

# بررسی زیرساخت‌های موجود مؤسسات اعتباری غیربانکی برای استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی

عادل آذر

استاد گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

azara@modares.ac.ir

محمد علی آقایی

استادیار گروه حسابداری دانشگاه تربیت مدرس

aghaeim@modares.ac.ir

حمیدرضا جعفری

Hrjafari@yahoo.com

کارشناس ارشد معارف اسلامی و مدیریت مالی دانشگاه امام صادق (ع)، (نویسنده مسئول مکاتبات)

پذیرش: ۱۳۹۰/۱۱/۱

دریافت: ۱۳۹۰/۹/۵

**چکیده:** در بازار رقابتی شدیدی که بین مؤسسات اعتباری وجود دارد، سازمان‌هایی پیشرو هستند که در آنها از ابزارهای مدیریتی نوین، به بهترین نحو استفاده شده باشد. بودجه یکی از این ابزارهای بسیار مهم مدیران است که بیانگر رویکرد سازمان به منظور دستیابی به اهداف سازمانی، در هر سال مالی است. از این رو، برای افزایش کیفیت تصمیم‌های مدیران درباره نحوه تأمین و مصرف منابع بین فعالیت‌های مختلف، می‌توان نظام بودجه‌ریزی عملیاتی را به عنوان ابزاری کارآمد در حوزه بودجه‌ریزی پیشنهاد کرد. از آنجایی که برای استفاده از هر نظام جدیدی در سازمان‌ها، به تأمین زیرساخت‌هایی نیاز است، احصاء آنها، گامی مهم برای استقرار اثربخش نظام بودجه‌ریزی عملیاتی است. از این رو، در بخش نخست مقاله حاضر، به این پرسش پاسخ داده شده است که شرایط و الزام‌های اجرای نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در مؤسسات مالی کدام است؟ در ادامه، با بررسی وضعیت این الزام‌ها در مؤسسات مالی غیربانکی، به این پرسش پاسخ داده شده است که آیا اختلاف معنی‌داری بین زیرساخت‌های لازم برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی با زیرساخت‌های موجود وجود دارد؟ در پاسخ به پرسش اول، از مجموع ادبیات موضوع و آرای خبرگان، ۴۶ مؤلفه به عنوان الزام‌های استقرار، در چهار گروه عوامل مدیریتی، فنی، سازمانی - فردی و محیطی استخراج گردید و با استفاده از ابزار پرسشنامه، آرای ۳۵ خبره بودجه‌ریزی عملیاتی درباره میزان اهمیت این مؤلفه‌ها به منظور استقرار نظام مذکور احصاء گردید. داده‌های به دست آمده با استفاده از آزمون‌های T، فریدمن و فن تاپسیس<sup>۱</sup>، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که در نهایت، ۳۸ مورد از ۴۶ مؤلفه احصاء شده، به عنوان الزام‌های استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی تأیید گردید. در پاسخ به پرسش دوم، با استفاده از پرسشنامه، وضعیت موجود مؤلفه‌های مذکور، در شش مؤسسه مالی غیربانکی برتر در کشور (انصار<sup>۲</sup>، مهر، شهرآ، توسعه، قوامین و ثامن‌الائمه) استخراج گردید. داده‌های حاصل از ۹۶ پرسشنامه جمع‌آوری شده، با استفاده از آزمون‌های T، تحلیل واریانس یک‌طرفه، توکی و نیز فن تاپسیس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و مشخص گردید که وضعیت ۳۱ مؤلفه از ۴۶ مؤلفه احصاء شده برای استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی، از حد مطلوبی برخوردار است.

**کلیدواژه‌ها:** بودجه، بودجه‌ریزی عملیاتی، مؤسسات اعتباری غیربانکی، برنامه‌ریزی، فعالیت، ارزیابی

عملکرد

1. TOPSIS

۲. مؤسسه مالی و اعتباری انصار در سال ۱۳۸۹ به بانک انصار تبدیل شد.  
۳. مؤسسه مالی و اعتباری شهر در اسفند ماه سال ۱۳۸۸ به بانک شهر تبدیل شد.

## مقدمه

در دنیای صنعتی کنونی، هر روز شاید ورود و خروج بخش‌های مختلف فعال در حوزه اقتصادی هستیم که دلیل آن را می‌توان رشد روزافزون رقابت دانست. در این وضعیت، فقط بازیگرانی در صحنه رقابت باقی می‌مانند که خردمندان و با بینش مبتنی بر رهیافت‌های علمی گام بردارند. این وضعیت در صنعت بانکداری (میان مؤسسات اعتباری بانکی و غیربانکی) نیز به وضوح مشاهده می‌شود. به طوری که رقابت در صنعت مذکور، در همه اجزای زنجیره ارزش و در سطح گسترده‌ای وجود دارد.

رقابت، بازیگران این حوزه را ترغیب کرده است تا با اتکاء بر دانش روز، ابزارهای مختلف مدیریتی را برای بهبود فرایند کسب‌وکار خویش مورد استفاده قرار دهند. یکی از ابزارهای رایج و در عین حال بسیار مهم را باید بودجه دانست. این ابزار که به دلیل محدود بودن منابع در دسترس سازمان‌ها استفاده می‌شود، با گذشت زمان و بلوغ سازمان‌ها و دولت‌ها، کاربردهای مختلفی را برای مدیران داشته است. بودجه به مدیر در انجام همه وظایفش، به ویژه وظایف برنامه‌ریزی و کنترل، به صورت مستقیم کمک می‌کند، به طوری که در بسیاری از تعاریف، از آن به عنوان ابزار برنامه‌ریزی و کنترل یاد شده است و بودجه را ارائه برنامه‌های سازمان در قالب اعداد و ارقام پولی و مالی تعریف کرده‌اند که رویکرد سازمان را برای مصرف وجوه در هر سال مالی نشان می‌دهد. همین نقش مهم بودجه موجب شده است که این مفهوم در سازمان‌ها به موضوع مهمی تبدیل شود و با پیشرفت علم و تجربه مدیران، روش‌های نوینی در تهیه و تنظیم آن ابداع شود و خروجی‌های اساسی‌تری از آن طلب گردد<sup>۱</sup>.

ولی متأسفانه با توجه به کمبود منابع و محیط بسیار رقابتی حاضر، شیوه بودجه‌بندی کنونی در مؤسسات اعتباری، نمی‌تواند به مدیران در انجام وظایف محول، کمک فراوانی کند. شیوه کنونی از کارایی و شفافیت کافی برخوردار نیست و قابلیت کنترل آن برای مدیران به طور مؤثر وجود ندارد. در این شیوه، نمی‌توان ارتباط روشن و دقیقی بین بودجه، اهداف و چشم‌انداز سازمان یافت و نظام کنونی نیز قابلیت مشخص کردن ماهیت هزینه را برای یک برنامه یا فعالیت خاص ندارد و همواره بر ابزارهای کنترلی تأکید می‌شود.

از این رو، برای افزایش کیفیت تصمیم‌های مدیران درباره نحوه مصرف منابع بین فعالیت‌های مختلف، می‌توان نظام بودجه‌ریزی عملیاتی یا بودجه‌ریزی بر اساس عملکرد را به عنوان ابزاری کارآمد در بودجه‌ریزی پیشنهاد کرد. این ابزار می‌تواند با افزایش صحت و شفافیت اطلاعات، دقت و سرعت

۱. برای کسب اطلاعات بیشتر درباره تعاریف بودجه ر. ک به جعفری (۱۳۸۹) - بخش تعاریف بودجه

تصمیم‌گیری مدیران را افزایش دهد و به برنامه‌ریزی بهتر، تخصیص بهینه منابع، ایجاد هماهنگی بین واحدهای مختلف، ارزیابی عملکرد و حذف چانه‌زنی‌ها کمک کند که همه موارد مذکور، می‌تواند در رشد و شکوفایی مؤسسات اعتباری که یکی از ارکان مهم و تأثیرگذار در بازار پول و سرمایه است، اثر ملموسی داشته باشد.

### دیدگاه‌های بودجه‌ریزی

در تنظیم بودجه، دو دیدگاه متفاوت می‌تواند مبنای حرکت قرار گیرد که در واقع، تفاوت موجود در این دو دیدگاه، استفاده از شیوه‌های مختلف بودجه‌ریزی را ایجاب می‌کند؛ به این معنی که با توجه به هدف خود از بودجه، باید یکی از دو رویکرد زیر را مبنای کار قرار داد و بر اساس آن، شیوه‌های مختلفی از بودجه‌ریزی را برگزید. دو رویکرد مذکور، عبارت است از بودجه‌ریزی هزینه‌ای و بودجه‌ریزی عملکردی (عسگری آزاد، ۱۳۸۶).

#### الف) بودجه‌ریزی هزینه‌ای

در این رویکرد، تمرکز بودجه بر کنترل ورودی‌ها است و تأکید بر نتایج و ارزیابی آنها، اهمیت کمی در فرایند بودجه‌ریزی و تجهیز منابع، به منظور انجام وظایف و مأموریت‌ها دارد. در واقع، بودجه‌ریزی سنتی و افزایشی را باید در این حوزه قرار داد و علاوه بر این، رویکرد اداری را در بودجه‌ریزی، می‌توان با این دیدگاه مرتبط دانست.

#### ب) بودجه‌ریزی عملکردی

در این رویکرد، پیش‌بینی و تخصیص منابع، بر اساس عملکرد، برآورد اهداف مورد انتظار، برنامه‌ها و متناسب با خروجی و نتایج نظام و نیز قیمت تمام‌شده خروجی‌ها انجام می‌شود. در رویکرد عملکردی، نگاه از تمرکز بر ورودی‌ها، به تأکید بر خروجی‌ها تغییر می‌کند. از این رو، رویکرد خردگرایی و شیوه بودجه‌ریزی عملیاتی را باید در این دسته قرار داد.

### بودجه‌ریزی عملیاتی<sup>۱</sup>

همان‌طور که بیان شد، یکی از شیوه‌های نوین بودجه‌ریزی، که بر شاخص‌های اثربخشی و

خروجی‌های سازمان تمرکز دارد، بودجه‌ریزی عملیاتی است که در ادامه، به اجمال برخی از جنبه‌های آن بررسی می‌شود.

### تعاریف و ماهیت بودجه‌ریزی عملیاتی

تعاریف متعددی درباره بودجه‌ریزی عملیاتی، بیان شده است که در زیر برخی از آنها بیان می‌گردد.

- در یک تعریف محدود، بودجه‌ریزی عملیاتی نوعی بودجه‌ریزی است که منابع را بر اساس نیل به نتایج مشخص و سنجش‌پذیر تخصیص می‌دهد (مهدوی، ۱۳۸۶).

- بودجه‌ریزی عملیاتی عبارت است از برنامه سالانه، همراه با بودجه سالانه که رابطه میان میزان وجوه تخصیص یافته به هر برنامه (منتج از اهداف راهبردی) را با نتایج به دست آمده از اجرای آن برنامه نشان می‌دهد (Mercer, 2002).

- تعریف صندوق بین‌المللی پول<sup>۱</sup> از بودجه‌ریزی عملیاتی بدین صورت است: بودجه‌ریزی عملیاتی رویه یا سازوکاری است که خواهان تقویت رابطه بین بودجه صرف شده و نتایج-خروجی حاصله از طریق استفاده از اطلاعات عملکردی در تصمیم‌گیری درباره تخصیص منابع است (Robinson and Brumby, 2003).

- بودجه‌ریزی عملیاتی، اهداف و نتایج سرمایه‌گذاری‌های مورد نیاز، اعم از دولتی و خصوصی، هزینه برنامه‌های پیشنهاد شده برای حصول به اهداف و اطلاعات کمی را برای اندازه‌گیری عملکرد هر عملیات نشان می‌دهد (سعیدی و مزیدی، ۱۳۸۵).

### اهداف بودجه‌ریزی عملیاتی

در یک جمع‌بندی کلی، می‌توان اهداف بودجه‌ریزی عملیاتی را این گونه بیان کرد:

- ارائه مبنایی مناسب برای تصمیم‌گیری درباره تخصیص منابع
- تعیین نتایج سنجش‌پذیر و مورد انتظار که با تخصیص بودجه خاص، دست‌یافتنی است.
- تمرکز فرایند تصمیم‌گیری بر مهم‌ترین مسائل و چالش‌هایی که دستگاه با آن مواجه است.
- ایجاد فرایندی منطقی برای تصمیم‌گیری درباره بودجه که به طور مستقیم با فرایند برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل، ارزیابی و گزارش عملکرد مرتبط است.

1. IMF (International Monetary Fund)

- بهبود چگونگی طرح و تنظیم برنامه
- ارائه بهترین ابزارهای ممکن بر اساس نتایج، برای اطمینان دادن به سازمان که منابع آن در رفع نیازهای ضروری‌اش مصرف می‌شود.
- ایجاد ارتباط بین بودجه و نتایج عملکرد برنامه
- ارائه اطلاعات سنجش‌پذیر برای بخش‌های اجرایی و نظارتی که بتوان با استناد به آنها، میزان پیشرفت و موفقیت برنامه‌ها را در مقابل تخصیص‌های بودجه کنترل کرد.
- ارائه مشوق‌هایی برای مدیریت عملکرد بر اساس بهبود مستمر
- ارائه مبنایی برای پاسخگویی بیشتر در قبال استفاده از منابع
- امکان نظارت مؤثر در اجرای عملیات
- تسهیل و بهبود تجدید نظر بودجه در همه مراحل اجرایی، به ویژه در مرحله قانون‌گذاری
- عدم تمرکز در برآورد هزینه
- بهبود روابط دولت با مردم از طریق انتشار اطلاعات صریح درباره برنامه‌های عمومی
- شفاف‌سازی فرایند بودجه‌ریزی
- بهبود عملکرد از طریق پیوند دادن بودجه و عملکرد برنامه
- تقویت حس مسئولیت‌پذیری مدیران در قبال اتخاذ تصمیم‌های تأثیرگذار بر فرایند بودجه (مهدوی، ۱۳۸۶).

#### عناصر بنیادین در بودجه‌ریزی عملیاتی

بودجه‌ریزی عملیاتی را باید یک نظام دانست که از اجزای مختلف و هماهنگ با هم برای تحقق بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد و اهداف، تشکیل شده است. برای بودجه‌ریزی عملیاتی، الگوها و چارچوب‌های مختلفی بیان شده است که با بررسی آنها می‌توان سه عنصر زیر را محور اصلی در بودجه‌ریزی عملیاتی دانست.

۱. برنامه‌ریزی جامع (با رویکرد راهبردی)
۲. نظام محاسبه بهای تمام شده در سطح فعالیت
۳. ارزیابی و مدیریت عملکرد



شکل (۱): عناصر اصلی نظام بودجه‌ریزی عملیاتی

### الزام‌های اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی<sup>۱</sup>

اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی، مستلزم وجود الزام‌های خاصی است، به گونه‌ای که می‌توان گفت در صورت فقدان الزام‌های مذکور، اجرا و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی، با موانع جدی مواجه می‌گردد. در این قسمت، بخشی از الزام‌های اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی که از ادبیات موضوع استخراج شده است، تشریح می‌گردد.

#### الزام‌های محیطی

بدیهی است که عوامل برون‌سازمانی در الزام سازمان به استقرار یک نظام جدید یا موفقیت و شکست آن نظام در سازمان، نقش مهمی دارد. به طور کلی، می‌توان گفت برای اینکه بودجه‌ریزی عملیاتی منجر به کسب نتایج سودمند گردد، باید در محیطی حمایت‌کننده اجرا شود (JooH-Chien, 1981). محیط مساعد، یکی از عوامل مهم در موفقیت بودجه‌ریزی عملیاتی است و اجرای بودجه‌ریزی

۱. در مقاله حاضر، استخراج زیرساخت‌های لازم برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی و بررسی آنها در مؤسسات اعتباری مورد توجه است، از این رو، الزام‌های اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

عملیاتی، بدون وجود محیط حمایتی قوی، وظیفه ساده‌ای نیست و مستلزم وجود شرایط اجتماعی و سیاسی خاص است (Arellano-Gault and Gil – Garcia, 2004). محیط را می‌توان تحت تأثیر وضعیت سیاسی، قانونی و مطالبات ذینفعان دانست که در این میان، وجود قوانین و مقررات لازم، یکی از مهم‌ترین الزام‌ها محسوب می‌گردد. فقدان حمایت قانونی، دلیل مهمی برای شکست اصلاحات بودجه‌ریزی عملیاتی است. علایق، تعهدات، همکاری و فشار قانون‌گذاران، از جمله شرایط لازم برای بکارگیری بودجه‌ریزی عملیاتی و اندازه‌گیری عملکرد است (Wang, 1999).

علاوه بر قوانین حمایتی، وجود بستر سیاسی و قانونی باثبات نیز نقش مهمی در اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی دارد. عامل محیطی مهم دیگر را باید در حوزه نقش مشتریان و درخواست آنها از سازمان‌ها برای عرضه خدمات باکیفیت دانست که به عنوان محرک سازمان‌ها در حرکت به سوی بودجه‌ریزی عملیاتی بسیار مهم است (Tugen, Akdeniz, Aksaryli, Egeli & Ozen, 2007).

#### برنامه‌ریزی راهبردی

با بررسی تحولات بودجه‌ریزی عملیاتی، می‌توان به این نکته پی برد که بخش اصلی در همه نظام‌های بودجه‌ریزی، مفهوم "برنامه" است که تجدید ساختار بودجه نیز بر این اساس است (حسن‌آبادی و نجار صراف، ۱۳۸۶). برنامه‌ریزی راهبردی، یکی از الزام‌های بودجه‌ریزی عملیاتی محسوب می‌شود و به جرأت می‌توان بیان کرد که بدون برنامه‌ریزی راهبردی، اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی، میسر نخواهد بود (طالب‌نیا و محمودی، ۱۳۸۵). به طور کلی، بنیان بودجه‌ریزی عملیاتی، یک ساختار معنادار برنامه‌ای است. ساختار برنامه‌ای، شیوه‌ای برای توضیح برنامه هزینه‌ای بودجه در قالب اهداف است. ساختار برنامه‌ای باید در چارچوب راهبردی وسیع‌تر قرار گیرد تا بتواند نقش عملیات دولت را در دستیابی به اهداف ملی تبیین کند (حسن‌آبادی و نجار صراف، ۱۳۸۶).

#### نظام مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد یکی از پیش‌نیازهای لازم برای موفقیت بودجه‌ریزی عملیاتی است. ایجاد یک نظام اندازه‌گیری و گزارش عملکرد، مسیری را برای سازمان فراهم می‌کند که از طریق آن، مدیران و کارکنان واحدهای مختلف سازمان درباره اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدتی که در برنامه‌ها مطرح می‌گردد و نیز درباره انتخاب معیارهای عملکردی، تبادل نظر می‌کنند و به توافق دست می‌یابند تا بر اساس آن، مبنایی برای ارزیابی سازمان در همه سطوح (از کلیت سازمان تا سطح افراد) فراهم شود و سپس به طور نظام‌مند با سایر نظام‌ها مرتبط گردد و به بهبود عملکرد بینجامد (Shah and Shen, 2007). شاخص‌های عملکرد، عناصر اساسی در نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد است که باید مطابق با اهداف

سازمان انتخاب گردد (Wang, 1999). از این رو، می‌توان گفت که تدوین معیارهای معتبر برای ارزیابی عملکرد، چالش بزرگی در اجرای اثربخش بودجه‌ریزی عملیاتی است و عدم کیفیت مناسب شاخص‌های مذکور، اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی را با مشکل مواجه خواهد کرد (Gilmour and Lewis, 2005). گام مهم برای پیش‌شاخص‌های عملکردی، دستیابی به اطلاعات عملکردی است که خود چالشی بزرگ در استقرار نظام‌های ارزیابی عملکرد است. در واقع، فقدان ظرفیت کافی برای توسعه سازوکارهای با کیفیت بالا در حوزه نظارت و گزارش اطلاعات عملکردی، مانعی مهم برای پایه‌گذاری و استمرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی اثربخش است (Kopczynski and Lombardo, 1999). عامل دیگری که می‌تواند در استقرار نظام‌های مدیریت عملکرد و بودجه‌ریزی عملیاتی نقش مفیدی داشته باشد، ایجاد ارتباط بین نظام‌های حقوق و دستمزد کارکنان با اهداف عملکردی است (Tugen & others, 2007).

#### رهبری

در کنار الزام‌های فوق، بیان این نکته لازم است که در سازمان، وجود نیروهای محرک برای پذیرش اصلاح، اغلب به وجود رهبری توانمند منوط است. اجرای فراگیر بودجه‌ریزی عملیاتی، در غیاب رهبری توانمند، از احتمال بسیار کمی برخوردار است. رهبر تأثیرگذار موظف است که بستر لازم را برای مشارکت افراد سازمان، در همه مراحل اجرا و طرح‌ریزی این نظام فراهم کند (Kong, 2005).

#### فرهنگ سازمانی

پذیرش بودجه‌ریزی عملیاتی را باید فرایندی تدریجی دانست. در واقع، با پذیرش بودجه‌ریزی عملیاتی، نه تنها شکل و محتوی بودجه، بلکه فرهنگ بودجه‌ریزی نیز تغییر می‌کند (Wang, 1999). به طور کلی، ویژگی‌های ساختاری فرایند بودجه، تا حدی تعیین‌کننده محیط فرهنگی سازمان است و در فرایندی دوسویه قرار دارد. به طوری که تحت تأثیر فرهنگ سازمان است و بر فرهنگ سازمان نیز تأثیر می‌گذارد (Guess, 1992). بودجه‌ریزی عملیاتی نیز از این قاعده مستثنی نیست. در واقع، اجرای نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در صورتی میسر است که فرهنگ سنجش عملکرد، فرهنگ حاکم شود (پناهی، ۱۳۸۶).

#### سبک مدیریتی

در فرایند اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در کشور آمریکا، این بحث مطرح شد که سازمان‌ها باید از بسیاری از قواعد، مقررات و خط‌مشی‌هایی که به طور طبیعی مدیران را محدود می‌کند، آزاد باشد (Gore, ۱۹۹۶). در اصل باید به مدیران قدرت اعمال صلاح‌دید در استفاده از منابع و بکارگیری



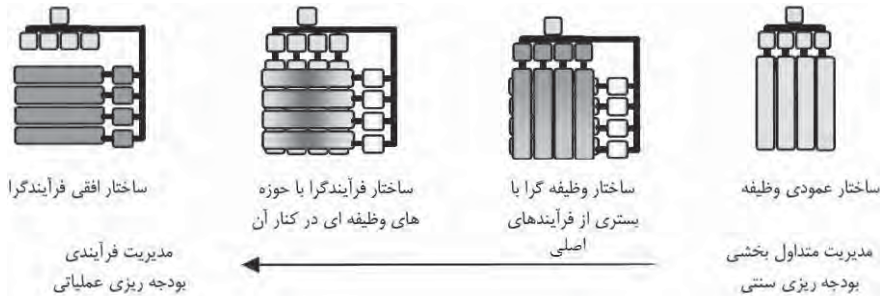
برنامه‌ها داده شود و در مقابل، آنها را در برابر نتایج به دست آمده مسئول دانست. از این رو، نظام بودجه‌ریزی عملیاتی، با توانمندسازی مدیران و عدم تمرکز همراه است. مدیران توانمند، اختیار عمل بیشتر، همراه با کاغذبازی کمتر خواهند داشت. مدیران به جای اینکه در قبال مقررات و رویه‌های اداری مسئول باشند، در برابر نتایج خدمات، مسئول و پاسخگو هستند (Wang, 1999).

از این رو، بکارگیری بودجه‌ریزی عملیاتی، مستلزم تغییر ساختار سازمانی و اصلاح ساختار با هدف اعطای آزادی عمل بیشتر به مدیران و در مقابل، طلب پاسخگویی از آنان است.

#### ساختار سازمانی

اجرای هر نظامی در سازمان‌ها، فقط در بستر ساختار و فرایندهای کاری میسر است و حرکت پرشتاب سازمان‌ها برای تغییر رویکرد از ساختارهای وظیفه‌گرا<sup>۱</sup> به فرایندگرا<sup>۲</sup> باعث شده است تا مباحث مربوط به معماری لایه فرایندی سازمان در دهه‌های اخیر مورد تأکید قرار بگیرد. در ساختار وظیفه‌ای، هر یک از واحدهای کسب و کار، نظام‌های اطلاعاتی و استانداردهای خاصی را برای خود تعریف می‌کند و احتمالاً به تبعیت از راهبردهای متفاوتی می‌پردازد. همچنین با رویکردی درونزا بیشترین توجه را صرف وقایع داخلی حوزه‌های وظیفه‌ای می‌کند و به هماهنگی میان این حوزه‌ها و چگونگی ایجاد زنجیره‌های ارزش سازمان که از تعامل میان این حوزه‌های وظیفه‌ای شکل می‌گیرد، توجه نمی‌کند. در حالی که سازمان در یک ساختار فرایندی، تلاش می‌کند تا با یکپارچه کردن واحدهای کسب و کار در طول زنجیره ارزش که تا پیش از این به طور مستقل عمل می‌کرد، به مزیت راهبردی فراوانی دست یابد. برای استقرار نظام‌مند بودجه‌ریزی عملیاتی، فرایندگرا بودن سازمان نقش مهمی دارد. زیرا در این نظام، منابع برای دستیابی به اهداف تخصیص می‌یابد و فقط وظایف و واحدها در تخصیص منابع اصالت ندارد. در واقع، فرایندها مسیر دستیابی به اهداف را مشخص می‌کند، از این رو، در سازمان‌های فرایندگرا استقرار این نظام بودجه‌ریزی، آثار بسیار بهتری خواهد داشت (عمید، ۱۳۸۷).

1. Functional structure
2. Process orientation



شکل (۲): مراحل انتقال از سازمان وظیفه گرا به ساختار فرآیندگرا و مدیریت فرآیندی

### فناوری اطلاعات

سازمان‌ها اغلب از نظام‌های کارآمد اطلاعاتی که بتواند به طور مستمر، همه اطلاعات مورد نیاز درباره عملکرد داخلی و محیطی را فراهم کند، بی‌بهره است. در کنار نیازهایی که در خصوص عرضه اطلاعات باکیفیت وجود دارد، نظام‌های اطلاعاتی خاصی نیز باید با هدف حفظ و تعقیب عملکرد، وجود داشته باشد، زیرا این نیاز را بدون بستر فناوری، نمی‌توان رفع کرد (Shah & Shen, 2007:174).

### نیروی انسانی مجرب و آموزش دیده و با هدف بهبود عملکرد

با توجه به تاریخچه اصلاحات انجام شده در حوزه بودجه‌ریزی و مدیریت، باید گفت که مباحث اجرایی، نقش مهمی را در استقرار بهینه آنها دارد. از جمله مباحث مذکور، میزان تخصص و تجربه کارکنان سازمان‌ها است. برای استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی نیز بخش عمده ایجاد و حفظ آن، توسط پرسنل سازمان انجام می‌شود، از این رو، باید بیان کرد که مدیران و کارکنانی که فاقد آموزش‌های کافی هستند، قادر به درک و عملیاتی کردن نگرش‌های نتیجه‌محور، از جمله بودجه‌ریزی عملیاتی نخواهند بود (Shah & Shen, 2007).

در پژوهشی درباره تجربه کشور مالزی در حوزه استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی، بیان شده است که معرفی یک نظام جدید بودجه‌ریزی، هرگز نباید به تخصص منابع بیرونی منوط باشد و اثربخشی آن، در گرو وجود تخصص‌های بومی است. در واقع، برنامه‌های آموزشی برای مدیران برنامه‌ای و کارمندان مالی را باید از الزام‌های استقرار بهینه نظام بودجه‌ریزی عملیاتی دانست (Jooh-Chien, 1981). علاوه بر آموزش‌های تخصصی، فرهنگ بهبود عملکرد را نیز باید در بین کارکنان سازمان تقویت کرد، به گونه‌ای که این موضوع، هدف شخصی و سازمانی هر یک از کارکنان باشد (Tugen & et. al, 2007).

### نظام حسابداری مناسب

همان‌طور که بیان شد، یکی از مهم‌ترین بخش‌های نظام بودجه‌ریزی عملیاتی، محاسبه بهای تمام‌شده محصولات و خدمات در سطح فعالیت است که این نظام، رابطه تنگاتنگی با نظام حسابداری سازمان‌ها دارد. به عبارت دیگر، نظام حسابداری باید از چنان ظرفیتی برخوردار باشد تا بتواند اطلاعات مورد نیاز را برای محاسبه قیمت تمام‌شده محصولات و خدمات در سطح فعالیت‌ها ارائه کند تا بر اساس آن، معیارهای کارایی و اثربخشی محاسبه شود. جمع‌آوری اطلاعات درباره این معیارها، مستلزم وجود نظام مناسب حسابداری هزینه است که ممکن است بسیاری از سازمان‌ها از آن برخوردار نباشد (Lu, 1998). به جرأت می‌توان گفت که فقدان یک نظام حسابداری مناسب، به شکست نظام بودجه‌ریزی عملیاتی منجر می‌شود (Wang, 1999).

مهمترین ویژگی یک نظام حسابداری، مبنای حسابداری است که نظام مذکور، بر اساس آن بنا نهاده شده است. مبنای حسابداری یعنی اینکه درآمدها و هزینه‌ها را در چه زمانی شناسایی و در دفاتر حسابداری ثبت کنیم. به لحاظ حسابداری، زمان ثبت درآمدها و هزینه‌ها، از اهمیت فراوانی برخوردار است. تفاوت در زمان ثبت درآمدها و هزینه‌ها، پنج مبنای مختلف حسابداری را ایجاد کرده که در جدول زیر بیان شده است.

جدول (۱): مقایسه مبنای مختلف حسابداری به لحاظ زمان ثبت درآمد و هزینه<sup>۱</sup>

روش	ثبت هزینه	ثبت درآمد
مبنای نقدی <sup>۲</sup> (کامل)	ثبت در زمان پرداخت وجه	ثبت در زمان دریافت وجه
مبنای نقدی تعدیل شده <sup>۳</sup>	ثبت در زمان ایجاد تعهد و پرداخت	ثبت در زمان دریافت وجه
مبنای نیمه تعهدی <sup>۴</sup>	ثبت به محض ایجاد	ثبت در زمان دریافت وجه
مبنای تعهدی تعدیل شده <sup>۵</sup>	ثبت به محض ایجاد	ثبت درآمدهای قابل اندازه‌گیری و در دسترس به محض تحقق و سایر درآمدها در زمان دریافت وجه
مبنای تعهدی <sup>۶</sup> (کامل)	ثبت به محض ایجاد	ثبت به محض تحقق

۱. اطلاعات جدول برگرفته از (باباجانی، ۱۳۷۵) و (اقوامی، باباجانی، ۱۳۶۷) و (Robinson II, 2007) است.

2. Cash basis
3. Adjusted (Modified) Cash basis
4. Mixed basis
5. Adjusted Accrual basis
6. Accrual basis

متخصصان گوناگون، آرای مختلفی درباره مبنای حسابداری مورد نیاز به منظور استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی دارند. برخی فقط بر مبنای حسابداری تعهدی کامل، تأکید می‌کنند و گروهی نیز مبنای نیمه‌تعهدی را پاسخگوی نیاز اطلاعاتی برای بودجه‌ریزی عملیاتی می‌دانند. گروهی نیز معتقد هستند که اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی را نباید منوط به استقرار نظام حسابداری تعهدی دانست و بر پایه مبنای نقدی نیز می‌توان نظام را راه‌اندازی کرد، زیرا به اعتقاد آنها، مقدار انحراف‌های موجود در اندازه‌گیری هزینه‌های متغیر که در حسابداری نقدی وجود دارد، زیاد نیست. علاوه بر این، آنها معتقدند که سابقه تاریخی طولانی از اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی و به ویژه بودجه‌ریزی برنامه‌ای، در بستر حسابداری نقدی وجود دارد (Diamond, 2002).

البته شایان ذکر است از آنجایی که برای تصمیم‌گیری درباره اولویت‌های هزینه‌ها، همه هزینه‌های متغیر و اجتناب‌پذیر<sup>۱</sup>، باید مورد توجه باشد، حسابداری تعهدی، اولویت‌بندی‌های مناسب‌تری را برای برنامه‌ها می‌تواند فراهم کند، زیرا می‌توان اطمینان داشت که هزینه‌های مربوط به برنامه حذف نشده و در مقابل، هزینه‌های نامربوط نیز منظور نگردیده است (Robinson I, 2007).

### شرایط لازم برای انتخاب بودجه‌ریزی عملیاتی به عنوان گزینه مناسب سازمان

اکنون در این مرحله، یک پرسش اساسی مطرح است: نظام بودجه‌ریزی عملیاتی برای چه سازمان‌هایی قابلیت استقرار دارد؟ برای پاسخ به این پرسش، باید در پانزده مرحله اساسی، پانزده پرسش از سازمان پرسیده شود و فقط در صورتی که جواب این پرسش‌ها در سازمان مثبت باشد یا امکان انجام آن در زمان کوتاهی وجود داشته باشد، می‌توان نظام بودجه‌ریزی عملیاتی را به عنوان روش مناسب بودجه‌ریزی، به سازمان پیشنهاد کرد. پرسش‌ها عبارت است از:

۱. آیا عملکرد بخش‌های مختلف سازمان در تخصیص منابع، می‌تواند مورد توجه قرار گیرد؟
۲. آیا سازمان و نظام‌های موجود، اندازه‌گیری عملکرد بخش‌های مختلف و استخدام کارکنانی لایق را میسر می‌کند؟
۳. آیا درخواست‌ها، تقاضاها و ساختارهای موجود، اجازه می‌دهد اطلاعات به نحو کارا جریان یابد؟
۴. آیا ساختار و نظام موجود، اجازه می‌دهد منابع به نحو کارا مورد استفاده قرار گیرد؟ (آیا در نظام، به کارایی توجه می‌شود؟)
۵. آیا ساختارهای مالی و اداری، واجد شرایط برای دسته‌بندی وظیفه‌ای است؟

1. Variable and Avoidable Cost  
2. Allocation

۶. آیا بین بودجه سالانه و توسعه سازمان، می‌توان رابطه برقرار کرد؟
۷. آیا تخصیص بودجه هر ساله، بدون ارتباط به میزان آن در سال قبل، مجدد ارزیابی می‌شود؟
۸. آیا نظام و سازمان اجازه می‌دهد بودجه دیگر (جایگزین<sup>۱</sup>) تهیه شود؟
۹. آیا در بودجه‌ریزی، به خلاقیت مدیر ارشد توجه می‌شود؟
۱۰. آیا درخواست‌هایی برای شفافیت و پاسخگویی<sup>۲</sup> وجود دارد؟
۱۱. آیا نظام بودجه‌ریزی برای پاسخگویی به جامعه مورد نیاز است؟
۱۲. آیا می‌توان رابطه‌ای بین اقدامات سال گذشته در نظام بودجه‌ریزی برقرار کرد؟
۱۳. آیا قراردادهای عملکردی<sup>۳</sup> با مدیران عالی اجرایی در حد کافی وجود دارد؟
۱۴. آیا مستندهای عملکردی دیگر، به غیر از بودجه، در نظام وجود دارد؟
۱۵. آیا نظام برنامه‌ریزی راهبردی، مهیا شده است؟ (Tugen & et. al, 2007).

همان‌طور که مشاهده می‌شود، پرسش‌های مذکور به اولین حلقه مورد نیاز در بودجه‌ریزی عملیاتی که همان برنامه‌ریزی راهبردی است، منتهی می‌گردد. در صورتی که همه موارد فوق در سازمان وجود داشته باشد، می‌توان برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی اقدام کرد. این کار، مستلزم تأمین الزام‌ها و زیرساخت‌هایی است که در بخش‌های قبل بیان گردید.

## روش پژوهش

### پرسش‌های پژوهش

پژوهش حاضر، برای پاسخ به دو پرسش کلی زیر انجام شده است:

- ۱- عوامل مالی و مدیریتی اجرای نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در مؤسسات اعتباری غیربانکی کدام است؟
- ۲- آیا اختلاف معنی‌داری بین زیرساخت‌های لازم برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در این گونه مؤسسات با زیرساخت‌های موجود وجود دارد؟

---

1. Alternative budget  
2. Transparency and accountability  
3. Performance contract

### فرضیه‌های پژوهش

از آنجایی که پژوهش حاضر از نوع اکتشافی است، بیان فرضیه میسر نیست و فقط به کشف پاسخ پرسش‌های پژوهش اکتفا می‌شود.

### حوزه پژوهش (زمانی، مکانی، موضوعی)

موضوع پژوهش حاضر درباره بودجه‌ریزی است و بودجه‌ریزی عملیاتی در مؤسسات اعتباری غیربانکی مورد توجه قرار می‌گیرد. دوره زمانی پژوهش، سال ۱۳۸۸ و جامعه مورد بررسی نیز مؤسسات اعتباری غیربانکی موجود در کشور جمهوری اسلامی ایران است.

### روش پژوهش و تجزیه و تحلیل

پژوهش حاضر به لحاظ جهتگیری، پژوهشی کاربردی - توسعه‌ای، به لحاظ راهبرد و روش پژوهش، پیمایش و به لحاظ هدف، پژوهشی اکتشافی است. در این پژوهش از پرسشنامه، بررسی اسناد و مدارک، بررسی‌های کتابخانه‌ای و اینترنت برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. در گام اول، پس از بررسی منابع مختلف و بررسی کتابخانه‌ای، الزام‌های کلی بودجه‌ریزی عملیاتی در مؤسسات اعتباری (غیربانکی) استخراج گردید. در واقع، این مرحله بخش پایه‌ای پژوهش بود و در گام بعد، برای تکمیل الزام‌های استخراج شده، از آرای تعدادی از خبرگان این حوزه به صورت مصاحبه استفاده شد و الزام‌های نهایی برای آزمون، استخراج و در چهار طبقه زیر دسته‌بندی گردید.

- عوامل مدیریتی
- عوامل فنی (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری)
- عوامل سازمانی و فردی
- عوامل محیطی

در ادامه، الزام‌های استخراج شده در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان حوزه بودجه‌ریزی قرار گرفت و آنها به اهمیت هر یک از الزام‌ها بر اساس طیف لیکرت، نمره‌ای اختصاص دادند. بر اساس داده‌های به دست آمده و با استفاده از آزمون سخت‌گیرانه T، الزام بودن یا نبودن هر عامل بررسی گردید. در گام بعد، برای روشن شدن این موضوع که آیا بین میانگین اهمیت عوامل داخلی هر گروه در مقایسه با هم و نیز بین میانگین اهمیت گروه‌ها با یکدیگر اختلاف معنی‌داری وجود دارد یا خیر،

از آزمون فریدمن<sup>۱</sup> استفاده شد و در ادامه، با استفاده از الگوی "تاپسیس" در سه مرحله، رتبه‌بندی انجام گردید.

مرحله اول: رتبه‌بندی درجه اهمیت همه عوامل در مقایسه با هم

مرحله دوم: رتبه‌بندی درجه اهمیت عوامل درون هر گروه

مرحله سوم: رتبه‌بندی درجه اهمیت چهار گروه در مقایسه با هم

بر اساس نتایج به دست آمده از این تحلیل‌ها، الزام‌های استقرار شناخته شد و در بخش دیگر، با بررسی وضعیت شش مؤسسه مالی غیربانکی برتر موجود در کشور (انصار، مهر، شهر، توسعه، قوامین و ثامن‌الائمه) - که به لحاظ کارآمدی و وسعت منابع و شبکه شعب در رتبه‌های بالاتر است - با پرسشنامه، وضعیت موجود الزام‌های مذکور در آنها استخراج شد. برای تحلیل داده‌ها، از آزمون T<sup>۲</sup> استفاده گردید تا مشخص شود که آیا با توجه به شرایط موجود، امکان استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در این‌گونه مؤسسات وجود دارد یا خیر و آیا هر کدام از مؤلفه‌ها، از وضعیت قابل قبولی برای استقرار این نظام بودجه‌ریزی برخوردار است یا خیر. همچنین در این مرحله با استفاده از تحلیل واریانس یک‌طرفه، به این پرسش پاسخ دادیم که آیا بین میانگین وضع موجود، بین چهار دسته عامل (مدیریتی، فنی، فردی-سازمانی و محیطی) اختلاف معنی‌داری وجود دارد یا خیر؟ و برای مشخص شدن پاسخ این پرسش که در صورت وجود اختلاف، بین کدام دسته عوامل، اختلاف وجود دارد، از آزمون توکی<sup>۲</sup> استفاده شد و در پایان، بر اساس الگوی تاپسیس به رتبه‌بندی وضع موجود چهار دسته الزام‌های احصاء شده در این‌گونه مؤسسات پرداختیم.

### جامعه آماری

در پژوهش حاضر، دو جامعه آماری متفاوت برای پاسخ به دو پرسش مذکور انتخاب شد. برای پاسخ به پرسش اول پژوهش، جامعه آماری، خبرگان حوزه بودجه‌ریزی عملیاتی را در ایران شامل می‌شود و جامعه آماری برای استخراج پاسخ پرسش دوم نیز کارکنان و مدیران مطلع و مرتبط با حوزه بودجه‌ریزی در مؤسسات اعتباری غیربانکی است.

### نمونه پژوهش و روش نمونه‌گیری

همان‌طور که بیان شد، در پژوهش حاضر دو نوع پرسشنامه در دو جامعه آماری متفاوت و دو

1. Friedman
2. Tukey HSD

نمونه مجزا توزیع شد و در هر دو مرحله، روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند و در دسترس انتخاب گردید. در مرحله اول، پرسشنامه بین ۴۰ نفر از خبرگان بودجه‌ریزی عملیاتی توزیع گردید که از این تعداد، ۳۷ پرسشنامه برگشت داده شد (که دو پرسشنامه نیز به صورت ناقص برگشت داده شده بود که حذف گردید) و تحلیل‌ها با داده‌های حاصل از ۳۵ عدد پرسشنامه انجام شد.

در مرحله دوم، از بین مؤسسات اعتباری موجود در ایران، مؤسسات اعتباری مهر، شهر، توسعه، قوامین، ثامن‌الائمه، و انصارالمجاهدین به دلیل منابع فراوان‌تر، گستردگی و سابقه بیشتر و نیز عملکرد بهتر انتخاب گردید و به طور متناسب، بین آنها به ازای هر مؤسسه، ۲۰ پرسشنامه و در کل، ۱۲۰ پرسشنامه توزیع گردید که از بین ۱۰۰ پرسشنامه تکمیل شده، ۹۶ عدد قابل استناد بود.

### ساختار پرسشنامه و روایی و پایایی آن

#### ساختار پرسشنامه

پرسشنامه مرحله اول، ۴۶ پرسش را شامل می‌شد که در چهار طبقه (عوامل مدیریتی - عوامل فنی - عوامل سازمانی و فردی - عوامل محیطی) دسته‌بندی گردید و پاسخگو بر اساس طیف لیکرت، به اهمیت هر مؤلفه برای استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی نمره داد. ترکیب پرسش‌ها با توجه به طبقه‌بندی‌ها به صورت زیر است.

#### جدول (۲): ساختار پرسشنامه

عنوان	تعداد سوال
عوامل مدیریتی	۹
عوامل فنی (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری)	۲۳
عوامل سازمانی و فردی	۷
عوامل محیطی	۷
جمع	۴۶

برای مرحله دوم پژوهش نیز پرسشنامه به همین نحو تدوین گردید. با این تفاوت که پاسخگو این بار به وضعیت و قوت و ضعف آن عامل در سازمان خود بر اساس طیف لیکرت نمره داد.

#### روایی ابزار سنجش

روایی انواع مختلف دارد. لیکن در پژوهش حاضر، فقط روایی نظری (قضائتی) پژوهش بیان می‌شود.



در پژوهش حاضر، پژوهشگر سعی کرده است که همه پرسش‌ها را بر اساس ادبیات موضوع و آرای نمونه محدودی از خبرگان این حوزه استخراج کند. در ضمن، نظر متخصصان درباره محتوای آزمون، بیانگر اعتبار فراوان آن بود. به همین دلیل، احتمال خطا در این حوزه کمتر وجود داشته است.

در پژوهش حاضر، برای افزایش روایی محتوای پرسشنامه از ابزارهای ذیل استفاده شد:

- ۱- استفاده از آرای متخصصان و کارشناسان امور پژوهشی در حوزه بودجه‌ریزی.
- ۲- مطالعه پرسشنامه‌های مرتبط، مقاله‌ها، کتب و مجلات.
- ۳- توزیع ابتدایی پرسشنامه بین تعدادی از خبرگان و اعمال نظرهای اصلاحی آنان.

#### پایایی ابزار سنجش

برای برآورد اعتبار پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. در واقع، در مورد پرسشنامه‌هایی که پاسخ‌های چندگزینه‌ای دارند، استفاده از فرمول ضریب آلفای کرونباخ توصیه شده است.

فرمول ضریب آلفای کرونباخ که آن در  $Si^2$  واریانس پرسش I ام و  $S^2_{sum}$  واریانس مجموع پرسش‌ها و K تعداد پرسش‌های پرسشنامه است، در ذیل بیان می‌شود:

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

هر چه مقدار آلفا به یک نزدیک‌تر باشد، پایایی بیشتر و هر چه، مقدار آن کمتر باشد، نشانه پایایی کمتر است. پایایی کمتر از  $0/60$  ضعیف، پایایی  $0/70$  قابل قبول و پایایی بیشتر از  $0/80$  خوب محسوب می‌شود (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۳: ۲۸۹).

در پژوهش حاضر، برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است که معادل  $0/859$  محاسبه گردید. بالاتر بودن ضریب مذکور از  $0/8$ ، بیانگر پایایی خوب پرسشنامه است (دانایی‌فرد و دیگران: ۲۸۹).

همچنین میزان ضریب آلفا به ازای حذف هر پرسش، مجدد محاسبه گردید. با استفاده از اطلاعات به دست آمده و از آنجایی که حذف هر پرسش، تغییر زیادی را در آلفای به دست آمده ایجاد نمی‌کند و همه آلفاهای به دست آمده، در حدود  $0/85$  هستند، می‌توان گفت که تک تک پرسش‌ها، پایایی قابل قبولی دارند.

## نتایج پژوهش

## پاسخ پرسش اول

عوامل مالی و مدیریتی اجرای نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در مؤسسات مالی غیربانکی در مرحله اول، با استفاده از آزمون میانگین (بر اساس آزمون T) و میزان خطای ۵ درصد ( $\alpha = 0.05$ ) و برای میانگین  $\leq 3/5$ ، ۴۶ مؤلفه با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد ارزیابی قرار گرفت و ۳۸ عدد از آنها به عنوان الزام شناخته شد.

جدول (۳): نتایج آزمون فرضیه‌های پرسش اول

نتیجه پرسش	فرض $H_0$ : مؤلفه زیر از الزام‌های استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی است؟	شماره عامل
<b>الف) عوامل مدیریتی</b>		
تأیید	وجود مدیریت و رهبری توانمند در سازمان	۱
تأیید	اثبات مدیریتی در سازمان	۲
تأیید	وجود فرهنگ (مدیریت و کاهش) هزینه در بین مدیران سازمان	۳
تأیید	توجه مدیران به مدیریت و ارزیابی بر اساس عملکرد	۴
تأیید	توجه مدیران به لزوم حرکت در جهت مدیریت اقتصادی	۵
تأیید	صبر مدیران در به ثمر رسیدن نظام‌های کیفی با توجه به زمان‌بر بودن آنها	۶
تأیید	اعتقاد مدیران به مفید بودن بودجه در سازمان‌های غیردولتی (برای مثال، مؤسسات مالی و بانک‌ها)	۷
تأیید	توجه مدیران به بودجه در تصمیم‌گیری‌ها (در سازمان‌های غیردولتی)	۸
تأیید	اعطای اختیارات لازم به مدیران عالی و میانی در حوزه فرایندهای کاری، کارمندیابی و غیره	۹
<b>ب) عوامل فنی (سخت‌افزار + نرم‌افزار)</b>		
تأیید	وجود نظام دقیق محاسبه بهای تمام شده محصولات و خدمات	۱۰
تأیید	وجود هنجارها و استانداردهای قابل اتکاء در خصوص پیش‌بینی هزینه‌ها	۱۱
تأیید	وجود نظام حسابداری مالی بر اساس تعهد	۱۲
تأیید	قابلیت سازمان برای اجرای نظام هزینه‌یابی بر اساس فعالیت (ABC)، هزینه‌ها قابلیت ردیابی تا سطح فعالیت‌ها را داشته باشد)	۱۳
تأیید	وجود نظام گزارش‌گیری مالی توانمند	۱۴
تأیید	وجود ارتباط بین نظام‌های حسابداری، بودجه و ارزیابی عملکرد به صورت برخط و برون‌خط <sup>۱</sup>	۱۵
تأیید	وجود رسالت، چشم‌انداز، اهداف بلندمدت، راهبردها، اهداف سالیانه، خط‌مشی‌ها، برنامه‌های عملیاتی و رویه‌های روشن در سازمان	۱۶

1. On line and off line

ادامه جدول (۳): نتایج آزمون فرضیه‌های پرسش اول

شماره عامل	فرض $H_0$ : مؤلفه زیر از الزام‌های استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی است؟	نتیجه پرسش
۱۷	وجود معماری مناسب در لایه راهبردی سازمان به منظور رابطه روشن راهبردها با سایر فرایندها	تأیید
۱۸	وجود معماری مناسب در لایه فرایندی سازمان (سازمان فرایندگرا به جای سازمان وظیفه‌گرا)	تأیید
۱۹	مهندسی مجدد فرایندهای کسب‌وکار و تفکیک کامل وظایف	تأیید
۲۰	وجود نظام جامع اطلاعات مبتنی بر عملکرد به منظور ارائه اطلاعات دقیق و جدید درباره هزینه و عملکردهای سازمان به مدیران و نیز تجزیه و تحلیل ورودی‌ها و خروجی‌های هر فعالیت	تأیید
۲۱	وجود رابطه پویا بین سه عنصر راهبرد، فرایند و IT و چهارچوب معین در معماری سازمانی	تأیید
۲۲	وجود نظام یکپارچه مدیریت عملکرد در خصوص نظارت و ارزیابی عملکرد	تأیید
۲۳	وجود شاخص‌های عملکردی که فعالیت‌های اصلی سازمان را با مأموریت، چشم‌انداز و اهداف سازمان مرتبط کند	تأیید
۲۴	وجود اهداف کمی برای برنامه‌های سازمان (اهداف برنامه‌ها، قابلیت اندازه‌گیری داشته باشد)	تأیید
۲۵	تدوین مجدد اهداف، خروجی‌ها، و نتایج هر فعالیت و برنامه و روابط آنها با شاخص‌ها	تأیید
۲۶	وجود نظام کارای حقوق، دستمزد، پاداش و پاسخگویی مبتنی بر عملکرد	تأیید
۲۷	وجود نظام جامع حسابرسی شامل: رعایت، مالی، اثربخشی، کارایی، صرفه اقتصادی	رد
۲۸	وجود نظام‌های دقیق کارسنجی و زمان‌سنجی	تأیید
۲۹	وجود قابلیت پیش‌بینی میزان کار و عملیات در آینده سازمان	تأیید
۳۰	روشن بودن کسب‌وکار سازمان، فعالیت‌ها و روابط آنها (درختواره فعالیت‌ها در سازمان احصاء‌پذیر باشد)	تأیید
۳۱	وجود بسترهای آموزشی مناسب	رد
۳۲	وجود بسترهای سخت‌افزاری به‌روز در حوزه IT	تأیید
<b>ج) سازمانی و فردی</b>		
۳۳	سازمان در چرخه رشد خود، به مرحله بلوغ رسیده باشد	رد
۳۴	وجود فرهنگ بهره‌وری، مدیریت و کاهش هزینه در بین کارکنان	تأیید
۳۵	وجود انگیزه لازم در بین کارکنان برای استقرار نظام بودجه‌ریزی خروجی‌محور به جای ورودی‌محور	تأیید

ادامه جدول (۳): نتایج آزمون فرضیه‌های پرسش اول

نتیجه پرسش	شماره عامل	فرض $H_0$ : مؤلفه زیر از الزام‌های استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی است؟
تأیید	۳۶	پذیرش استقرار ارزیابی و حسابرسی عملکرد و عدم مقابله با آن
تأیید	۳۷	وجود کارکنانی توانمند در حوزه مالی و بودجه
رد	۳۸	وجود فرهنگ یادگیری بین کارکنان
رد	۳۹	حقوق و مزایای مناسب کارکنان در سازمان
<b>(د) عوامل محیطی</b>		
تأیید	۴۰	وجود رقابت در صنعت بانکداری که باعث تمایل مؤسسات مالی به کاهش هزینه و مدیریت علمی شود
رد	۴۱	وجود قوانین در بانک مرکزی درباره افزایش کارایی نظام بانکی کشور
تأیید	۴۲	وجود قوانین در بانک مرکزی درباره افزایش شفافیت و تفصیلی بودن بودجه مؤسسات مالی و بانکها
تأیید	۴۳	تدوین قوانین لازم به منظور حسابرسی جامع مؤسسات مالی و بانکها در بانک مرکزی
رد	۴۴	وجود قوانین در بورس اوراق بهادار تهران به منظور شفاف‌تر بودن هزینه‌ها و درآمدها در صورت‌های مالی پیش‌بینی شده
رد	۴۵	درخواست سهام‌داران از مؤسسات مالی برای شفاف کردن بودجه و حرکت به سمت بودجه‌ریزی عملیاتی
تأیید	۴۶	وجود ثبات اقتصادی در خصوص نرخ‌های تورم، سود سپرده‌ها، تسهیلات و غیره برای واقعی‌تر بودن قیمت تمام شده پیش‌بینی شده

- سنجش اختلاف بین اهمیت مؤلفه‌های هر گروه و نیز بین اهمیت گروه‌ها در مقایسه با یکدیگر، سنجش اختلاف بین اهمیت مؤلفه‌های هر گروه و نیز بین اهمیت گروه‌ها در مقایسه با یکدیگر، بر اساس آزمون فریدمن و با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام گردید که نتایج زیر حاصل شد.
۱. بین میانگین درجه اهمیت مؤلفه‌های دسته الزام‌های مدیریتی در سطح اطمینان ۹۵٪ اختلاف معنی‌دار وجود دارد.
  ۲. بین میانگین درجه اهمیت مؤلفه‌های دسته الزام‌های فنی در سطح اطمینان ۹۵٪ اختلاف معنی‌دار وجود دارد.
  ۳. بین میانگین درجه اهمیت مؤلفه‌های دسته الزام‌های سازمانی - فردی در سطح اطمینان ۹۵٪ اختلاف معنی‌دار وجود دارد.

۴. نمی‌توان گفت بین میانگین درجه اهمیت مؤلفه‌های دسته الزام‌های محیطی در سطح اطمینان ۹۵٪ اختلاف معنی‌دار وجود دارد.

۵. بین میانگین درجه اهمیت چهار دسته از الزام‌ها در سطح اطمینان ۹۵٪ اختلاف معنی‌دار وجود دارد.

#### رتبه‌بندی الزام‌ها

در این مرحله، با استفاده از آزمون تاپسیس به رتبه‌بندی الزام‌های (عوامل) استخراج شده در شش بخش مجزا می‌پردازیم.

۱. رتبه‌بندی همه عوامل در مقایسه با هم

جدول (۴): رتبه‌بندی عوامل مورد نیاز برای استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در مؤسسات مالی غیربانکی با استفاده از فن تاپسیس

رتبه	شماره عامل	مقدار C*	رتبه	شماره عامل	مقدار C*	رتبه	شماره عامل	مقدار C*
۱	عامل ۱۶	۰,۷۲۵	۱۷	عامل ۲۹	۰,۵۸۵	۳۳	عامل ۲۶	۰,۴۹۷
۲	عامل ۲۰	۰,۷۱۱	۱۸	عامل ۲۲	۰,۵۷۸	۳۴	عامل ۴۲	۰,۴۹۵
۳	عامل ۱۴	۰,۷۰۴	۱۹	عامل ۳۷	۰,۵۷	۳۵	عامل ۹	۰,۴۹۴
۴	عامل ۴	۰,۶۹۶	۲۰	عامل ۳	۰,۵۴۸	۳۶	عامل ۱۹	۰,۴۷۹
۵	عامل ۱۳	۰,۶۹۵	۲۱	عامل ۶	۰,۵۴۳	۳۷	عامل ۴۳	۰,۴۷۶
۶	عامل ۱	۰,۶۸۹	۲۲	عامل ۱۷	۰,۵۴۱	۳۸	عامل ۲۱	۰,۴۷۵
۷	عامل ۱۱	۰,۶۸۵	۲۳	عامل ۳۴	۰,۵۴۱	۳۹	عامل ۴۴	۰,۴۵۶
۸	عامل ۱۰	۰,۶۶۷	۲۴	عامل ۲۸	۰,۵۴	۴۰	عامل ۳۳	۰,۴۵۱
۹	عامل ۳۰	۰,۶۶۶	۲۵	عامل ۳۲	۰,۵۳۶	۴۱	عامل ۳۸	۰,۴۴۲
۱۰	عامل ۲۳	۰,۶۵۱	۲۶	عامل ۴۶	۰,۵۲۸	۴۲	عامل ۴۵	۰,۴۳۱
۱۱	عامل ۱۵	۰,۶۵	۲۷	عامل ۲۵	۰,۵۲۷	۴۳	عامل ۲۷	۰,۴۲۶
۱۲	عامل ۵	۰,۶۴	۲۸	عامل ۴۰	۰,۵۱۶	۴۴	عامل ۴۱	۰,۴۲۳
۱۳	عامل ۷	۰,۶۳۸	۲۹	عامل ۳۵	۰,۵۱۳	۴۵	عامل ۳۱	۰,۴۱۲
۱۴	عامل ۲۴	۰,۶۲	۳۰	عامل ۱۸	۰,۵۱۲	۴۶	عامل ۳۹	۰,۳۲۷
۱۵	عامل ۸	۰,۶۰۴	۳۱	عامل ۲	۰,۵۱			
۱۶	عامل ۱۲	۰,۵۹۵	۳۲	عامل ۳۶	۰,۵۰۴			

## ۲. رتبه‌بندی عوامل دسته الزام‌های مدیریتی

جدول (۵): رتبه‌بندی عوامل دسته الزام‌های مدیریتی با استفاده از فن تاپسیس

رتبه	شماره عامل	مقدار C*	رتبه	شماره عامل	مقدار C*	رتبه	شماره عامل	مقدار C*
۱	عامل ۱	۰,۶۸	۴	عامل ۵	۰,۵۷	۷	عامل ۳	۰,۴۷
۲	عامل ۴	۰,۶۵	۵	عامل ۸	۰,۵۴	۸	عامل ۲	۰,۴۴
۳	عامل ۷	۰,۵۹	۶	عامل ۶	۰,۴۸	۹	عامل ۹	۰,۴۲

## ۳. رتبه‌بندی عوامل دسته الزام‌های فنی (سخت‌افزار + نرم‌افزار)

جدول (۶): رتبه‌بندی عوامل دسته الزام‌های فنی با استفاده از فن تاپسیس

رتبه	شماره عامل	مقدار C*	رتبه	شماره عامل	مقدار C*	رتبه	شماره عامل	مقدار C*
۱	عامل ۱۶	۰,۷۰	۹	عامل ۱۵	۰,۶۱	۱۷	عامل ۳۲	۰,۴۸
۲	عامل ۲۰	۰,۶۸	۱۰	عامل ۲۴	۰,۵۹	۱۸	عامل ۱۸	۰,۴۷
۳	عامل ۱۳	۰,۶۷۴	۱۱	عامل ۱۲	۰,۵۶	۱۹	عامل ۲۶	۰,۴۵
۴	عامل ۱۴	۰,۶۷۱	۱۲	عامل ۲۲	۰,۵۵۵	۲۰	عامل ۲۱	۰,۴۴
۵	عامل ۱۱	۰,۶۶	۱۳	عامل ۲۹	۰,۵۵۳	۲۱	عامل ۱۹	۰,۴۲
۶	عامل ۱۰	۰,۶۴	۱۴	عامل ۱۷	۰,۵۰	۲۲	عامل ۲۷	۰,۳۷
۷	عامل ۳۰	۰,۶۳۵	۱۵	عامل ۲۵	۰,۴۹۶	۲۳	عامل ۳۱	۰,۳۴
۸	عامل ۲۳	۰,۶۳۳	۱۶	عامل ۲۸	۰,۴۹۳			

## ۴. رتبه‌بندی عوامل دسته الزام‌های فردی و سازمانی

جدول (۷): رتبه‌بندی عوامل دسته الزام‌های فردی و سازمانی با استفاده از فن تاپسیس

رتبه	شماره عامل	مقدار C*	رتبه	شماره عامل	مقدار C*
۱	عامل ۳۷	۰,۶۰	۵	عامل ۳۸	۰,۴۶
۲	عامل ۳۴	۰,۵۳	۶	عامل ۳۳	۰,۴۲
۳	عامل ۳۵	۰,۵۱	۷	عامل ۳۹	۰,۲۷
۴	عامل ۳۶	۰,۵۰			

۵. رتبه‌بندی عوامل دسته الزام‌های محیطی

جدول (۸): رتبه‌بندی عوامل دسته الزام‌های محیطی با استفاده از فن تاپسیس

رتبه	شماره عامل	مقدار C*
۱	عامل ۴۶	۰,۵۸
۲	عامل ۴۰	۰,۵۱
۳	عامل ۴۲	۰,۴۸
۴	عامل ۴۳	۰,۴۶
۵	عامل ۴۴	۰,۴۵
۶	عامل ۴۱	۰,۴۲
۷	عامل ۴۵	۰,۴۰

۶. رتبه‌بندی اهمیت چهار دسته الزام در مقایسه با یکدیگر

جدول (۹): رتبه‌بندی چهار دسته الزام با استفاده از فن تاپسیس

رتبه	عنوان دسته	مقدار C*
۱	عوامل مدیریتی	۰,۷۷
۲	عوامل فنی (سخت‌افزار + نرم‌افزار)	۰,۷۵
۳	عوامل فردی و سازمانی	۰,۳۸
۴	عوامل محیطی	۰,۳۶

پاسخ پرسش دوم:

بررسی وضع موجود الزام‌ها

در این مرحله، برای تحلیل داده‌های حاصله از پرسشنامه‌ها، از نرم‌افزار SPSS استفاده شد و وضعیت موجود هر یک از ۴۶ مؤلفه استخراج شده، با استفاده از آزمون میانگین (بر اساس آزمون T) و سطح خطای ۵ درصد ( $\alpha = 0.05$ ) و برای میانگین  $\leq 3$  آزمون گردید و مشخص شد که ۳۱ عامل از ۴۶ عامل، برای استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی از وضعیت مطلوبی برخوردار هستند. در جدول زیر نتایج آزمون فرض برای فرض  $H_0$ : وضع موجود عامل در مؤسسات مالی غیربانکی از سطح قابل قبولی برخوردار است) بیان شده است.

جدول (۱۰): نتایج آزمون فرضیه‌های پرسش دوم

شماره عامل	نتیجه آزمون	شماره عامل	نتیجه آزمون	شماره عامل	نتیجه آزمون
عامل ۱	تأیید	عامل ۱۷	رد	عامل ۳۳	تأیید
عامل ۲	تأیید	عامل ۱۸	رد	عامل ۳۴	تأیید
عامل ۳	تأیید	عامل ۱۹	رد	عامل ۳۵	تأیید
عامل ۴	تأیید	عامل ۲۰	رد	عامل ۳۶	تأیید
عامل ۵	تأیید	عامل ۲۱	رد	عامل ۳۷	تأیید
عامل ۶	تأیید	عامل ۲۲	رد	عامل ۳۸	تأیید
عامل ۷	تأیید	عامل ۲۳	تأیید	عامل ۳۹	تأیید
عامل ۸	تأیید	عامل ۲۴	تأیید	عامل ۴۰	تأیید
عامل ۹	تأیید	عامل ۲۵	رد	عامل ۴۱	رد
عامل ۱۰	تأیید	عامل ۲۶	رد	عامل ۴۲	رد
عامل ۱۱	تأیید	عامل ۲۷	رد	عامل ۴۳	رد
عامل ۱۲	تأیید	عامل ۲۸	تأیید	عامل ۴۴	تأیید
عامل ۱۳	تأیید	عامل ۲۹	رد	عامل ۴۵	تأیید
عامل ۱۴	تأیید	عامل ۳۰	تأیید	عامل ۴۶	رد
عامل ۱۵	رد	عامل ۳۱	تأیید		
عامل ۱۶	تأیید	عامل ۳۲	تأیید		

سنجش معنی‌داری اختلاف بین وضعیت موجود چهار دسته الزام در مقایسه با یکدیگر برای سنجش معنی‌داری اختلاف بین وضعیت موجود چهار دسته الزام، از آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه با نرم‌افزار SPSS استفاده گردید و نتیجه زیر حاصل شد.

- با دقت ۹۵٪ بین میانگین وضعیت موجود چهار دسته عامل (مدیریتی، فنی، فردی - سازمانی، محیطی) در جامعه تفاوت واقعی وجود دارد.

در گام بعدی برای کشف دو دسته‌ای که میانگین مساوی ندارند، به مقایسه دو به دو آنها با یکدیگر پرداختیم.

بدین منظور از آزمون HSD توکی استفاده شده است.



## تحلیل بر اساس آزمون HSD نوکی

بر اساس آزمون مذکور، نتایج زیر به دست آمد.

۱. بین میانگین وضعیت موجود دسته الزام‌های مدیریتی و دسته الزام‌های فنی (سخت‌افزار- نرم‌افزار) در سطح اطمینان ۹۵٪ اختلاف معنی‌دار وجود دارد.
  ۲. نمی‌توان گفت بین میانگین وضعیت موجود دسته الزام‌های مدیریتی و دسته الزام‌های فردی - سازمانی در سطح اطمینان ۹۵٪ اختلاف معنی‌دار وجود دارد.
  ۳. بین میانگین وضعیت موجود دسته الزام‌های مدیریتی و دسته الزام‌های محیطی در سطح اطمینان ۹۵٪ اختلاف معنی‌دار وجود دارد.
  ۴. بین میانگین وضعیت موجود دسته الزام‌های فنی (سخت‌افزار- نرم‌افزار) و دسته الزامات فردی - سازمانی در سطح اطمینان ۹۵٪ اختلاف معنی‌دار وجود دارد.
  ۵. نمی‌توان گفت بین میانگین وضعیت موجود دسته الزام‌های فنی (سخت‌افزار- نرم‌افزار) و دسته الزام‌های محیطی در سطح اطمینان ۹۵٪ اختلاف معنی‌دار وجود دارد.
  ۶. بین میانگین وضعیت موجود دسته الزام‌های فردی- سازمانی و دسته الزام‌های محیطی در سطح اطمینان ۹۵٪ اختلاف معنی‌دار وجود دارد.
  ۷. رتبه‌بندی چهار دسته الزام به لحاظ مناسب بودن وضع موجود
- در این مرحله، با استفاده از ابزار تاپسیس میزان تناسب وضع موجود چهار دسته الزام برای استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی رتبه‌بندی شد که نتایج آن در ذیل بیان می‌شود.

جدول (۱۱): رتبه‌بندی وضع موجود چهار دسته عامل با فن تاپسیس

رتبه	عنوان دسته	مقدار C*
۱	عوامل فردی و سازمانی	۰.۶۱
۲	عوامل مدیریتی	۰.۵۹
۳	عوامل فنی (سخت‌افزار + نرم‌افزار)	۰.۴۰
۴	عوامل محیطی	۰.۳۷

## جمع‌بندی نتایج پژوهش

در پژوهش حاضر، دو گام اصلی برداشته شد. در گام اول، مؤلفه‌های مورد نیاز برای استقرار نظام

بودجه‌ریزی عملیاتی استخراج گردید و پراهمیت یا کم‌اهمیت بودن آنها از دید خبرگان بررسی شد. در گام بعد، مناسب بودن یا نبودن وضعیت موجود مؤلفه‌های مذکور، برای استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در مؤسسات اعتباری غیربانکی مورد توجه قرار گرفت. برای جمع‌بندی بخشی از نتایج پژوهش، ماتریس زیر در قالب چهار جدول جداگانه ارائه می‌گردد.



شکل (۳): ماتریس اهمیت - وضعیت الزام‌ها

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

- الزام‌هایی که از اهمیت فراوانی برای استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی برخوردار است و در عین حال، وضعیت مناسبی نیز دارد.

جدول (۱۲): اهمیت مؤلفه زیاد - وضع موجود مناسب

شماره عامل	عنوان
۱	وجود مدیریت و رهبری توانمند در سازمان
۲	ثبات مدیریتی در سازمان
۳	وجود فرهنگ (مدیریت و کاهش) هزینه در بین مدیران سازمان
۴	توجه مدیران به مدیریت و ارزیابی بر اساس عملکرد
۵	توجه مدیران به لزوم حرکت در جهت مدیریت اقتصادی
۶	صبر مدیران در به ثمر رسیدن نظام‌های کیفی با توجه به زمان‌بر بودن آنها
۷	اعتقاد مدیران به مفید بودن بودجه در سازمان‌های غیردولتی (برای مثال، مؤسسات مالی و بانک‌ها)
۸	توجه مدیران به بودجه در تصمیم‌گیری‌ها (در سازمان‌های غیردولتی)
۹	اعطای اختیارات لازم به مدیران عالی و میانی در حوزه فرایندهای کاری، کارمندیابی و غیره
۱۰	وجود نظام دقیق محاسبه بهای تمام‌شده محصولات و خدمات
۱۱	وجود هنجارها و استانداردهای قابل اتکاء در خصوص پیش‌بینی هزینه‌ها
۱۲	وجود نظام حسابداری مالی بر مبنای تعهدی
۱۳	قابلیت سازمان برای اجرای نظام هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت (ABC)، هزینه‌ها قابلیت ردیابی را تا سطح فعالیت‌ها داشته باشد
۱۴	وجود نظام گزارش‌گیری مالی توانمند
۱۶	وجود رسالت، چشم‌انداز، اهداف بلندمدت، راهبردها، اهداف سالیانه، خط‌مشی‌ها، برنامه‌های عملیاتی و رویه‌های روشن در سازمان
۲۳	وجود شاخص‌های عملکردی که فعالیت‌های اصلی سازمان را با مأموریت، چشم‌انداز و اهداف سازمان مرتبط کند
۲۴	وجود اهداف کمی برای برنامه‌های سازمان (اهداف برنامه‌ها قابلیت اندازه‌گیری داشته باشد)
۲۸	وجود نظام‌های دقیق کارسنجی و زمان‌سنجی
۳۰	روشن بودن کسب‌وکار سازمان، فعالیت‌ها و روابط آنها (درختواره فعالیت‌ها در سازمان قابل احصاء باشد)
۳۲	وجود بسترهای سخت‌افزاری به‌روز در حوزه IT
۳۴	وجود فرهنگ بهره‌وری، مدیریت و کاهش هزینه در بین کارکنان
۳۵	وجود انگیزه لازم در بین کارکنان برای استقرار نظام بودجه‌ریزی خروجی‌محور به جای ورودی‌محور
۳۶	پذیرش استقرار ارزیابی و حسابرسی عملکرد و عدم مقابله با آن
۳۷	وجود کارکنانی توانمند در حوزه مالی و بودجه
۴۰	وجود رقابت در صنعت بانکداری که باعث تمایل مؤسسات مالی به کاهش هزینه و مدیریت علمی شود

- الزام‌هایی که از اهمیت فراوانی برای استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی برخوردار است، در حالی که وضعیت مناسبی ندارد.

**جدول (۱۳): اهمیت مؤلفه زیاد - وضع موجود نامناسب**

شماره عامل	عنوان
۱۵	وجود ارتباط بین نظام‌های حسابداری، بودجه و ارزیابی عملکرد به صورت برخط و برون خط
۱۷	وجود معماری مناسب در لایه راهبردی سازمان به منظور ارتباط روشن راهبردها با سایر فرایندها
۱۸	وجود معماری مناسب در لایه فرایندی سازمان (سازمان فرایندگرا به جای سازمان وظیفه‌گرا)
۱۹	مهندسی مجدد فرایندهای کسب‌وکار و تفکیک کامل وظایف
۲۰	وجود نظام جامع اطلاعات مبتنی بر عملکرد به منظور ارائه اطلاعات دقیق و به‌هنگام درباره هزینه و عملکردهای سازمان به مدیران و تجزیه و تحلیل ورودی‌ها و خروجی‌های هر فعالیت
۲۱	وجود رابطه پویا بین سه عنصر راهبرد، فرایند و IT و چهارچوب معین در معماری سازمانی
۲۲	وجود نظام یکپارچه مدیریت عملکرد در حوزه نظارت و ارزیابی عملکرد
۲۵	تدوین مجدد اهداف، خروجی‌ها، و نتایج <sup>۲</sup> هر فعالیت و برنامه و ارتباطات آنها با شاخص‌ها
۲۶	وجود نظام کارای حقوق، دستمزد، پاداش و پاسخگویی بر اساس عملکرد
۲۹	وجود قابلیت پیش‌بینی میزان کار و عملیات در آینده سازمان
۴۲	وجود قوانین در بانک مرکزی درباره افزایش شفافیت و تفصیلی بودن بودجه مؤسسات مالی و بانک‌ها
۴۳	تدوین قوانین لازم به منظور حسابرسی جامع مؤسسات مالی و بانک‌ها در بانک مرکزی
۴۶	وجود ثبات اقتصادی در خصوص نرخ‌های تورم، سود سپرده‌ها، تسهیلات و غیره برای واقعی‌تر بودن قیمت تمام‌شده پیش‌بینی شده

1. Output  
2. Out come

الزام‌هایی که از اهمیت کمتری برای استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی برخوردار است و در عین حال، وضعیت نامناسبی نیز دارد.

جدول (۱۴): اهمیت مؤلفه کم - وضع موجود نامناسب

شماره عامل	عنوان
۲۷	وجود نظام جامع حسابرسی شامل رعایت، مالی، اثربخشی، کارایی، صرفه اقتصادی
۴۱	وجود قوانین در بانک مرکزی درباره افزایش کارایی نظام بانکی کشور

الزام‌هایی که از اهمیت کمتری برای استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی برخوردار است، در حالی که وضعیت مناسبی دارد.

جدول (۱۵): اهمیت مؤلفه کم - وضع موجود مناسب

شماره عامل	عنوان
۳۱	وجود بسترهای آموزشی مناسب
۳۳	سازمان در چرخه رشد خود به مرحله بلوغ رسیده باشد
۳۸	وجود فرهنگ یادگیری بین کارکنان
۳۹	حقوق و مزایای مناسب کارکنان در سازمان
۴۴	وجود قوانین در بورس اوراق بهادار تهران به منظور شفاف‌تر بودن هزینه‌ها و درآمدها در صورت‌های مالی پیش‌بینی شده
۴۵	درخواست سهامداران از مؤسسات مالی برای شفاف کردن بودجه و حرکت به سمت بودجه‌ریزی عملیاتی

### نتیجه‌گیری و پیشنهادهای کاربردی

همان‌طور که بیان شد، برای استقرار هر نظام نوین مدیریتی، تأمین زیرساخت‌های آن بسیار ضروری است و در صورتی که سازمانی بدون در نظر گرفتن شرایط و پیش‌نیازها، برای اجرای آن اقدام کند، بی‌شک با شکست مواجه خواهد شد. از این رو، در پژوهش حاضر، با استخراج الزام‌های نظام بودجه‌ریزی عملیاتی و بررسی آنها در مؤسسات اعتباری، خلأهای موجود و موارد قابل بهبود این‌گونه مؤسسات برای اجرای نظام بودجه‌ریزی عملیاتی احصاء گردیده که در بخش جمع‌بندی نتایج، به

طور مشخص بیان شده است. از این رو، یافته‌های پژوهش حاضر می‌تواند به عنوان نسخه‌ای در دست مدیران سازمان‌های مذکور برای آماده کردن سازمان‌هایشان در تغییر رویکرد به سمت بودجه‌ریزی عملیاتی، مورد استفاده قرار گیرد.

نکته بسیار مهمی که در حوزه بودجه‌ریزی عملیاتی، باید به آن دقت کرد، این است که بودجه‌ریزی عملیاتی، یک نظام یکپارچه است. در این نظام، مؤلفه‌هایی وجود دارد که بودجه‌ریزی عملیاتی به تعریف روابط بین آنها می‌پردازد. برای مثال، هزینه‌یابی بر اساس فعالیت، برنامه‌ریزی، ارزیابی عملکرد و غیره، هر یک نظام‌هایی جداگانه است که ورودی‌هایی را به خروجی‌هایی تبدیل و اهداف متفاوتی را دنبال می‌کند. اگر بتوان در نظام بودجه‌ریزی، رابطه منطقی و پویایی بین موارد مذکور ایجاد کرد، می‌توان گفت که نظام بودجه‌ریزی عملیاتی، اجرا شده است.

نظام بودجه‌ریزی عملیاتی، رویکردی جدید است، در حالی که ابزار جدیدی را ایجاد نکرده است، بلکه از ابزارهای موجود به منظور دستیابی به اهداف خود استفاده کرده و به مهندسی روابط آنها پرداخته است. به همین دلیل، شاید بتوان ایجاد هماهنگی و روابط بین عناصر نظام بودجه‌ریزی عملیاتی را مهمترین عامل اجرای موفق آن دانست که با بررسی وضعیت موجود مؤسسات اعتباری غیربانکی، این موضوع را می‌توان حلقه گمشده نظام‌های بودجه‌ریزی کنونی آنها دانست.

به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که به منظور استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی، نه مرحله اصلی زیر را طی کنند و با ایجاد هماهنگی در زیرنظام‌های ایجاد شده، نظام بودجه‌ریزی عملیاتی را در سازمان خود مستقر کنند.

۱. تلاش به منظور ایجاد تصویری روشن از وضعیت سازمان (ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل) متناسب با الزام‌های استخراج شده و ارائه برنامه کاربردی برای بهبود زیرساخت‌های لازم؛

۲. ایجاد/بهبود نظام برنامه‌ریزی راهبردی و استخراج اهداف راهبردی و عملیاتی، راهبردها، برنامه‌ها و شاخص‌های عملکرد؛

۳. شناسایی، بهبود یا تنظیم مجدد فرایندهای کاری و استخراج دقیق فعالیت‌های هر فرایند، ورودی و خروجی هر یک از فعالیت‌ها، محصولات/خدمات مرتبط با آنها و نیز ایجاد شفافیت در خصوص رابطه بین فعالیت‌ها، محصولات/خدمات، برنامه‌ها و اهداف؛

۴. استقرار نظام مالی کارآمد و دقیق به منظور جمع‌آوری کامل داده‌های مالی و محاسبه بهای تمام شده محصولات/خدمات بر اساس فعالیت‌ها<sup>۱</sup> و استفاده از اطلاعات به دست آمده در حوزه

مدیریت هزینه‌ها؛

۵. استقرار نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد در سطح برنامه‌ها و کارکنان؛
۶. استقرار نظام‌های نرم‌افزاری کارآمد و ایجاد نظام اطلاعاتی و گزارشگری جامع درباره حوزه‌های مالی، برنامه‌ها، فرایندها و عملکرد سازمانی؛
۷. تدوین بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها و نظام‌نامه‌های مدیریتی در همه اجزای چرخه بودجه با رویکرد مدیریت بر مبنای هدف؛
۸. آموزش و فرهنگ‌سازی رویکرد نتیجه‌محوری و بهبود عملکرد در سازمان.
۹. طراحی نظام بودجه‌ریزی عملیاتی بر اساس ایجاد ارتباط و یکپارچگی بین نظام‌های ایجاد شده.

شایان ذکر است که مؤسسات اعتباری، فضای بسیار مناسبی را برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در اختیار دارند. زیرا بر اساس ضرورت کاری، نظام‌های مالی و حسابداری آنها نسبت به سایر سازمان‌ها بسیار کارا و دقیق‌تر است. علاوه بر این، روشن بودن کسب‌وکار و شفافیت در آنها موجب شده است که بتوان نظام‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد را با گسترش بیشتری اجرا کرد. همچنین درباره هزینه‌یابی خدمات و محصولات آنها می‌توان گفت از آنجایی که سهم عمده هزینه‌ها در این‌گونه مؤسسات، هزینه‌های مستقیم (هزینه‌های سود پرداختی و غیره) است، دقت اعداد به‌دست آمده در مقایسه با سایر سازمان‌های خدماتی، بسیار مناسب‌تر خواهد بود.

علاوه بر فضای مناسب مؤسسات اعتباری برای اجرای نظام بودجه‌ریزی عملیاتی، نیاز این‌گونه مؤسسات به افزایش کارایی و بهره‌وری که می‌تواند یکی از خروجی‌های نظام بودجه‌ریزی عملیاتی باشد، نقش بسیار مهمی در حرکت آنها به سمت این شیوه بودجه‌ریزی دارد.

در پایان باید گفت که پژوهش حاضر، گام نخست در مسیر بهبود فرایند بودجه‌ریزی این‌گونه مؤسسات و تغییر رویکرد از بودجه‌ریزی سنتی به شیوه‌ای نوین در نظام بودجه‌ریزی به نام بودجه‌ریزی عملیاتی است. امید است که بتوان با استقرار این شیوه بودجه‌ریزی، ارتباط روشنی بین وجوه مصرف شده و نتایج به دست آمده با توجه به اهداف از پیش تعیین شده، ایجاد کرد و جنبه اثربخشی را به جنبه کارایی پیوند داد.

## منابع

## الف) فارسی

- اقوامی، داوود، و باباجانی، جعفر (۱۳۶۷). اصول و کاربرد حسابداری در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.
- باباجانی، جعفر (۱۳۷۵). حسابداری و حسابداری دولتی. تهران: دانشگاه پیام نور.
- پناهی، علی (۱۳۸۶). بودجه‌ریزی عملیاتی (در نظریه و عمل). تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- جعفری، حمیدرضا (۱۳۸۹). امکان‌سنجی بودجه‌ریزی عملیاتی در مؤسسات مالی غیربانکی (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه امام صادق (ع). دانشکده معارف اسلامی و مدیریت.
- حسن‌آبادی، محمد، و نجارصراف، علیرضا (۱۳۸۶). مدل جامع نظام بودجه‌ریزی عملیاتی. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- دانایی‌فرد، حسن، الوانی، سیدمهدی، و آذر، عادل (۱۳۸۳). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: صفار- اشراق.
- سعیدی، پرویز، و مزیدی، علیرضا (۱۳۸۵). بودجه‌ریزی عملیاتی (مبانی، مفاهیم، و التزامات قانونی). تهران: انتشارات نگاه دانش.
- طالب‌نیا، قدرت‌الله، و محمودی، فاطمه (۱۳۸۵). بررسی مشکلات پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان‌های دولتی و ارائه راه‌کارهای لازم جهت کاهش موانع. کنترولر، ۲(۲۱): ۲۱-۲۲.
- عسگری آزاد، محمود (۱۳۸۶). نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در ایران. اولین کنفرانس بین‌المللی بودجه‌ریزی عملیاتی در ایران.
- عمید، امین، و دهقان، حامد (۱۳۸۷). بررسی نقش معماری سازمانی در استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی. دومین کنفرانس بین‌المللی بودجه‌ریزی عملیاتی.
- مهدوی، عبدالمحمد (۱۳۸۶). تدوین بودجه عملیاتی برای دستگاه‌های اجرایی استان کرمان. اولین کنفرانس بین‌المللی بودجه‌ریزی عملیاتی.

## ب) انگلیسی

- Arellano, Gault, D. & Gil-Garcia, J. (2004). Public Management Policy and Accountability in Latin America: Performance- Oriented Budgeting in Colombia, Mexico and Venezuela (19942000-). *International Public Management Journal*, 7(1), 49-71.
- Diamond, J. (2002). performance budgeting- is accrual accounting required? Washington. IMF Working page WP, 02, 240.
- Gilmour, John. B. & David, E. Lewis (2005). Assessing Performance Budgeting at OMB: The Influence of Politics, Performance, and Program Size. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, 169-186.



- Gore, A. (1996). Reinvention's Next Steps: Governing in a Balanced Budget World. *National Performance Review*.
- Guess, M. (1992). Comparative Government Budgeting. In Jack Rabin. *Handbook of Public Budgeting* (pp. 161-191). CRC.
- Jooh-Chien, D. (1981). Modernizing the Budget System: The Malaysian Experience. *Public Administration and Development*, 1(4), 291-305.
- Kong, D. (2005). Performance-Based Budgeting: The U.S. Experience. *Public Organization Review: A Global Journal*, 5, 91-107.
- Kopczynski, M. & Lombardo, M. (2005). Comparative Performance Measurement: Insights and Lessons Learned from a Consortium Effort. *Public Administration Review*, 59(2), 124-134.
- Lu, H. (1998). Performance budgeting resuscitated: Why is it still in viable?. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 10(2).
- Mercer, J. (2002). Performance Budgeting for federal Agencies: A Framework. Retrieved from [www.john\\_mercer.com](http://www.john_mercer.com).
- Robinson I, Mark. (2007). Cost information. Washington. Performance budgeting.
- Robinson II, Mark. (2007). Performance Budgeting, Linking Funding and Result. Palgrave Macmillan, International Monetary Fund, 57-61.
- Robinson, Marc. & Brumby, Jim. (2003). Does performance Budgeting Work? An analytical review of the empirical literature. International Monetary Fund.
- Shah, Anwar. & Shen, Chunli. (2007). A Primer on Performance Budgeting. In Anwar Shah. *Budgeting and Budgetary Institutions*. The World Bank, 174.
- Tugen, Kamil., Akdeniz, H. Ahmet., Aksaryli, Mehmet., Egeli, Haluk., & Ozen, Ahmet. (2007). Critical Control Points on Performance-Based Budgeting System Review of Social. *Economic & Business Studies*, 9(10), 161-178.
- Wang, X. (1999). Conditions to implement outcome-oriented performance budgeting: Some empirical Evidence. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 11(4), 533-552.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی