	۳

جدول (۴-۵) رتبه پرسشنامه مربوط به فرضیه فرعی اول

سوال	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بدون تاثیر
۱	۱	۲	۴/۵	۳	۴/۵
۲	۱	۲	۳	۵	۴
۳	۱	۲/۵	۴/۵	۲/۵	۴/۵
۴	۳	۱	۵	۲	۴
۵	۱	۴	۵	۳	۲
۶	۱	۲	۵	۳	۴
۷	۱	۲	۵	۴	۳
۸	۱	۲	۵	۳	۴
جمع	۱۰	۱۷/۵	۳۷	۲۵/۵	۳۰
$\sum(r_j)^2$ = ۳۳۲۵/۵	۱۰۰	۳۰۶/۲۵	۱۳۶۹	۶۵۰/۲۵	۹۰۰

$$K(X_1, X_2, \dots, X_n) = X^2 = \left[\frac{12}{NK(K+1)} \left[\sum (R_j)^2 \right] - 3N(K+1) \right]$$

$$= \frac{12}{8 \cdot 5 \cdot 6} \cdot (3325/5) - (3 \cdot 8 \cdot 6)$$

$$= 166/3 - 144$$

$$= 22/3$$

$$W(X^2 \geq X^2_{1-\alpha, k-1}) X^2_{\%95, 4} = 9/49$$

$$22/3 > 9/49$$

چون مقدار عددی ملاک آزمون کننده در ناحیه بحرانی قرار می گیرد پس فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 به عنوان فرضیه قابل قبول پذیرفته می شود. یعنی تأثیر عوامل انسانی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی معنادار است.

۴-۵- نتایج تجزیه و تحلیل آزمون فرضیه فرعی دوم

۱- در مرحله اول فرضیه H_0 و H_1 را مشخص می نماییم:

- H_0 عامل فنی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تأثیر معنی داری ندارد.

- H_1 عامل فنی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تأثیر معنی داری دارد.

۲- سطح معنی داری ۹۵٪ است ($\alpha=5\%$)

$$K(X_1, X_2, \dots, X_n) = X^2 = \left[\frac{12}{NK(K+1)} \left[\sum (R_j)^2 \right] \right] - 3N(K+1) - 3$$

۴- در این مرحله ناحیه بحرانی $W(X^2 \geq X^2_{1-\alpha, k-1})$ تعریف می شود.

اگر مقدار عددی ملاک آزمون کننده در ناحیه بحرانی قرار گیرد، فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 بعنوان یک فرضیه قابل قبول پذیرفته می شود. ولی اگر مقدار عددی ملاک آزمون کننده در ناحیه بحرانی قرار نگیرد، فرضیه H_0 را نمی توان رد نمود و آن را بعنوان یک فرضیه قابل قبول می توان پذیرفت.

۵- در مرحله آخر نیز فرضیه تحقیق مورد آزمون قرار می گیرد و ابتدا مقدار عددی ملاک

آزمون کننده را محاسبه نموده و $\sum (R_j)^2$ محاسبه می گردد و مقدار X^2 از روش تجزیه واریانس

رتبه ای فریدمن بدست می آید، بدین شرح:

جدول (۴-۶) پرسشنامه مربوط به فرضیه فرعی دوم

سوال	شرح سوال	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بدون تاثیر
۹	وجود برنامه ریزی استراتژیک بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تاثیر گذار است؟	۲۱	۱۶		۱۷	۵
۱۰	وجود برنامه های بلند مدت بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی چقدر تاثیر گذار است؟	۲۲	۱۶		۱۴	۴
۱۱	وجود برنامه کوتاه مدت بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی چقدر تاثیر گذار است؟	۳	۱۳		۲۲	۲۱
۱۲	وجود مقیاسهای عملکردی بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی چقدر تاثیر گذار است؟	۱۶	۷	۲۰	۸	۸
۱۳	وجود اعتبارمقیاس عملکردی بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی چقدر تاثیر گذار است؟	۱۰	۷	۲۰	۹	۱۳
۱۴	تغییر متناسب با سیستم حسابداری و گزارشگری بر پیاده سازی بودجه بندی چقدر تاثیر گذار است؟	۲۹	۱۹	۲	۵	۴
۱۵	وجود سیستم حسابداری بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی چه میزان موثر است؟	۲۷	۱۷	۲	۹	۴
۱۶	وجود سیستم حسابداری بر کنترل بودجه ای چه میزان موثر است؟	۱۱	۱۹	۲	۱۷	۱۰
۱۷	وجود سیستم گزارشگری مناسب تاچه حدی تواند بر اطلاعات مورد نیاز بودجه ریزان تاثیر گذار باشد؟	۵۰	۸		۱	

جدول (۷-۴) رتبه پرسشنامه مربوط به فرضیه فرعی دوم

سوال	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بدون تاثیر
۹	۱	۳	۵	۲	۴
۱۰	۱	۲	۵	۳	۴
۱۱	۴	۳	۵	۱	۲
۱۲	۲	۵	۱	۳/۵	۳/۵
۱۳	۳	۵	۱	۴	۲
۱۴	۱	۲	۵	۳	۴
۱۵	۱	۲	۵	۳	۴
۱۶	۳	۱	۵	۲	۴
۱۷	۱	۲	۴/۵	۳	۴/۵
جمع	۱۷	۲۵	۳۶/۵	۲۴/۵	۳۲
$\sum (f_j)^2$ =۳۸۷۰/۵	۲۸۹	۶۲۵	۱۳۳۲/۲۵	۶۰۰/۲۵	۱۰۲۴

$$K(X_1, X_2, \dots, X_n) = X^2 = \left[\frac{12}{NK(K+1)} \left[\sum (R_j)^2 \right] - 3N(K+1) \right]$$

$$= \left[\frac{12}{9 \cdot 5 \cdot 6} \right] \cdot (3870/5) - (3 \cdot 9 \cdot 6)$$

$$= 172/64 - 162$$

$$= 10$$

$$W(X^2 \geq X^2_{1-\alpha, k-1}) X^2_{\%95, 4} = 9/49$$

$$10 > 9/49$$

چون مقدار عددی ملاک آزمون کننده در ناحیه بحرانی قرار می گیرد پس فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 به عنوان فرضیه قابل قبول پذیرفته می شود. یعنی تأثیر عوامل فنی-فرایندی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی معنادار است.

۴-۶- نتایج تجزیه و تحلیل آزمون فرضیه فرعی سوم

۱- در مرحله اول فرضیه H_0 و H_1 را مشخص می نماییم.

- عامل محیطی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تأثیر معنی داری ندارد.

- H_1 عامل محیطی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تأثیر معنی داری دارد.

۲- سطح معنی داری ۹۵٪ است ($\alpha=5\%$)

$$K(X_1, X_2, \dots, X_n) = X^2 = \left[\frac{12}{NK(K+1)} \left[\sum (R_j)^2 \right] \right] - 3N(K+1) - 3$$

۴- در این مرحله ناحیه بحرانی $W(X^2 \geq X^2_{1-\alpha, k-1})$ تعریف می شود.

اگر مقدار عددی ملاک آزمون کننده در ناحیه بحرانی قرار گیرد، فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 بعنوان یک فرضیه قابل قبول پذیرفته می شود. ولی اگر مقدار عددی ملاک آزمون کننده در ناحیه بحرانی قرار نگیرد، فرضیه H_0 را نمی توان رد نمود و آن را بعنوان یک فرضیه قابل قبول می توان پذیرفت.

۵- در مرحله آخر نیز فرضیه تحقیق مورد آزمون قرار می گیرد و ابتدا مقدار عددی ملاک

آزمون کننده را محاسبه نموده و $\sum (R_j)^2$ محاسبه می گردد و مقدار X^2 از روش تجزیه واریانس

رتبه ای فریدمن بدست می آید، بدین شرح:

جدول (۴-۸) پرسشنامه مربوط به فرضیه فرعی سوم

سوال	شرح سوال	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بدون تاثیر
۱۸	نوع نظام و شرایط سیاسی چقدر بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی اثر دارد؟	۲۰	۱۲	۳	۱۴	۱۰
۱۹	نوع نظام و شرایط اقتصادی چقدر بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی اثر دارد؟	۴۹	۶		۴	
۲۰	توافق قوه مقننه و مجریه چقدر بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی اثر دارد؟	۸	۹	۸	۱۹	۱۵
۲۱	حمایت قوه مقننه در اجرای بودجه بندی عملیاتی چقدر تاثیر گذار است؟	۱۰	۱۰	۶	۱۶	۱۷
۲۲	ضرورت پاسخگویی سازمان درمقابل جامعه چقدر بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی اثر دارد؟	۵۴	۴		۱	
۲۳	پاسخگویی نمایندگان مجلس درمقابل مردم چقدر بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی اثر دارد؟	۹	۱۸		۲۸	
۲۴	پشتیبانی دولت در اجرای بودجه بندی عملیاتی چقدر تاثیر گذار است؟	۴۸	۱۱			
۲۵	پشتیبانی دولت از طریق ایجاد الزمات قانونی در اجرای بودجه بندی چقدر تاثیر گذار است؟	۵۰	۹			

جدول (۹-۴) رتبه پرسشنامه مربوط به فرضیه فرعی سوم

سوال	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بدون تاثیر
۱۸	۱	۳	۵	۲	۴
۱۹	۱	۲	۴/۵	۳	۴/۵
۲۰	۴/۵	۳	۴/۵	۱	۲
۲۱	۳/۵	۳/۵	۵	۲	۱
۲۲	۱	۲	۴/۵	۳	۴/۵
۲۳	۳	۲	۵	۱	۴
۲۴	۱	۲	۴	۴	۴
۲۵	۱	۲	۴	۴	۴
جمع	۱۶	۱۹/۵	۳۶/۵	۲۰	۲۸
$\sum (f_j)^2$ =۳۳۵۲/۵	۲۵۶	۳۸۰/۲۵	۱۳۳۲/۲۵	۴۰۰	۷۸۴

$$K(X_1, X_2, \dots, X_n) = X^2 = \left[\frac{12}{NK(K+1)} \sum (R_j)^2 \right] - 3N(K+1)$$

$$= \left[\frac{12}{8 \cdot 5 \cdot 6} \cdot \frac{3352}{5} \right] - (3 \cdot 8 \cdot 6)$$

$$= 157/6 - 144$$

$$= 13/6$$

$$W(X^2 \geq X^2_{1-\alpha, k-1}) X^2_{\%95, 4} = 9/49$$

$$13/6 > 9/49$$

چون مقدار عددی ملاک آزمون کننده در ناحیه بحرانی قرار می گیرد پس فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 به عنوان فرضیه قابل قبول پذیرفته می شود. یعنی تأثیر عوامل محیطی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی معنادار است.

جدول (۴-۱۰) اولویت بندی عامل انسانی براساس آزمون رتبه ای فریدمن

ردیف	سوال	میانگین رتبه
۱	برگزاری دوره های آموزشی در جهت بالا بردن مهارت و تخصص کارشناسان تدوین بودجه تاثیر دارد؟	۵/۹۷
۲	زمینه تحصیلی کارشناسان بودجه بر بودجه بندی عملیاتی تاثیر گذار است؟	۵/۲۴
۳	وجود آموزش فنی در زمینه بودجه چقدر بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تاثیر دارد؟	۵/۲۰
۴	وجود تخصص و مهارت چقدر بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تاثیر دارد؟	۴/۶۹
۵	میزان تجربه کارشناسان بودجه در بودجه بندی عملیاتی چقدر تاثیر گذار است؟	۴/۲۸
۶	وجود نظام تشویق و تنبیه چقدر بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تاثیر گذار است؟	۳/۹۶
۷	وجود نظام حقوق و مزایای مناسب بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تاثیر دارد؟	۳/۷۹
۸	فنون نوین تهیه بودجه بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تاثیر دارد؟	۲/۸۷

میانگین رتبه کل عوامل انسانی به شرح زیر می باشد:

$$\text{میانگین رتبه} = \frac{\sum m}{n} = 4/50$$

براساس میانگین رتبه ای فریدمن عامل انسانی در اولویت سوم قرار می گیرد

جدول (۴-۱۱) اولویت بندی عامل فنی و فرآیندی براساس آزمون رتبه ای فریدمن

ردیف	سوال	میانگین رتبه
۱	وجود سیستم گزارشگری مناسب تاچه حدمی تواند بر اطلاعات مورد نیاز بودجه ریزان تاثیرگذار است؟	۷/۵۰
۲	تغییر متناسب با سیستم حسابداری و گزارشگری بر پیاده سازی بودجه بندی چقدر تاثیر گذار است؟	۶/۰۳
۳	وجود سیستم حسابداری بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی چه میزان موثر است؟	۵/۸۵
۴	وجود برنامه های بلند مدت بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی چقدر تاثیرگذار است؟	۵/۵۸
۵	وجود برنامه ریزی استراتژیک بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تاثیر گذار است؟	۵/۴۷
۶	وجود سیستم حسابداری بر کنترل بودجه ای چه میزان موثر است؟	۴/۱۷
۷	وجود مقیاسهای عملکردی بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی چقدر تاثیر گذار است؟	۳/۸۶
۸	وجود اعتبارمقیاس عملکردی بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی چقدر تاثیر گذار است؟	۳/۲۸
۹	وجود برنامه کوتاه مدت بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی چقدر تاثیر گذار است؟	۳/۲۶

میانگین رتبه کل عوامل فنی و فرآیندی به شرح زیر می باشد:

$$\text{میانگین رتبه} = \frac{\sum m}{n} = 5$$

براساس میانگین رتبه ای فریدمن عامل فنی و فرآیندی در اولویت اول قرار می گیرد

جدول (۴-۱۲) اولویت بندی عامل محیطی براساس آزمون رتبه ای فریدمن

ردیف	سوال	میانگین رتبه
۱	ضرورت پاسخگویی سازمان در مقابل جامعه چقدر بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی اثر دارد؟	۶/۱۲
۲	پشتیبانی دولت از طریق ایجاد الزامات قانونی در اجرای بودجه بندی چقدر تاثیر گذار است؟	۶
۳	نوع نظام و شرایط اقتصادی چقدر بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی اثر دارد؟	۵/۸۹
۴	پشتیبانی دولت در اجرای بودجه بندی عملیاتی چقدر تاثیر گذار است؟	۵/۸۸
۵	نوع نظام و شرایط سیاسی چقدر بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی اثر دارد؟	۳/۶۹
۶	پاسخگویی نمایندگان مجلس در مقابل مردم چقدر بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی اثر دارد؟	۳/۲۶
۷	حمایت قوه مقننه در اجرای بودجه بندی عملیاتی چقدر تاثیر گذار است؟	۲/۷۰
۸	توافق قوه مقننه و مجریه چقدر بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی اثر دارد؟	۲/۴۶

میانگین رتبه کل عوامل محیطی به شرح زیر می باشد:

$$\text{میانگین رتبه} = \frac{\sum m}{n} = 4/625$$

براساس میانگین رتبه ای فریدمن عامل محیطی در اولویت دوم قرار می گیرد

در نتیجه براساس میانگین رتبه ای فریدمن عوامل مدیریتی که به مشکلات پیاده سازی بودجه

بندی عملیاتی تأثیر معنادار دارند به شرح اولویت بندی شده اند.

۱- عامل فنی - فرآیندی

۲- عامل محیطی

۳- عامل انسانی

و همچنین رابطه بین هر یک از متغیرهای تجربه، تحصیلات و رشته را با عوامل مدیریتی که

شامل عامل انسانی، عامل فنی-فرآیندی و عامل محیطی است بر اساس آزمون کروسکال والیس

مورد آزمون قرار گرفت که نتایج آن در جدول زیر ارائه شده است:

جدول (۴-۱۳) رابطه بین رشته ، تحصیلات و تجربه با عوامل مدیریتی

تجربه			تحصیلات			رشته			
Sig	df	chi-s	Sig	df	chi-s	Sig	df	chi-s	
/۳۱۸	۳	۳/۵۱۸	/۴۱۳	۲	۱/۷۷۱	/۳۷۶	۳	۳/۱۰۴	انسانی
/۶۱۱	۳	۱/۸۱۹	/۲۴۹	۲	۲/۷۷۹	/۸۶۹	۳	/۷۱۹	فنی فرآیندی
/۴۱۷	۳	۲/۶۴۰	/۶۱۹	۲	/۹۵۹	/۲۶۶	۳	۳/۹۵۶	محیطی
/۵۶۸	۳	۲/۰۲۲	/۱۰۳	۲	۴/۵۵۵	/۴۰۶	۳	۲/۹۱۰	مدیریت

۴-۷- جمع بندی و نتیجه گیری

در این فصل فرضیه های تحقیق مورد آزمون قرار گرفته اند و برای آزمون فرضیه های تحقیق از آزمون فریدمن استفاده شده است که نتایج این آزمون در جدول زیر ارائه شده است:

جدول (۴-۱۴) نتایج مربوط به فرضیه ها

ردیف	عنوان	فرضیه	نتایج تحقیق
۱	فرضیه اصلی	عوامل مدیریتی بر مشکلات پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی تأثیر معنادار دارد.	تأیید
۲	فرضیه فرعی اول	عوامل انسانی بر مشکلات پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی تأثیر معنادار دارد.	تأیید
۳	فرضیه فرعی دوم	عوامل فنی-فرایندی بر مشکلات پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی تأثیر معنادار دارد.	تأیید
۴	فرضیه فرعی سوم	عوامل محیطی بر مشکلات پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی تأثیر معنادار دارد.	تأیید

و همچنین با عوامل مدیریتی بر اساس آزمون رتبه ای فریدمن اولویت بندی شده اند که به

ترتیب زیر می باشد:

۱- عامل فنی - فرایندی

۲- عامل محیطی

۳- عامل انسانی

جهت خرید فایل word به سایت www.kandooch.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

فصل پنجم

نتایج و پیشنهادها

۵-۱- نتیجه گیری

با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل آزمون فرضیه های تحقیق در فصل ۴ نتیجه گیری زیر به عمل

می آید :

۱- نتیجه آزمون فرضیه اصلی نشان داد که بین عوامل مدیریتی و مشکلات پیاده سازی رابطه معنادار وجود دارد و اجرای نظام بودجه ریزی بدون توجه به عوامل مدیریتی با مشکل مواجه خواهد شد. بنابراین باید سعی نمود برای کاهش این مشکلات آنها را بررسی کرده و سعی کنیم آنها را بر طرف کنیم.

۲- نتایج آزمون فرعی اول نشان داد که عدم اجرای صحیح بودجه ریزی عملیاتی به علت عوامل انسانی از قبیل فقدان دوره های آموزشی پودمانی ، فقدان بکارگیری پرسنل شایسته از نظر تحصیلات ، سوابق و رشته تخصصی در امر بودجه ریزی و نیز فقدان نظام شایستگی مناسب کارکنان با ایجاد تشویق و تنبیه مناسب و هم چنین فقدان نظام حقوق و دستمزد مناسب می باشد.

سوالات مربوط به عامل انسانی بر اساس آزمون رتبه ای فریدمن اولویت بندی شده اند که سوال سه در اولویت اول و سوالات ۷، ۲، ۱، ۸، ۶، ۵، ۴ در اولویت های بعدی قرار گرفتند و در کل عامل انسانی بر اساس آزمون رتبه ای فریدمن در اولویت سوم قرار گرفت.

۲- نتایج آزمون فرعی دوم نشان داد که عدم اجرای صحیح بودجه ریزی عملیاتی به علت عوامل فنی و فرآیندی از قبیل فقدان برنامه ریزی استراتژیک ، فقدان اعتبار شاخص بودجه بندی ، عدم تغییر مناسب سیستم حسابداری و گزارشگری ، فقدان سیستم اطلاعات مدیریت می باشد و هر یک از سوالات مربوط به عامل فنی-فرآیندی بر اساس آزمون رتبه ای فریدمن اولویت بندی شده اند که سوال هفده در اولویت اول و سوالات ۱۴، ۱۵، ۱۰، ۹، ۱۶، ۱۲، ۱۳، ۱۱ در اولویت های بعدی قرار گرفتند و در کل عامل فنی-فرآیندی بر اساس آزمون رتبه ای فریدمن در اولویت اول قرار گرفت.

۴- نتایج آزمون فرعی دوم نشان داد که عدم اجرای صحیح بودجه بندی به علت عوامل محیطی از قبیل عدم ثبات سیاسی و عدم توافق هماهنگی بین قوه مقننه و قوه مجریه ، عدم پشتیبانی دولت از بودجه با ایجاد الزامات قانونی ، و عدم پاسخگویی سا زمان ها در مقابل جامعه می باشد ضمناً بر اساس آزمون فریدمن این عامل در اولویت دوم قرار دارد و هر یک از سوالات مربوط به عامل محیطی بر اساس آزمون رتبه ای فریدمن اولویت بندی شده اند که سوال بیست و دوم در اولویت اول و سوالات ۲۵، ۱۹، ۲۴، ۱۸، ۲۳، ۲۱، ۲۰ در اولویت های بعدی قرار گرفتند و در کل عامل محیطی بر اساس آزمون رتبه ای فریدمن در اولویت دوم قرار گرفت.

۵- همچنین در یک آزمون جداگانه رابط بین سطح تحصیلات، رشته و سوابق تجربی با عوامل مدیریتی که شامل عامل انسانی، فنی-فرآیندی و محیطی از طریق آزمون کروسکال والیس مورد آزمون قرار گرفت و هیچ رابطه معنادار بین آنها یافت نشد.

نتایج سه آزمون فوق نشان می دهد که عدم اجرای صحیح بودجه بندی عملیاتی به علت عوامل محیطی ، فنی و فرآیندی و انسانی بوده است ضمناً از طریق آزمون رتبه ای فریدمن موانع به ترتیب اولویت ۱-فنی و فرآیندی ۲-محیطی ۳-انسانی می باشد .

با توجه به نتیجه گیری نهایی از تحقیق مورد نظر و مشخص شدن مشکلات بودجه بندی عملیاتی ، پیشنهادهایی به شرح زیر جهت رفع موانع و نیز رسیدن به یک نظام بودجه بندی عملیاتی موفق در بانک های سپه استان یزد که بتواند راهگشایی برای نشان دادن مفهوم مالی برنامه ها بر مبنای کارآیی و اثر بخشی و همچنین شناساندن منابع مورد نیاز اجرای برنامه ها و بدست آوردن معیار های سنجش و کنترل باشد عنوان می گردد .

۵-۲-پیشنهادها :

پیشنهاد های زیر با توجه به نتایج تحقیق و به تفکیک هر فرضیه ارائه می گردد .

۱- با توجه به سوالات مطرح شده برای فرضیه فرعی اول در خصوص مربوط بودن عوامل انسانی با مشکلات پیاده سازی بیشتر پاسخ دهندگان گزینه با تاثیر و تاثیر زیاد را انتخاب کرده اند و با توجه به نتیجه بدست آمده از آزمون فریدمن می توان گفت که عامل انسانی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تاثیر معنادار دارد. بنابراین چنانچه دوره های آموزش پودمانی برای متخصصان برقرار شود و همچنین با بکار گیری پرسنل شایسته از نظر تحصیلات، سوابق و رشته تخصص در امر بودجه ریزی و نیز ایجاد نظام شایستگی مناسب کارکنان با ایجاد نظام تشویق و تنبیه مناسب و همچنین برقراری نظام حقوق و دستمزد مناسب اجرای بودجه بندی عملیاتی موفق تر خواهد بود.

۲- با توجه به سوالات مطرح شده برای فرضیه فرعی دوم در خصوص مربوط بودن عوامل فنی و فرآیندی بر مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی بیشتر پاسخ دهندگان گزینه با تاثیر و تاثیر زیاد را انتخاب کرده اند و با توجه به نتیجه بدست آمده از آزمون فریدمن می توان گفت که تاثیر عوامل فنی و فرآیندی به مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی معنادار است . چنانچه عوامل فنی از قبیل برنامه ریزی استراتژیک ، وجود شاخص و اعتبار شاخص در بودجه بندی و همچنین فراهم نمودن زمینه های استقرار سیستم حسابداری بر اساس قیمت تمام شده فعالیت ها در بانک های سپه استان یزد اجرای بودجه ریزی عملیاتی را تسهیل تر و همچنین موفق تر خواهد ساخت .

۳- با توجه به سوالات مطرح شده برای فرضیه فرعی سوم در خصوص مربوط بودن شاخص های محیطی با مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی بیشتر پاسخ دهندگان گزینه تاثیر بسیار زیاد و با تاثیر انتخاب کرده اند و با توجه به نتیجه بدست آمده از آزمون فریدمن تاثیر عوامل محیطی به مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی معنادار می باشد. بنابراین چنانچه شرایط سیاسی با ثبات تر و هم چنین هماهنگی و توافق بین قوه مقننه و قوه مجریه بیشتر باشد و دولت نیز با ایجاد الزامات قانونی بتواند از چنین شیوه بودجه ریزی پشتیبانی به عمل آورد و همین طور پاسخگویی سازمان ها در مقابل جامعه بیشتر شود اجرای بودجه بندی عملیاتی موفقیت آمیز خواهد بود.

۴- با توجه به نتایج ۳ آزمون می توان چنین عنوان نمود که، توجه به عوامل مدیریتی که نقش کلیدی را در سیستم بودجه بندی عملیاتی ایفا می کند ، ضروری است .

پیشنهادات برای تحقیقات آتی

در رابطه با فرضیه فرعی اول در این زمینه برای تحقیقات آتی پیشنهاد می گردد که از چگونگی آموزش فنی بودجه ریزی عملیاتی در سطوح مختلف تحقیق به عمل آید .
در رابطه با فرضیه فرعی دوم این زمینه برای تحقیقات آتی پیشنهاد می گردد که با توجه به این که پیش شرط مهم برای بودجه ریزی عملیاتی سیستم حسابداری بر اساس قیمت تمام شده می باشد در این باره تحقیقاتی به عمل آید و همین طور درباره چگونگی ارتباط سیستم بودجه بندی عملیاتی با تعیین و اعتبار شاخص در بودجه بندی نیز تحقیقاتی به عمل آید . در رابطه با فرضیه فرعی سوم این زمینه برای تحقیقات آتی پیشنهاد می گردد که چگونگی میزان توافق قوه مقننه و مجریه بررسی شود.

و در نهایت پیشنهاد می گردد که مشکلات اجرای بودجه ریزی عملیاتی در سطوح مختلف در سازمانها و مؤسسات دولتی مورد بررسی قرار گیرد و جهت حل آنها نیز راهکارهای ارائه گردد تا بتوان بودجه ریزی عملیاتی را به نحو احسن در تمام سازمانها اجراء نمود.

جهت خرید فایل word به سایت www.kandooon.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

پیوست‌ها

پاسخگوي محترم

این تحقیق در صدد بررسی مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی در بانکهای سپه استان یزد و ارائه راهکار های لازم جهت کاهش موانع آن می باشد از آن جایی که دیدگاههای شما می تواند به مسئولین بانک در خصوص حسن انجام پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی یاری رساند، خواهشمند است نسبت به ارائه پاسخ سئوالات مساعدت فرمائید.

پیشاپیش از همکاری صمیمانه جناب عالی و مساعدتی که معمول خواهید داشت سپاسگزاری می شود. توجه: ذکر نام و نام خانوادگی ضرورتی ندارد، اطلاعات مندرج در این پرسشنامه محرمانه باقی خواهد ماند.

ویژگیهای فردی :

تجربه شما در امر تهیه و تنظیم بودجه سازمان

کمتر از ۵ سال ۱۰ - ۵ سال ۱۵ - ۱۰ سال

بیش از ۱۵ سال

تحصیلات:

کمتر از لیسانس لیسانس

فوق لیسانس

رشته تحصیلی:

حسابداری مدیریت

اقتصاد سایر رشته ها

عوامل موثر بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی

۱- وجود تخصص و مهارت چقدر بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تاثیر دارد؟

تاثیر بسیار زیاد تاثیر زیاد
تاثیر متوسط تاثیر کم بدون تاثیر

۲- وجود آموزش فنی در زمینه بودجه چقدر بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تاثیر دارد ؟
تاثیر بسیار زیاد تاثیر زیاد
تاثیر متوسط تاثیر کم بدون تاثیر

۳- برگزاري دوره هاي آموزشي در جهت بالا بردن مهارت و تخصص کارشناسان تدوین بودجه تاثیر دارد ؟
تاثیر بسیار زیاد تاثیر زیاد
تاثیر متوسط تاثیر کم بدون تاثیر

۴- فنون نوین تهیه بودجه بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تاثیر دارد ؟
تاثیر بسیار زیاد تاثیر زیاد
تاثیر متوسط تاثیر کم بدون تاثیر

۵- وجود نظام حقوق و مزایای مناسب بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تاثیر دارد ؟
تاثیر بسیار زیاد تاثیر زیاد
تاثیر متوسط تاثیر کم بدون تاثیر

۶- وجود نظام تشویق و تنبیه چقدر بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تاثیر گذار است ؟
تاثیر بسیار زیاد تاثیر زیاد
تاثیر متوسط تاثیر کم بدون تاثیر

۷- زمینه تحصیلی کارشناسان بودجه بر بودجه بندی عملیاتی تاثیر گذار است ؟
تاثیر بسیار زیاد تاثیر زیاد
تاثیر متوسط تاثیر کم بدون تاثیر

۸- میزان تجربه کارشناسان بودجه در بودجه بندی عملیاتی چقدر تاثیر گذار است ؟
تاثیر بسیار زیاد تاثیر زیاد
تاثیر متوسط تاثیر کم بدون تاثیر

۹- وجود برنامه ریزی استراتژیک بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تاثیر گذار است ؟

تأثیر بسیار زیاد تأثیر زیاد
تأثیر متوسط تأثیر کم بدون تأثیر

۱۰- وجود برنامه های بلند مدت بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی چقدر تأثیرگذار است؟
تأثیر بسیار زیاد تأثیر زیاد
تأثیر متوسط تأثیر کم بدون تأثیر

۱۱- وجود برنامه کوتاه مدت بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی چقدر تأثیرگذار است؟
تأثیر بسیار زیاد تأثیر زیاد
تأثیر متوسط تأثیر کم بدون تأثیر

۱۲- وجود مقیاسهای عملکردی بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی چقدر تأثیرگذار است؟
تأثیر بسیار زیاد تأثیر زیاد
تأثیر متوسط تأثیر کم بدون تأثیر

۱۳- وجود اعتبارمقیاس عملکردی بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی چقدر تأثیرگذار است؟
تأثیر بسیار زیاد تأثیر زیاد
تأثیر متوسط تأثیر کم بدون تأثیر

۱۴- تغییر متناسب با سیستم حسابداری و گزارشگری بر پیاده سازی بودجه بندی چقدر تأثیرگذار است؟
تأثیر بسیار زیاد تأثیر زیاد
تأثیر متوسط تأثیر کم بدون تأثیر

۱۵- وجود سیستم حسابداری بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی چه میزان موثر است؟
تأثیر بسیار زیاد تأثیر زیاد
تأثیر متوسط تأثیر کم بدون تأثیر

۱۶- وجود سیستم حسابداری بر کنترل بودجه ای چه میزان موثر است؟
تأثیر بسیار زیاد تأثیر زیاد
تأثیر متوسط تأثیر کم بدون تأثیر

۱۷- وجود سیستم گزارشگری مناسب تاچه حدی تواند بر اطلاعات مورد نیاز بودجه ریزان تاثیرگذار باشد؟

تاثیر بسیار زیاد تاثیر زیاد تاثیر کم بدون تاثیر

۱۸- نوع نظام و شرایط سیاسی چقدر بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی اثر دارد؟

تاثیر بسیار زیاد تاثیر زیاد تاثیر کم بدون تاثیر

۱۹- نوع نظام و شرایط اقتصادی چقدر بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی اثر دارد؟

تاثیر بسیار زیاد تاثیر زیاد تاثیر کم بدون تاثیر

۲۰- توافق قوه مقننه و مجریه چقدر بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی اثر دارد؟

تاثیر بسیار زیاد تاثیر زیاد تاثیر کم بدون تاثیر

۲۱- حمایت قوه مقننه در اجرای بودجه بندی عملیاتی چقدر تاثیرگذار است؟

تاثیر بسیار زیاد تاثیر زیاد تاثیر کم بدون تاثیر

۲۲- ضرورت پاسخگویی سازمان در مقابل جامعه چقدر بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی اثر دارد؟

تاثیر بسیار زیاد تاثیر زیاد تاثیر کم بدون تاثیر

۲۳- پاسخگویی نمایندگان مجلس در مقابل مردم چقدر بر پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی اثر دارد؟

تاثیر بسیار زیاد تاثیر زیاد تاثیر کم بدون تاثیر

۲۴- پشتیبانی دولت در اجرای بودجه بندی عملیاتی چقدر تاثیرگذار است؟

تاثیر بسیار زیاد تاثیر زیاد تاثیر کم بدون تاثیر

۲۵- پشتیبانی دولت از طریق ایجاد الزمات قانونی
در اجرای بودجه بندی چقدر تاثیر گذار است ؟
تاثیر بسیار زیاد تاثیر زیاد
تاثیر متوسط تاثیر کم بدون تاثیر

پیشنهادات و راهکارهای خود را در مورد مسأله
پیشنهادی ارائه نمایید

منابع و مآخذ:

منابع فارسی:

۱- متزبوری، ح. ، ۱۳۷۵، *حسابداری صنعتی* ، مؤسسه حسابرسی سازمان صنایع ملی ، ج دوم ، ص، ۱۴۲

۲- سجادی نژاد، ح. ، ۱۳۷۹، *حسابداری صنعتی و کاربرد آن در مدیریت*، نشر پیشبرد، ص، ۱۶۶

۳- عالی ور، ح. ، ۱۳۸۱، *حسابداری مالی* مرکز تحقیقات حسابداری و حسابرسی، ص، ۱۴۳

۴- پناهی، ع. ، ۱۳۸۴، *بودجه ریزی عملیاتی*، ص، ۱۳

۵- حافظ نیا ، م. ، ۱۳۸۴، *مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی* ، سمت ، ص، ۱۵۵

۶- انصاری، ش. ، ۱۳۸۴، *بودجه ریزی دولتی در ایران با تأکید بر بودجه عملیاتی*، انتشارات ترمه.

۷- فرزیب، ع. ، ۱۳۸۴، *نظام نوین بودجه ریزی در ایران*، کارآفرینان فرهنگ و هنر.

۸- انواری، ح. ، رستمی، ر. ، ۱۳۸۲، *ارزیابی مدلها و روشهای سنجش و ارزشهای سرمایه های فکری شرکتها* ، بررسی های حسابداری و حسابرسی.

۹- سعیدی، ر. ، مزیدی، ع. ، ۱۳۸۵، *بودجه ریزی عملیاتی (مبانی ، مفاهیم و التزامات قانونی)*، انتشارات فرهنگ.

۱۰- باباجانی، ج. ، ۱۳۸۲، *تحلیل نظری پیرامون سیستم نظارت مالی کشور از منظر پاسخگویی*، انتشارات دانشگاه تهران، ص، ۴

- ۱۱- قاسمی، ع.، ۱۳۸۵، *بودجه سال ۸۵ و تحولی به نام بودجه ریزی عملیاتی*، انتشارات ماهنامه نفت، ص ۳،
- ۱۲- پناهی، ع.، قاسمی، م.، ۱۳۸۴، *بودجه بندی عملیاتی الزامات و موانع آن در ایران*، مرکز پژوهشهای مجلس.
- ۱۳- جلال آبادی، ا.، سید نورانی، م.، صانعی، م.، ۱۳۸۱، *تأثیر اصلاح طبقه بندی اقلام بودجه کشور بر بودجه بندی دانشگاههای وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری*، ص ۱۴.
- ۱۴- اسعدی، م.، ابراهیمی، م.، باباشاهی، ج.، ۱۳۸۶، *شناسایی موانع استقرار بودجه عملیاتی در گمرک جمهوری اسلامی ایران براساس مدل شه. کنفرانس بودجه ریزی عملیاتی*
- ۱۵- سپهردوست، ح.، ذکوری، و.، ۱۳۸۶، *بررسی موانع اجرایی بودجه ریزی عملیاتی*، کنفرانس بودجه ریزی عملیاتی، ص ۱۶،
- ۱۶- قاسمی، ب.، ۱۳۸۲، *مدیریت استراتژیک*، انتشارات توحید، ص ۴۶،
- ۱۷- شیروانی، م.، ۱۳۷۷، *بررسی تأثیر مشارکت در بودجه بندی بر عملکرد مدیریت در صنعت نفت ایران*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- ۱۸- محمدی، ا.، ۱۳۸۱، *بررسی موانع بودجه بندی استان ایلام و ارائه راهکار مناسب*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- ۱۹- سعادت، م.، ۱۳۸۰، *بودجه و بودجه ریزی*، انتشارات وحدت.
- ۲۰- وزیری، م.، ۱۳۸۲، *بررسی سیستم بودجه بندی فعلی سازمان توانیر و ارائه یک مدل مناسب بودجه بندی عملیاتی برای آن*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

منابع انگلیسی:

- 1- Chod O., Consul T. , 2004, *Budget Needs Assessment*, Journal of Monetotry Economics, P.25
- 2- Mark B., 2003, *Performance – Based Bused Budgeting Beyond Rohetoric* ,World Bank, p.14
- 3- Marc R., Jim B., 2005, *Does Performonce Budgeting Work*, Accountiny review, p.18-22.
- 4- Robert, m., Francois m. , 2001, *Examining the Prospects for Performance Budgeting in the Federal Goveernment*, Journal Management.
- 5- Tyrone, M., 2004, *Output Based Badgeting the Managment of Performance*, IMF.
- 6- Gack d., 2003, *Performance Budgeting Managing the Reform process* , p.10-14.
- 7- Gack d., 2003, *From Program to Performance Budgeting the Challenge for Emerging Market Economies*, Accounting and Business research, P.25-28
- 8- Brech, M., 1995, *The Principle and Practice of Manoyment* , IMF.
- 9- Hogh w., 1987, *Budgeing and the Manerial Process*, Gao, P2.
- 10- Frank. J., 2004, *Application of Budgeting Methods* , Accountiny review.
- 11- Francio.y. , 2005, *Planing , Prograning and Budgeting System*, Sons.
- 12- Kahneman, T. , 2005, *Comprace Budyet Country Exprence*, Gao.
- 13- Laverne, M., 2005, *An Examination and Analysis of the Application of Performance Based Budgeting Systems in California Urban Transit Agencies*, OCED, p:21-26.

Abstract:

According to the role of organizations and adminstrations, the governments had in mind to reform budgeting system and finally, they have used performance budgeting. But for implementing this budgeting system, they have faced many problems and obstacles practically. In this research, we have tried to recognize the problems and obstacles which are available and have an effect on performance

budgeting and prioritized these problems and obstacles and finally, offered some suggestions to reduce the obstacles in implementing the performance budgeting. For doing this work, used the questionnaire and we have given it to the bank's employees. To do this, we have used a questionnaire which has been distributed between the bank's employees. After that, we have tested the research's hypotheses by analyzing the information of Friedman and Kruskal – Wallis tests. The result showed that the management factors have a meaningful effect on the problems of implementing the performance budgeting. In the other word, For the successful implementing of performance budgeting, we must consider to the management factors including the human factor, technical and process factor and environmental factor.



Islamic Azad University
Yazd Branch
M.A.Thesis

Subject:

Investigating the Problems of Implementing the Performance Budgeting in Yazd
Province Sepah Bank and Offering the Suitable Techniques

Thesis Advisor:

Daryoosh Damoori

Consulting Advisor:

Saeed Saeeda Ardekani

By:

Asghar Karimi Khorami

Summer 1387

جهت خرید فایل word به سایت www.kandooon.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۵۱۱ تماس حاصل نمایید

Filename: Document1
Directory:
Template: C:\Documents and Settings\hadi tahaghoghi\Application
Data\Microsoft\Templates\Normal.dotm
Title:
Subject:
Author: w
Keywords:
Comments:
Creation Date: 3/18/2012 11:15:00 PM
Change Number: 1
Last Saved On:
Last Saved By: H.H
Total Editing Time: 0 Minutes
Last Printed On: 3/18/2012 11:15:00 PM
As of Last Complete Printing
Number of Pages: 133
Number of Words: 20,416 (approx.)
Number of Characters: 116,372 (approx.)