

بررسی و رتبه بندی موانع پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در سازمان های دولتی و ارائه راه کارهای لازم جهت کاهش موانع

(مطالعه موردی دستگاه های اجرایی استان قزوین)

دکتر صفر فضلی^۱
سید محمد کریم حسینی^۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۶/۱۹
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۸/۲۵

چکیده

بودجه به عنوان بیان مالی عملیات مالی دولت مهم ترین سند دولتی و نظام بودجه ریزی عملیاتی با هدف نتیجه محوری این سند مالی تلاش می کند با پیوند اعتبارات بودجه ای به نتایج اقدامات دولت به هدف صرفه جویی، شفافیت، کارایی و اثربخشی بودجه دست یابد. تحقیق حاضر با توجه به مطالعات صورت گرفته مهم ترین شاخص های تاثیر گذار در پیاده سازی بودجه ریزی از قبیل عوامل محیطی، فنی و فرایندی و انسانی و رتبه بندی آنها و همچنین راهکارهایی را نیز در این رابطه ارائه می دهد. روش انجام پژوهش پیمایشی و از نوع همبستگی است و به منظور آزمون فرضیه های پژوهش اطلاعات مورد نیاز از طریق پرسشنامه بین کل جامعه آماری که ۷۶ نفر از متخصصان بودجه ریزی (مدیران دستگاه های اجرایی، معاونین اداری و مالی، کارشناسان بودجه و کارشناسان بودجه استانداری) مورد سنجش قرار می گیرد. براساس نتایج به دست آمده بین عوامل مدیریتی از قبیل عامل محیطی، عامل فنی و فرایندی و عامل انسانی رابطه وجود دارد.

واژگان کلیدی: بودجه ریزی عملیاتی دستگاه های اجرایی، موانع استقرار بودجه ریزی، رتبه بندی موانع پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی

۱- مقدمه

بودجه مهم ترین سند مالی کشور است. براساس تعریف ماده یک قانون محاسبات عمومی، بودجه کشور برنامه مالی یک ساله دولت است که درآمدها و سایر منابع تامین اعتبار را پیش بینی می کند و هزینه های انجام عملیاتی را که منجر به تحقق سیاست ها و هدف های قانونی می شود برآورد می کند.

بودجه شاهرگ حیاتی دولت است، زیرا دولت تمامی فعالیت های مالی خود اعم از کسب درآمد و پرداخت هزینه ها برای اجرای برنامه های متعدد و متنوع خود را در چارچوب قانون بودجه انجام می دهد. بنابراین بودجه آئینه تمام نمای همه برنامه ها و فعالیت های دولت بوده و نقش بسیار مهمی و حیاتی در توسعه اقتصادی ملی ایفا می کند.

بودجه ریزی عملیاتی عبارت است از برنامه عملکرد سالانه به همراه بودجه سالانه که رابطه میان وجوه تخصیص یافته به هر برنامه (منتج از اهداف راهبردی) با نتایج به دست آمده از اجزا آن برنامه را نشان می دهد. بدان معنا که با میزان مشخصی از مخارج

۱. استادیار، عضو هیات علمی دانشگاه بین المللی امام(ره)

۲. دانش آموخته مدیریت بازرگانی گرایش مالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ابهر و مسئول مکاتبات karimhosseni@yahoo.com

انجام شده در چارچوب هر برنامه ای می بایست مجموعه معینی از اهداف تامین شود. در این شیوه بودجه ریزی، بودجه هر برنامه یا دستگاه اجرایی همراه با نتایج پیش‌بینی شده ارائه می شود و در سطح کلان امکان برقراری ارتباط بین بودجه تخصیص یافته توسط دولت و نتایج حاصله برای مردم فراهم می شود. بودجه ریزی عملیاتی می تواند تصمیم گیران بودجه ای را به اطلاعات بهتری در باره نتایج هر برنامه و کل برنامه‌هایی که برای نیل به اهداف مشخص و مشترکی به کار می روند تجهیز نماید و با این کار امکان ارزیابی درخواست‌های مختلف بودجه ای را بهبود بخشد. (پناهی، ۱۳۸۶)

از سال ۱۳۸۰ در احکام مندرج در قوانین بودجه سالانه دولت مکلف به انجام اقدامات لازم برای اصلاح نظام بودجه‌ریزی شده است که یکی از محورهای اساسی این اصلاح، تهیه و تنظیم بودجه به روش علم‌یاتی می‌باشد. در ماده ۱۳۸ قانون برنامه چهارم توسعه نیز نسبت به این امر تاکید شده است.

با توجه به مطالب گفته شده ضرورت استقرار بودجه ریزی در دستگاه‌های اجرایی دولتی از اهمیت خاصی برخوردار است در این تحقیق دلایل عدم پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در دستگاه‌های تابع نظام بودجه ریزی استانی مورد بررسی قرار گرفته شده و مهمترین شاخص‌هایی که مرتبط به استقرار و یا عدم استقرار این نظام می‌باشد از طریق اخذ نظرات دست اندرکاران از قبیل مدیران دستگاه‌های اجرایی، معاونین اداری و مالی دستگاه‌ها، کارشناسان بودجه دستگاه‌ها و کارشناسان بودجه استانداری (معاونت برنامه ریزی) مورد مطالعه قرار گرفته شده است و در نهایت نسبت به ارائه راهکارهای لازم برای حل این موضوع اقدام شده است.

سؤال اصلی در این تحقیق این است که اهم مشکلات بودجه ریزی عملیاتی در سطح دستگاه‌های اجرایی استان کدامند و کدامیک از عوامل مدیریتی بر استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی تاثیر دارند؟ همچنین این پژوهش اهمیت هر یک از عوامل سه گانه مدیریتی را از قبیل عامل محیطی، فنی و فرایندی و انسانی را مورد بررسی قرار داده است.

۲- ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

بودجه عملیاتی در واقع تلفیقی است از «برنامه عملکرد» و «بودجه سالیانه» که از ارتباط بین سطوح بودجه ای برنامه را با نتایج مورد انتظار از آن برنامه نشان می‌دهد. این بودجه مشخص می‌سازد که هزینه دستیابی به یک هدف یا مجموعه ای از اهداف باید سطح معین و مشخص داشته باشد. بودجه عملیاتی اثر بخش نسبت به بودجه برنامه ای، سازمانی و یا بخشی با نتایج مورد انتظار، مفیدتر و کارآمدتر است. (صراف، ۱۳۸۴)

بودجه ریزی عملیاتی عوامل صرفه جویی و اثر بخشی را به ابعاد سنتی بودجه ریزی اضافه می‌کند. نظام بودجه ریزی عملیاتی بین کارآیی و اثربخشی تمایز قائل می‌شود. در کارآیی استفاده مفید از منابع مورد نظر است در حالی که اثر بخشی با عملکرد مرتبط است. در بوجه ریزی عملیاتی طبقه‌بندی عملیاتی به نحوی است که هدف‌ها شفاف تر تبیین می‌شوند. ارزیابی بودجه سهل تر انجام می‌پذیرد و روش هزینه‌بندی آن ارتباط بین داده و ستانده مورد توجه قرار می‌گیرد. مهم‌ترین هدف بودجه ریزی عملیاتی اصلاح مدیریت بخش عمومی و افزایش اثربخشی مخارج این بخش است. (قادری، ۱۳۸۵)

۱-۲- مفاهیم و تعاریف

وظایف بودجه ریزی عملیاتی

فرایند بودجه عمومی سه نوع متفاوت از وظایف را دربردارد: وظیفه برنامه ریزی، وظیفه مدیریتی و وظیفه کنترلی در بودجه‌های سنتی فقط وظیفه کنترلی وجود داشت در حالی که در بودجه عملیاتی وظیفه مدیریتی و برنامه ریزی بدان اضافه شده و به عبارتی به ستانده نیز توجه شده است، در حقیقت بودجه عملیاتی بردو موضوع تاکید دارد:

۱- ستانده و ارتباط بین ستانده یا تولید

۲- نتیجه یا رضایت مردم

وظیفه برنامه ریزی در بودجه ریزی برانتخاب درون برنامه‌های تاکید دارد و در سطح تصمیم سازان در قوه مجریه و مجلس بدین موضوع می‌پردازد. وظیفه مدیریتی در بودجه بر انتخاب فرا برنامه ای تاکید دارد و مدیریت در درون برنامه‌های دولت را شامل می‌گردد. وظیفه کنترلی بودجه ریزی بر تحقق اهداف یا سایر محدودیت‌ها در اعتبارات عمومی برای مراقبت از مسئولیت واگذاری از طرف پرداخت کنندگان مالیات تاکید دارد. (قادری، ۱۳۸۵)

مزایای بودجه ریزی عملیاتی

بودجه ریزی عملیاتی دارای مزایایی است که می‌توان به شرح زیر بیان نمود:

الف) افزایش پاسخگویی عمومی: اگرچه بسیاری از دولت‌ها دسترسی به اطلاعات عملکرد خود را امکان پذیر می‌سازن، اما در ورای بحث‌های سیاسی، اطلاعات عملکرد منتج از بودجه ریزی عملیاتی می‌تواند به شیوه‌های مختلف، نظیر اسناد بودجه ای، برنامه‌های راهبردی و گزارش‌های عملکرد به اطلاع عموم برسد.

ب) مدیریت برای عملکرد بهتر: اطلاعات عملکرد، بیشتر مورد استفاده مدیرانی است که مایلند کارایی عملیاتی برنامه‌ها و فرایندهای کاری خود را افزایش دهند. تشویق مدیران به استفاده از بودجه ریزی عملیاتی، مستقیم ترین پیوند میان اطلاعات عملکرد و افزایش کارایی و کیفیت خدمات است. این رویکرد با استفاده‌های منفی از اطلاعات عملکرد، از جمله استفاده برای تنبیه و مجازات یا پاداش فردی که خطر تشویق قانون گریزی یا سوء استفاده از سیستم به جای بهبود عملکرد را در پی دارد تفاوت دارد. شاخص‌های کارایی، حجم کار، کیفیت خدمات، و رضایت مشتری، شاخص‌هایی هستند که برای بهبود عملکرد برای مدیران ارزش زیادی دارند. این شاخص‌ها را می‌توان برای تعیین اهداف عملکرد و طراحی راهبردهایی برای نیل به این اهداف، ردگیری عملکرد در طول زمان، مقایسه عملکرد با عملکرد سازمان‌های دیگر، و انعقاد قراردادهای مبتنی بر عملکرد بین کارکنان دولت و بخش خصوصی به کار برد.

ج) بهبود نحوه تخصیص منابع: در بودجه ریزی عملیاتی، تخصیص منابع با شاخص‌های عملکرد مرتبط می‌شود. مرتبط ساختن برنامه ریزی راهبردی به تخصیص منابع یکی از الزامات اصلی تخصیص منابع بر مبنای هدف است. سازمان‌ها باید شاخص‌های عملکرد و اهداف راهبردی را در بودجه‌های پیشنهادی خود ارائه دهند. این شیوه به تصمیم گیران در زمینه تخصیص منابع در بین سازمان‌ها کمک می‌کند و مستلزم آن است که تحلیل گران بودجه، ضرورت بودجه درخواستی هر سازمان، رابطه آن با اولویت‌های برنامه راهبردی سازمان، اهمیت آن برای اهداف سیاست‌های دولت، و خطرات یا میزان عدم قطعیت برآورد هزینه‌ها را بررسی کنند. این رویکرد تضمین می‌کند که همه پیشنهادهای بودجه ای با استفاده از معیارهای یکسان تحلیل شوند و اهمیت نسبی آن‌ها در نظر گرفته شود. (پناهی، ۱۳۸۴)

هدف بودجه ریزی عملیاتی

هدف غایی بودجه ریزی عملیاتی کمک به اتخاذ تصمیمات عقلانی درباره تخصیص و تعهد منابع دولت براساس پیامدهای قابل سنجش می باشد که نتایج قابل انتظار (عملکرد) دستگاه را در طول زمان منعکس می کند. با این تفسیر بودجه ریزی عملیاتی مقاصد ویژه زیر را دنبال می کند:

- ۱) ارائه مبنای صحیح برای اتخاذ تصمیم درخصوص تخصیص منابع
- ۲) تعیین نتایج قابل سنجش و مورد انتظار که از یک تخصیص بودجه خاص قابل حصول است
- ۳) تمرکز فرآیند تصمیم گیری روی مهمترین مسائل و چالش هایی که دستگاه با آن مواجه است.
- ۴) ایجاد یک فرآیند منطقی برای تصمیم گیری درخصوص بودجه که به طور مستقیم با فرآیند برنامه ریزی، اجرا و کنترل، ارزیابی و گزارش عملکرد در ارتباط می باشد.
- ۵) ارائه بهترین ابزارهای ممکن براساس نتایج (نه فقط براساس داده ها و ستانده ها) برای اطمینان دادن به جامعه که منابع کشور در جهت برآوردن احتیاجات ضروری جامعه مصرف می شوند.
- ۶) ایجاد ارتباط بین بودجه و نتایج عملکرد برنامه
- ۷) ارائه اطلاعات قابل سنجش برای قوای مجریه، قضائیه و مقننه که بتوانند به استناد آنها میزان پیشرفت و موفقیت برنامه ها را در مقابل تخصیص های بودجه کنترل کنند.
- ۸) ارائه مشوق هایی برای مدیریت عملکرد بر مبنای بهبود مستمر
- ۹) ارائه مبنایی برای پاسخگویی بیشتر در قبال استفاده از منابع کشور (فرزب، ۱۳۸۱)

۲-۲- بودجه ریزی عملیاتی در ایران و مشکلات پیاده سازی آن

نظام بودجه ریزی کشور تا سال ۱۳۸۴ به دلایل ذیل ناکارآمد بود:

- ۱- اساس برنامه های دستگاه های اجرایی را طبقه بندی عملیاتی شامل امور، فصول و برنامه ها تشکیل می داد. بر اساس این طبقه بندی، برنامه های دستگاه ها از بطن برنامه های بلندمدت دستگاه ها که باید بر اساس برنامه بلندمدت ملی یعنی برنامه پنج ساله کشور تهیه شود، تضمین نمی شود و هیچ ارتباطی با اولویت ها و وظایف و مأموریت های سازمان ها که ممکن است سال به سال تغییر کند ندارد.
- ۲- طبقه بندی عملیاتی با برنامه های پنج ساله توسط کشور ارتباطی برقرار نمی کند بنابراین در اجرای سیاستها و اولویت های کشور ناکارآمد است.
- ۳- طبقه بندی عملیاتی به دلیل عدم ارتباط با برنامه های دستگاهی و کلی بودن این طبقه بندی پاسخگویی دستگاه ها را بسیار مبهم می سازد و سهم دستگاه های اجرایی در اجرای برنامه ها شفاف نیست.
- ۴- هزینه ها در برنامه ها بر اساس طبقه بندی هزینه ای نه بر اساس شیوه های هزینه یابی خروجی ها و فعالیتها تجمیع می شود.
- ۵- به دلیل دستگاهی نبودن برنامه ها تجمیع هزینه ها بر اساس شیوه های هزینه یابی غیرممکن است.
- ۶- طبقه بندی عملیاتی در واقع شکل ظاهراً برنامه ای طبقه بندی هزینه هاست.

۷- ارزیابی عملکرد بر اساس شاخص‌های ورودی، نه شاخص‌های خروجی‌ها و نتایج انجام می‌شود.

۸- اختیارات مدیریتی در طبقه بندی عملیاتی و هزینه ای به دلیل عدم شفافیت خروجی‌ها و نبود برنامه‌های دستگاهی مشخص قابل تبیین و تعریف نیست.

با توجه به نارسایی‌های مذکور و با هدف شناسایی هزینه فعالیت‌های دولت به عنوان اساس نظام بودجه ریزی عملیاتی، قیمت تمام شده فعالیت‌های دولت در قالب جزء ۲ بند ب تبصره ۴ قانون بودجه سال‌های ۱۳۸۲ و ۱۳۸۳ الزامی شد و دستورالعمل‌های اجرایی آن نیز از سوی سازمان مدیریت تهیه و تدوین شد. سپس در سال ۱۳۸۴ در قالب ماده ۱۴۴ در بطن قانون پنج ساله چهارم توسعه قرار گرفت همچنین ماده ۱۳۸ به صراحت و برای اولین بار به عملیاتی شدن نظام بودجه ریزی کشور تأکید ورزید.

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور با یک برنامه سه مرحله ای اقدام به اجر ای ماده ۱۳۸ نمود. این مراحل عبارتند از:

مرحله اول: شفاف سازی

مرحله دوم: افزایش کارایی

مرحله سوم: افزایش اثربخشی

مرحله اول در تهیه لایحه بودجه سال ۱۳۸۵ با هدف شفاف سازی به اجرا درآمد و سازمان از طریق فرم‌های مربوط اقدام به جمع آوری اطلاعات برنامه‌ها، فعالیت‌های دستگاه‌ها، اهداف کمی آنها، هزینه واحد فعالیت‌ها نمود و لایحه بودجه را به مجلس شورای اسلامی تسلیم نمود.

نارسایی‌های این مرحله عبارتند از:

۱- جمع آوری اطلاعات بدون آموزش قبلی مدیران و کارشناسان انجام شد.

۲- برنامه‌هایی که از دستگاه‌های اجرایی خواسته شد به برنامه پنج ساله توسعه اتصال نداشت و از برنامه راهبردی و بلند مدت دستگاه نشأت نگرفت.

۳- همه برنامه‌ها از یک جنس نبودند، برخی از برنامه‌ها به فعالیت‌های دستگاه، برخی خروجی فعالیت‌ها و برخی پیامدهای ناشی از خروجی‌ها اشاره دارد.

۴- از واحد کمی نفر ساعت و نظایر آن که اشاره به حجم کار دارد در موارد زیادی استفاده شده است.

۵- اهداف کمی به دلخواه و بدون ارتباط به برنامه بلندمدت دستگاه و برنامه توسعه پنج ساله تعیین شد.

۶- هزینه و واحد فعالیت از روش‌های هزینه یابی خروجی‌ها و فعالیت‌ها به دست نیامد بلکه از همان بودجه افزایشی و طبقه بندی هزینه ای استفاده شد.

۷- نبود نظام جمع آوری و تجزیه و تحلیل آمار و اطلاعات عملکردی دستگاه.

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (سابق) در مرحله دوم که مرحله افزایش کارایی است، به دنبال به کارگیری روش‌های هزینه یابی مانند هزینه یابی بر مبنای فعالیت است تا بدین وسیله هزینه واحد فعالیت‌ها بر اساس فرآیندها و برنامه‌ها به دست آید. (کردبچه، ۱۳۸۴)

مشکلات پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در دستگاه‌های اجرایی

با توجه به مطالعات صورت گرفته و تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که بودجه ریزی عملیاتی به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزار کارآمدی مدیران در پاسخگویی و اثر بخشی تصمیم‌گیری‌ها و کنترل می‌باشد. (کردبچه، ۱۳۸۴)

مهمترین شاخص‌هایی که مربوط به عوامل مدیریتی بوده و باعث ایجاد موانع در پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی گردیده است عبارتند از :

۱) شاخص‌های محیطی:

این شاخص در سه بخش جزئی به شرح زیر مورد بررسی قرار گرفته است .

- عوامل سیاسی : این بخش را می‌توان با توجه به مدل تحلیلی تحقیق چهارعامل نوع نظام و شرایط سیاسی، توافق بین قوای مقننه و مجریه، عدم پاسخگویی سازمان‌ها در مقابل جامعه و عدم پشتیبانی خود دولت بررسی نمود.
- پشتیبانی دولت از بودجه با الزامات قانونی : پشتیبانی دولت یا ایجاد الزامات قانونی خود بخود باعث اجرای موفقیت‌آمیز بودجه بندی عملیاتی خواهد شد و اگر پشتیبانی دولت از مجاری قانون صورت نپذیرد پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی را با مشکل مواجه می‌سازد. در ایران دولت از طریق قوانین و مقررات زیر پشتیبانی خود را از پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی مشخص نموده است :

۱) جز ۲ بند ب تبصره ۴ قانون بودجه سال ۱۳۸۳ و ۱۳۸۴

۲) مواد ۱۳۸ و ۱۴۴ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی

۳) ضوابط اجرایی بودجه سال‌های ۱۳۸۶ و ۱۳۸۷ و ۱۳۸۸

۴) ماده ۲۶ قانون مدیریت خدمات کشوری

۵) بند ۳۲ سیاست‌های تنظیم برنامه پنجم ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری

۶) بخشنامه بودجه سال ۱۳۸۹

۲) شاخص‌های فنی و فرایندی

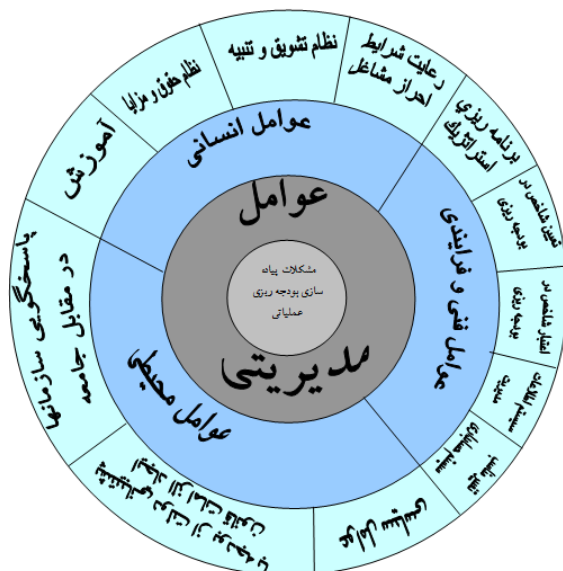
در این شاخص مواردی از قبیل برنامه ریزی استراتژیک، وجود تعیین شاخص در بودجه بندی، وجود اعتبار شاخص در بودجه بندی، سیستم اطلاعات مدیریت و تغییر متناسب سیستم حسابداری و گزارشگری مورد بحث قرار می‌گیرد.

۳) منابع انسانی

امروزه منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است، که نقش و اهمیت آن در سازمان‌ها بر هیچ‌کسی پوشیده نیست و برای پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی تاثیر به‌سزایی دارند در این شاخص مواردی از قبیل آموزش، شرایط احراز مشاغل نظام حقوق و مزایا و نظام تشویق و تنبیه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۳- روش پژوهش

با توجه به مباحث مطرح شده می‌توان نتیجه گرفت که عوامل مدیریتی به عنوان کلید اصلی اجرای بودجه ریزی عملیاتی به شمار می‌آید و بدون توجه به چنین عاملی اجرای بودجه ریزی عملیاتی در عمل با موانع متعددی مواجه خواهد شد. لذا با عنایت به مطالعات صورت گرفته می‌توان مدل تحلیلی تحقیق را به شکل زیر بیان نمود: (محمودی، ۱۳۸۵)



شکل ۱- مدل تحلیلی تحقیق

۳-۱- فرضیه‌های پژوهش

با توجه به اهداف تحقیق چهار فرضیه به شرح زیر مطرح گردیده تا اطلاعات بر مبنای آنها جمع‌آوری و سپس نسبت به رد یا قبول فرضیه‌ها اقدام گردد.

فرضیه اول: عامل محیطی در پیاده‌سازی بودجه ریزی عملیاتی تاثیر دارد.

فرضیه دوم: عامل فنی و فرایندی در پیاده‌سازی بودجه ریز عملیاتی تاثیر دارد.

فرضیه سوم: عامل انسانی در پیاده‌سازی بودجه ریزی عملیاتی تاثیر دارد.

فرضیه چهارم: عوامل محیطی، فنی و انسانی دارای تاثیر برابر نیستند

سه فرضیه اول در رابطه با تاثیر عوامل سه گانه مدیریتی در پیاده‌سازی بودجه ریزی عملیاتی در دستگاه‌های اجرایی جامعه آماری مورد نظر بوده و فرضیه چهارم نیز بیانگر این نکته است که عوامل سه گانه دارای تاثیر برابر نیستند تا پس از رد یا تایید فرضیات مطرح شده نسبت به ارائه راهکار و پیشنهاد در این زمینه اقدام شود.

۳-۲- جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری مورد پژوهش، مدیران کل، معاونین اداری و مالی و کارشناسان بودجه تعداد ۳۱ دستگاه اجرایی مشمول نظام بودجه استانی بوده که بطور مستقیم با استانداری مبادله موافقتنامه می نمایند و همچنین کارشناسان معاونت برنامه ریزی استانداری می

باشد. بطور کلی تعداد ۱۰۰ پرسشنامه برای افراد مورد مطالعه توزیع گردیده که از این تعداد جمعا ۷۶ پرسشنامه جمع آوری گردید.

۳-۳- ابزارهای جمع آوری اطلاعات

اطلاعات نظری مربوط به "بودجه ریزی عملیاتی" و "عوامل موثر در بودجه ریزی" براساس مطالعات کتابخانه ای از کتب و مقالات و بررسی اسناد و مدارک فراهم شده است. اما اطلاعات مربوط به بخش میدانی پژوهش براساس پرسشنامه جمع آوری شده است که جدول شماره (۱) تعداد سئوالات مربوط به هرکدام از شاخص ها را نشان می دهد. این سئوالات با طیف (۵) گزینه ای لیکرت تنظیم شده است و عوامل موثر بر مشکلات پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی را با استفاده از سئوالات از حد "بدون تاثیر" تا "حد تاثیر بسیار زیاد" مورد سنجش قرار می دهد.

جدول شماره ۱- شاخص ها و تعداد سئوالات مربوط

ردیف	شماره فرضیه اصلی	شاخص اصلی	تعداد سئوالات
	اول	شاخص های محیطی	۵
	دوم	شاخص های فنی و فرایندی	۶
	سوم	شاخص های انسانی	۶
	چهارم	تاثیر برابر شاخص ها	۱

۳-۴- روایی^۳ و پایایی^۴ تحقیق

اعتبار و روایی از شرایطی هستند که برای مفید و مؤثر بودن روش های جمع آوری داده ها شرط اساسی به شمار می روند و هر چه میزان روایی و پایایی بالاتر باشد خطای اندازه گیری به حداقل کاهش می یابد. برای تعیین روایی پرسش نامه بعد از تهیه سئوالات که قبلا توسط پژوهشگران دیگری مورد استفاده قرار گرفته شده بود و همچنین از نظرات متخصصان و دست اندرکاران بودجه ریزی استفاده شده است.

برای محاسبه ضریب قابلیت اعتماد ابزار اندازه گیری شیوه هایی مختلفی به کار گرفته می شود که از ان جمله می توان به اجرایی دوباره (روش بازآزمایی)، روش موازی (همتا)، روش تصنیف (دو نیمه کردن)، کودر ریچاردسون و آلفای کرونباخ اشاره کرد. (بازرگان، ۱۳۷۶) در این تحقیق روش آلفای کرونباخ جهت تعیین قابلیت اعتماد پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفته است. این روش مهم ترین و پرکاربردترین روش محاسبه میزان پایایی ابزار اندازه گیری در SPSS است. روش آلفای کرونباخ تعمیم یافته آزمون کودر- ریچاردسون است که روش اخیر بیشتر برای متغیرهای اسمی دو وجهی طراحی شده است. بنابراین روش آلفای کرونباخ که برای سنجش میزان سازگاری درونی گویه های یک شاخص به کار می رود عمدتا برای پرسشنامه هایی به کار می رود که گویه ها یا سئوالات آن معمولا به صورت طیف لیکرت (ونیز فاصله ای یا نسبی) طراحی شده و جواب های آن چند گزینه ای باشد. مقدار آلفای کرونباخ از طریق فرمول زیر محاسبه می شود. (منصورفر، ۱۳۸۵)

۳. Validity

۴. Reliability

$$\frac{\sum_{i=1}^k s_{2i}}{(1 - s_{2t})} = \frac{K}{k-1} \alpha$$

که در آن:

K = تعداد گویه‌ها یا سئوالات یک شاخص

s_{2i} = واریانس نمرات مربوط به گویه شماره i ام

s_{2t} = واریانس جمع نمره‌های هر پاسخگو (واریانس کل شاخص)

در این تحقیق پرسشنامه‌های جمع آوری شده از سازمان‌ها از طریق رایانه و با استفاده از نرم افزار SPSS نسبت به آزمون اعتبار آنها اقدام و عدد ۸۱ / بدست آمد. لذا با توجه به عدد فوق می‌توان گفت که پرسشنامه از اعتبار کافی برخوردار می‌باشد.

۴- یافته‌های پژوهش پژوهش

در این تحقیق برای بررسی آماری و تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از روش‌های آمار توصیفی استفاده گردیده و برای آزمون فرضیه‌ها از روش t-test و کای اسکوئر (کای دو) و برای رتبه بندی از روش فریدمن استفاده شده است. ضمناً این آزمون‌ها از طریق نرم افزار (SPSS) صورت گرفته که نتایج به صورت خلاصه در زیر آورده می‌شود.

۴-۱- آزمون تک نمونه ای میانگین

یک فرضیه علمی، یک فرض آزمون پذیری است که به دلیل صادق بودن در مورد برخی از واقعیات برای هدایت بررسی و تحقیق به طور موقت پذیرفته می‌شود. هر تحقیقی مبتنی بر یک سری فرضیه کلی درخصوص روابط احتمالی بین پدیده‌ها و متغیرهای تحقیق بوده و هر تحقیق بنا به منابع متعدد پاسخ‌هایی در رابطه با کیفیت ارتباط متغیرها با یکدیگر ارائه می‌دهد. این پاسخ‌ها که در واقع همان فرضیه‌های تحقیقی باشند گزاره‌هایی هستند در مورد پارامتر جامعه به گونه ای که آزمون آنها بوسیله آمار نمونه ای امکان پذیر باشد. فرضیه‌های پژوهش هر کدام به طور جداگانه به شرح زیر مورد سنجش قرار گرفته است.

فرضیه ۱- عامل محیطی در پیاده سازی بودجه عملیاتی تاثیر دارد :

H_0 : عامل محیطی در پیاده سازی بودجه عملیاتی تاثیر ندارد .

H_1 : عامل محیطی در پیاده سازی بودجه عملیاتی تاثیر دارد.

نتیجه آزمون به شرح جدول شماره ۲ و ۳ می‌باشد .

جدول ۲ - جدول توصیفی مربوط به فرضیه اول

ردیف	گزینه‌ها	فراوانی مشاهدات	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
۱	تاثیر بسیار زیاد	۵۴	۱۸	۱۸
۲	تاثیر زیاد	۱۱۶	۳۹	۵۷
۳	با تاثیر	۸۰	۲۷	۸۴

۹۵	۱۱	۳۴	تأثیر کم	۴
۱۰۰	۵	۱۶	بسیار کم	۵
	۱۰۰	۳۰۰	جمع	۶

جدول ۳ - جدول مربوط به آمار استنباطی t-test فرضیه اول

فرضیه اول	انحراف معیار میانگین نمونه		انحراف معیار داده‌ها		میانگین حسابی داده‌ها		تعداد کل داده‌ها	
		/۰۹۹۱۰		/۸۴۶۷۱		۳/۵۳۰۸		۷۳
Test Valve = ۳								
فرضیه اول	فاصله اطمینان ۹۵٪		اختلاف میانگین	سطح معنی داری بودن فرضیه صفر در مقابل فرض H1		درجه آزادی	آماره آزمون	فرضیه اول
	کرانه بالا	کرانه پایین						
	/۷۲۸۴	/۳۳۳۳	/۵۳۰۸۲	/۰۰۰	۷۲	۳/۳۵۶		

بنابراین می توان گفت که عوامل محیطی از قبل عدم ثبات سیاسی، عدم توافق قوه مقننه یا قوه مجریه، عدم پشتیبانی دولت ایجاد الزامات قانونی و عدم پاسخگویی سازمان‌ها در مقابل جامعه باعث عدم اجرای صحیح بودجه ریزی عملیاتی در دستگاه‌های اجرائی استان قزوین بوده است.

فرضیه دوم-عامل فنی و فرایندی در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی تأثیر دارد .

H۰: عامل فنی و فرایندی در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی تأثیر ندارد .

H1: عامل فنی و فرایندی در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی تأثیر دارد .

نتایج آزمون در جداول ۴ و ۵ نشان داده شده است.

جدول ۴- جدول توصیفی مربوط به فرضیه دوم

ردیف	گزینه	فراوانی مشاهدات	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
۱	تأثیر بسیار زیاد	۱۳۱	۳۴/۷	۳۴/۷
۲	تأثیر زیاد	۱۷۲	۴۵/۵	۸۰/۲
۳	با تأثیر	۶۳	۱۶/۷	۹۶/۸
۴	تأثیر کم	۱۰	۲/۶	۹۹/۵
۵	تأثیر بسیار کم	۲	/۵	۱۰۰
۶	جمع	۳۷۸	۱۰۰	

جدول ۵- جدول مربوط به محاسبه t-test فرضیه دوم

فرضیه ۱	انحراف معیار میانگین نمونه		انحراف معیار داده‌ها		میانگین حسابی داده‌ها		تعداد کل داده‌ها	
		/۵۸۱۲		/۴۹۹۹۵		۴/۱۱۳۵		۷۴
Test Valve = ۳								

ردیف	فاصله اطمینان ۹۵٪	اختلاف میانگین		سطح معینی	درجه آزادی	آمار آزمون
		کرانه بالا	کرانه پایین			
۱	۱/۲۲۹۳	۰/۹۹۷۷	۱/۱۱۳۵۱	۰/۰۰۰	۷۳	۱۹/۱۵۹

با توجه به اطلاعات جدول می توان با ۹۵٪ اطمینان ادعا نمود که عوامل فنی و فرایندی از قبیل فقدان برنامه ریزی استراتژیک نبود تعیین شاخص و اعتبار در بودجه بندی، فقدان وجود سیستم اطلاعات مدیریت و عدم تغییر سیستم حسابداری منجر به عدم اجرای صحیح بودجه ریزی عملیاتی در دستگاه‌های اجرائی استان قزوین گردیده است.

فرضیه سوم- عامل انسانی در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی تاثیر دارد .

H۰: عامل انسانی در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی تاثیر ندارد .

H۱: عامل انسانی در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی تاثیر دارد .

نتایج آزمون در جداول ۶ و ۷ نشان داده می شود :

جدول ۶- جدول توصیفی مربوط به فرضیه سوم

ردیف	گزینه	فراوانی مشاهدات	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
۱	تاثیر بسیار زیاد	۱۴۳	۳۷/۶	۳۷/۶
۲	تاثیر زیاد	۱۲۸	۳۳/۷	۷۱/۳
۳	با تاثیر	۷۶	۲۰	۹۱/۳
۴	تاثیر کم	۲۵	۶/۶	۹۷/۹
۵	تاثیر بسیار کم	۸	۲/۱	۱۰۰
۶	جمع	۳۸۰	۱۰۰	

جدول ۷- جدول محاسباتی t-test فرضیه سوم

فرضیه سوم	انحراف معیار میانگین نمونه	انحراف معیار داده‌ها	میانگین	تعداد کل داده‌ها
	۰/۰۸۵۷۷	۰/۷۴۷۷۵	۳/۹۸۱۶	۷۶

Test Value = ۳

فرضیه سوم	فاصله اطمینان ۹۵٪		اختلاف میانگین	سطح معینی	درجه آزادی	آماده آزمون
	کرانه بالا	کرانه پایین				
	۱/۱۵۲۴	۰/۸۱۰۷	۰/۹۸۱۵۸	۰/۰۰۰	۷۵	۱۱/۴۴۴

جدول ۶ و ۷ نشان می دهد که فرض H۰ تحقیق مبنی بر عدم تفاوت دو میانگین واقعی و مفروض رد گردیده و فرض H۱ مبنی بر تفاوت این میانگین دلالت دارد. بنابراین می توان با ۹۵٪ اطمینان ادعا نمود که عامل انسانی از قبیل فقدان آموزش، فقدان

شرایط احراز مشاغل اعم از تجربه مورد نیاز یا مدارک تحصیلی، فقدان نظام حقوق و مزایای مناسب و همچنین فقدان سیستم پاداش و تنبیه منجر به عدم اجرای صحیح بودجه بندی عملیاتی در دستگاه اجرایی استان قزوین گردیده است.

فرضیه چهارم -

H0: عوامل محیطی، فنی و انسانی دارای تاثیر برابر هستند

H1: عوامل محیطی، فنی و انسانی دارای تاثیر برابر نیستند

برای رد یا تایید این فرضیه از آزمون فریدمن - تحلیل واریانس دو طرفه استفاده شده است جداول ۸ و ۹ محاسبات انجام شده در این رابطه را نشان می دهد.

جدول ۸ - جدول توصیفی مربوط به فرضیات سه گانه

حداکثر	حداقل	انحراف معیار داده‌ها	میانگین	فراوانی مشاهدات	عامل
۴/۷۵	۱	/۸۴۶۷۱	۳/۵۳۰۸	۷۳	عامل محیطی
۵	۲/۸۰	/۵۰۲۰۴	۴/۱۱۷۸	۷۳	عامل فنی و فرایندی
۵	۱/۶۰	/۷۵۳۷۵	۳/۹۸۶۳	۷۳	عامل انسانی

جدول ۹ - رتبه بندی عوامل سه گانه

اولویت	عوامل مدیریتی
اول	عامل فنی و فرایندی
دوم	عامل انسانی
سوم	عامل محیطی

همانگونه که ملاحظه می شود میانگین محاسبه شده برای عامل محیطی ۳/۵۳۰۸ با انحراف معیار /۸۴۶۷۱ برای عامل فنی و فرایندی ۴/۱۱۷۸ با انحراف معیار /۵۰۲۰۴ و برای عامل انسانی ۳/۹۸۶۳ با انحراف معیار /۷۵۳۷۵ محاسبه شده است لذا با توجه به اطلاعات بدست آمده می توان گفت که عامل فنی و فرایندی در اولویت اول، عامل انسانی در اولویت دوم و عامل محیطی در اولویت سوم قرار دارد.

۲-۴- تحلیل یافته‌های تحقیق با استفاده از آزمون فرضیه‌های تفاوتی برای داده‌های ناپارامتریک

آزمون χ^2 تک متغیره که همراه با آزمون کولموگروف - اسمیرنف تک نمونه ای به آزمون نکویی برآزش ۵ معروف است از پر کاربردترین آزمون‌ها در تحقیقات رشته‌های علوم تربیتی و مدیریت است. هدف اصلی این آزمون مقایسه فراوانی مشاهده شده ۶ با

۵. Goodness - of - fit

۶. Observed N

فراوانی مورد انتظار ۷ به ویژه از طریق مقادیر و فراوانی باقیمانده ۸ است. به عبارت دیگر آزمون کای اسکوتر از طریق مقایسه این دو فراوانی (مشاهده شده و مورد انتظار) با یکدیگر به آزمون فرضیه تحقیق می پردازد.

فرضیه اول - عامل محیطی در پیاده سازی بودجه عملیاتی تاثیر دارد.

H₀: عامل محیطی در پیاده سازی بودجه عملیاتی تاثیر ندارد.

H₁: عامل محیطی در پیاده سازی بودجه عملیاتی تاثیر دارد.

نتایج آزمون به شرح جدول ۱۰ می باشد:

جدول ۱۰- جدول توصیفی مربوط به فرضیه اول

ردیف	گزینه	فراوانی مشاهده شده	فراوانی مورد انتظار	فراوانی باقیمانده
۱	تاثیر بسیار کم	۱۶	۵۹/۸	-۴۳/۸
۲	تاثیر کم	۳۴	۵۹/۸	-۲۵/۸
۳	تاثیر متوسط	۸۰	۵۹/۸	۲۰/۲
۴	تاثیر زیاد	۱۱۶	۵۹/۸	۵۶/۲
۵	تاثیر بسیار زیاد	۵۳	۵۹/۸	-۶/۸
۶	جمع	۲۹۹		

آزمون آماری

عامل محیطی	
۱/۰۳۶	کای اسکوتر
۴	درجه آزادی
/۰۰۰	سطح معنی داری

طبق جدول ۸ فراوانی های مشاهده شده نشان می دهد که بین توزیع فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار تفاوت وجود دارد و اغلب پاسخ دهندگان گزینه تاثیر زیاد و با تاثیر را انتخاب نموده اند. همچنین با توجه به جدول آزمون آماری و سطح معنی داری که کمتر از ۰/۰۵ می باشد فرض H₀ رد می گردد، به عبارت دیگر می توان گفت بین توزیع فراوانی مشاهده شده و انتظار تفاوت وجود دارد. پس می توان ادعا نمود که عامل محیطی در استقرار بودجه ریزی عملیاتی تاثیر دارد. و عواملی از قبیل عدم ثبات سیاسی، عدم توافق قوه مقننه با قوه مجریه، عدم پشتیبانی دولت با ایجاد الزامات قانونی و عدم پاسخگویی سازمانها در مقابل جامعه باعث عدم اجرای کامل بودجه ریزی عملیاتی به دستگاههای اجرائی استان قزوین گردیده است.

فرضیه دوم

عامل فنی و فرایندی در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی تاثیر دارد.

v. Expected N

λ. Residual N

H₀: عامل فنی و فرایندی در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی تاثیر ندارد .

H₁: عامل فنی و فرایندی در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی تاثیر دارد .

نتایج آزمون به شرح جدول ۱۱ می باشد .

جدول ۱۱- جدول توصیفی مربوط به فرضیه دوم

ردیف	گزینه	فراوانی مشاهده شده	فراوانی مورد انتظار	فراوانی باقیمانده
۱	تاثیر بسیار کم	۱	۷۵/۶	-۷۴/۶
۲	تاثیر کم	۹	۷۵/۶	-۶۶/۶
۳	تاثیر متوسط	۵۰	۷۵/۶	-۲۵/۶
۴	تاثیر زیاد	۱۷۳	۷۵/۶	۹۷/۴
۵	تاثیر بسیار زیاد	۱۴۵	۷۵/۶	۶۹/۴
۶	جمع	۳۷۸	۷۵/۶	

آزمون آماری

عامل فنی و فرایندی	
کای اسکوئر	۳/۳۰۱
درجه آزادی	۴
سطح معنی داری	/۰۰۰

طبق جدول ۱۱ فراوانی‌های مشاهده شده نشان می دهد که بین توزیع فراوانی مشاهده شده و فراوانی مورد انتظار تفاوت وجود دارد و اغلب پاسخ دهندگان گزینه‌های تاثیر بسیار زیاد و تاثیر زیاد را انتخاب نموده‌اند. همچنین با توجه به جدول آزمون آماری ملاحظه می گردد که سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ بوده، لذا فرض صفر رد می گردد. به عبارت دیگر می توان ادعا نمود که بین توزیع فراوانی مشاهده شده و فراوانی مورد انتظار تفاوت وجود دارد. لذا نتیجه می گیریم که عامل فنی و فرایندی از قبیل فقدان برنامه ریزی استراتژیک، عدم تعیین شاخص و اعتبار شاخص در بودجه بندی، فقدان وجود سیستم اطلاعات مدیریت و عدم تغییر سیستم حسابداری باعث عدم استقرار صحیح بودجه ریزی عملیاتی در دستگاه‌های اجرایی استان قزوین گردیده است.

فرضیه سوم

عامل انسانی در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی تاثیر دارد .

H₀: عامل انسانی در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی تاثیر ندارد .

H₁: عامل انسانی در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی تاثیر دارد .

نتایج آزمون به شرح جدول ۱۲ نشان داده شده است.

جدول ۱۲ - جدول توصیفی مربوط به فرضیه سوم

ردیف	گزینه	فراوانی مشاهده شده	فراوانی مورد انتظار	فراوانی باقیمانده
۱	تاثیر بسیار کم	۸	۷۶	-۶۸

۲	تأثیر کم	۲۵	۷۶	-۵۱
۳	تأثیر متوسط	۷۶	۷۶	۰
۴	تأثیر زیاد	۱۲۸	۷۶	۵۲
۵	تأثیر بسیار زیاد	۱۴۳	۷۶	۶۷
۶	جمع	۳۸۰		

آزمون آماری

عامل انسانی	
کای دو(کای اسکوتر)	۱/۸۹۷
درجه آزادی	۴
سطح معنی داری	۰/۰۰۰

طبق جدول ۱۲ ملاحظه می‌شود که بین توزیع فراوانی مشاهده شده و فراوانی مورد انتظار تفاوت وجود دارد و اغلب پاسخ دهندگان گزینه‌های تأثیر زیاد و تأثیر بسیار زیاد را انتخاب نموده‌اند. همچنین با توجه به جدول آزمون آماری مشاهده می‌شود که سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ بوده لذا فرض صفر رد می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان ادعا نمود که بین توزیع فراوانی مشاهده شده و فراوانی مورد انتظار تفاوت وجود دارد. لذا نتیجه می‌گیریم که عامل انسانی از قبیل فقدان آموزش، فقدان شرایط احراز مشاغل از لحاظ مدرک تحصیلی و تجربی، فقدان نظام حقوق و مزایای مناسب و همچنین فقدان سیستم پاداش و تنبیه منجر به عدم اجرای صحیح بودجه ریزی عملیاتی در دستگاه‌های اجرایی استان قزوین گردیده است.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

با استفاده از روش‌های آماری کای دو(کای اسکوتر) و t-test اطلاعات به دست آمده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و کلیه فرضیه‌ها مورد تایید قرار گرفت. جدول ۱۳ مقایسه آزمون فرضیه‌های چهار گانه را نشان می‌دهد.

جدول ۱۳- مقایسه آزمون‌های چهارگانه تحقیق

فرضیه	فرضیه H ₀	فرضیه H ₁	کای دو محاسبه شده	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
فرضیه اول	رد	تایید		۰/۰۰۰	H ₀ رد می‌شود
فرضیه دوم	رد	تایید		۰/۰۰۰	H ₀ رد می‌شود
فرضیه سوم	رد	تایید	۱/۸۹۷	۰/۰۰۰	H ₀ رد می‌شود
فرضیه چهارم	رد	تایید	آزمون فریدمن	-----	H ₀ رد می‌شود

با عنایت به بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها و انجام آزمون‌ها نتایج زیر حاصل شد:

۱) نتایج آزمون فرضیه اول نشان داد که عدم اجرای صحیح بودجه ریزی عملیاتی به دلیل عوامل محیطی از قبیل عدم ثبات سیاسی، عدم توافق و هماهنگی بین قوه مقننه و مجریه، عدم پشتیبانی دولت از بودجه با ایجاد الزامات قانون و عدم پاسخگویی سازمان‌ها در مقابل جامعه بوده و با استفاده از آزمون فریدمن در رتبه سوم قرار گرفته است.

۲) نتایج آزمون فرضیه دوم نشان داد که عامل فنی و فرایندی از قبیل: فقدان برنامه ریزی استراتژیک، فقدان شاخص بودجه بندی، فقدان اعتبار شاخص بودجه بندی، عدم تغییر منایب سیستم حسابداری و گزارشگری و فقدان سیستم اطلاعات مدیریت در عدم پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی تاثیر داشته است.

۳) نتایج آزمون فرضیه سوم نشان داد که عامل انسانی نیز در عدم استقرار بودجه ریزی عملیاتی در سطح دستگاه‌های اجرایی مؤثر بوده است. این عامل مواردی از قبیل: فقدان دوره‌های آموزشی، فقدان به کارگیری کارکنان و کارشناسان با تجربه و شایسته و دارای مدارک تحصیلی مرتبط با امر بودجه ریزی، و همچنین فقدان نظام ایجاد تنبیه و تشویق در نظم اداری را در بر می‌گیرد.

۴) نتایج آزمون فرضیه چهارم هم نشان داد که عوامل سه گانه دارای تاثیر برابر نیستند. از عوامل سه گانه مدیریتی، عامل فنی و فرایندی در رتبه اول، عامل انسانی در رتبه دوم و عامل محیطی در رتبه سوم قرار گرفت.

۱-۵- پیشنهادها

پیشنهادهای زیر با توجه به نتایج تحقیق عبارتند از:

- ۱) با توجه به نتایج آزمون در رابطه با ارتباط عامل محیطی با بودجه ریزی، هماهنگی دولت و مجلس در این رابطه از اهمیت چشمگیری برخوردار بوده و پیشنهاد می‌گردد که دولت لایحه بودجه را با نظام بودجه عملیاتی تنظیم و مجلس نیز گزارش تفریح بودجه و همچنین اخذ گزارش از دولت را را بر مبنای بودجه ریزی عملیاتی قرار دهد. زیرا که در این رابطه قوانین و مقررات لازم از سوی دولت و مجلس تهیه شده و الزام قانونی برای این کار طبق قوانین و مقررات وجود دارد.
- ۲) با توجه به اولویت عامل فنی و فرایندی دستگاه‌های اجرایی ملزم به تهیه برنامه بلند مدت و استراتژیک اقدام نمایند.
- ۳) سازمان‌ها اقدامات جدی در رابطه تهیه سیستم‌های اطلاعاتی و استقرار آن در دستگاه‌ها اقدام نمایند.
- ۴) نظام حسابداری از مبنای نقدی تعدیل شده به سمت مبنای حسابداری تعهدی تغییر یابد.
- ۵) شاخص‌های بودجه‌بندی در دستگاه‌ها مورد بررسی و اصلاح قرارگیرد.
- ۶) تهیه برنامه آموزشی مدون و کاربردی برای درک صحیح بودجه ریزی عملیاتی در سازمان‌ها انجام پذیرد.
- ۷) الزام مدیران دستگاه‌های اجرایی و معاونین اداری و مالی و همچنین کارشناسان بودجه به گذراندن دوره‌های آموزشی بودجه ریزی عملیاتی

- ۸) تعامل بیشتر بین استانداری (معاونت برنامه ریزی) با دستگاه‌های اجرایی برای درک مشترک از بودجه ریزی عملیاتی
- ۹) فرهنگ سازی و تبیین نظام بودجه ریزی عملیاتی و بیان نقاط قوت آن برای همه دست اندرکاران نظام بودجه ریزی
- ۱۰) نظارت دیوان محاسبات کشور بر انجام و استقرار نظام بودجه ریزی دستگاه‌ها و الزام آنها بر نحوه گزارش دهی بر مبنای بودجه ریزی عملیاتی

۱۱) رعایت شرایط احراز تصدی پست‌های مرتبط با بودجه در سازمان‌ها

۱۲) به کارگیری کارشناسان با مدارک تحصیلی مرتبط و با تجربه برای تصدی پست‌های مرتبط با بودجه

۱۳) استقرار نظام تشویق و تنبیه در سازمان‌ها و پرداخت حقوق و دستمزد بر مبنای عملکرد و پرهیز از وقت مزدی

۱۴) ایجاد ارتباط بین صوفیه جویی و تحقق اهداف در سازمان‌ها و دریافتی کارکنان دستگاه‌های اجرایی

۶- منابع و ماخذ

- ۱- پناهی، علی، (۱۳۸۵) "بودجه ریزی عملیاتی (مفاهیم و الزامات)"، مجلس و پژوهش، شماره ۴۷
 - ۲- حسن ابادی، محمد و نجارصراف، علیرضا، (۱۳۸۶) "مدل جامع نظام بودجه ریزی عملیاتی"، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران
 - ۳- رهنمای رودپشتی، فریدون و جلیلی، محمد (۱۳۸۸) "هزینه یابی هدف (مبتنی بر ارزش آفرینی)" انتشارات ترمه
 - ۴- فرزب، علیرضا (۱۳۸۱) "بودجه ریزی در ایران" سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور
 - ۵- قادری، محمدرضا (۱۳۸۵) "بودجه ریزی نوین دولتی" سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور
 - ۶- کردبچه، محمد (۱۳۸۵) "نظام بودجه ریزی، سازمان مدیریت و برنامه ریزی
 - ۷- محمودی، فاطمه (۱۳۸۵) "بررسی مشکلات پیده سازی بودجه بندی عملیاتی در سازمان هواشناسی کشور و ارائه راهکارهای لازم جهت کاهش موانع" پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی
 - ۸- منصورفر، کریم (۱۳۸۴) "روش های آماری" انتشارات دانشگاه تهران
- ۹- Gack, R, ۲۰۰۳, From Program to Performance Budgeting; Accounting and management
- ۱۰- Yong, RD. ۲۰۰۳, Performance Based Budget System