

طراحی مدل بودجه ریزی با رویکرد برنامه ریزی استراتژیک: مطالعه ی موردی وزارت نیرو

شهره السادات کریمی جهرمی^۱، محمد شریف ملک زاده^۲، عباس صالح اردستانی^۳

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

^۲ دانشیار گروه آموزشی مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

^۳ استادیار گروه آموزشی مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

نام نویسنده مسئول:

شهره السادات کریمی جهرمی

چکیده

در سیستم های سنتی هزینه یابی، بر حجم تولید و واحدهای محصولات تاکید می شود و همچنین فرض می شود که محصولات منابع را مصرف می کنند. در هزینه یابی بر مبنای فعالیت استدلال بر این است که تولید محصولات مستلزم انجام فعالیت هایی است و فعالیت ها مصرف کننده منابع اند. بنابراین، در هزینه یابی بر مبنای فعالیت ابتدا هزینه های سر بار به فعالیت ها تخصیص داده می شود (انباشت هزینه ها تحت عنوان مخزن هزینه ها) و سپس هزینه های تخصیص یافته به فعالیتها بر اساس عاملی تحت عنوان محرک هزینه، به محصولات یا خطوط تولید تخصیص می یابد. در هزینه یابی بر مبنای فعالیت، فعالیت های عمده در فرایند تولید به چهار طبقه سطح واحد محصول، سطح دسته محصول، سطح پشتیبانی محصول، و سطح کارخانه تفکیک می شود، در تحقیق حاضر به دنبال طراحی مدل بودجه ریزی بارویکرد برنامه ریزی استراتژیک هستیم و با توجه به نظر خبرگان و تحقیقات پیشین به ارائه ی پرسشنامه در زمینه مورد نظر پرداخته و با استفاده از معادلات ساختاری (SEMs) به ارائه ی مدلی به منظور بررسی عوامل استراتژی اعمال شده در وزارت نیرو پرداخته شد که با توجه به نتایج در ارتباط با ضریب تأثیر بیشترین ضریب مربوط به بخش نحوه تخصیص منابع مالی در بعد استراتژی مالی بامیزان ضریب تأثیر ۴,۹۵۴ می باشد.

واژگان کلیدی: برنامه ریزی، مدیریت استراتژیک، بودجه ریزی، وزارت نیرو.

مقدمه

یکی از عناصر عمده در مدیریت، برنامه ریزی است. برنامه ریزی عنصری مدیریتی و فرایندی است که سازمانها در قالب آن همه فعالیت های خود را در مورد اهداف مورد نظر، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر را در یکدیگر ترکیب و ادغام کرده و هدف از اجرای آن دستیابی به نتایج سازمانی است. در کل مدیریت برای کلیه منابع تحت اختیار خود بایستی برنامه ریزی مناسبی داشته باشد از عمده ترین عواملی که موجب نگرش جدید در طراحی مدل بودجه ریزی با رویکرد برنامه ریزی استراتژیک شده است روند تغییرات و دگرگونی های تکنولوژیک، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمانها است که همواره با آن مواجه اند. اگر سازمان ها می خواهند همسو با این تغییرات باشند بایستی نگرش جامع و راهبردی داشته و الزامات گوناگونی را مدنظر قرار دهند، بدین منظور در این پژوهش به دنبال آنیم تا با توجه به این ارتباط که بین بودجه ریزی و مدیریت استراتژیک وجود دارد به ارائه ی مدل بودجه ریزی با رویکرد برنامه ریزی استراتژیک متناسب در وزارت نیرو بپردازیم.

پیشینه ی تحقیق

همانگونه که گفته شد، برنامه ریزی عبارت است از طریقه و روش نیل به اهداف سازمانی، و به تبع آن استراتژی عبارت از تمام امکانات لازم برای انجام موفقیت آمیز وظایف سازمانی است (کاپلان، نورتون، ۲۰۰۱)، از این رو، برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که ضمن آن اهداف بلندمدت سازمانی تعیین و تصمیم گیری بر مبنای روشها، جهت دستیابی به این اهداف را در برمی گیرد که از قبل پیش بینی شده اند. یا به عبارتی، تلاش سازمان یافته و منظم برای تصمیم گیری اساسی و انجام اقدامات بنیادی است که جهت گیری فعالیتهای یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوب قانونی شکل می دهند. (عجمی و همکاران، ۱۹۹۸)

برنامه زمانی، برای فرایند برنامه ریزی استراتژیک به ماهیت، نیازهای سازمان و محیط خارجی آن بستگی دارد. برنامه ریزی در سازمان ها در قالب تولیدی و خدماتی انجام می گیرد که سریعاً در حال تغییراند. در چنین موقعیتی، برنامه ریزی ممکن است یک یا دو بار در سال به صورت یک سری مراحل جامع و جزئی تدریجی با توجه به ماموریت، چشم انداز، ارزشها، کنکاش محیطی، اهداف، استراتژی ها، مسئولیتهای، جدول زمانی، بودجه و غیره انجام گیرد. به عبارتی، اگر سازمانی سالهای زیادی در بازار ثابت فعالیت می کند برنامه ریزی ممکن است در سال یک بار و فقط در بخش های مشخصی صورت گیرد. برای مثال، برنامه ریزی در حین کار از طریق اهداف، مسئولیتهای، جدول زمانی، بودجه و غیره هر سال به روز می شوند. (عسگری همکاران، ۲۰۱۲).

اجرای برنامه ریزی استراتژیک همزمان با آغاز فعالیت سازمان است. برنامه ریزی استراتژیک معمولاً بخشی از یک برنامه کسب و کار تجاری، همراه با برنامه بازاریابی، برنامه مالی و عملیاتی است؛ (ایروانی و همکاران، ۲۰۱۲)

برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است در جهت برقراری اهداف منابع مالی و توسعه استراتژی های منابع انسانی برای نیل به اهداف، سیاستها از طریق بسیج، توسعه و نگهداری منابع انسانی. (اسدی و همکاران، ۲۰۱۰)

در مقاله یانگ و همکاران (۲۰۱۵)، به تعاریفی نوین و جدید از مدیریت بودجه ریزی می پردازد در این مقاله بیان می دارد که مدیریت بودجه ریزی به عنوان عاملی مهم در ارتباط با عملکرد سازمان می تواند نقش به سزایی را ایفا کند، در این پژوهش به ارائه یک چارچوبی برای ارزیابی ارتباط بین بودجه ریزی و موفقیت پروژه ها و در پایان میزان بهره وری و سود در سازمان می پردازد.

در مقاله براش و همکاران (۲۰۱۵)، به این موضوع اشاره دارد که شرکت های کوچک برای حفظ و بقای خود و ایجاد رقابت نیازمند توسعه ی بودجه ریزی به عنوان منبعی مهم در راستای اهداف سازمان می باشد، در این مقاله با این رویکرد که با استفاده بهتر از منابع و مقایسه شیوه و روش ها بین شرکت های کوچک جهانی شده و غیر جهانی شده به هدف خود که خواهان بررسی اثر منابع بر سازمان است دست می یابد.

در مقاله بیدلس و همکاران (۲۰۱۵)، به بررسی اثرات سیستم های اطلاعات مدیریت بودجه ریزی با توجه به مطالعه ی موردی در بخش های عمومی می پردازد، در این مقاله به این موضوع اشاره دارد که بخش سیستم های اطلاعات مدیریت بودجه ریزی خواهد توانست نتایج قابل ارزشی را برای سازمان به ارمغان آورد بدین منظور که با تاکید بر آن می توان به کاهش هزینه ها، افزایش ارتباطات، و کاهش زمان های صرف شده برای انجام فعالیت ها دست یافت، این مقاله با مطالعه ی موردی خود در دانشگاه های عمومی در ایالت متحده آمریکا به این موضوع اشاره دارد که هنوز هم در این دانشگاه ها قادر به افزایش بیشتر بهره وری خود با توجه و تاکید بیشتر بر روی منابع سیستم های اطلاعاتی خواهند بود.

روش پژوهش

برای بررسی مدل بودجه ریزی در سازمان مورد نظر از مطالعه ی موردی استفاده شده است، مطالعه ی موردی مورد نظر در وزارت نیرو پرداختیم، که با توجه به پرسشنامه طرح با توجه به شاخص های مورد بررسی، پرسشنامه مورد نظر متشکل از ابعاد اصلی مدل می باشد که هدف

از تهیه ی این پرسشنامه شناسایی و تعریف اقدامات مدیریت بودجه ریزی در سازمان مورد نظر است، تجزیه و تحلیل داده ها برای بررسی صحت و سقم فرضیات برای هر نوع تحقیق از اهمیت خاصی برخوردار است. امروزه در بیشتر تحقیقاتی که متکی بر اطلاعات جمع آوری شده از موضوع مورد تحقیق است، تجزیه و تحلیل اطلاعات از اصلی ترین و مهم ترین بخش های تحقیق محسوب می شود. داده های خام با استفاده از نرم افزار آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند و پس از پردازش به شکل اطلاعات در اختیار استفاده کنندگان قرار می گیرند.

جدول ۱- استراتژی های مورد استفاده در سازمان

مفهوم	مؤلفه ها	شاخص ها
استراتژی بودجه ریزی با رویکرد برنامه ریزی	استراتژی یادگیری (A)	توسعه قابلیت های کارکنان Q1
		بهبود مداوم فرهنگ سازمانی Q2
		انعطاف پذیری سازمانی Q3
	استراتژی مالی (B)	نوسازی فرایندها Q4
		هزینه یابی بر مبنای فعالیت Q5
		نحوه تخصیص منابع مالی Q6
		نظام پاسخگویی Q7
	استراتژی توانمندی (C)	تناسب استراتژی های بودجه ریزی با محیط بیرونی Q8
		مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمان Q9
		آزادی عمل Q10
		خودکنترلی یا مدیریت عملکرد Q11

حال به منظور بررسی و طراحی مدل مورد نظر در سازمان با توجه به پرسشنامه حاضر و معادلات ساختاری (SEMs) می پردازیم:

جامعه آماری

در این پژوهش، جامعه پژوهش شامل ۲۰۰ نفر از کلیه کارشناسان اعم از مدیران، کارشناسان مسئول و مسئولین واحدها، خبرگان و تصمیم گیرندگان سازمانی هستند که در اجرای فرآیندهای مربوط در واحدهای مختلف ارائه خدمت به مشتریان داخل و خارج سیستم می باشند. نمونه پژوهش:

با توجه به تعداد ۲۰۰ نفر پرسنل شاغل حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۹۷ نفر برآورد شده، در جمع آوری داده ها از دو روش اسنادی و میدانی استفاده گردید. به منظور سنجش هر یک از مؤلفه های تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. روش جمع آوری اطلاعات و ابزار گردآوری داده ها: روش آماری مورد استفاده در این پژوهش تحلیل همبستگی و تحلیل عاملی تأییدی می باشد.

در این پژوهش ابزار گردآوری داده ها یک سری پرسشنامه استاندارد می باشد که جهت جمع آوری داده های مورد نیاز پژوهش تهیه و استفاده شد. نحوه امتیاز دهی براساس طیف لیکرت بوده و از گزینه کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم به صورت ۱ تا ۵ نمره تعلق می گیرد.

روش تجزیه و تحلیل آماری

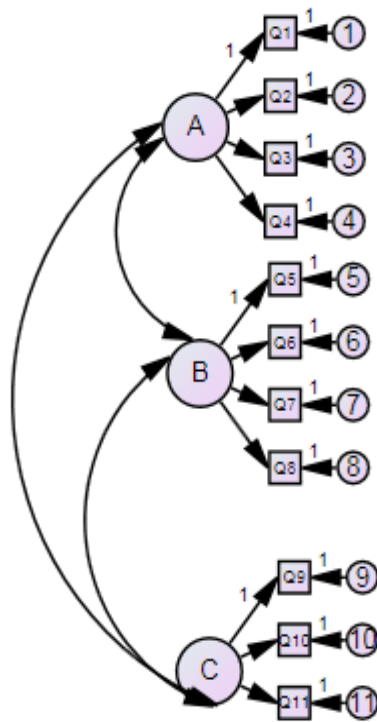
جهت تجزیه و تحلیل داده ها برای تعیین از روش تحلیل عاملی تأییدی، تحلیل مسیر، معادلات ساختاری SEM استفاده گردید.

روش های آماری

به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده از شاخص های آماری توصیفی شامل محاسبه میانگین، انحراف استاندارد و نظایر آن استفاده شده است.

نتایج حاصله از پژوهش

با توجه به شاخص های ذکر شده در جدول بالا مدل مورد نظر به شکل زیر است:



شکل ۱- مدل تحقیق

جدول ۲- وزن رگرسیونی مدل

سطح معنی داری	ضریب تاثیر		
۰,۰۰۰	۲,۳۲۲	استراتژی مالی	<---
۰,۰۲	4.954	استراتژی مالی	<---
۰,۰۰۶	-3.583	استراتژی مالی	<---
۰,۰۰۲	-4.502	استراتژی مالی	<---
۰,۰۳	.954۲	استراتژی توانمندسازی	<---
۰,۰۰۰	-.007	استراتژی توانمندسازی	<---
۰,۰۱۵	.008	استراتژی توانمندسازی	<---
۰,۰۲	۱,۲۳۹	استراتژی یادگیری	<---
.041	.734	استراتژی یادگیری	<---
۰,۰۲۶	-.101	استراتژی یادگیری	<---
.035	.696	استراتژی یادگیری	<---

نتایج

با توجه به محاسبات انجام گرفته در مرحله ی قبل و با توجه به استراتژی های شرکت در ۳ بعد یادگیری، توانمندی و مالی به بررسی و ارائه ی مدل در مطالعه ی موردی مورد نظر پرداختیم که نتایج حاکی از آن است که سازمان در راستای استراتژی های تعیین شده قدم بر می دارد و همچنین با توجه به نتایج بیشترین تاثیر در بخش طراحی مدل بودجه ریزی با رویکرد برنامه ریزی استراتژیک در وزارت نیرو در بخش های نحوه تخصیص منابع مالی، تناسب استراتژی های بودجه ریزی با محیط بیرونی و هزینه یابی بر مبنای فعالیت در بعد استراتژی مالی داشت، همچنین کمترین تاثیر مربوط به آزادی عمل، خودکنترلی و انعطاف پذیری سازمانی کمترین ضریب تاثیر را دارا بودند.

بسیاری از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه در تلاشند نظام بودجه بندی خود را در یک فرایند بهبود یا تغییر به نظامی عملکرد محور یا عملیاتی که در آن ارتباط بین اعتبارات بودجه ای و عملکرد دستگاههای اجرایی شفاف و مفهوم است، نزدیکتر سازند و از این طریق اطلاعاتی معتبر و قابل اطمینان برای تصمیم های بودجه ای دولت و مجلس فراهم آورند. بودجه بندی بر مبنای عملکرد با الزام دستگاه های اجرایی به تمرکز بر نتایج برنامه ها باعث بهبود اثربخشی، کارایی و پاسخگویی برنامه های دولت می شود. سیستم بودجه بندی بر مبنای عملکرد از طریق استفاده از مدیریت کیفیت جامع و کاهش هزینه ها و همچنین افزایش رضایت مصرف کنندگان باعث بهبود عملکرد دولت شده و در واقع منجر به بهره برداری اثربخش تر از منابع سازمان خواهد شد و مدیران می توانند از منابع موجود در راستای دستیابی به هدف های مورد انتظار تبیین شده در بودجه به طور اثربخش تری بهره برداری کنند. بر اساس نتایج تجربی و مشاهدات انجام شده، هدف اصلی از استقرار سیستم بودجه بندی بر مبنای عملکرد، بهبود مسئولیت پاسخگویی برنامه ای در برابر فرایند بودجه و تخصیص آن است. بودجه بندی بر مبنای عملکرد، ابزار ارزشمندی برای ایجاد درک بنیادی و اساسی از تلفیق میان منابع به کار گرفته شده و عملکرد ایجاد شده است. در نتیجه مسئولان برنامه ها، فرصتی برای بررسی اثر متقابل درونی میان منابع و نتایج مورد انتظار در دست دارند. این تجربه به شکل مطلوبی مدیریت کلی برنامه ها را بهبود می بخشد.

منابع و مراجع

- [1] Kaplan, R. S & Norton D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization*, Harvard School Press.
- [2] Ajami, C. Tofighi, S. h. Seyachani, A. (1998). Performance evaluation of medical records department of hospital with a balanced Cart approach in Fatemeh Alzahra hospital.
- [3] Asgari, R. Goudarzi, R. Fallahzadeh, H. Zareie .B. Dehghani, A. (2012). Performance assessment in hospitals of Yazd University of Medical Sciences medical university using a quantitative approach, data envelopment analysis. *Pyavard Salamat*, 6(3) .p.215-224.
- [4] Assadi, M, M. Ghafouri, S. H. Sadeghi Arani, Z. Khosravanyan, H. (2010). Performance assessment in hospitals of Yazd University of Medical Sciences medical university using Balanced Card models combined, Data envelopment analysis and Srkval, *Journal of Medical Sciences of Yazd*, 6(18), 559-569.
- [5] Brush, C. G., Edelman, L. F., & Manolova, T. (2015). The impact of resources on small firm internationalization. *Journal of Small Business Strategy*, 13(1), 1-17.
- [6] Beadles, I. I., Aston, N., Lowery, C. M., & Johns, K. (2015). The impact of human resource information systems: an exploratory study in the public sector. *Communications of the IIMA*, 5(4), 6.
- [7] Iravani Tabrizi amirPour, P. Fazlli, S. Alvandi, M. (2012). Using combined approach of FAHP-BSC to evaluate the performance of Hashemi Nejad Hospital Tehran", *Health Information Management*, 9(3).p.327-338.
- [8] Yang, L. R., Chen, J. H., Wu, K. S., Huang, D. M., & Cheng, C. H. (2015). A framework for evaluating relationship among HRM practices, project success and organizational benefit. *Quality & Quantity*, 49(3), 1039-1061.