

استاد: جوادیان، رضا؛ امیر اشرفی؛ (۱۳۹۸). «شناسایی موانع استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در ناجا»، توسعه سازمانی پلیس، شماره ۶۸، صص ۱۱-۳۰.

شناسایی موانع استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در ناجا

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۱۱/۰۶

رضا جوادیان^۱، امیر اشرفی^۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۹/۰۴/۳۱



چکیده:

باتوجه به اهمیت بودجه‌ریزی عملیاتی در کشور هدف اصلی این تحقیق شناسایی موانع استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در ناجا می‌باشد. این تحقیق از نوع توسعه‌ای و از لحاظ روش توصیفی-تحلیلی می‌باشد پرسش‌نامه‌ها در بین ۱۱۶ نفر از جامعه آماری که شامل معاونین و کارشناسان و کارکنان طرح و برنامه مستقر در ستاد ناجا می‌باشند توزیع که داده‌ها بوسیله نرم افزار آماری SPSS پردازش و از آزمون مربع کای بهره برداری شده است. یافته‌ها حاکیست در میان عوامل محیطی، عامل «عدم طراحی یک نقشه راه مشخص و قابل قبول برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی» با حدود ۸۴ درصد و در مورد عوامل ساختاری، عامل «عدم قابلیت حسابداری و گزارشگری مالی دستگاهها برای محاسبه استهلاک و تخصیص آن به بهای تمام شده خدمات» با حدود ۷۷ درصد و همچنین در مورد عوامل محتوایی، عامل «پایین بودن آستانه تحمل مقامات اجرایی در ایفای مسئولیت پاسخگویی در قبال مردم» با حدود ۷۷ درصد بیشترین درصد موافقت را در میان جامعه آماری به عنوان موانع دارند. نتایج به دست آمده از این تحقیق، تبیین کننده‌ی موانع استقرار اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در ناجا بر عدم موفقیت استقرار کامل نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در ناجا است و میزان تاثیر هر یک از این عوامل که عبارت بودند از: موانع محیطی، موانع ساختاری و موانع محتوایی در عدم موفقیت نیز مشخص است.

کلیدواژه‌ها:

بودجه‌ریزی عملیاتی، موانع محیطی، موانع ساختاری و موانع محتوایی.

۱. دکتری مدیریت بازرگانی، استادیار دانشگاه علوم انتظامی امین rezaj@yahoo.com

۲. کارشناسی ارشد مدیریت مالی

مقدمه

بودجه‌ریزی عملیاتی عبارتیست از برنامه سالانه به همراه بودجه سالانه که رابطه میان میزان وجوه تخصیص یافته به هر برنامه و نتایج به دست آمده از آن برنامه را نشان می‌دهد. این بدان معنی است که با هر میزان مخارج انجام شده در هر برنامه، می‌باید مجموعه معینی از اهداف تأمین شود. (پناهی، ۱۳۹۴: ۱۱). در ایران نیز، پس از گذشت بیش از ۱۰ سال از آغاز حرکت دولت به سمت استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی، آنچه که اکثر صاحب‌نظران و متخصصان بودجه در داخل کشور به آن اذعان دارند این است که درصد تغییر نظام بودجه‌بندی کشور از حالت ورودی محوری به حالت خروجی محوری کم و ناچیز بوده است و تاکنون نتایج و دستاوردهای مورد نظر حاصل نشده است. با توجه به اهمیت فوق العاده بودجه در سازمان‌ها و موسسات بویژه در ناجا محقق بر آن شده است تا با بررسی بودجه، به موانع و شکاف‌های موجود در بین آن‌ها پی برده و با ریشه‌یابی آن‌ها در جهت از بین بردن این شکاف و تطبیق بیشتر بودجه مصوب و واقعی راهکارهایی ارائه نماید.

موانع موجود بر سر راه حرکت قطار تغییر نظام بودجه‌بندی در کشور، تنها به موضوعات کلی مطروحه توسط برخی از کارشناسان محدود نمی‌باشد و در سطح دستگاه‌های اجرایی مختلف می‌توان عوامل گوناگونی را در این زمینه کشف و بررسی نمود. در این تحقیق با توجه به بررسی نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در ناجا و تجزیه و تحلیل این نظام از طریق مطالعات، مهمترین موانع موجود مورد شناسایی قرار می‌گیرد، بر اساس مطالعات انجام شده در دستگاه‌های دولتی که نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در آنجا مستقر شده است، می‌توان به موانع و عوامل متعددی نظیر عدم شناخت و دانش کافی مدیران و کارشناسان نسبت به این نظام و سایر عوامل انسانی و رفتاری مرتبط با استقرار بودجه عملیاتی و همچنین مشکلات و موانع درون سازمانی و در یک سطح گسترده‌تر موانع قانونی، اقتصادی و ... اشاره نمود. از مزایایی اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در ناجا این است که درصد تحقق اهداف در هر لحظه مشخص است، هزینه‌های صرف شده برای هر هدف قابل محاسبه و گزارش‌گیری است، مدیریت و کاهش هزینه‌ها در کنار افزایش بهره‌وری می‌باشد، اهداف و استراتژی‌ها اولویت‌بندی شده اند، تاثیر تغییرات محیطی در برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی لحاظ می‌شود، اثربخشی فعالیت‌های سازمان مورد توجه و استخراج است، برآورد و پیش‌بینی اعتبار مورد نیاز جهت رسیدن به اهداف دقیق است، بین بودجه‌ریزی و نتایج عملکرد ارتباط مستقیم و دقیقی وجود دارد و در نهایت مسئول اجرای هر فعالیت در راستای اهداف سازمان مشخص است. همچنین عدم اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در ناجا باعث می‌شود که بودجه‌ریزی به صورت شفاف و بر اساس اهداف

دارای اولویت و ضروری صورت نگیرد، منابع در بسیاری از موارد خارج از اهداف اصلی دستگاه هزینه گردد و بر روی فعالیتهای اصلی تمرکزی صورت نگیرد، نظارت مؤثر بین بودجه و نتایج عملکرد دستگاه انجام نگیرد، توجه به فرآیندهای دستگاه اجرایی و بهره‌وری صورت نگیرد، تخصیص بودجه بیشتر به رده‌هایی که نفوذ و قدرت بیشتری دارند انجام شود که منجر به عدم عدالت و عدم رعایت منطق در توزیع اعتبارات می‌شود، اختیار مدیر در هزینه کردن اعتبارات محدود است و بیشتر وقت مدیران صرف چانه زنی و اخذ اعتبارات می‌شود. بنابراین با توجه به موارد فوق و مزایای بیان شده در جهت اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی، هدف از انجام این تحقیق شناسایی موانع استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در ناجا است تا از این طریق گامی را در جهت تبیین چالش‌ها و مشکلات پیش رو برداشته و اطلاعات مناسب و دقیقی برای مدیران مربوطه در جهت اجرای هرچه بهتر بودجه‌ریزی عملیاتی و تصمیم‌گیری در این خصوص فراهم نماید.

سوال‌های تحقیق

سوال اصلی

موانع استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در ناجا کدام اند؟

سوال‌های فرعی

- ۱- موانع ساختاری به عنوان یکی از موانع و مشکلات نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در ناجا، کدامند؟
- ۲- موانع محیطی به عنوان یکی از موانع و مشکلات نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در ناجا، کدامند؟
- ۳- موانع محتوایی به عنوان یکی از موانع و مشکلات نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در ناجا، کدامند؟

پیشینه تحقیق:

تحقیقات داخلی

صدر مغانی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی به بررسی "موانع استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان امور مالیاتی ایران در سال ۱۳۹۲"، پرداخته‌اند. فرضیه‌های اصلی پژوهش بر مبنای مدل شه یعنی سه عامل توانایی، اختیار و پذیرش مورد بررسی قرار می‌گیرد. حجم جامعه آماری ۳۱۲ نفر می‌باشد. به منظور آزمون فرضیات پژوهش از آزمون ناپارامتریک خی دو استفاده گردیده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که در تمام فرضیات مقدار خی دو معنی‌دار می‌باشد. همچنین نتایج فرضیه‌های اصلی و تمامی فرضیات فرعی

مرتبط با آن‌ها به ترتیب نشان داد که سازمان امور مالیاتی کشور توانایی، اختیار و پذیرش لازم برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی را ندارد.

رسولی (۱۳۹۰) در تحقیقی تحت عنوان "شناسایی موانع و مشکلات موجود در استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در دستگاه‌های اجرایی کشور" پرداخته است. جامعه آماری این تحقیق کارشناسان و متخصصان بودجه‌ریزی دستگاه‌های اجرایی کشور که دارای نظر تخصصی راجع به موضوع تحقیق هستند بوده که در مجموع ۱۱۴ نفر از ۳۸ دستگاه اجرایی از بین این افراد انتخاب گردیده اند. روش تحقیق در یک اقدام دو مرحله‌ای، پس از مصاحبه با متخصصان و صاحب‌نظران مربوطه و مطالعات کتابخانه‌ای، عوامل و موانع احتمالی مؤثر در استقرار نظام بودجه‌ریزی شناسایی و گردآوری شد. سپس عوامل مذکور دسته‌بندی شده و پس از جمع‌آوری نظرات از طریق پرسشنامه تجزیه و تحلیل داده‌ها صورت گرفته که نتایج حاصل از تحقیق نشان می‌دهد که کارشناسان مذکور بر این عقیده هستند که نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در عمل توفیق‌چندانی نداشته است. این کارشناسان سه دسته از عوامل رفتاری، ساختاری و محیطی را در عدم استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی مؤثر می‌دانند که از بین آن‌ها عوامل رفتاری نقش مهم‌تری ایفاء می‌کند.

سعیدی، احمد (۱۳۸۸)، در تحقیقی تحت عنوان "چالش‌ها و راهکارهای بکارگیری شاخص‌های عملکردی در بودجه‌ریزی عملیاتی در دانشگاه‌های دولتی ایران" پرداخته است. نتایج حاصله نشان می‌دهد که طراحی، استقرار و نهادینه‌سازی این نظام در دانشگاه‌های دولتی کشور با چالش‌های گوناگونی روبرو است که برخی از آن‌ها عبارتند از قانون‌مداری و الزام‌آور بودن و محدودیت‌های نظام متمرکز مالی و بودجه‌بندی دولتی که مجال اندکی برای رویکردهای علمی می‌دهد، آماده‌نبودن مدیریت‌های دانشگاهی، دشواری تعریف شاخص‌های عملکردی آموزشی، پژوهشی و خدماتی، فقدان یا جامع‌نبودن پایگاه‌های اطلاعات درون دانشگاهی، پیچیدگی سنجش پذیر کردن کیفیات آموزشی و پژوهشی و خدماتی و تعقیب نکردن و عدم استقرار برنامه‌های استراتژیک دانشگاهی. دو راهکار نظری و عملیاتی برای رویارویی با چالش‌های بالا پیشنهاد شده‌اند که باتوجه به راهکارهای نظری و کاربست و پیاده‌سازی راهکارهای عملیاتی و اجرایی پیشنهادی زمینه استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در آموزش عالی کشور را فراهم می‌سازد.

پاک‌مرام و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی به بررسی شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بودجه‌ریزی عملیاتی در شرکت مخابرات با استفاده از روش TOPPIS می‌پردازد و نتایج آن نشان داد که

کنترل‌های محیطی، اداری و عملیاتی برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی ضروری هستند و عدم وجود آن‌ها در سازمان‌ها مانعی برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی می‌باشد.

تحقیقات خارجی

ساریونته و دالیمنثه^۳ (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان "اجرای بودجه ریزی بر مبنای عملکرد در بخش دولتی اندونزی" انجام دادند. آن‌ها در پژوهش خود دقت در ۱. مشخص کردن اهداف اصلی، ۲. تعیین شاخص‌های عملکرد که نشان دهنده نتیجه هر برنامه است، ۳. شناسایی برنامه‌ها و فعالیت‌های ارجح با در نظر گرفتن محدودیت منابع و ۴. تعیین هزینه هر یک از برنامه‌ها و فعالیت‌های بخش دولتی را به عنوان عوامل اصلی موفقیت بودجه ریزی عملیاتی عنوان کردند، به عبارتی دیگر، دقت در هزینه یابی مبتنی بر فعالیت عامل اصلی موفقیت بودجه ریزی عملیاتی در بخش دولتی است. در این پژوهش توجه به مدیریت هزینه مهمترین عام مؤثر بر بودجه ریزی عملیاتی شناخته شد.

ایساک^۴ (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان "ارزیابی تأثیر بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی بر عملکرد نهادهای مالی نیجریه" انجام داد. وی با استفاده از پرسشنامه عوامل مؤثر بر بودجه‌بندی و در نهایت، تأثیر بودجه‌بندی بر عملکرد نهادهای مالی را بررسی کرده است. یافته‌های وی نشان می‌دهد که عوامل مدیریتی بر بودجه‌بندی اثرگذار بوده و بودجه‌بندی هم بر عملکرد بانک‌ها اثرگذار است.

زانتا^۵ (۲۰۱۳) عوامل پایه‌ای، ساختاری و رفتاری را عامل موفقیت بودجه‌ریزی عملیاتی دانست. وی در پژوهش خود برای هر یک از این عوامل زیر مجموعه‌هایی معرفی کرد. وی دانش مدیریت و استفاده از سیستم‌های مناسب هزینه یابی همچون هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت رابه عنوان مهم‌ترین عوامل موفقیت بودجه‌ریزی عملیاتی معرفی کرد.

مانیرات و ماسلیمات^۶ (۲۰۱۲) پژوهشی با عنوان "تأثیر بودجه‌بندی بر ساز و کارهای کنترلی در صنعت بانکداری در بانک‌های نیجریه" انجام دادند. پژوهش آن‌ها با یک پرسشنامه نیمه ساختار یافته با نمونه‌ای ۴۳ نفری از کارکنان بانک‌های نیجریه انجام شد. یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد که علت شکست بودجه، پیش بینی و اجرای ضعیف بوده، همچنین، بودجه‌بندی بر سازوکارهای کنترلی بانک‌ها تأثیر معناداری دارد.

3. Surianti and Dalimunthe

4. Isaac

5. Zanta

6. Munirat and Muslimat

مبانی نظری

بودجه عملیاتی از عباراتی مثل، وظیفه، هدف و مقصد استفاده می‌کند تا توضیح دهد که چرا پول خرج می‌شود این یک راه برای تخصیص منابع می‌باشد منابعی که برای دستیابی به مقاصد خاص مبتنی بر اهداف برنامه و نتایج حساب شده می‌باشد. بودجه‌بندی عملیاتی با شیوه‌های سنتی فرق می‌کند زیرا بودجه‌بندی عملیاتی روی نتایج هزینه بیش از مصرف پول تمرکز دارد، و بر آنچه که با پول خریداری می‌شود بیش از مقداری که در دسترس قرار می‌گیرد.

بودجه‌ریزی عملیاتی به دنبال برقراری ارتباطی شفاف میان ورودی‌ها و نتایج (خروجی‌ها و پیامدها) تخصیص اعتبارات بودجه‌ای بر اساس اطلاعات عملکردی با هدف افزایش اثر بخشی و کارایی در سازمان‌ها است هدف نهایی بودجه‌ریزی عملیاتی، کمک به اخذ تصمیم‌های عاقلانه در ارتباط با تخصیص منابع دولت بر اساس پیامدهای قابل سنجش است. به عبارتی دیگر اندیشه‌ای که در ورای بودجه‌ریزی عملیاتی قرار دارد این است که سیاست گذاران، تصمیم‌های مالی برنامه‌ها را به گونه‌ای، عینی و بر مبنای کارایی و اثر بخشی استوار کند. (مرادی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰). تغییر نظام بودجه‌ریزی از شیوه سنتی فعلی به بودجه‌ریزی عملیاتی (بر مبنای عملکرد) از سال ۱۳۸۴ در دستور کار دولت جمهوری اسلامی ایران قرار گرفته و در این راستا طی سالهای گذشته قوانین و مقررات متعددی پیشنهاد و به تصویب مراجع قانونی ذیربط رسیده است. جز ۲ بند ب تبصره ۴ قانون بودجه سال ۱۳۸۲ و ۱۳۸۳ کشور، مواد ۱۳۸ و ۱۴۴ قانون برنامه چهارم توسعه، ماده ۱۲ قانون مدیریت خدمات کشوری، بند ۳۲ سیاستهای کلی ابلاغی رهبر، قوانینی هستند که طی این سالها تصویب و در راستای تغییر نظام بودجه‌ریزی کشور به بودجه‌ریزی عملیاتی به مراجع ذیربط ابلاغ شده است (حسن آبادی و همکاران، ۱۳۹۳: ۳).

چالش‌های بودجه‌ریزی عملیاتی

نظام بودجه‌ریزی عملیاتی که اطلاعات بودجه و عملکرد را به طور اثربخش با یکدیگر تلفیق می‌کند و راهنمای خوبی برای جهت دهی فعالیت‌های روزانه سازمان‌ها نیز می‌باشد، مستلزم صرف زمان و رهبری مؤثر و اثربخش است. چالش‌های اجرایی این نظام را می‌توان پشت سر گذاشت به شرط آنکه این چالش‌ها بخوبی درک و به شکل فعال مورد بررسی و رسیدگی قرار گیرند. اهم چالش‌های بودجه‌ریزی عملیاتی برقرار ذیل می‌باشد:

- ۱- دشواری تعریف فعالیت‌های هر برنامه.
- ۲- پیچیده بودن شناسایی هزینه فعالیت‌ها.
- ۳- مشکل شدن توجیه بودجه در برنامه عملکرد سالانه.

- ۴- مشکلات ناشی از تغییر در نحوه تخصیص ها و ساختارهای بودجه‌ای.
- ۵- ایجاد مقاومت توسط مدیران برنامه‌ها.
- ۶- پیچیده بودن فرآیند ارتقای سیستم‌های تکنولوژی اطلاعات.
- ۷- عدم هماهنگی بین نهادهای سیاست گذار به منظور بستر سازی و ایجاد مقدمات لازم.
- ۸- توجه نبودن سطوح برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی و همچنین مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی.
- ۹- عدم انطباق چارچوب حسابداری متعارف (موجود) با نظام مطلوب حسابداری تعهدی بودجه.
- ۱۰- فقدان تمهیدات لازم از سوی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و وزارت امور اقتصادی و دارایی در راستای فراهم ساختن محیط سازمانی برای اجرای بودجه عملیاتی در دستگاه‌های اجرایی.
- ۱۱- نبود سیستم سخت افزاری و برنامه‌های نرم‌افزاری توأم با نیروهای متخصص در زمینه امور مالی.
- ۱۲- تأخیر در استقرار مدیریت جامع عملکرد در دستگاه‌ها بعنوان پیش نیاز بودجه‌ریزی عملیاتی(بابائی، ۱۳۹۰:۱۲).

موانع استقرار بودجه‌ریزی (نقش قوه مقننه در موانع استقرار بودجه‌ریزی)

- فقدان شفافیت
- تمرکز مجلس بر بررسی تبصره‌ها
- عدم تفکیک تعهدات بودجه‌ای از انتخاب‌های جدید
- غیر واقعی بودن ارقام پیشنهادی
- فقدان حسابداری عملیاتی از درآمدها
- قطعی نبودن اعتبارات مصوب و تعداد مراجع تصمیم‌گیری
- وجود طبقه‌بندی‌های اطلاعاتی متعدد و تعریف نشده
- حجم زیاد اعتبارات متفرقه
- نامعین بودن وظیفه مجلس در بررسی بودجه شرکت‌ها و بانک‌ها(زینالی، ۱۳۹۲: ۲۷)

مشکلات پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی

با توجه به مطالعات ادبیاتی، مصاحبه با متخصصان در امر بودجه‌ریزی و همچنین تحقیقات انجام شده در این زمینه نشان می‌دهد که بودجه‌ریزی عملیاتی به عنوان یکی از مهمترین ابزار کارآمدی مدیران در پاسخگویی و اثربخشی تصمیم‌گیری‌ها و کنترل می‌باشد.

پرورش مدیران کارآمد و لایق نقش بسیار اساسی در فرایند بودجه‌ریزی عملیاتی ایفا می‌کند. در این شیوه افزایش اختیارات مدیران دستگاه‌های اجرایی و ایجاد بستر عملیاتی مطمئن و عاری از ریسک، و ظرفیت‌سازی مدیریتی متغیرهای کلیدی محسوب می‌شوند.

بهبود مدیریت در واقع پیش شرط اصلاحات بودجه‌ای است و باید دستگاه‌های اجرایی قابلیت‌های لازم را در درون سازمان خود به منظور ارزیابی دقیق فرایندهای تخصیص منابع در درون دستگاه‌های اجرایی و ساختارهای مدیریتی به وجود آورند. هدف از این کار باید افزایش توانایی دستگاه‌های مصرف‌کننده بودجه در یافتن کم هزینه‌ترین و مقرون به صرفه‌ترین راه برای انجام وظایف محوله و تخصیص منابع صرفه‌جویی شده به فعالیت‌های مفید دیگر باشد. این تحقیق درصدد آن است که مهمترین شاخص‌هایی که مربوط به موانع پیاده‌سازی بودجه‌بندی عملیاتی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران گردیده است، مورد بررسی و مطالعه قرار دهد. که مهمترین این موانع به شرح زیر می‌باشند:

- ۱- موانع محیطی
- ۲- موانع فنی و فرایندی (ساختاری)
- ۳- موانع انسانی (رفتاری) (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۹۰: ۱۱)

موانع محیطی

- با توجه به فرضیات تحقیق موانع محیطی در چهار بخش مورد بررسی قرار می‌گیرد:
- الف. تعیین شاخص در بودجه‌بندی
 - ب. اعتبار شاخص در بودجه‌بندی
 - ج. پشتیبانی دولت از بودجه با ایجاد الزامات قانونی
 - د. پاسخگویی سازمان‌ها در مقابل جامعه

موانع فنی و فرایندی (ساختاری)

در این قسمت موانع فنی و فرایندی با توجه به فرضیات تحقیق در چهار بخش مورد بررسی قرار می‌گیرد:

- برنامه‌ریزی راهبردی
- تغییر متناسب سیستم حسابداری و گزارشگری
- سیستم اطلاعات مدیریت
- سیاست‌های بودجه‌ای

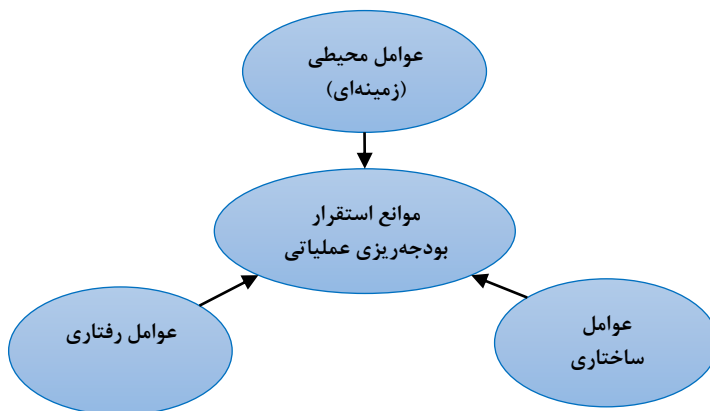
موانع انسانی (رفتاری)

شناخت کامل عامل انسانی موجود در سازمان از آنجا حائز اهمیت است که این عامل عمدتاً یا نقطه ضعف سازمان به حساب می‌آید و یا نقطه قوت و اصولاً قابلیت‌های منابع انسانی موجود از مواردی است که در تعیین و یا تعدیل پیاده‌سازی بودجه‌بندی عملیاتی تأثیر داشته است.

در این قسمت موانع فردی با توجه به فرضیات تحقیق در دو بخش مورد بررسی قرار می‌گیرد:

آموزش

شرایط احراز مشاغل چه به لحاظ تحصیل و چه به لحاظ تجربی (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۹۰: ۱۲) لذا با عنایت به مطالب فوق می‌توان موانع استقرار بودجه عملیاتی را براساس مدل سه وجهی میرزایی در قالب سه گروه محیطی (زمینه‌ای)، ساختاری و رفتاری مورد بررسی و شناسایی قرار داد با توجه به اینکه به نظر می‌رسد هر سه عامل محیط، ساختار و رفتار در ایجاد موانع برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در ناچا نقش دارند از مدل فوق در جهت بررسی و شناسایی موانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در ناچا استفاده شده و در نهایت راهکار و پیشنهادهای لازم برای رفع مشکلات و افزایش بهره‌وری و حذف موانع ارائه شده است. تا مدیران و تصمیم گیران با اطلاعات و تسلط بیشتری بتوانند منابع کمیاب عمومی را به سوی اهداف برنامه‌ها هدایت نمایند و کوتاه ترین و امن ترین راه را با حداکثر کارایی و اثربخشی در جهت نیل به این اهداف طی کنند.



شکل ۱. مدل مفهومی برگرفته از مدل میرزایی اهرنجانی (۱۳۹۰)

روش شناسی تحقیق

این تحقیق از نوع توسعه ای و از لحاظ روش توصیفی- تحلیلی و از طریق پیمایش انجام می پذیرد. برای جمع آوری اطلاعات از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده و سپس داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع آوری و پس از تعیین روایی پرسشنامه، پایایی پرسشنامه نیز با محاسبه آلفای کرونباخ، مورد سنجش قرار گرفته که مقدار ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۶۹ به دست آمد و این نشان دهنده وجود پایایی بالا برای پرسشنامه می‌باشد برای تجزیه و تحلیل، ابتدا روایی و پایایی پرسشنامه با توزیع در یک گروه کوچک و از طریق آزمون آلفای کرون باخ تست شده و داده‌های حاصل از پرسشنامه بوسیله نرم افزار آماری SPSS پردازش شده است. با توجه به اینکه در تحقیق فوق نظرات نمونه آماری در خصوص موافقت و یا مخالفت با موانع بیان شده مورد نیاز است از دو گزینه‌ای بودن سوالات در طیف موافق و مخالف و برای شناسایی موانع از آزمون مربع کای بهره‌برداری شده است. جامعه آماری این تحقیق را معاونین و کارشناسان و کارکنان طرح و برنامه نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران مستقر در ستاد ناجا که در مجموع (۱۱۶ نفر) می‌باشد را تشکیل می‌دهند. نمونه آماری به صورت تمام شمار می‌باشد.

یافته‌ها:

به منظور شناسایی موانع استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در ناجا، موانع به سه دسته تقسیم و نظر اعضای جامعه در خصوص موانع استقرار محتمل تحلیل شده است. با توجه به تمام شمار بودن جامعه آماری، روش‌های توصیفی کفایت دارد ولی به منظور غنای بیشتر تحقیق، از روش‌های استنباطی نیز بهره برداری شده است. با توجه به دوگزینه‌ای بودن پرسشنامه در قالب دو طیف موافق و مخالف، باید برای تحلیل پاسخ‌ها از آزمون‌های ناپارمتری مربع کای (خی دو) که مخصوص داده‌هایی با مقیاس اسمی است استفاده کرد.

سوال ۱. موانع استقرار محیطی اجرای نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در ناجا کدامند؟

نتیجه آزمون مربع کای در خصوص عوامل محیطی در جدول زیر ارائه شده است. فرضیه صفر در این آزمون، یکسان بودن درصد موافقین و مخالفین می‌باشد.

جدول ۱. آزمون مربع کای در مورد موانع محیطی

شاخص	آماره مربع کای	سطح معنی داری	طبقه	فراوانی مشاهده شده	فراوانی مورد انتظار	تفاضل
عدم طراحی یک نقشه راه مشخص و قابل قبول برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی	۵۲/۴۴۸	۰/۰۰۰	موافق	۹۷	۵۸	۳۹
			مخالف	۱۹	۵۸	-۳۹

شاخص	آماره مربع کای	سطح معنی داری	طبقه	فراوانی مشاهده شده	فراوانی مورد انتظار	تفاضل
عدم تنظیم و ارائه یک دستورالعمل سازگار با ویژگیهای محیطی سازمان برای استقرار بودجه ریزی عملیاتی	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰	موافق	۵۸	۵۸	۰
			مخالف	۵۸	۵۸	۰
قتلن متخصصان امور مالی و بودجه آشنا با فرایند بودجه ریزی عملیاتی و ارزیابی عملکرد در سطح ناچا	۴/۹۶۶	۰/۰۲۶	موافق	۷۰	۵۸	۱۲
			مخالف	۴۶	۵۸	-۱۲
عدم آگاهی سازمان های مرتبط با دستگاههای اجرایی از فرایند بودجه ریزی عملیاتی	۶/۷۵۹	۰/۰۰۹	موافق	۷۳	۵۸	۱۴
			مخالف	۴۴	۵۸	-۱۴
عدم استفاده از خروجی فعالیتها و هزینه های دستگاههای اجرایی توسط دولت در هنگام تخصیص بودجه و ارزیابی عملکرد	۰/۸۶۲	۰/۳۵۳	موافق	۶۳	۵۸	۵
			مخالف	۵۳	۵۸	-۵
قتلن یک سیاست یا خط مشی شفاف در حوزه بودجه ریزی عملیاتی برای همه دستگاههای اجرایی	۲/۲۰۷	۰/۱۳۷	موافق	۶۶	۵۸	۸
			مخالف	۵۰	۵۸	-۸
قتلن پشتوانه نظری و تحقیقاتی کافی راجع به بودجه ریزی عملیاتی در سطح سازمان	۴/۹۶۶	۰/۰۲۶	موافق	۷۰	۵۸	۱۲
			مخالف	۴۶	۵۸	-۱۲
عدم استفاده از یک دستگاه اجرایی آماده برای پذیرش بودجه ریزی عملیاتی جهت فراهم نمودن یک نمونه سازمانی	۰/۸۶۲	۰/۳۵۳	موافق	۵۳	۵۸	۵
			مخالف	۶۳	۵۸	-۵

به طور کلی فرضیه صفر در مورد عواملی که نتیجه آزمون مربع کای دارای سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ (خطای آزمون) باشد رد می گردد بدین معنی که بین درصد موافقین و مخالفین تفاوت معنی داری وجود دارد و در میان اینگونه از عوامل، مواردی که تعداد (یا درصد) موافقین بیشتری دارند به عنوان موانع شناسایی می گردند. لذا با توجه به جدول عوامل زیر به عنوان موانع استقرار محیطی اجرای بودجه ریزی عملیاتی به همراه رتبه بندی آنها شناسایی شدند:

جدول ۲. موانع استقرار محیطی شناسایی شده

رتبه	موانع
۱	عدم طراحی یک نقشه راه مشخص و قابل قبول برای استقرار بودجه ریزی عملیاتی
۲	عدم آگاهی سازمان های مرتبط با دستگاههای اجرایی از فرایند بودجه ریزی عملیاتی
۳	قتلن متخصصان امور مالی و بودجه آشنا با فرایند بودجه ریزی عملیاتی و ارزیابی عملکرد در سطح ناچا
۴	قتلن پشتوانه نظری و تحقیقاتی کافی راجع به بودجه ریزی عملیاتی در سطح سازمان

بر اساس جدول بالا بیشترین موانع استقرار محیطی اجرای بودجه ریزی عملیاتی ناچا عبارت است از

"عدم طراحی یک نقشه راه مشخص و قابل قبول برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی".

سوال ۲. موانع استقرار ساختاری اجرای نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در ناجا کدامند؟

نتیجه آزمون مربع کای در خصوص عوامل ساختاری در جدول زیر ارائه شده است. فرضیه صفر در این آزمون، یکسان بودن درصد موافقین و مخالفین می‌باشد.

جدول ۳. آزمون مربع کای در مورد موانع استقرار ساختاری

شاخص	آماره مربع کای	سطح معنی داری	طبقه	فراوانی مشاهده شده	فراوانی مورد انتظار	تفاضل
فقدان سیستم حسابداری و گزارشگری مناسب در دستگاه‌های اجرایی	۰/۸۶۲	۰/۳۵۳	موافق	۶۳	۵۸	۵
			مخالف	۵۳	۵۸	-۵
وجود روش‌ها و رویه‌های نامناسب و سستی در دستگاه‌های اجرایی برای انجام کار	۱/۶۹۰	۰/۱۹۴	موافق	۶۵	۵۸	۷
			مخالف	۵۱	۵۸	-۷
نبود شاخص‌های مناسب برای سنجش میزان دستیابی به اهداف	۱۶/۶۹۰	۰/۰۰۰	موافق	۸۰	۵۸	۲۲
			مخالف	۳۶	۵۸	-۲۲
عدم قابلیت حسابداری و گزارشگری مالی دستگاهها برای محاسبه استهلاک و تخصیص آن به بهای تمام شده خدمات	۳۳/۱۳۸	۰/۰۰۰	موافق	۸۹	۵۸	۳۱
			مخالف	۲۷	۵۸	-۳۱
فقدان سیستم تشویق و تنبیه در دستگاه‌های اجرایی برای دستیابی به اهداف عملیاتی	۰/۸۶۲	۰/۳۵۳	موافق	۵۳	۵۸	۵
			مخالف	۶۳	۵۸	-۵
فقدان استراتژی‌های سازمانی مناسب در جهت استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در دستگاه‌های اجرایی	۹/۹۶۶	۰/۰۰۲	موافق	۷۵	۵۸	۱۷
			مخالف	۴۱	۵۸	-۱۷
عدم هماهنگی برنامه‌های دستگاه‌ها با برنامه‌های بلندمدت پنج ساله	۶/۷۵۹	۰/۰۰۹	موافق	۷۲	۵۸	۱۴
			مخالف	۴۴	۵۸	-۱۴
فقدان نظام جمع آوری و تجزیه و تحلیل آمار و اطلاعات عملکرد سازمان نسبت به بودجه‌ریزی عملیاتی	۱۲/۴۴۸	۰/۰۰۰	موافق	۷۷	۵۸	۱۹
			مخالف	۳۹	۵۸	-۱۹

با توجه به جدول بالا عوامل زیر به دلیل داشتن سطح معنی داری کوچکتر از ۰/۵ و تعداد موافقین بیشتر، به عنوان موانع استقرار ساختاری اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی به همراه رتبه بندی آن‌ها شناسایی شدند و سایر عوامل به دلیل عدم تفاوت بین درصد موافقین و مخالفین به عنوان مانع پیاده سازی ساختاری شناخته نمی‌شوند:

جدول ۴. موانع استقرار ساختاری شناسایی شده

رتبه	موانع
۱	عدم قابلیت حسابداری و گزارشگری مالی دستگاهها برای محاسبه استهلاک و تخصیص آن به بهای تمام شده خدمات
۲	نبود شاخص‌های مناسب برای سنجش میزان دستیابی به اهداف
۳	فقدان نظام جمع آوری و تجزیه و تحلیل آمار و اطلاعات عملکرد سازمان نسبت به بودجه‌ریزی عملیاتی
۴	فقدان استراتژی‌های سازمانی مناسب در جهت استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در دستگاههای اجرایی
۵	عدم هماهنگی برنامه‌های دستگاه‌ها با برنامه‌های بلندمدت پنج ساله

بر اساس جدول بالا بیشترین موانع استقرار ساختاری اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی ناجا عبارت است از «عدم قابلیت حسابداری و گزارشگری مالی دستگاهها برای محاسبه استهلاک و تخصیص آن به بهای تمام شده خدمات».

سوال ۳. موانع استقرار محتوایی اجرای نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در ناجا کدامند؟

نتیجه آزمون مربع کای در خصوص عوامل محتوایی در جدول زیر ارائه شده است. فرضیه صفر در این آزمون، یکسان بودن درصد موافقین و مخالفین می‌باشد.

جدول ۵. آزمون مربع کای در مورد موانع استقرار محتوایی

تفاضل	فراوانی مورد انتظار	فراوانی مشاهده شده	طبقه	سطح معنی‌داری	آماره مربع کای	شاخص
۳۸	۵۸	۹۶	موافق	۰/۰۰۰	۴۹/۷۹۳	پایین بودن آستانه تحمل مقامات اجرایی در ایفای مسئولیت پاسخگویی در قبال مردم
-۳۸	۵۸	۲۰	مخالف			
۱۹	۵۸	۷۷	موافق	۰/۰۰۰	۱۲/۴۴۸	عدم آشنایی مدیران و کارشناسان از فرایند استقرار سیستم بودجه‌ریزی عملیاتی
-۱۹	۵۸	۳۹	مخالف			
۱۲	۵۸	۷۰	موافق	۰/۰۲۶	۴/۹۶۶	عدم علم و توجه کافی مدیران و کارشناسان برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی
-۱۲	۵۸	۴۶	مخالف			
۱۰	۵۸	۶۸	موافق	۰/۰۶۳	۳/۴۴۸	مقاومت مدیران و کارشناسان در برابر استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی
-۱۰	۵۸	۴۸	مخالف			
۱۲	۵۸	۷۰	موافق	۰/۰۲۶	۴/۹۶۶	عدم آموزش‌های کافی برای مدیران و کارشناسان در ارتباط با استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی
-۱۲	۵۸	۴۶	مخالف			
۲۸	۵۸	۸۶	موافق	۰/۰۰۰	۲۷/۰۳۴	عدم آشنایی مدیران با منافع حاصل از اجرای موفقیت آمیز بودجه‌ریزی عملیاتی
-۲۸	۵۸	۳۰	مخالف			

با توجه به جدول بالا عوامل زیر به دلیل داشتن سطح معنی داری کوچکتر از ۰/۰۵ و تعداد موافقین بیشتر، به عنوان موانع استقرار محتوایی اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی به همراه رتبه بندی آن‌ها شناسایی شدند و سایر عوامل به دلیل عدم تفاوت بین درصد موافقین و مخالفین به عنوان موانع پیاده سازی محتوایی شناخته نمی شوند:

جدول ۶. موانع استقرار محتوایی شناسایی شده

رتبه	موانع
۱	پایین بودن استانه تحمل مقامات اجرایی در ایفای مسئولیت پاسخگویی در قبال مردم
۲	عدم آشنایی مدیران با منافع حاصل از اجرای موفقیت آمیز بودجه‌ریزی عملیاتی
۳	عدم آشنایی مدیران و کارشناسان از فرایند استقرار سیستم بودجه‌ریزی عملیاتی
۴	عدم علم و توجه کافی مدیران و کارشناسان برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی
۴	عدم آموزش‌های کافی برای مدیران و کارشناسان در ارتباط با استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی

بر اساس جدول بالا بیشترین موانع استقرار محتوایی اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی ناجا عبارت است از "پایین بودن استانه تحمل مقامات اجرایی در ایفای مسئولیت پاسخگویی در قبال مردم".

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج به دست آمده از این تحقیق، تبیین کننده ی موانع استقرار اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در ناجا بر عدم موفقیت در استقرار کامل نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در سطح ناجا است و میزان تاثیر هر یک از این عوامل را در این عدم موفقیت نیز مشخص می کند. این موانع که در سه گروه طبقه بندی می شوند عبارت بودند از: موانع استقرار محیطی، موانع استقرار ساختاری و موانع استقرار محتوایی. بنابراین با عنایت به موانع موجود سوالات اصلی و فرعی تحقیق بر این اساس تنظیم گردید و تاثیر هر یک از آن‌ها بر موضوع مورد مطالعه مشخص شده است. در این تحقیق سعی شد، موانع اصلی شناسایی و با استفاده از روش‌های مناسب آماری، تایید یا رد آن‌ها توسط کارشناسان و دست اندرکاران امر مورد ارزیابی قرار گیرد. نتیجه‌ای که از این تحقیق در ناجا حاصل گردیده نشان می‌دهد که اکثر کارشناسان و متخصصین، نظرات همسو و یکسانی نسبت به موانع استقرار موجود داشته‌اند و علاوه بر این شدت نظرات آن‌ها در خصوص میزان اهمیت هر یک از موانع نیز نزدیک به هم می‌باشد.

نتیجه حاصله در خصوص سؤال اول:

در میان عوامل محیطی، عامل «عدم طراحی یک نقشه راه مشخص و قابل قبول برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی» با حدود ۸۴ درصد بالاترین درصد موافقت و «عدم استفاده از یک دستگاه اجرایی آماده برای پذیرش بودجه‌ریزی عملیاتی جهت فراهم نمودن یک نمونه سازمانی» با حدود ۴۶ درصد کمترین درصد موافقت را در میان

جامعه آماری به عنوان موانع استقرار دارند. به عبارت دیگر برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در ناجا می‌بایست یک نقشه راه مشخص و استراتژی قابل قبول تعریف گردد و براساس این نقشه راه، متخصصان آشنا با فرایند بودجه‌ریزی عملیاتی با پشتوانه نظری و تحقیقاتی کافی راجع به بودجه‌ریزی عملیاتی، سازمان را برای پذیرش بودجه‌ریزی و پیشبرد سازمان در این راه مشخص کمک و همکاری نمایند. عدم وجود یک نقشه راه مشخص و قابل قبول برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی مانع از دستیابی سازمان به اهداف از پیش تعیین شده می‌باشد.

نتیجه حاصله در خصوص سؤال دوم:

در خصوص عوامل ساختاری، عامل «عدم قابلیت حسابداری و گزارشگری مالی دستگاهها برای محاسبه استهلاک و تخصیص آن به بهای تمام شده خدمات» با حدود ۷۷ درصد بیشترین درصد موافقت و «فقدان سیستم تشویق و تنبیه در دستگاههای اجرایی برای دستیابی به اهداف عملیاتی» با حدود ۴۶ درصد کمترین میزان موافقت را در میان جامعه آماری به عنوان موانع استقرار دارند. با توجه به نبود شاخص‌های مناسب برای محاسبه استهلاک و بهای تمام شده کالاها و خدمات و همچنین نبود یک سیستم حسابداری و گزارشگری مالی مناسب برای ثبت حسابداری، مانع از استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در ناجا خواهد شد.

نتیجه حاصله در خصوص سؤال سوم:

در مورد عوامل محتوایی، عامل «پایین بودن آستانه تحمل مقامات اجرایی در ایفای مسئولیت پاسخگویی در قبال مردم» با حدود ۸۳ درصد بیشترین درصد موافقت و «مقاومت مدیران و کارشناسان در برابر استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی» با حدود ۵۹ درصد کمترین میزان موافقت را در میان جامعه آماری به عنوان موانع استقرار دارند. به عبارت دیگر عدم آشنایی مدیران با فرایند استقرار سیستم بودجه‌ریزی عملیاتی و منافع حاصل از اجرای موفقیت آمیز بودجه‌ریزی عملیاتی، سبب شده مدیران و کارشناسان از فرایند استقرار و اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در ناجا علم و آشنایی کافی نداشته باشند و آستانه تحمل آنان در ایفای مسئولیت پاسخگویی در قبال سازمان و مردم پایین بیاید و این یکی از موانع استقرار استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در ناجا می‌باشد.

نتایج حاصله، به طور نمونه با نتایج تحقیقات:

۱- رسولی (۱۳۹۰) که به انجام تحقیقی تحت عنوان شناسایی موانع و مشکلات موجود در استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در دستگاه‌های اجرایی کشور پرداخته است وی سه دسته از عوامل رفتاری، ساختاری و محیطی را در عدم استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی مؤثر می‌داند که از بین آنها عوامل رفتاری نقش مهم‌تری ایفاء می‌کند.

۲- پاک مرام و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی به بررسی شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر بودجه‌ریزی عملیاتی در شرکت مخابرات با استفاده از روش TOPPIS می‌پردازد و نتایج آن نشان داد که کنترل‌های محیطی، اداری و عملیاتی برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی ضروری هستند و عدم وجود آن‌ها در سازمان‌ها مانعی برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی می‌باشد، همخوانی دارد.

پیشنهاد‌های تحقیق

پیشنهاد برای سؤال اصلی:

از جمله راه کارهای لازم برای تحقق نظام بودجه ریزی عملیاتی در ناجا عبارتند از:

۱- تغییر رویکرد دستگاه‌های نظارتی در بررسی عملکرد دستگاه‌های اجرایی و ناجا و کنترل خروجی‌ها، نتایج و دستاوردهای اقدام‌های انجام شده به جای کنترل نحوه ی صرف منابع. همچنین، بررسی اینکه اعتبارات صرف شده تا چه میزان مطالبات مردم را محقق کرده، چه میزان به تولید ناخالص داخلی کمک شده، چه میزان به توسعه ی کشور کمک شده، چه میزان به زیر ساخت‌های عمرانی کشور افزوده شده است و اینکه این نتایج متناسب با منابع صرف شده به وسیله دستگاه اجرایی مورد نظر بوده یا خیر.

۲- بررسی مجدد قوانین و مقررات مالی و محاسباتی و سایر قوانین مربوط به وسیله مجلس شورای اسلامی و سایر دستگاه‌های مربوط به منظور تسهیل شرایط برای استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی در دستگاه‌ها بویژه در ناجا و تنظیم و تدوین قوانینی که حمایت کننده ی مدیران بوده و شرایط را برای این منظور تسهیل کند.

۳- ارائه مدلی در زمینه رتبه بندی کلیه عوامل محیطی، عوامل انسانی و عوامل فنی و فرایندی برای اولویت بندی عوامل مؤثر بر استقرار بودجه ریزی عملیاتی در ناجا و همچنین انجام پژوهش‌هایی در زمینه عوامل مؤثر بر اثربخشی و کارایی بودجه‌ریزی عملیاتی در ناجا.

پیشنهاد مربوط به سئوالات فرعی تحقیق

پیشنهاد‌های مربوط به سؤال اول: (در زمینه محیطی)

۱- نسبت به طراحی یک نقشه راه مشخص و قابل قبول و از یک سیاست یا خط مشی شفاف برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی اقدام شود.

- ۲- نسبت به تنظیم و ارائه یک دستورالعمل سازگار با ویژگیهای محیطی سازمان برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی اقدام شود.
- ۳- از متخصصان امور مالی و بودجه آشنا با فرایند بودجه‌ریزی عملیاتی و ارزیابی عملکرد در سطح ناجا به منظور استقرار کامل بودجه‌ریزی عملیاتی در ناجا استفاده نمایند.
- ۴- سازمان‌های مرتبط با ناجا از فرایند بودجه‌ریزی عملیاتی آگاهی داشته باشند.
- ۵- دولت از خروجی فعالیتها و هزینه‌های سازمان در هنگام تخصیص بودجه و ارزیابی عملکرد استفاده نماید. و تخصیص بودجه را منوط به میزان فعالیت‌های انجام شده بنماید.
- ۶- اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در سطح ناجا از پشتوانه نظری و تحقیقاتی کافی برخوردار باشد. یعنی باید یک برنامه بلند مدت و جامع برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در ناجا تعریف نمود و سازمان را برای دستیابی به اهداف این برنامه‌ها هدایت نمود.

پیشنهاد‌های مربوط به سؤال دوم: (در زمینه ساختاری)

- ۱- از سیستم حسابداری و گزارشگری مناسب در ناجا برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی استفاده گردد به عبارت دیگر در صورتی که حسابداری تعهدی در ناجا به صورت کامل اجرا شود زمینه‌های لازم برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی فراهم می‌گردد چرا که در سیستم حسابداری تعهدی اموال و تجهیزات سرمایه‌ای با بهای تمام شده ثبت و استهلاک آن هم بر اساس روش‌های بیان شده در روش‌های حسابداری محاسبه و ثبت می‌گردد.
- ۲- برای سنجش میزان دستیابی به اهداف می‌بایست شاخص‌های مناسب را تعریف نمود و بر اساس این شاخص‌ها سازمان را برای دستیابی به اهداف پیش برد.
- ۳- می‌بایست یک نظام مناسب برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل آمار و اطلاعات عملکرد سازمان نسبت به بودجه‌ریزی عملیاتی تعریف نمود و عملکرد سازمان را در راستای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در ناجا بر اساس این نظام سنجید.
- ۴- برنامه‌های یگان‌ها و سازمان‌های مختلف سازمان با برنامه‌های بلندمدت پیش‌بینی شده هماهنگ گردد تا ناهماهنگی در اجرای برنامه‌ها باعث بروز موانع استقرار در بودجه‌ریزی عملیاتی نگردد.
- ۵- عدم استفاده از روش‌ها و رویه‌های نامناسب و سنتی در سازمان برای انجام کار.
- ۶- برای دستیابی به اهداف بودجه‌ریزی عملیاتی از یک سیستم تشویق و تنبیه مناسب در ناجا استفاده گردد. به نحوی که مدیران برای پیشبرد این اهداف از انگیزه کافی برخوردار گردند.

پیشنهاد‌های مربوط به سؤال سوم: (در زمینه محتوایی)

- ۱- نسبت به بالابردن آستانه تحمل مدیران و کارشناسان اجرایی در ایفای مسئولیت پاسخگویی در قبال سازمان و سایر نهادهای نظارتی و مردم اقدام گردد.
- ۲- مدیران و کارشناسان از فرایند استقرار سیستم بودجه‌ریزی عملیاتی آشنایی لازم را داشته باشند و آن‌ها را از مزایا و معایب عدم استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی مطلع نمایند.
- ۳- مدیران و کارشناسان برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی از علم و توجه کافی برخوردار باشند به عبارت دیگر قبل از هر چیز مدیران و کارشناسان با بودجه‌ریزی عملیاتی آشنا گردند و نحوه اجرای آن را بدانند.
- ۴- مدیران و کارشناسان در ارتباط با استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی از آموزش‌های کافی برخوردار گردند و منافع حاصل از اجرای موفق بودجه‌ریزی عملیاتی به آنان ابلاغ گردد.

منابع:

منابع فارسی

- بابایی، حسین (۱۳۹۰). *بودجه‌ریزی دولتی از نظریه تا سیاست*. تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی. چاپ دوم.
- پناهی، علی (۱۳۹۴). *درباره لایحه بودجه سال ۱۳۸۵ کل کشور*. تهران، دفتر مطالعات برنامه و بودجه.
- حسن‌آبادی، محمد، علیرضا نجار صراف (۱۳۹۳). *مدل جامع نظام بودجه‌ریزی عملیاتی - مدل الماس*. تهران، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ اول.
- رسولی، مهدی (۱۳۹۰). *شناسایی موانع و مشکلات موجود در استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در دستگاه‌های اجرایی کشور*. فصلنامه پژوهش‌های تجربی حسابداری مالی، دوره ۱۶ شماره ۱ پاییز ۱۳۹۰.
- زینالی، مهدی (۱۳۹۲). *بررسی موانع پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در وزارت امور اقتصادی و دارایی با استفاده از مدل شه، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز*.
- سعیدی، احمد (۱۳۸۸). *چالش‌ها و راه‌کارهای بکارگیری شاخص‌های عملکردی در بودجه‌ریزی عملیاتی در دانشگاه‌های دولتی ایران*. سومین کنفرانس بین‌المللی بودجه‌ریزی عملیاتی
- صدر مغانی، محسن، زهرا پور زمانی (۱۳۹۳). *موانع استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان امور مالیاتی ایران در سال ۱۳۹۲*. فصلنامه حسابداری دولتی، دوره ۱، شماره ۱. پاییز و زمستان ۱۳۹۳.
- مرادی، جواد، هاشم ولی پور و علیرضا منصورآبادی (۱۳۹۱). *امکان سنجی اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی: مطالعه موردی شهرداری شیراز*. فصلنامه حسابداری سلامت، سال اول، شماره‌های دوم و سوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۱.
- میرزائی اهرنجانی (۱۳۹۰). *موانع استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی براساس مدل علمی سه شاخگی*. فصلنامه‌های پژوهش‌های تجربی حسابداری مالی.

منابع لاتین

- A Harbor Community Police Station. LAPD, <http://www.lapdonline.org/harbor-community-police-station>. Retrieved 2008-04-02.
- Hajiha, Z. and A. Salarvand (2013). *Identifying and Ranking the Effective Environmental Factors of Implementation of Operational Budgeting in Iran*. Journal of Health Accounting, Vol. 2, No. 2, pp. 33-50. [In Persian]
- Isaac, L. (2014). *Appraising the Impact of Budgeting and Planning on the Performance of Financial Institutions in Nigeria*. Research Journal of Finance and Accounting, Vol.5, No.16, pp12-27.
- Moradi, J.; Valipoor, H.; Razi, M.; Mansoor-abadi, A.; and R. Zari (2012). *The Feasibility of Implementation of Operational Budgeting Based on SHAH Model (A Case Study: Shiraz Municipality)*. Journal of Accounting Knowledge and Management Auditing, Vol. 1, No. 4, pp. 65-83. [In Persian]
- Pakmaram, Asgar. Esgandari, Karim. Babaei, K. Hasan. and Khalili, Majid. (2012). *Identifying and prioritizing effective factors in the performance based budgeting in elecommunications company with TOPSIS method*. African Journal of Business Management Vol.6 (24), pp: 7344-7353.
- Surianti, M., Dalimunthe, A. (2015). *The Implementation of Performance Based Budgeting in Public Sector (Indonesia Case: A Literature Review)*. Research Journal of Finance and Accounting, Vol.6, No.12, pp. 198-211.
- Zaneta, P. (2013). *Traditional versus Activity-based Budgeting in Non-Manufacturing Companies*. Journal of Social Sciences, Vol. 82, No, 4, pp 26-37.