

مطالعه موانع پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی در بانک
دولتی توسعه تعاون و ارائه راهکارهای مناسب

تهیه کننده: ملینا وطن پرور

چکیده

نظام بودجه ریزی در هر کشور یکی از پارامترهای میزان توسعه یافتگی آن کشور است، لذا در سیر تاریخی برای نظام بودجه ریزی مدل های مختلفی پیشنهاد شده و مدل های محدودی به صورت کاربردی اجرا شده است و هر کشور به تناسب نیاز و میزان بلوغ سازمانی در بکار گیری آن کوشیده است .

با توجه به نقش بودجه در سازمانها و ادارات ، دولتها در صدد اصلاح نظام بودجه ریزی برآمدند و یکی از مدل های بودجه بندی عصر حاضر ، بودجه ریزی عملیاتی است که دولت در عمل برای پیاده سازی این سیستم بودجه بندی بعضاً با موانع و مشکلاتی رو به رو گردیده است. این تحقیق سعی می نماید در مرحله اول موانع و مشکلات موجود و تأثیر گذار بر بودجه بندی عملیاتی در بانک توسعه تعاون را شناسایی نموده و در مرحله بعد این موانع و مشکلات را اولویت بندی و در نهایت پیشنهاداتی را در جهت کاهش موانع پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی ارائه نماید. داده های این پژوهش با استفاده از پرسشنامه های که بین مدیران و کارشناسان مربوطه در بانک توسعه تعاون توزیع شده، جمع آوری گردیده است. پس از آن با تجزیه و تحلیل اطلاعات از طریق آزمونهای آماری فرضیات تحقیق آزمون شده است. نتایج این پژوهش نشان می دهد که عوامل مدیریتی بر مشکلات

پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی تأثیر معنادار دارد و عوامل مدیریتی با عدم اعمال تأثیر مورد انتظار بر سه شاخص از چهار شاخص الزامی مورد اشاره ادواردز برای پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی (فرهنگ، ساختار، رهبری و منابع) موجبات عدم توفیق پیاده سازی نظام بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون را فراهم می آورند. شایان ذکر است تأثیر سه سطح عوامل مدیریتی بر شاخصهای مذکور یکسان نمی باشد بلکه عوامل محیطی، انسانی و فرایندی با رتبه های مختلف و درجه اهمیت متفاوتی در عدم توفیق در پیاده سازی تأثیر می گذارند.

کلید واژه ها: بودجه بندی عملیاتی، عوامل محیطی، عوامل سیاسی، عوامل فرایندی، بانک توسعه تعاون

بیان مسئله

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

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

با توجه به مطالبی که بیان گردید می توان دریافت که ضرورت توجه به موانع پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در دستگاههای اجرایی از اهمیت خاصی برخوردار می باشد. و در این تحقیق به همین موضوع پرداخته شده است و بودجه بانک دولتی توسعه تعاون که توسط مدیران و معاونین تهیه می گردد به صورت موردی بررسی گردیده و سعی گردیده تا مهمترین عواملی که مربوط به مشکلات پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی می باشند مورد بررسی و مطالعه قرار گیرند و همچنین راه کارهایی جهت کاهش موانع ارائه گردد. بنابراین سوال اصلی در این تحقیق این است سوال اصلی در این تحقیق این است که آیا «عوامل مدیریتی» از طریق اعمال تأثیر معنادار بر «عوامل موثر در پیاده سازی بودجه ریزی

عملیاتی ادواردز» مانع پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون می شوند؟ و اینکه هر یک از عوامل محیطی، انسانی، و فرآیندی از طریق اعمال تاثیر معنادار بر کدام یک از عوامل فرهنگی، ساختاری، ارتباطی و منابع مانع اجرای موثر بودجه ریزی عملیاتی در بانک دولتی توسعه تعاون می گردند؟

اهداف تحقیق:

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

شناسایی موانع و تنگناهای موجود و تاثیرگذار بر بودجه ریزی عملیاتی در بانک دولتی توسعه تعاون.

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

ارائه راهکارهای لازم جهت کاهش موانع پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی در بانک دولتی توسعه تعاون.

فرضیه های تحقیق:

با توجه به بیان مسئله و اهداف تحقیق فرضیه های زیر مطرح می گردد تا براساس آنها اطلاعات جمع آوری و نسبت به تأیید یا رد فرضیه ها اقدام گردد.

فرضیه اصلی:

- ۱-عوامل مدیریتی بر فرهنگ تاثیر معناداری دارد.
- ۲-عوامل مدیریتی بر ساختارها تاثیر معناداری دارد.
- ۳-عوامل مدیریتی بر ارتباطات تاثیر معناداری دارد.
- ۴-عوامل مدیریتی بر منابع تاثیر معناداری دارد.

فرضیه های فرعی:

- ۱- عامل انسانی بر فرهنگ تاثیر معناداری دارد.
- ۲-عامل انسانی بر ساختارها تاثیر معناداری دارد.
- ۳-عامل انسانی بر ارتباطات تاثیر معناداری دارد.
- ۴-عامل انسانی بر منابع تاثیر معناداری دارد.
- ۵-عامل فنی و فرآیندی بر فرهنگ تاثیر معناداری دارد.
- ۶-عامل فنی و فرآیندی بر ساختارها تاثیر معناداری دارد.

۷- عامل فنی و فرایندی بر ارتباطات تاثیر معناداری دارد.

۸- عامل فنی و فرایندی بر منابع تاثیر معناداری دارد.

۹- عامل محیطی بر فرهنگ تأثیر معناداری دارد.

۱۰- عامل محیطی بر ساختارها تاثیر معناداری دارد.

۱۱- عامل محیطی بر ارتباطات تاثیر معناداری دارد.

۱۲- عامل محیطی بر منابع تاثیر معناداری دارد.

پیشینه تحقیق

پیشینه داخلی

خلاصه پیشینه داخلی مربوط به تحقیق حاضر درجدول ذیل آورده شده است.

جدول مربوط به مطالعات انجام شده در زمینه بودجه ریزی عملیاتی درایران

نام	سال	عنوان	نتیجه
امین عهد حامد دهقانان	۱۳۸۵	بررسی نقش معماری سازمانی در استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی	شرط لازم برای استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی در سازمان ایجاد یک سیستم اطلاعات یکپارچه می باشد.
محمد آئینی	۱۳۸۵	ساختمان های دولتی و بودجه ریزی عملیاتی	استفاده از بودجه ریزی عملیاتی راه حل مشکلات شرکتهای سرمایه گذاری زمین و مستغلات برای رفع بسیاری از تنگناهای بودجه ای است.
علی پناهی محمد قاسمی	۱۳۸۵	بودجه ریزی عملیاتی الزامات و موانع آن در ایران	وجود قوانین متعدد، تعارضات در قوانین ، عدم تفکیک و وظایف ، نبود متولی قدرتمند از موانع اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی است.

محمود عسکری آزاد	۱۳۸۵	نظام بودجه ریزی در ایران	اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی باعث افزایش کارائی ، پاسخگوئی و اثر بخشی می گردد.
جعفر باباجانی	۱۳۸۶	نقش حسابداری و حسابرسی در استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی	تغییرات مناسب در قانون ایران محاسبات و پیش بینی احکام مناسب برای انجام حسابرسی عملیات از الزامات اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی
امید ویانچی	۱۳۸۵	بررسی روند بودجه ریزی عملیاتی از دیدگاه اقتصاد سلامت	بودجه ریزی عملیاتی نیازمند مهندسی دوباره است و باید در روند کنونی و بعضاً صوری بودجه ریزی عملیاتی اصلاح اساسی صورت پذیرد.
محمد علی فرهمند امیرحسین اعتمادزاده	۱۳۸۵	راهبردهایی برای استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی	تعاریف مفاهیم و اصلاحات پایه در بودجه ریزی عملیاتی و استقرار یک نظام تشویقی و حمایت از مدیران کارآمد لازمه استقرار نظام بودجه ریزی است.
احمد خدای پور محمدی زینالی	۱۳۸۵	سیستم بودجه بندی عملیاتی و تأیید آن بر عملکرد و مسئولیت پاسخگوئی دولت	تمرکز بر نتایج بودجه باعث بهبود اثربخشی ، کارائی و پاسخگویی برنامه های دولت می شود و در نهایت باعث کاهش هزینه ها و رضایت مندی دیگران می گردد.
محسن رسولیان حسین علی ابریشم	۱۳۸۵	بودجه ریزی عملیاتی الگویی برای ارتقاء نظام مدیریت مالی در شهرداری ها	مقدار کارائی سیستم بودجه بندی ۸۴/۹۵ بدست آمده و در نتیجه کارائی سیستم جدید از سیستم خیلی بیشتر است و تفاوت بین دو سیستم معنادار است.

پیشینه خارجی

خلاصه ای از نتایج مطالعات خرجی در جدول ذیل آورده شده است

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

نام	سال	عنوان	نتیجه
مارک رایبسون جیم برامبی	۲۰۰۴	آیا بودجه بندی عملیاتی کاری میکند (یک بررسی تحلیلی از دانش تجربی)	دانش تجربی درباره بودجه ریزی عملیاتی در سطح گسترده فقط در حوزه متدلوژی محدود شده و اساس را برای نتیجه گیری قاطع درباره کارائی سیستم فراهم نمی آورد.
لاورن	۲۰۰۵	بررسی و تحلیل درباره کاربرد سیستمهای بودجه بندی عملیاتی در نمایندگی های شهری کالیفرنیا	کاربرد بودجه بندی عملیاتی علیرغم گستردگی استفاده، از عملکردی خیلی محدودی داردا ولی کارمندان با سابقه بعید است که بودجه بندی عملیاتی را اجرا کنند ولی استفاده از این سیستم کارائی را افزایش می دهد.
البرت	۲۰۰۵	بودجه بندی عملیاتی	اطلاعات کافی درباره اندازه گیری عملکرد برای ارزش گذاری لازم است و سعی می شود آژانسها را تشویق کنند تا اطلاعات کافی را در اختیار دولت قرار دهد.

روش تحقیق

این تحقیق در دو بخش تنظیم شده است ، بخش اول از روش مطالعات اسنادی و کتابخانه ای برای تدوین مباحث استفاده شده است و در بخش دوم تحقیق از روش پیمایشی و همبستگی استفاده گردیده است. هم چنین تلاش شده ضمن توصیف عینی، واقعی و منظم مسائل مورد بررسی، فرضیات تحقیق از طریق آزمونهای آماری مورد سنجش قرار گیرد. نوع تحقیق کاربردی است که با هدف بررسی مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی و همچنین ارائه راه کار جهت کاهش موانع بودجه بندی عملیاتی در بانک توسعه تعاون صورت گرفته است.

تعاریف عملیاتی متغیرهای تحقیق و نحوه اندازه گیری آنها:

متغیر های مستقل

بودجه بندی عملیاتی:

متغیرهای وابسته

• عوامل محیطی:

• عوامل سیاسی:

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

✓ پاسخگویی سازمانها در مقابل جامعه:

• عوامل فنی و فرآیندی:

✓ برنامه ریزی استراتژیک:

✓ تعیین شاخص در بودجه:

• عوامل انسانی:

✓ آموزش:

✓ نظام تشویق و تنبیه:

نتایج

با توجه به تجزیه و تحلیل آزمون فرضیه های تحقیق مندرج در فصل چهارم نتیجه هایی به شرح ذیل استخراج می گردد:

۴-۲-۱- نتیجه فرضیه های فرعی

عنوان فرضیه فرعی اول: عامل انسانی بفرهنگ تاثیر معنی داری دارد.

فرض H0: عامل انسانی موثر در فرهنگ پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون می باشد

فرض H1: عامل انسانی موثر در فرهنگ پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون نمی باشد

آماره آزمون	احتمال مشاهده شده	تعداد	طبقه بندی	عامل انسانی بفرهنگ
۰,۶	۰,۷	۲۶	≤ 3	گروه ۱
۰,۳	۰,۳	۹	> 3	گروه ۲

کل		۳۵	۱
----	--	----	---

جدول ۴-۱ نتایج فرضیه فرعی اول

نتیجه آزمون فرعی اول درخصوص تاثیر عامل انسانی بر فرهنگ نشان داد که آموزش های مناسب و بکارگیری نظام شایسته تشویق و تنبیه و نظام حقوق و مزایای مناسب عامل انسانی در بانک توسعه تعاون ، تاثیری بر خواسته ها یا نگرش اجرا کنندگان و به عبارتی در فرهنگ سازمان نداشته و در توفیق پیاده سازی نظام بودجه ریزی عملیاتی در بانک مذکور بی تاثیر است و لذا از موانع پیاده سازی این نوع از بودجه ریزی در این بانک می باشد .

عنوان فرضیه فرعی دوم: عامل انسانی بر ساختار تاثیر معنی داری دارد

فرض H0 : عامل انسانی موثر در ایجاد ساختار پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون می باشد.

فرض H1 : عامل انسانی موثر در ایجاد ساختار پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون نمی باشد.

آماره آزمون	احتمال مشاهده شده	تعداد	طبقه بندی	عامل انسانی بر ساختار
۰,۶	۰,۷	۲۳	≤ 3	گروه ۱
	۰,۳	۷	> 3	گروه ۲
	۱	۳۵		کل

جدول ۴-۲ نتایج فرضیه فرعی دوم

نتیجه آزمون فرعی دوم درخصوص تاثیر عامل انسانی بر ساختار نشان داد که آموزش های مناسب و بکار گیری نظام شایسته تشویق و تنبیه و نظام حقوق و مزایای مناسب عامل انسانی در بانک توسعه تعاون ، تاثیری بر ساختار بوروکراتیک ، ارتقاء و اصلاح ساختارها ، بهره گیری از کارشناسان بودجه باتجربه و با مهارت که از عوامل موثر در پیاده سازی بودجه عملیاتی است نداشته و از موانع پیاده سازی نظام بودجه ریزی عملیاتی در بانک می باشد.

عنوان فرضیه فرعی سوم: عامل انسانی بر ارتباطات و رهبری تاثیر معنی داری دارد

فرض H0 : عامل انسانی موثر بر بهبود ارتباطات و رهبری در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون می باشد

فرض H1 : عامل انسانی موثر بر بهبود ارتباطات و رهبری در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون نمی باشد

آماره آزمون	احتمال مشاهده شده	تعداد	طبقه بندی	عامل انسانی بر ارتباطات
-------------	-------------------	-------	-----------	-------------------------

گروه ۱	≤ 3	۲۹	۰,۸	۰,۶
گروه ۲	> 3	۶	۰,۲	
کل		۳۵	۱	

جدول ۳-۴ نتایج فرضیه فرعی سوم

نتیجه آزمون فرعی سوم درخصوص تاثیر عامل انسانی بر ارتباطات و رهبری نشان داد که آموزش های مناسب و نظام شایسته تشویق و تنبیه مناسب و نیز نظام حقوق و مزایای مناسب عامل انسانی در راستای ارتقاء سطح ارتباطات و رهبری و توانمند سازی رهبری در در بانک توسعه تعاون وجود نداشته که این مهم نیز از موانع موثر در عدم پیاده سازی بودجه عملیاتی است و بر عدم توفیق پیاده سازی این نوع بودجه ریزی در بانک توسعه تعاون صحه می گذارد.

عنوان فرضیه فرعی چهارم: عامل انسانی بر منابع تاثیر معنی داری دارد

فرض H0: عامل انسانی موثر در استفاده از منابع در جهت پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون می باشد.

فرض H1: عامل انسانی موثر در استفاده از منابع در جهت پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون نمی باشد.

آماره آزمون	احتمال مشاهده شده	تعداد	طبقه بندی	عامل انسانی بر منابع
۰,۶	۰,۶	۲۱	≤ 3	گروه ۱
	۰,۴	۱۴	> 3	گروه ۲
	۱	۳۵		کل

جدول ۴-۴ نتایج فرضیه فرعی چهارم

نتیجه آزمون فرعی چهارم درخصوص تاثیر عامل انسانی بر منابع نشان داد که آموزش های مناسب و بکارگیری نظام شایسته تشویق و تنبیه و نظام حقوق و مزایای مناسب عامل انسانی بانک توسعه تعاون بر منابع (اعم از مالی، کارکنان و ...) تاثیر معناداری در راستای پیاده سازی بودجه عملیاتی نداشته و از موجبات عدم توفیق پیاده سازی نظام بودجه ریزی عملیاتی در بانک مورد تحقیق می باشد.

عنوان فرضیه فرعی پنجم: عامل فنی و فرآیندی بر فرهنگ تاثیر معنی داری دارد

فرض H0: عامل فنی و فرآیندی موثر در فرهنگ پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون می باشد

فرض H1: عامل فنی و فرآیندی موثر در فرهنگ پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون نمی باشد

آماره آزمون	احتمال مشاهده شده	تعداد	طبقه بندی	عامل فرآیندی بر فرهنگ
۰,۴	۰,۴	۱۵	≤ 3	گروه ۱

گروه ۲	>۳	۲۰	۰٫۶	۰٫۶
کل		۳۵	۱	

جدول ۴-۵ نتایج فرضیه فرعی پنجم

نتیجه آزمون فرعی پنجم درخصوص تاثیر عامل فنی و فرایندی بر فرهنگ نشان داد که برنامه ریزی استراتژیک و سیستم اطلاعات مدیریتی موجود در بانک توسعه تعاون بر خواسته ها یا نگرش اجرا کنندگان بودجه عملیاتی در این بانک موثر است لذا از طریق تاثیرگذاری بر فرهنگ می تواند موجبات توفیق استقرار پیاده سازی نظام بودجه ریزی عملیاتی در بانک مورد تحقیق را فراهم آورد، بدین معنا که نمی توان آن را به عنوان یک مانع در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی بر شمرد.

عنوان فرضیه فرعی ششم: عامل فنی و فرآیندی بر ساختار تاثیر معنی داری دارد

فرض H0: عامل فنی و فرآیندی موثر در ایجاد ساختار پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون می باشد.

فرض H1: عامل فنی و فرآیندی موثر در ایجاد ساختار پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون نمی باشد.

آماره آزمون	احتمال مشاهده شده	تعداد	طبقه بندی	عامل فرآیندی بر ساختار
۰٫۶	۰٫۴	۱۳	≤ 3	گروه ۱
	۰٫۶	۲۲	> 3	گروه ۲
	۱	۳۵		کل

جدول ۴-۶ نتایج فرضیه فرعی ششم

درخصوص آزمون فرعی ششم مبنی بر تاثیر عامل فنی و فرایندی بر ساختار نتایج نشان می دهد که برنامه ریزی استراتژیک و سیستم اطلاعات مدیریتی موجود در بانک توسعه تعاون بر ساختار بوروکراتیک اعم از ارتقاء و اصلاح ساختارها ، استخراج مقیاس های عملکردی برای بودجه ریزی و برنامه ریزی و تجزیه و تحلیل ضعف ها و قوت های ساختاری بانک در راستای بودجه ریزی عملیاتی بوده و بر عدم توفیق پیاده سازی نظام بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون تاثیر ندارد.

عنوان فرضیه فرعی هفتم: عامل فنی و فرآیندی بر ارتباطات و رهبری تاثیر معنی داری دارد

فرض H0: عامل فنی و فرآیندی موثر بر بهبود ارتباطات و رهبری در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون

می باشد

فرض H1 : عامل فنی و فرآیندی موثر بر بهبود ارتباطات و رهبری در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون نمی باشد

آماره آزمون	احتمال مشاهده شده	تعداد	طبقه بندی	عامل فرایندی بر ارتباطات
۰,۶	۰,۵	۱۷	≤ 3	گروه ۱
	۰,۵	۱۸	> 3	گروه ۲
	۱	۳۵		کل

جدول ۴-۷ نتایج فرضیه فرعی هفتم

نتیجه آزمون فرعی هفتم در خصوص تاثیر عامل فنی و فرایندی بر ارتباطات و رهبری نتایج حاکی از آن است که رویه اجرایی برنامه ریزی مدیریتی در بانک توسعه تعاون بر ارتقاء سطح ارتباطات و رهبری و توانمند سازی رهبری در راستای پیاده سازی بودجه عملیاتی موثر بوده و از موانع توفیق پیاده سازی نظام بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه مذکور نمی باشد .

عنوان فرضیه فرعی هشتم: عامل فنی و فرآیندی بر منابع تاثیر معنی داری دارد

فرض H0 : عامل فنی و فرآیندی موثر در استفاده از منابع در جهت پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون می باشد

فرض H1 : عامل فنی و فرآیندی موثر در استفاده از منابع در جهت پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون نمی باشد

آماره آزمون	احتمال مشاهده شده	تعداد	طبقه بندی	عامل فرایندی بر منابع
۰,۶	۰,۳	۱۰	≤ 3	گروه ۱
	۰,۷	۲۵	> 3	گروه ۲
	۱	۳۵		کل

جدول ۴-۸ نتایج فرضیه فرعی هشتم

در خصوص آزمون فرعی هشتم مبنی بر تاثیر عامل فنی و فرایندی بر منابع ، نتایج حاکی از آنست که برنامه ریزی استراتژیک و سیستم اطلاعات مدیریتی بر منابع بانک توسعه تعاون (اعم از مالی، کارکنان و ...) موثر بوده و از عوامل موثر

در استقرار پیاده سازی بودجه عملیاتی در بانک مذکور می باشد و نمی توان آن را به عنوان مانع پیاده سازی مد نظر قرار داد

عنوان فرضیه فرعی نهم: عامل محیطی بر فرهنگ تاثیر معنی داری دارد

فرض H0: عامل محیطی موثر در فرهنگ پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون می باشد

فرض H1: عامل محیطی موثر در فرهنگ پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون نمی باشد

آماره آزمون	احتمال مشاهده	تعداد	طبقه بندی	عامل محیطی بر فرهنگ
۰,۶	۰,۹	۳۱	≤ 3	گروه ۱
	۰,۱	۴	> 3	گروه ۲
	۱	۳۵		کل

جدول ۴-۹ نتایج فرضیه فرعی نهم

نتیجه آزمون فرعی نهم درخصوص تاثیر عامل محیطی بر فرهنگ نشان می دهد که فقدان قوانین و مقررات پشتیبان و عدم تمایل قانون گذاران به پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون موجب عدم شکل گیری یا اختلال بر فرهنگ سازمانی در بانک گردیده و از این لحاظ نمی توان آن را موثر بر پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون دانست و لذا به عنوان یک مانع پیاده سازی این نوع از بودجه ریزی در این بانک در نظر می آید.

عنوان فرضیه فرعی دهم: عامل محیطی بر ساختار تاثیر معنی داری دارد

فرض H0: عامل محیطی موثر در ایجاد ساختار پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون می باشد

فرض H1: عامل محیطی موثر در ایجاد ساختار پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون نمی باشد

آماره آزمون	احتمال مشاهده شده	تعداد	طبقه بندی	عامل محیطی بر ساختار
۰,۶	۰,۹	۳۲	≤ 3	گروه ۱
	۰,۱	۳	> 3	گروه ۲
	۱	۳۵		کل

جدول ۴-۱۰ نتایج فرضیه فرعی دهم

درخصوص آزمون فرعی دهم مبنی بر تاثیر عامل محیطی بر ساختار نتایج حاکی از آن است که قوانین و مقررات پشتیبان و تمایل قانون گذاران به پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون بر ساختار بوروکراتیک اعم از ارتقاء و اصلاح

ساختارها ، استخراج مقیاس های عملکردی برای بودجه ریزی و برنامه ریزی و تجزیه و تحلیل ضعف ها و قوت های ساختاری بانک تاثیر محسوسی نداشته و لذا به عنوان مانع پیاده سازی نظام بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون از ان نام نخواهیم برد .

عنوان فرضیه فرعی یازدهم:عامل محیطی برارتباطات و رهبری تاثیر معنی داری دارد

فرض H0 : عامل محیطی موثر بر بهبود ارتباطات و رهبری در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون می باشد

فرض H1 : عامل محیطی موثر بر بهبود ارتباطات و رهبری در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون نمی باشد.

آماره آزمون	احتمال مشاهده شده	تعداد	طبقه بندی	عامل محیطی بر ارتباطات
۰,۶	۰,۸	۲۷	≤ 3	گروه ۱
	۰,۲	۸	> 3	گروه ۲
	۱	۳۵		کل

جدول ۴-۱۱ نتایج فرضیه فرعی یازدهم

نتیجه آزمون فرعی یازدهم درخصوص تاثیر عامل محیطی بر ارتباطات و رهبری نشان داد که قوانین و مقررات پشتیبان و تمایل قانون گذاران به پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون بر ارتقاء سطح ارتباطات و رهبری و توانمند سازی رهبری تاثیر قابل توجهی نداشته و لذا از موانع پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در این بانک است و بر عدم توفیق پیاده سازی این نوع بودجه ریزی در بانک توسعه تعاون صحه می گذارد .

عنوان فرضیه فرعی دوازدهم:عامل محیطی بر منابع تاثیر معنی داری دارد

فرض H0 : عامل محیطی موثر دراستفاده از منابع در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون می باشد.

فرض H1 : عامل محیطی موثر دراستفاده از منابع در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون نمی باشد.

آماره آزمون	احتمال مشاهده شده	تعداد	طبقه بندی	عامل محیطی بر منابع
۰,۶	۰,۷	۲۵	≤ 3	گروه ۱
	۰,۳	۱۰	> 3	گروه ۲
	۱	۳۵		کل

جدول ۴-۱۲ نتایج فرضیه فرعی دوازدهم

نتیجه آزمون فرعی دوازدهم درخصوص تاثیر عامل محیطی بر منابع نشان داد که قوانین و مقررات پشتیبان و تمایل قانون گذاران به پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون بر منابع بانک (اعم از مالی ، کارکنان و ...) تاثیر قابل توجهی نداشته لذا از عوامل موثر در عدم توفیق در استقرار پیاده سازی بودجه عملیاتی در بانک مذکور می باشد و لذا می توان آن را به عنوان مانع پیاده سازی مد نظر قرار داد .

۴-۲-۲- نتیجه فرضیه های اصلی

عنوان فرضیه اصلی اول: عوامل مدیریتی بر فرهنگ تاثیر معنی داری دارند

فرض H0: عوامل مدیریتی (عامل انسانی، عامل فرآیندی، عامل محیطی) در بانک توسعه تعاون موثر بر فرهنگ پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی می باشند

فرض H1: عوامل مدیریتی (عامل انسانی، عامل فرآیندی، عامل محیطی) در بانک توسعه تعاون موثر بر فرهنگ پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در نمی باشند

آماره آزمون	احتمال مشاهده شده	تعداد	طبقه بندی	عوامل مدیریتی بر فرهنگ
۰,۶	۰,۸	۲۷	≤ 3	گروه ۱
	۰,۲	۸	> 3	گروه ۲
	۱	۳۵		کل

جدول ۴-۱۳ نتایج فرضیه اصلی اول

نتیجه آزمون فرضیه اصلی اول درخصوص تاثیر عوامل مدیریتی بر فرهنگ نشان داد عوامل مدیریتی، بر خواسته ها یا نگرش اجرا کنندگان فرایند پیاده سازی بودجه عملیاتی در بانک توسعه تعاون موثر نبوده و لذا عوامل مدیریتی از طریق عدم تاثیر گذاری مثبت بر فرهنگ، موجبات عدم توفیق پیاده سازی نظام بودجه ریزی عملیاتی در بانک مذکور را فراهم می آورند .

عنوان فرضیه اصلی دوم: عوامل مدیریتی بر ساختارها تاثیر معنی داری دارند

فرض H0: عوامل مدیریتی (عامل انسانی، عامل فرآیندی، عامل محیطی) در بانک توسعه تعاون موثر بر ایجاد ساختار پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی می باشند

فرض H1 : عوامل مدیریتی (عامل انسانی، عامل فرآیندی، عامل محیطی) در بانک توسعه تعاون موثر بر ایجاد ساختار پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در نمی باشند

آماره آزمون	احتمال مشاهده شده	تعداد	طبقه بندی	عوامل مدیریتی بر ساختار
۰,۶	۰,۷	۲۳	≤ 3	گروه ۱
	۰,۳	۱۲	> 3	گروه ۲
	۱	۳۵		کل

جدول ۴-۱۴ نتایج فرضیه اصلی دوم

نتایج آزمون فرضیه اصلی دوم حاکی از آنست که عوامل مدیریتی بر ساختار بوروکراتیک بانک توسعه تعاون (اعم از ارتقاء و اصلاح ساختارها، استخراج مقیاس های عملکردی برای بودجه ریزی و برنامه ریزی و تجزیه و تحلیل ضعف ها و قوت های ساختار بانک در راستای پیاده سازی بودجه عملیاتی) تاثیر محسوسی نداشته و از این طریق موجبات عدم توفیق پیاده سازی نظام بودجه ریزی عملیاتی در بانک مذکور را فراهم می آورد.

عنوان فرضیه اصلی سوم: عوامل مدیریتی بر ارتباطات و رهبری تاثیر معنی داری دارند

فرض H0 : عوامل مدیریتی (عامل انسانی، عامل فرآیندی، عامل محیطی) در بانک توسعه تعاون موثر بر بهبود ارتباطات و رهبری در بودجه ریزی عملیاتی می باشند

فرض H1 : عوامل مدیریتی (عامل انسانی، عامل فرآیندی، عامل محیطی) در بانک توسعه تعاون موثر بر بهبود ارتباطات و رهبری در بودجه ریزی عملیاتی نمی باشند

آماره آزمون	احتمال مشاهده شده	تعداد	طبقه بندی	عوامل مدیریتی بر ارتباطات
۰,۶	۰,۸	۲۸	≤ 3	گروه ۱
	۰,۲	۷	> 3	گروه ۲
	۱	۳۵		کل

جدول ۴-۱۵ نتایج فرضیه اصلی سوم

نتیجه آزمون فرضیه اصلی سوم در خصوص تاثیر عوامل مدیریتی بر ارتباطات و رهبری حاکی از آنست که عوامل مدیریتی از طریق عدم تاثیر مورد انتظار بر ارتباطات و رهبری، موجبات عدم توفیق پیاده سازی نظام بودجه ریزی عملیاتی در بانک مذکور را فراهم می آورند .

عنوان فرضیه اصلی چهارم: عوامل مدیریتی بر منابع تاثیر معنی داری دارند

فرض H0 : عوامل مدیریتیعامل انسانی،عامل فرآیندی،عامل محیطی) در بانک توسعه تعاون موثر در استفاده از منابع در بودجه ریزی عملیاتی می باشند

فرض H1 : عوامل مدیریتیعامل انسانی،عامل فرآیندی،عامل محیطی) در بانک توسعه تعاون موثر در استفاده از منابع در بودجه ریزی عملیاتی نمی باشند

آماره آزمون	احتمال مشاهده شده	تعداد	طبقه بندی	عوامل مدیریتی بر منابع
۰.۶	۰.۴	۱۳	≤ 3	گروه ۱
	۰.۶	۲۲	> 3	گروه ۲
	۱	۳۵		کل

جدول ۴-۱۶ نتایج فرضیه اصلی چهارم

نتیجه آزمون فرضیه اصلی چهارم مبنی بر تاثیر عوامل مدیریتی بر منابع بانک توسعه تعاون (اعم از مالی ، کارکنان و ...) نشان دهنده آنست که عوامل مدیریتی از طریق اعمال تاثیر مورد انتظار بر منابع ، نقشی در عدم توفیق پیاده سازی نظام بودجه ریزی عملیاتی در بانک مذکور ندارند.

سایر نتایج

همانگونه که در نتایج فرضیه های اصلی رویت شد ، عوامل مدیریتی با عدم اعمال تاثیر مورد انتظار بر سه شاخص از چهار شاخص الزامی مورد اشاره ادواردز برای پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی ،موجبات عدم توفیق پیاده سازی نظام بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون را فراهم می آورند .شایان ذکر است تاثیر سه سطح عوامل مدیریتی بر شاخصهای مذکور یکسان نمی باشد بلکه عوامل محیطی ، انسانی و فرایندی با رتبه های مختلف و درجه اهمیت متفاوتی در عدم توفیق در پیاده سازی تاثیر می گذارند .

نتایج حاصل از آزمون تحلیل واریانس فریدمن حاکی از آن است که عامل فرایندی با رتبه بالاتری در مقایسه با عوامل انسانی و محیطی در راستای تاثیرگذاری بر شاخصهای فرهنگ، ساختار و ارتباطات در عدم توفیق در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون تاثیر دارد .

محدودیت های تحقیق:

این تحقیق نیز همانند بسیاری از تحقیقات میدانی با موانع و محدودیت هایی مواجه بوده که برخی از این محدودیت ها عبارتند از :

- ✓ عدم شرایط مناسب پاسخ دهندگان تحقیق در زمان مراجعه و در نتیجه بروز انحراف در پاسخ های ارائه شده.
- ✓ محدودیتهای عملیاتی مربوط به دامنه تحقیق، حجم نمونه و امکانات مالی در دسترس.
- ✓ محدودیت زمان جهت دریافت اطلاعات و مطالعه در مورد ادبیات موضوع در بازه زمانی مقرر به منظور دفاع از پایان نامه.
- ✓ ابهام در ادراک مفاهیم موجود در پرسشنامه که جهت رفع این مشکل، توضیحاتی برای درک بهتر ارائه شده است.
- ✓ عدم همکاری برخی از کارشناسان و مدیران بانک و جدی نگرفتن تحقیق
- ✓ کمبود اطلاعات در زمینه بودجه بندی عملیاتی در کتابخانه دانشگاهها و سازمانهایی همچون مدیریت و برنامه ریزی و دفتر پژوهش مجلس و سایر دستگاههای اجرایی یکی از محدودیتهای این پژوهش می باشد.
- ✓ کمبود اطلاعات در زمینه بودجه بندی عملیاتی در کتابخانه دانشگاهها و سازمانهایی همچون مدیریت و برنامه ریزی و دفتر پژوهش مجلس و سایر دستگاههای اجرایی یکی از محدودیتهای این پژوهش می باشد.

۴-۴ - پیشنهادات بر اساس یافته های تحقیق

همانطور که در ادبیات موضوع تحقیق نیز اشاره گردید ، رویکرد اصلی این تحقیق بررسی اثرات عوامل مدیریتی بر ارکان پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی بوده و به نوعی نشان دادن موانع موجود در راه استقرار می باشد .
بر این اساس پیشنهادهای زیر با توجه به نتایج تحقیق و منطبق بر عوامل کلیدی پیاده سازی و فرضیات اصلی آرایه می گردد :

۱- با توجه به سئوالات و نتایج مربوط به فرضیه اصلی اول مبنی بر تاثیر عوامل مدیریتی بر فرهنگ در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی و نتیجه گیری آن ، بر عدم وجود اثرات کافی ، چنین می توان استنتاج نمود ؛ که عوامل انسانی شامل آموزشها و نظام تشویق و تنبیه مناسب که از عوامل ایجاد رضایت شغلی می باشد به حدی که در ایجاد فرهنگ سازمانی پیاده سازی

موثر باشد، در بانک توسعه تعاون وجود ندارد و لذا به عنوان یک مانع در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی شناخته می شوند

درخصوص عامل محیطی، شامل حمایت‌های دولتی و پاسخگویی سازمان نیز نتایج مشابه می باشند. به خصوص با توجه به ماهیت توسعه ای و حمایتی بانک توسعه تعاون و نقش حمایت‌های دولتی در ایجاد بستر فرهنگی بودجه ریزی، این امر می تواند بسیار موثر باشد که در حال حاضر چنین مزیتی وجود ندارد.

علیرغم برخورداری بانک از عوامل فرایندی اعم از برنامه ریزی استراتژیک و نیز ساختارهای اطلاعاتی، کمبودهای فوق الذکر بر عوامل فرایندی غالب گشته و نهایتاً مانع ایجاد فرهنگ پیاده سازی بودجه ریزی می گردند که در واقع ایجاد ساختار آموزش مناسب در ارتقاء فرهنگ سازمان و توجه بیشتر به آموزش‌های فرهنگ محور در کنار آموزش‌های تخصصی و حرفه ای می تواند موثر واقع شود. پیاده سازی نظام شایسته سالیاری و تشویق و تنبیه مناسب نیز می تواند بانک را به سمت و سوی ارتقاء فرهنگ در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی سوق دهد.

همچنین افزایش میزان ارتباطات برون سازمانی با ذینفعان بانک، از همه مهمتر دولت به عنوان اصلی ترین ذینفع و سایر مشتریان بانک در کنار برخورداری بانک از عامل فرایندی نیز از جمله پیشنهادات دیگر در این خصوص می باشد.

۲- نتایج مربوط به فرضیه اصلی دوم مبنی بر تاثیر عوامل مدیریتی بر ساختارهای پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی بانک توسعه تعاون، باز هم نقش ضعیف آموزش‌های لازم در ایجاد و بهبود ساختارهای لازم و نظام تشویق و تنبیه کارا مورد تاکید قرار می گیرد که بهبود آموزش‌ها و کاربردی نمودن آموزش‌های ارائه شده می تواند این نقش را پررنگ نماید. در ایجاد ساختارها بهبود نظام تشویق و تنبیه بسیار حائز اهمیت می باشد زیرا که عدم وجود رضایت شغلی مانع ایجاد هر ساختار کارایی در هر سازمان می گردد.

درخصوص ایجاد ساختار پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی، باز هم وجود عامل فرایندی اعم از برنامه ریزی استراتژیک و سیستم های مناسب اطلاعاتی در بانک مورد تایید قرار می گیرد لذا حفظ ادامه فرایند برنامه ریزی و برنامه محور بودن بانک و نیز به روز بودن سیستم‌های موجود می بایست تداوم یابد. البته نبود ارتباطات برون سازمانی و عدم پاسخگویی مناسب بانک به ذینفعان نیز از موانع موجود می باشد که این ارتباط همه جانبه می بایست با نهادهای بالادست و پایین دست در جهت ساختاردهی به این امر صورت پذیرد.

۳- با توجه تحلیل فرضیه اصلی سوم مبنی بر تاثیر عوامل مدیریتی بر ارتباطات و رهبری سازمان ، می توان چنین پیشنهاد نمود که عامل انسانی شامل آموزش های مناسب و نظام تشویق و تنبیه مناسب در جهت بهبود رهبری وجود ندارد که می تواند ناشی از عدم جانسین پروری در این سیستم باشد . لذا آموزشهای مناسب کاربردی و مدیریتی و ایجاد نظام تشویق و تنبیه مناسب می تواند از طریق ارتقای سطح مدیریت و رهبری بانک در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی بسیار موثر باشد و در حال حاضر نبود آن به عنوان یک مانع شناخته می شود .

عدم حمایت‌های دولت به عنوان مالک بانک و عدم توجه به نیازهای مدیریتی و رهبری آن در جهت نیل به اهداف تعیین شده برای بانک از جمله موانع پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی می باشد، چنان که در امر تامین بودجه و افزایش سرمایه نیز بانک با مشکلاتی روبرو می باشد .

بر این اساس معرفی خدمات و ظرفیتهای قابل ارائه بانک به دولت ، شناسایی و معرفی ظرفیتهای بودجه ای و افزایش سرمایه بانک و تلاش برای جلب و جذب حمایت‌های دولتی می بایست در اولویت مدیران و رهبران بانک قرار گیرد .
در این فرضیه نیز ، عوامل فرایندی شامل تیم های اطلاعاتی و مدیریتی و برنامه ریزی مناسب در جهت تاثیرگذاری بر استقرار بودجه ریزی عملیاتی ، موجود می باشد که حداقل حفظ شرایط موجود پیشنهاد می گردد.

۴- با توجه به تحلیل ارایه نتایج فرضیه اصلی چهارم مبنی بر تاثیر عوامل مدیریتی در استفاده از منابع در بودجه ریزی عملیاتی ، می توان چنین پیشنهاد کرد که عامل انسانی، عامل فرایندی و عامل محیطی به طور کلی در استفاده بهینه از منابع سازمانی در جهت پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی مناسب میباشند و حفظ ارتقاء آن می توان در جهت استقرار این سیستم موثر واقع گردد.

۵- با توجه به نتایج آزمونهای ارائه شده و رتبه بندی عوامل مدیریتی موثر در بودجه ریزی عملیاتی موارد ذیل به منظور پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی و رفع موانع موجود ضروری می باشد :

ضعف عامل انسانی به عنوان یک عامل اساسی مدیریتی در همه ارکان پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی فرهنگ ، ساختار ، رهبری و منابع) قابل مشاهده می باشد که بهبود کمی و کیفی سیستم آموزشی و آموزش پرسنل بانک ، توجه آموزشهای فرهنگی در کنار سایر آموزشهای تخصصی و بهبود نظام تشویق و تنبیه که اثر مستقیم در ارتقاء رضایت شغلی و بهره وری کارکنان دارد را می طلبد از این رو پیشنهاد می گردد برنامه ریزی و سرمایه گذاری لازم در این حوزه صورت پذیرد.

ضعف عامل محیطی به عنوان یک عامل مدیریتی در همه ارکان پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی (فرهنگ، ساختار، رهبری و منابع) قابل مشاهده می باشد. لذا در درجه بعدی تعامل با ذینفعان خارجی شامل دولت به عنوان مالک بانک و مشتریان به عنوان جامعه خدمت رسانی می بایست مورد نظر قرار گیرد. به خصوص با در نظر گرفتن نقش توسعه ای بانک که حمایت‌های دولتی در افزایش سرمایه و ... را می طلبد.

وجود تاثیر عامل فرایندی در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانک توسعه تعاون مورد تایید قرار گرفته است که این موجب ارزیابی مناسب ساختار برنامه ریزی بانک و سیستم های مدیریت یو اطلاعاتی مناسب در بانک می باشد. علیرغم مثبت ارزیابی شدن عامل فرایندی این نکته باید مورد توجه قرار گیرد که تحول در سایر عوامل (انسانی و محیطی) می بایست در این حوزه آغاز گردد لذا برنامه ریزی و سیستم های موجود می بایست در چارچوب ارتقاء و بهبود عوامل انسانی و محیطی تطبیق داده شود

پیشنهادات برای تحقیقات آتی

همانطور که از نتایج این تحقیق نیز به دست آمد، فرهنگ سازمانی در راستای بودجه ریزی عملیاتی یکی از ارکان اساسی در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی می باشد از این رو ورود به بحث چگونگی ارتقاء فرهنگ سازمانی و رابطه آن با عوامل پیاده سازی بودجه عملیاتی نیازمند به انجام یک پژوهش علمی می باشد.

همچنین یکی دیگر از پژوهش‌های کاربردی در این حوزه می تواند به تایید و بررسی متغیرهای طبقه بندی ادواردز در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در بانکها و رتبه بندی این عوامل پردازد که این امر می تواند به عنوان یک الگو در استقرار بودجه ریزی عملیاتی قرار گیرد.

و در نهایت با مطالعه تحقیقات این حوزه مشخص می گردد که بیشتر این تحقیقات مرتبط با سازمانهایی است که عملاً در آنها استقرار بودجه ریزی عملیاتی صورت نگرفته است. آزمون فرضیات در سازمانهایی که موفق به پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی گردیده اند و مقایسه تحلیل آن با این تحقیق می تواند در استقرار و همگانی کردن آن مفید واقع گردد.