

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه آزاد اسلامی
واحد تهران مرکزی
دانشکده مدیریت - گروه مدیریت دولتی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)
گرایش: "مالی"
عنوان:

بررسی امکان سنجی استقرار بودجه ریزی عملیاتی در بانک ملت

استاد راهنما:
دکتر حسن الماسی

پژوهشگر:
حسن هاشمی

تابستان ۱۳۹۳

سپاس‌گذاری

«من لم يشكر المخلوق لم يشكر الخالق» رسول اکرم (ص)

سپاس خدای را عزوجل که طاعتش موجب قربت است و به شکر
اندرش مزید نعمت...

بر خود واجب می‌دانم که نهایت سپاس و امتنان قلبی خود را به
کلیه عزیزان و سرورانی تقدیم نمایم که در تدوین و به ثمر رساندن
این تحقیق از راهنمایی و الطاف بی‌پایانشان بهره‌جسته‌ام. بویژه از
جناب آقای دکتر الماسی که زحمت راهنمایی و مشاوره این تحقیق
را بر عهده داشته و با ارائه نظریات ارزشمند خود مرا در تمامی
مراحل انجام پژوهش هدایت نمودند.

همچنین از **خانم دکتر حق شناس** مدیریت محترم گروه؛ که حقیقتاً
علیرقم مشغله فراوان با زحمات بی‌شائبه و راهنمایی‌های
دلسوزانه خود همیشه در کنار ما بوده و هستند.

تقدیم به "او" که:

نه فقط دست من بر کاغذ که هیچ غبار ناچیز نیز بی
اراده اش یارای حرکت ندارد.

و تقدیم به خانواده ای عزیزم به پاس تعبیر عظیم و انسانی
شان از کلمه ایثار .

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۲	فصل اول: کلیات تحقیق
۳	مقدمه
۳	۱-۱- بیان مسئله
۵	۲-۱- اهمیت و ضرورت تحقیق
۶	۳-۱- اهداف تحقیق
۶	۴-۱- سوالات و فرضیه های تحقیق
۶	۴-۱- سوالات تحقیق
۶	۴-۱- فرضیات تحقیق
۶	۵-۱- مدل تحقیق
۷	۶-۱- تعاریف و مفاهیم
۹	۷-۱- قلمرو تحقیق
۹	۱-۷-۱- قلمرو موضوعی
۹	۲-۷-۱- قلمرو مکانی
۹	۳-۷-۱- قلمرو زمانی
۹	۸-۱- جامعه و حجم نمونه
۹	۱-۸-۱- جامعه آماری
۹	۲-۸-۱- حجم نمونه
۱۰	فصل دوم: مبانی نظری تحقیق
۱۱	مقدمه
۱۱	۱-۲- تعاریف بودجه
۱۴	۲-۲- تاریخچه بودجه در ایران
۱۵	۳-۲- تعاریف مفاهیم اساسی در بودجه ریزی عملیاتی
۱۶	۴-۲- ضرورت بودجه ریزی در سازمان ها
۱۷	۵-۲- مشخصات یک بودجه بندی خوب
۱۸	۶-۲- مسیر و خاستگاه بودجه ریزی عملیاتی
۲۰	۷-۲- بودجه بندی سنتی و مدرن
۲۱	۸-۲- اصول بودجه
۲۳	۹-۲- مقدمات استقرار بودجه
۲۳	۱۰-۲- اهداف بودجه ریزی عملیاتی
۲۴	۱۱-۲- مزایای بودجه ریزی عملیاتی
۲۵	۱۲-۲- مشکلات بودجه ریزی عملیاتی
۲۶	۱۳-۲- فلسفه وجودی و چرایی بودجه

۲۶	۱۴-۲- الزامات بودجه ریزی عملیاتی در ایران
۲۷	۱۵-۲- اصول بودجه ریزی بر مبنای عملکرد
۲۸	۱۶-۲- نظارت بر بودجه در ایران
۲۹	۱۷-۲- مشکلات پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در سازمان های دولتی
۳۰	۱۸-۲- عناصر و مولفه های استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی
۳۱	۱۹-۲- روش مناسب بودجه ریزی عملیاتی
۳۲	۲۰-۲- پیشینه تحقیق
۳۲	۲۰-۲-۱- پیشینه داخلی
۳۷	۲۰-۲-۲- پیشینه خارجی
۳۸	۲۱-۲- تاریخچه بانک ملت
۴۱	فصل سوم: روش تحقیق
۴۲	مقدمه
۴۲	۱-۳- روش تحقیق
۴۲	۲-۳- جامعه آماری
۴۳	۳-۳- حجم نمونه و روش اندازه گیری
۴۳	۴-۳- روش جمع آوری داده ها
۴۳	۵-۳- ابزار گردآوری داده ها
۴۴	۶-۳- سطح اندازه گیری مقیاس متغیرها
۴۴	۷-۳- روایی و پایایی ابزار اندازه گیری
۴۵	۸-۳- شرحی بر روش های تجزیه و تحلیل داده ها
۴۵	۳-۸-۱- آمار توصیفی
۴۵	۳-۸-۲- آمار استنباطی
۴۷	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها
۴۸	مقدمه
۴۸	۴-۱- توصیف ویژگی های جمعیت شناسی
۴۸	۴-۱-۱- جنسیت
۴۹	۴-۱-۲- تاهل
۵۰	۴-۱-۳- سن
۵۱	۴-۱-۴- تحصیلات
۵۱	۴-۱-۵- سابقه کار
۵۲	۴-۲- تحلیل استنباطی داده ها
۵۳	۴-۲-۱- تحلیل فرضیه اول پژوهش
۵۴	۴-۲-۲- تحلیل فرضیه دوم پژوهش
۵۵	۴-۲-۳- تحلیل فرضیه سوم پژوهش
۵۶	۴-۲-۴- تحلیل فرضیه چهارم پژوهش

۵۹	فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادات
۶۰	مقدمه
۶۰	۱-۵- نتیجه‌گیری و تفسیر یافته‌ها
۶۱	۲-۵- پیشنهادهای پژوهش
۶۱	۱-۲-۵- پیشنهادهای بر اساس یافته‌های پژوهش
۶۳	۲-۲-۵- پیشنهاد برای پژوهشهای آینده
۶۳	۳-۵- محدودیتهای پژوهش
۷۹	فهرست منابع و مأخذ
۶۴	پیوست‌ها و ضمائم

فهرست جداول

صفحه	عنوان
۴۴	جدول ۳-۱: مقیاسهای پنج گزینه‌ای لیکرت و نحوه نمره‌گذاری هر مقیاس.....
۴۵	جدول ۳-۲: مقدار آلفای کرونباخ مربوط به هر کدام یک از متغیرها.....
۴۸	جدول ۴-۱- وضعیت جنسیت افراد نمونه آماری.....
۴۹	جدول ۴-۲- وضعیت تاهل افراد نمونه آماری.....
۵۰	جدول ۴-۳- وضعیت سن افراد نمونه آماری.....
۵۱	جدول ۴-۴- وضعیت تحصیلی افراد نمونه آماری.....
۵۱	جدول ۴-۵- وضعیت سابقه کار افراد نمونه آماری.....
۵۲	جدول ۴-۶- نتیجه آزمون کلموگروف - اسمیرنوف.....
۵۳	جدول ۴-۷: فراوانی و درصد فراوانی هر کدام از گزینه در سوالات مربوط به فرضیه اول..
۵۴	جدول ۴-۸: نتیجه آزمون t جهت سنجش تاثیر برنامه‌ریزیهای سازمانی بر امکان استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی.....
۵۴	جدول ۴-۹: فراوانی و درصد فراوانی هر کدام از گزینه در سوالات مربوط به فرضیه دوم..
۵۴	جدول ۴-۱۰: نتیجه آزمون t جهت سنجش تاثیر تحلیل هزینه‌های مالی بر امکان استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی.....
۵۵	جدول ۴-۱۱: فراوانی و درصد فراوانی هر کدام از گزینه در سوالات مربوط به فرضیه سوم..
۵۶	جدول ۴-۱۲: نتیجه آزمون t جهت سنجش تاثیر مدیریت عملکرد بر امکان استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی.....
۵۶	جدول ۴-۱۳: فراوانی و درصد فراوانی هر کدام از گزینه در سوالات مربوط به فرضیه چهارم.....
۵۷	جدول ۴-۱۴: نتیجه آزمون t جهت سنجش تاثیر توانمندسازی کارکنان بر امکان استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی.....
۵۷

فهرست نمودارها

عنوان	صفحه
نمودار ۴-۱- نمودار ستونی مربوط به وضعیت جنسیت افراد نمونه آماری	۴۹
نمودار ۴-۲- نمودار ستونی مربوط به وضعیت تاهل افراد نمونه آماری	۵۰
نمودار ۴-۳- نمودار ستونی مربوط به وضعیت سن افراد نمونه آماری	۵۰
نمودار ۴-۴- نمودار ستونی مربوط به وضعیت تحصیلی افراد نمونه آماری	۵۱

چکیده

هدف اصلی از انجام این پژوهش بررسی امکان سنجی استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در بانک ملت می‌باشد که به روش توصیفی از نوع پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران ستادی که در امر بودجه‌ریزی سازمان فعال می‌باشند و کارکنان شاغل در مدیریت امور مالی و مدیریت بودجه و تشکیلات ستاد اداره بانک ملت که امکان دسترسی به آنها وجود دارد و تعداد آنها ۹۰ نفر می‌باشد. که ۸۲ نفر از آنها به عنوان نمونه انتخاب شده است. همچنین روش نمونه‌گیری تحقیق به صورت سرشماری بوده است. برای گردآوری داده‌ها از یک پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده که دارای ۲۷ سوال بود. روایی آن توسط استاد راهنما و چند نفر از کارشناسان امر و پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ برای ۲۰ نفر پیش آزمون ۰,۸۹۷ تایید شده است. داده‌های جمع‌آوری شده از راه آزمونه‌های آماری از جمله، آزمون t نمونه‌ای و با استفاده از نرم افزار spss مورد تحلیل قرار گرفت.

نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی‌های سازمانی، تحلیل هزینه‌های مالی و توانمندسازی کارکنان بر امکان استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در بانک ملت موثر بوده و تاثیر مدیریت عملکرد مورد تایید قرار نگرفت.

واژه‌های کلیدی: بودجه‌ریزی عملیاتی، برنامه‌ریزی‌های سازمانی، تحلیل هزینه‌های مالی، مدیریت عملکرد و توانمندسازی کارکنان.

فصل اول

کلیات تحقیق

مقدمه:

در ساختار سنتی مدیریت مالی ((تامین مالی)) اغلب در مورد تهیه پول برای خرید اقلام مورد نیاز بکار می رود. اما رشته مدیریت مالی نه تنها مباحث مربوط به روش های مختلف و متعدد تامین مالی را در برمیگیرد بلکه شامل مباحث دیگری مانند چگونگی سرمایه گذاری، بکارگیری وجوه، سیاست تقسیم سود، برنامه ریزی مالی و بودجه بندی و نقدینگی سازمان نیز می شود. با وجود اینکه از عمر رشته مدیریت مالی نزدیک به یک قرن می گذرد و تفکیک پذیری کاملاً روشنی بین این رشته و حسابداری وجود دارد و با وجود اینکه حداقل عنوان این رشته در ایران عنوان ناشناخته ای نیست، اما متأسفانه این رشته هنوز جایگاه واقعی خود را در اکثر صنایع و بنگاههای اقتصادی کشور به خصوص در صنایع کوچک پیدا نکرده و همان انتظاراتی را از مدیر مالی دارند که از یک حسابدار گرچه با توجه به پیشرفتهای کشور در خصوص استفاده از روشهای مدیریتی نوین، مرور این رشته نیز به کارکرد اصلی خود نزدیک خواهد شد، لذا بیش از پیش حرکت به سوی روشهای نوین مدیریت مالی احساس میگرد.

تجربه کشورها نشان می دهد بکارگیری بودجه ریزی عملیاتی به عنوان اقدامی اصلاحی که تنها پیوند فنی میان بودجه و عملکرد ایجاد می کند، اشتباه است. با این حال بودجه ریزی عملیاتی (با علم به این که پیوندهای میان شاخص های عملکرد و تخصیص منابع صرفاً فنی نیستند و از گزینه های سیاسی نیز متأثر می شود) دارای مزیت های فراوانی است.

هدف غایی بودجه ریزی عملیاتی کمک به اتخاذ تصمیمات عقلایی درباره تخصیص و تعهد منابع دولت بر اساس نتایج قابل سنجش است.

مهمترین اهداف بودجه ریزی عملیاتی به شرح زیر است:

- ۱- ارائه مبنای صحیح برای اتخاذ تصمیم درباره تخصیص منابع
 - ۲- تمرکز فرایند تصمیم گیری روی مهمترین مسائل و چالش هایی که دستگاه با آن مواجه است
 - ۳- ارائه بهترین ابزارهای ممکن بر اساس نتایج (نه فقط بر اساس داده ها و ستانده ها)
 - ۴- ارائه مشوق هایی برای مدیریت و همچنین پاسخگویی بیشتر.
- در این تحقیق سعی میگردد نحوه صحیح اجرای مدیریت مالی و مشکلات و تنگناهای موجود را مورد بررسی قرار داده و در این راستا راهکارهای مناسب ارائه دهد در فصل اول تحقیق کلیات تحقیق، در فصل دوم مروری بر ادبیات و پیشینه تحقیق، در فصل سوم روش تحقیق، در فصل چهارم نتایج تجزیه و تحلیل داده ها و در فصل پنجم نتیجه گیری و پیشنهادات بر مبنای نتایج تحقیق ارائه خواهد شد.

۱-۱- بیان مسئله:

کمیابی موضوعی است که از آغاز حیات بشری همراه آن بوده است. انسان در طول زندگی خود همواره آمال و آرزوهای مختلفی داشته است اما محدودیت منابع آنها را مجبور کرده که تنها قادر به پاسخگویی تعداد محدودی از آنها باشد و از این رو همواره مجبور به انتخاب بهینه بین اهداف خود بوده است. چنین امری در خصوص بنگاههای اقتصادی و نیز دولت ها مصداق

دارد. به این معنا که شرکت‌ها و دولتها مجبور بوده‌اند بین اهداف و سیاستهای متنوع خود، متناسب با محدودیت منابع خود تنها نسبت به عملی کردن تعداد محدودی از آنها اقدام کند. بر این اساس از همان آغاز حیات بشری، استفاده بهینه از منابع، مد نظر بوده است. چرا که منابع کمیابند و ضرورت دارد این منابع کمیاب به نحو احسن اداره شوند.

بودجه ریزی در ایران، به رغم حدود یک قرن پیشینه اجرایی با مسائل و مشکلات متعددی روبه‌روست، پاره‌ای از این مشکلات ناشی از شرایط و احوال اقتصادی و اجتماعی کنونی است، اما برخی دیگر که دارای اهمیت بسیار بیشتری نیز هست، ریشه در ساختار اداری و مالی کشور دارد. مسائل و تنگناهای مزبور بر محتوای اطلاعاتی بودجه تأثیر گذاشته و باعث فقدان شفافیت در تصمیم‌های مالی و در نتیجه بروز آسیب‌هایی در انجام وظایف حوزه قانونگذاری شده است. حل مشکلات مزبور در گروه نگاه جامع بلند مدت به مسائل بودجه‌ریزی است.

پس از تهیه و تدوین چشم‌انداز بیست‌ساله کشور و سیاست‌های کلی نظام؛ الزامات و راهبردهای لازم برای تحقق چشم‌انداز با در نظر گرفتن سیاست‌های مذکور در بخش‌ها و فرابخش‌های مختلف تهیه و تدوین گردید. در این راستا به منظور حرکت به سوی چشم‌انداز توسعه کشور الزامات و راهبردهای مذکور در قالب چهار برنامه توسعه طبقه‌بندی و اولویت‌بندی شد و در برنامه چهارم توسعه مورد تأکید قرار گرفت هم‌اکنون سؤالی که مطرح است این است که به فرض تدوین برنامه‌ای به همراه اسناد بخشی؛ فرابخشی و استانی آن چه تضمینی وجود دارد که سر نوشت این برنامه به سر نوشت برنامه‌های توسعه پیشین دچار نگردد. و احکام آن به مورد اجرا گذارده شود.

با این اوصاف می‌توان گفت در این برهه از دوران حیات سازمان، توجه به بودجه و بودجه‌ریزی بیش از هر دوران دیگر در سازمان احساس می‌شود.

بودجه‌ریزی عملیاتی روشی برای تخصیص منابع به منظور دستیابی به اهداف، برنامه‌ها و نتایج ارزیابی شده است. در این روش منابع بودجه به اهداف مورد نظر در قالب برنامه به نحوی کارا و اثربخش تخصیص می‌یابد. به عبارتی عوامل صرفه‌جویی و اثر بخشی به ابعاد سنتی بودجه‌ریزی اضافه می‌شود. بودجه‌ریزی عملیاتی در واقع رابطه میان میزان وجوه تخصیص یافته به هر فعالیت یا برنامه با نتایج بدست آمده از آن فعالیت یا برنامه را نشان می‌دهد و این بدان معنی است که با هر میزان مخارج انجام شده در هر برنامه می‌بایست مجموعه معینی از اهداف تأمین شود. به عبارت دیگر در چنین سیستمی ارتباط بین وجوه خرج شده با نتایج حاصله به صراحت برای مدیران، افکار عمومی و مسئولین نظارتی روشن می‌شود. بودجه‌ریزی عملیاتی در واقع تشریح دقیق فرایند بودجه‌ریزی و با بروز هر گونه مغایرتی بین فعالیت یا برنامه با آنچه که در عمل تحقق می‌یابد مدیران به میزان اثربخشی و کارایی برنامه پی‌می‌برند و ارزیابی بودجه را آسانتر می‌کند.

بودجه مهمترین عامل مستقل و پویا در سطح سازمان است که جهت اداره و پیشرفت آن به کار می‌رود و سازمان جهت نمایش مفهوم مالی برنامه‌ها و شناساندن منابع مورد نیاز اجرای برنامه‌ها و کسب معیارهای سنجش، نظارت و کنترل نتایج در مقایسه با برنامه‌ها به بودجه‌بندی نیاز دارند.

از جمله معایبی که می توان برای بودجه ریزی سنتی در بانک برشمرده عبارتند از:

۱- عدم وجود دقت کافی در تنظیم پیشنهادات بودجه

۲- مشکلات تجزیه تحلیل عملکرد واحد ها

۳- عدم کفایت اطلاعات در رابطه با عملکرد واحدها

۴- عدم وجود تناسب در میزان بودجه قسمتهای مختلف

بانک ملت نیز با توجه به مشکلات و موانع موجود از یک طرف و رقابت شدید بوجود آمده و تعداد زیاد بانک های خصوصی کشور و به منظور صرفه جویی و استفاده صحیح از منابع مالی موجود بعد از تصویب هیئت مدیره و انجام کارهای کارشناسی و رفع مشکلات موجود در مراکز استان ها در صدد است از بودجه ریزی عملیاتی استفاده کند.

با توجه به خصوصی شدن و لزوم مدیریت هزینه و استفاده بهینه از منابع به منظور دستیابی هر چه بیشتر به اهداف، بانک ملت پیشنهاد بودجه انعطاف پذیری را مرتبط با برنامه عملیاتی بانک مطرح کرده که توسط هیات مدیره محترم تصویب شده. در بودجه عملیاتی انعطاف پذیر صرفه جویی و اثربخشی بر اساس عملکرد واحدها به ابعاد سنتی بودجه ریزی اضافه شده که پس از تخصیص بودجه کنترل های الزم در خصوص انحرافات عملکرد مناطق و مدیریت شعب استان ها انجام پذیرد.

اکنون بدنبال این هستیم که آیا با شرایط موجود بانک و احساس نیاز بانک به این نوع از بودجه ریزی می توان بودجه ریزی عملیاتی را در بانک ملت پیاده کرد یا خیر؟

۱-۲- اهمیت و ضرورت تحقیق

بودجه تبلور برنامه یکساله هر سازمان می باشد. بنابراین هرچه بودجه دقیق تر و مناسب با نیازها و شرایط باشد، اجرای برنامه سالانه نیز سهل تر و امکان پذیر تر می شود. بودجه بندی اهداف و کاربردهای مختلفی در تنظیم، تصویب، اجرا و کنترل سیاستهای دولت و سازمانها دارد. در مرحله اول، بودجه چارچوبی را برای تنظیم سیاستهای دولت و سازمانها فراهم می کند و فعالیتهای مختلف برای رسیدن به اهداف توسعه و تقسیم این فعالیتها بین مجریان فعالیتها تعیین می شود. در مرحله تصویب، بودجه وسیله کنترل قانونی است. در مرحله اجرا، بودجه بندی راهنمای مدیران در اجرای سیاستهای تدوین شده است و در نهایت بودجه بندی مهم ترین ابزار کنترل و نظارت بر عملکرد دولت و سازمانها محسوب می شود. یکی از اصطلاحات اخیر در نظام بودجه ریزی کشور ها حرکت به سوی (بودجه ریزی عملیاتی) است که به سنجش عملکرد دولتها تاکید می کند. بودجه ریزی عملیاتی یک برنامه تلفیق عملکرد سالانه و بودجه سالانه می باشد که روابط بین سطح اعتبارات برنامه و نتایج مورد انتظار را نشان می دهد. همچنین تأیید می کند که یک هدف یا مجموعه ای از هدفها باید با مقدار معینی از اعتبارات بدست آید. علاوه بر تخصیص هزینه های فعالیت، همه فعالیتهای (مستقیم و غیرمستقیم) مورد نیاز برای پشتیبانی یک برنامه را تعریف و تعیین می کند. که عبارت است از یک برنامه سالانه به همراه یک بودجه سالانه که رابطه میان میزان وجوه تخصیص یافته به هر برنامه با نتایج به دست آمده از اجرای آن برنامه را نشان می دهد. این بدان معنی است که با هر میزان مخارج انجام شده در هر

برنامه ، مي بايد مجموعه معيني از اهداف تامين شود . که با اجرای اين برنامه ميتوان هزینه های سازمانها را کاملاً مورد کنترل قرارداد.

هدف اصلی بودجه ريزي عملياتي کمک به اتخاذتصميمات عقلائي درباره تخصيص وتعهد منابع دولت بر اساس پيامدهاي قابل سنجش مي باشد که نتايج قابل انتظار (عملکرد) دستگاه را در طول زمان منعکس مي کند . يکي از اشکالات اساسي نظام بودجه ريزي کشور غير عملياتي بودن آن و همچنين شفاف نبودن مي باشد که اين امر موجب تحميل هزینه هاي زيادي به کشور مي شود .

۱-۳- اهداف تحقيق

اهداف تحقيق عبارتند از:

- ۱ - شناسايي مشکلات موجود در اجراي بودجه ريزي عملياتي در بانک ملت.
- ۲ - اولويت بندي عوامل شناسايي شده در اجراي بودجه ريزي عملياتي در بانک ملت.
- ۳ - ارائه پيشنهادهای براي اجراي بودجه ريزي عملياتي در بانک ملت .

۱-۴- سوالات و فرضيه های تحقيق

۱-۴-۱ سوالات تحقيق عبارتند از:

- ۱ - آیا برنامه ريزيهای سازمانی بر امکان استقرار بودجه ريزي عملياتي در بانک موثر است ؟
- ۲ - آیا تحليل هزینه ها مالي بر امکان استقرار بودجه ريزي عملياتي در بانک موثر است ؟
- ۳ - آیا مديريت عملکرد بر امکان استقرار بودجه ريزي عملياتي در بانک موثر است ؟
- ۴ - آیا توانمند سازي کارکنان بر امکان استقرار بودجه ريزي عملياتي در بانک موثر است ؟

۱-۴-۲ فرضيات تحقيق عبارتند از:

- ۱ - برنامه ريزيهای سازمانی بر امکان استقرار بودجه ريزي عملياتي در بانک موثر است .
- ۲ - تحليل هزینه ها مالي بر امکان استقرار بودجه ريزي عملياتي در بانک موثر است
- ۳ - مديريت عملکرد بر امکان استقرار بودجه ريزي عملياتي در بانک موثر است .
- ۴ - توانمند سازي کارکنان بر امکان استقرار بودجه ريزي عملياتي در بانک موثر است .

۱-۵- مدل تحقيق

بر اساس مطالعات صورت گرفته در خصوص مدلهاي بودجه ريزي عملياتي مدلي که در اینجا مورد استفاده قرار گرفته مدل الماس مي باشد که بر گرفته از کتاب مدل جامع بودجه ريزي عملياتي نوشته محمد حسن آبادي و عليرضا نجار صراف ميباشد اين مدل اولين و جامع ترين مدل نظام بودجه ريزی عملياتی کشور می باشد و سعی شده که در این مدل تمامی عناصر و مولفه هاي استقرار نظام بودجه ريزي عملياتي شناسايي شده و ارتباط و تعاملات هر يك از آنها مشخص گردد . ضمن اینکه قوانين و مقررات موجود در کشور که طی سالهاي گذشته به مرور به تصويب مراجع ذيربط رسیده است ؛ مانند مواد ۱۳۸ و ۱۴۴ قانون برنامه چهارم توسعه را در طراحي اين مدل مورد توجه قرار

داده ايم .(حسن آبادي و نجار صراف ، ۱۳۸۶، ۵۶)

مدل پيشنهادي برگرفته از مجموع ادبيات تحقيق و قوانين و مقررات موجود در کشور است اين مدل شامل سه عنصر اصلي که عبارتند از : برنامه ريزي ؛ تحليل هزینه ها ؛ مديريت عملکرد ؛ به همراه عنصر توانمند سازي ميباشد .که:

۱- باتوجه به سیستم برنامه ریزی موجود، امکان اجرای بودجه ریزی عملیاتی در بانک ملت فراهم است

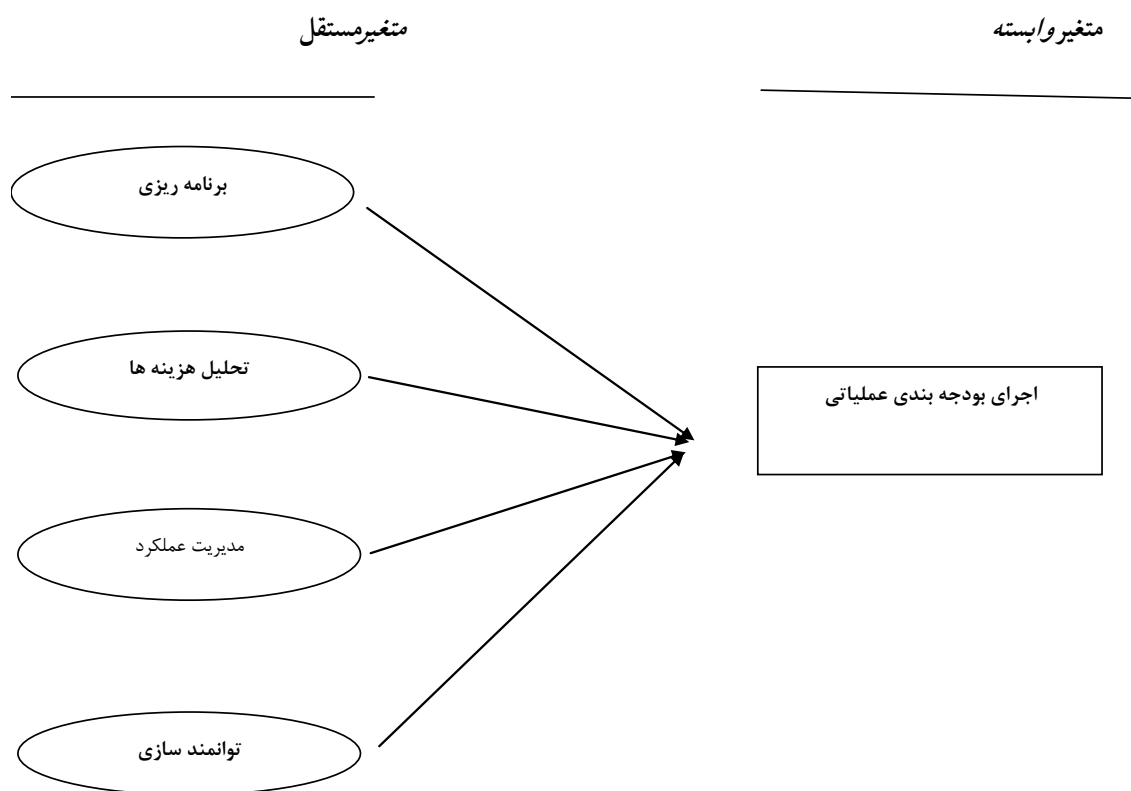
۲- باتوجه به سیستم تحلیل هزینه ها، امکان اجرای بودجه ریزی عملیاتی در بانک ملت فراهم است.

۳- باتوجه به سیستم مدیریت عملکرد موجود امکان اجرای بودجه ریزی عملیاتی در بانک ملت فراهم است.

۴- باتوجه به سیستم توانمند سازی کارکنان امکان اجرای بودجه ریزی عملیاتی در بانک ملت فراهم است .

مدل الماس:

مدل الماس(مدل جامع بودجه ریزی عملیاتی-حسن ابادی و نجار صراف ۱۳۸۶ص ۵۶)



۶-۱- تعاریف و مفاهیم

بودجه : در ماده یک قانون محاسبات عمومی کشور مصوب ۲۱ صفر ۱۳۲۹ هجری قمری (۱۲۸۹ شمسی) بودجه چنین تعریف شده است : بودجه سندی است که معاملات دخل و خرج مملکتی برای مدت معینی در آن پیش بینی و تصویب شده باشد. مدت مزبور را سند مالی می گویند و عبارت است از یک سال شمسی.

بودجه ریزی : هنر قطع هزینه های اضافی از بدنه واحدها، ب دون کمترین سر و صدا. (ابراهیمی نژاد، ۱۳۸۰ ، ۱۴)

بودجه ریزی عملیاتی : بودجه ریزی عملیاتی روش یا مکانیزمی است که به دنبال تقویت ارتباط بین منابع تدارک شده برای بخش دولتی از یک سو و محصولات این بخش از سوی دیگر ، با استفاده از اطلاعات عملیات رسمی است . (Robinson & broumly , 2005)

هزینه : عبارت است از پرداختهایی که به طور قطعی به ذینفع در قبال تعهد یا تحت عنوان کمک یا عناوین مشابه با رعایت قوانین و مقررات مربوطه صورت می گیرد . (ماده ۲۳ قانون محاسبات عمومی)

فعالیت : منظور يك سلسله عملیات و خدمات مشخص است که برای تحقق بخشیدن به هدفهای سالانه برنامه طی يك سال اجرا می شود و منابع مورد نیاز آن از محل اعتبارات مربوط به هزینه تامین می گردد . (کردبچه، ۱۳۸۵، ۱۴۲)

امکان سنجی : امکان سنجی، به طور کلی به معنای بررسی و تجزیه و تحلیل شانس موفقیت یک پروژه یا کسب و کار است. به عبارت دیگر، هدف از مطالعات امکان سنجی تعیین میزان امکان پذیری و اجرایی بودن یک پروژه و ثمربخشی آن می باشد. (مروری بر نحوه انجام مطالعات امکان سنجی در ایران-روزنامه اقتصاد-شماره ۲۴۴۱)

امکان سنجی عملیاتی: در این بعد از امکان سنجی ، قابلیت اجرای پروژه از نظر سازمانی و انسانی مورد بررسی قرار می گیرد. (رهنورد، ۱۳۸۳، ۲۷)

برنامه ریزی: فرایندی است منظم مداوم و حساب شده و منطقی جهت دار و دورنگر به منظور هدایت و ارشاد فعالیت های جمعی برای رسیدن به هدف مطلوب است. برنامه ریزی باید مداومت داشته باشد (فیضی، ۱۳۸۳، ۴۲)

توانمند سازی : به معنی تشویق افراد برای مشارکت بیشتر در تصمیم گیری هایی است که بر فعالیت آنها مؤثر است؛ یعنی فضایی برای افراد فراهم شود تا بتوانند ایده های خوبی را بیافرینند و آنها را به عمل تبدیل کنند . توانمندسازی، عنصر حیاتی کسب و کار در دنیای نوین است. اهدافی مانند نزدیک تر شدن بیشتر به مشتری، بهبود خدمات پس از فروش، ارائه مداوم نوآوری، افزایش بهره وری و در دست گرفتن میدان رقابت برای سازمان هایی به دست خواهد آمد که راه های جدیدی برای توانمند ساختن افرادشان یافته اند. (ریاحی، ۱۳۸۳، ۱۶)

مدیریت عملکرد : مدیریت عملکرد را می توان مجموعه ای از اقدامات و اطلاعات تلقی کرد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدفها به شیوه ای اقتصادی توأم با کارایی و اثر بخشی صورت می گیرد . (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۲)

تجزیه و تحلیل هزینه : استفاده از منابع را توجیه می کند. کارشناسان تلاش می کنند با بهره گیری از این تکنیک مشخص کنند که آیا هزینه های تولید (نیروی انسانی، زمین، ...) با توجه به منافعی که پیش بینی می شود، معقول و توجیه پذیر هستند.

ستاد بانک ملت: کلیه کارکنان رسمی و پیمانی شاغل بانک ملت در ادارات کل می باشد .

۷-۱-۷-قلمرو تحقیق

۱-۷-۱-قلمرو موضوعی: قلمرو موضوعی این تحقیق بررسی امکان سنجی استقرار بودجه ریزی عملیاتی

۲-۷-۱-قلمرو مکانی: قلمرو مکانی این تحقیق ستاد بانک ملت است.

۳-۷-۱-قلمرو زمانی: قلمرو زمانی این تحقیق زمستان ۹۲ و بهار و تابستان ۹۳ می باشد در بانک ملت می باشد.

۸-۱-جامعه و حجم نمونه:

۱-۸-۱-جامعه آماری:

که تعداد آن با توجه به تعداد افرادی که در امر بودجه دخیل هستند و امکان دسترسی به آنها وجود دارد ۹۰ نفر میباشند عبارتند از مدیران ستادی که در امر بودجه ریزی سازمان فعال می باشند و کارکنان شاغل در مدیریت امور مالی و مدیریت بودجه و تشکیلات ستاد اداره بانک ملت

۲-۸-۱-حجم نمونه:

در تعیین حجم نمونه در داده های کمی در صورتی که نمونه گیری از جامعه محدود باشد فرمول مناسب برای آن چنین است .

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha/2}^2 \times p(1-p)}{(N-1) \times \xi^2 + Z_{\alpha/2}^2 \times p(1-p)}$$

ξ : بازه قابل تحمل از برآورد پارامتر مورد نظر

p : نسبت موفقیت در جامعه

a : سطح خطا

N : حجم جامعه (آذر و دیگران، ۱۳۸۰، ص ۷۱)

از آنجا که مقدار p در دسترس نیست آن را مساوی ۰/۵ در نظر می گیریم در سطح اطمینان ۰/۹۵ و خطای ۰/۰۱ = : که از تحقیقات مشابه استخراج گردیده است حجم نمونه کارکنان که جامعه محدود تلقی می شود. و چون حجم نمونه با جامعه برابر است از سرشماری استفاده خواهد شد.

فصل دوم

مبانی نظری تحقیق

مقدمه

بودجه به عنوان بیان مالی عملیات دولت، مهمترین سندی است که دستگاههای اجرایی را در دستیابی به اهداف سند چشم انداز و برنامه های توسعه کشور و انجام اثر بخش وظایف خود یاری می رساند. از این رو تلاش برای بهبود این سند مالی و بهره وری بودجه در اجرای فعالیت های دستگاه های اجرایی همواره مورد توجه و چالش بوده است. نظام بودجه ریزی عملیاتی با هدف نتیجه محوری این سند مالی تلاش می کند با پیوند اعتبارات بودجه ای به نتایج اقدامات دولت به اهداف صرفه جویی، شفافیت، کارایی، و اثربخشی بودجه دست یابد. بودجه ریزی عملیاتی به اصلاح مدیریت بخش عمومی و افزایش اثر بخشی این بخش می پردازد. (حسن آبادی و نجار صراف، ۱۳۸۶، ۱)

بودجه ریزی عملیاتی نوعی سیستم برنامه ریزی، بودجه ریزی و ارزیابی است که بر رابطه بودجه هزینه شده و نتایج مورد انتظار تأکید می ورزد. در چارچوب بودجه ریزی عملیاتی بخش های مختلف اداری بر اساس استانداردهای مشخصی تحت عنوان شاخص های عملکردی پاسخگو هستند و مدیران در تعیین بهترین شیوه نیل به نتایج از اختیار عمل بیشتری برخوردارند. از طرف دیگر در چارچوب چنین شیوه ای مشارکت سیاستگذاران، مدیران و حتی شهروندان در قالب برنامه های راهبردی، اولویت های هزینه ای و ارزیابی عملکرد، صورت می گیرد. شناسایی ارتباط میان برنامه ریزی راهبردی و تخصیص منابع، با توجه به افق های بلند مدت، از اهداف دیگر بودجه ریزی عملیاتی تلقی می شود. (همان منبع، ۳۰۱)

اندیشه ای که در ورای بودجه ریزی عملیاتی قرار دارد این است که اگر سیاستگذاران، تصمیمات مالی را به گونه ای عینی و بر مبنای کارایی و اثر بخش استوار سازند، آنگاه هم آنها و مردم می توانند درباره عملکرد دولت قضاوت روشن تری داشته باشند. در واقع بودجه ریزی عملیاتی، با مرتبط ساختن تصمیمات بودجه ای و عملکرد دولت، پاسخگویی دولت در مقابل قانونگذاران و مردم را تقویت می کند. بطور کلی فرآیند بودجه ریزی عملیاتی در پی پاسخگویی به این پرسش هاست: جایگاه کنونی ما کجاست؟ می خواهیم کجا باشیم؟ چگونه باید به این اهداف برسیم؟ چگونه باید پیشرفت خود را بسنجیم؟» (پناهی، ۱۳۸۴، ۱)

امروزه گسترش فرهنگ پاسخگویی، مسئولان (در مقام پاسخگو) و شهروندان (در مقام پاسخ خواه) خواستار اطلاعات بیشتری همچون نتایج یا بروندها، اثر بخشی، کارایی و قیمت تمام شده فعالیت های مندرج در بودجه دولت می باشند. (باباجانی، ۱۳۸۸) بعلاوه شالوده نظام حسابداری در بخش دولتی و غیر دولتی بر مفهوم مسئولیت پاسخگویی قرار دارد بر اساس این مفهوم، دولتها باید در برابر شهروندان پاسخگو باشند و بتوانند فرایند جمع آوری منابع مالی و نحوه مصرف این منابع را به گونه ای مناسب توجیه کنند. (امیر اصلانی، ۱۳۷۹، ۵۴)

۱-۲- تعاریف بودجه

از زمان پیدایش واژه بودجه، تعاریف متعددی از آن بعمل آمده است که با توجه به نوع برداشت و نگاه افراد به موضوع بودجه متفاوت می باشد. در ابتدای امر، بودجه صرفاً "به معنای بودجه