



مؤسسه فرهنگی هنری
دیباگران تهران

به نام خدا

بودجه ریزی عملیاتی

مؤلف:

دکتر داود یوسفوند



هرگونه چاپ و تکثیر از محتویات این کتاب بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است. متخلفان به موجب قانون حمایت حقوق مؤلفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار می گیرند.

◀ عنوان کتاب: بودجه ریزی عملیاتی

◀ مولف: داود یوسفوند

◀ ناشر: مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران

◀ ویراستار: پروین عبدی

◀ صفحه آرایی: نازنین نصیری

◀ طراح جلد: داریوش فرسای

◀ نوبت چاپ: اول

◀ تاریخ نشر: ۱۴۰۳

◀ چاپ و صحافی: درج عقیق

◀ تیراژ: ۱۰۰ جلد

◀ قیمت: ۲۱۵۰۰۰۰ ریال

◀ شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۱۸-۸۷۵-۷

◀ نشانی واحد فروش: تهران، خیابان انقلاب،

خیابان شهدای ژاندارمری - بین ۱۲ فروردین و فخر رازی - پلاک ۸۸

طبقه دوم - واحد ۴ تلفن ها: ۶۶۴۸۳۷۶۲-۶۶۴۸۳۷۶۳

◀ فروشگاههای اینترنتی دیباگران تهران :

WWW.MFTBOOK.IR

www.dibagarantehran.com

سرشناسه: یوسفوند، داود، ۱۳۶۲ -
عنوان و نام پدیدآور: بودجه ریزی عملیاتی /
مولف: داود یوسفوند؛
ویراستار: پروین عبدی.
مشخصات نشر: تهران: دیباگران تهران: ۱۴۰۳
مشخصات ظاهری: ۱۶۲ ص: جدول،
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۱۸-۸۷۵-۷
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
موضوع: بودجه ریزی Budget process
موضوع: بودجه ریزی - ایران
موضوع: Budget process-Iran
رده بندی کنگره: ۲۰۰۹ HJ
رده بندی دیویی: ۳۵۲/۴۸
شماره کتابشناسی ملی: ۹۷۴۵۱۰۲

نشانی تلگرام: @mftbook نشانی اینستاگرام دیبا dibagaran_publishing

هر کتاب دیباگران، یک فرصت جدید علمی و شغلی.

هر گوشه همراه، یک فروشگاه کتاب دیباگران تهران.

از طریق سایتهای دیباگران، در هر جای ایران به کتابهای ما دسترسی دارید.

فهرست مطالب

مقدمه ناشر ۱۰

پیشگفتار ۱۱

فصل اول

کلیات و مفاهیم بودجه و بودجه‌ریزی عملیاتی ۱۲

مقدمه ۱۳

تاریخچه بودجه و بودجه‌ریزی ۱۴

تاریخچه بودجه در ایران ۱۴

تعاریف بودجه ۱۵

سیر تصویب بودجه در ایران ۱۹

اصول متعدد بودجه ۲۰

توسعه محصول جدید (NDP) ۲۳

چرا توسعه محصول جدید ضروری است؟ ۲۴

چرا به استراتژی توسعه محصول جدید نیاز دارید؟ ۲۴

مراحل و فرآیندهای توسعه محصول جدید ۲۵

الف: مدل آبخاری فرآیند توسعه محصول جدید ۲۵

ب: مدل دروازه‌ای فرآیند توسعه محصول ۲۹

مراحل فرآیند توسعه محصول از دیدگاه مدل دروازه‌ای ۲۹

فرآیند توسعه محصول سریع ۳۲

حداقل فرآیند قابل اجرا در توسعه محصول جدید (MVP) ۳۲

مرحله ۱: تناسب با مفهوم ۳۳

مرحله ۲: تناسب محصول / بازار ۳۳

مرحله ۳: توسعه ۳۴

استراتژی SWOT ۳۵

اهمیت مدیریت استراتژیک ۳۶

ابزار تحلیل مدیریت استراتژیک؛ تحلیل SWOT چیست؟ ۳۶

اجزای ماتریس SWOT (Asemipour, M. 1993) ۳۶

۳۷ استراتژی چیست؟
۳۷ انواع استراتژی در تحلیل SWOT
۳۸ کاربرد ماتریس اس دلیواوتی
۳۸ مزایا و محدودیت‌های استفاده از روش تجزیه و تحلیل سوات چیست؟
۳۹ خلاصه فصل
۴۰ سؤالات فصل

فصل دوم

بودجه‌ریزی عملیاتی..... ۴۱

۴۲ مقدمه
۴۲ تعریف بودجه‌ریزی عملیاتی
۴۴ مراحل و فرایند بودجه‌ریزی عملیاتی
۴۶ الزامات بودجه‌ریزی عملیاتی
۴۶ ۱- بازبینی برنامه راهبردی
۴۶ ۲- فراهم کردن زمینه‌های قانونی
۴۶ ۳- تنظیم برنامه زمانی برای اجرا
۴۷ ۴- تبیین شاخص‌های عملکرد
۴۷ ۵- فراهم کردن بسترهای اداری و مدیریتی
۴۷ ۶- آموزش فراگیر
۴۸ ۷- حسابداری قیمت تمام‌شده
۴۸ کاربردهای بودجه‌ریزی عملیاتی
۴۹ ویژگی‌ها، اهداف و مزایای بودجه‌ریزی عملیاتی
۵۰ ویژگی‌های اساسی بودجه‌ریزی عملیاتی
۵۰ اهداف بودجه‌ریزی عملیاتی
۵۱ مزایای بودجه‌ریزی عملیاتی
۵۳ معایب بودجه‌ریزی عملیاتی
۵۴ خلاصه فصل
۵۵ سؤالات فصل

فصل سوم

۵۶	روش‌های بودجه‌ریزی عملیاتی
۵۷	مقدمه
۵۸	روش‌های بودجه‌ریزی
۵۸	۱- بودجه‌ریزی متداول (ستی)
۵۹	۲- بودجه‌ریزی افزایشی
۵۹	۳- بودجه برنامه‌ای
۶۰	۴- بودجه‌بندی بر مبنای صفر
۶۰	۵- نظام طرح‌ریزی - برنامه‌ریزی - بودجه‌بندی (نظام بودجه‌بندی طرح و برنامه)
۶۱	۶- بودجه‌ریزی عملیاتی
۶۲	مراحل اجرای بودجه عملیاتی
۶۲	۱- قیمت تمام‌شده (سیستم حسابداری بهای تمام‌شده)
۶۴	۲- روش اندازه‌گیری کار
۶۴	۳- استفاده از نرم
۶۴	۴- استفاده از استاندارد
۶۷	محرک خروجی
۶۸	هزینه‌های مستقیم
۶۸	هزینه‌های غیرمستقیم
۶۸	سایر هزینه‌ها
۶۹	خلاصه فصل
۷۰	سؤالات فصل

فصل چهارم

۷۱	روش پیش‌بینی هزینه‌ها و برآورد درآمدها
۷۲	مقدمه
۷۴	روش‌های برآورد و تنظیم درآمدها
۷۴	۱- روش تهیه و تنظیم درآمد (پیش‌بینی درآمد)
۷۴	۲- روش سال ماقبل آخر
۷۵	۳- روش حد متوسطها
۷۵	۴- روش پیش‌بینی مستقیم

۷۵ روش سنجیده منظم
۷۶ روش‌های برآورد و تنظیم هزینه‌ها
۷۶ ۱- روش تنظیم بودجه متداول
۷۸ ۲- بودجه‌ریزی افزایشی
۷۸ ۳- بودجه برنامه‌ای
۸۰ ۴- بودجه عملیاتی
۸۱ مقایسه بودجه برنامه‌ای و بودجه عملیاتی
۸۲ مزایای اندازه‌گیری کار
۸۳ روش‌های برآورد هزینه در بودجه عملیاتی
۸۳ الف) طبقه‌بندی عملیاتی
۸۴ ب) برآورد هزینه عملیاتی
۸۴ نظام بودجه‌بندی طرح و برنامه
۸۶ بودجه‌بندی بر مبنای صفر
۸۷ بودجه‌ریزی بر مبنای هدف
۸۸ خلاصه فصل
۸۹ سؤالات فصل

فصل پنجم

۹۰ چالش‌های بودجه‌ریزی عملیاتی
۹۱ مقدمه
۹۱ روند اصلاحات بودجه‌بندی
۹۲ تحقق بودجه‌ریزی عملیاتی
۹۳ عوامل تأثیرگذار بر اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی
۹۵ چالش‌های بودجه‌ریزی عملیاتی از گذشته تاکنون در ایران
۹۷ خلاصه فصل
۹۸ سؤالات فصل

فصل ششم

۹۹ بودجه‌ریزی و حسابداری تعهدی
۱۰۰ مقدمه

۱۰۱.....	مبنای حسابداری
۱۰۱.....	مبنای نقدی حسابداری
۱۰۱.....	اشکالات وارده به سیستم نقدی
۱۰۳.....	مبنای تعهدی حسابداری
۱۰۳.....	مزایا صورت‌های مالی تهیه‌شده به روش تعهدی
۱۰۴.....	بودجه‌ریزی و حسابداری تعهدی
۱۰۵.....	حسابداری بخش عمومی
۱۰۵.....	تفاوت محیط بخش عمومی و بخش خصوصی
۱۰۸.....	سیستم‌های حسابداری بخش عمومی
۱۱۰.....	اطلاعات مالی به‌عنوان مبنایی برای پاسخ‌گویی دولت
۱۱۰.....	مزایای مبنای تعهدی نسبت به مبنای نقدی
۱۱۳.....	خلاصه فصل
۱۱۴.....	سؤالات فصل

فصل هفتم

مشکلات و موانع بودجه و بودجه‌ریزی عملیاتی ۱۱۵.....

۱۱۶.....	مقدمه
۱۱۷.....	الزامات بودجه‌ریزی عملیاتی در بخش عمومی
۱۱۹.....	مسائل و مشکلات بودجه‌ریزی در ایران
۱۱۹.....	۱. تخصیص اعتبارات جهت بقاء دستگاه نه اجرای وظایف
۱۲۰.....	۲. عدم ارتباط بودجه سالانه با شرایط اقتصادی
۱۲۰.....	۳. درنظر نگرفتن بار مالی ناشی از فعالیت‌های فعلی دولت روی هزینه‌های آتی
۱۲۰.....	۴. ناهماهنگی میان منابع و مصارف بودجه
۱۲۱.....	۵. وجود هزینه‌های پنهان در بودجه
۱۲۲.....	۶. انعطاف‌پذیری بیش‌ازحد بودجه شرکت‌های دولتی
۱۲۲.....	۷. تقاضای بودجه اضافی
۱۲۲.....	۸. تعیین تکلیف برای قلمروهای نامربوط به سیاست‌گذاری مالی
۱۲۳.....	۹. جدایی نظام تهیه از نظام کنترل بودجه و بی‌توجهی به کارآیی هزینه‌ها در مرحله نظارت
۱۲۳.....	۱۰. فقدان نظارت عملیاتی دقیق
۱۲۴.....	۱۱. منظور نکردن هزینه فرصت از دست‌رفته عوامل مورد استفاده دستگاه‌های دولتی
۱۲۴.....	جهت‌گیری‌ها و راهبردهای اساسی لایحه بودجه سال ۱۳۸۱ کل کشور

۱۲۴.....	۱. راهبردهای اساسی اصلاح ساختار اداری و مدیریتی
۱۲۵.....	۲. راهبردهای اساسی اصلاح ساختار شرکت‌های دولتی
۱۲۵.....	۳. راهبردهای اساسی برای تأمین اشتغال
۱۲۵.....	۴. راهبردهای اساسی در امور دفاعی و امنیتی
۱۲۵.....	۵. راهبردهای اساسی اصلاح ساختار و کارکردهای نظام تأمین اجتماعی و یارانه‌ها
۱۲۶.....	۶. راهبردهای اساسی برای افزایش تولید و سرمایه‌گذاری
۱۲۶.....	۷. راهبردهای اساسی در انجام اصلاحات ساختار مالی دولت
۱۲۷.....	۸. راهبردهای اساسی در انجام اصلاح ساختار نظام بودجه‌ریزی کشور
۱۲۸.....	۹. راهبردهای اساسی برای سامان‌دهی طرح‌های عمرانی، اولویت‌بندی و تسریع اتمام طرح‌ها
۱۲۸.....	۱۰. راهبردهای اساسی برای توسعه علمی، فرهنگی و فناوری کشور
۱۲۹.....	۱۱. راهبردهای اساسی برای اصلاح نظام ارزی و یکسان‌سازی نرخ ارز
۱۲۹.....	۱۲. راهبردهای اساسی در آمایش سرزمین، محرومیت‌زدایی، توازن منطقه‌ای و حفاظت محیط زیست
۱۳۰.....	۱۳. راهبردهای اساسی در اجرای سیاست‌های پولی و ارزی و گسترش بازار سرمایه
۱۳۰.....	۱۴. راهبردهای اساسی برای ارائه عملکرد و تدوین برنامه سال ۱۳۸۱ دستگاه‌های اجرایی
۱۳۰.....	۱۵. دیگر راهبردهای اساسی در لایحه بودجه سال ۱۳۸۱ کل کشور
۱۳۱.....	موانع و محدودیت‌های مدیریتی
۱۳۱.....	عدم تصریح اهداف و مقاصد از طرف مجلس
۱۳۲.....	موانع تحقق بودجه عملیاتی در ایران
۱۳۳.....	دستاوردها
۱۳۳.....	۱. دشواری تخمین هزینه‌ها و سنجش عملکرد
۱۳۴.....	۲. عدم وجود برنامه‌ها و استراتژی‌های میان‌مدت
۱۳۵.....	۳. منافع گروه‌ها و افراد
۱۳۶.....	۴. ساختار نهادی متناسب با بودجه‌ریزی سنتی
۱۳۶.....	خلاصه فصل
۱۳۹.....	سؤالات فصل

فصل هشتم

بودجه‌ریزی عملیاتی در ایران (جایگاه، الزامات و موانع آن) ۱۴۰

۱۴۱.....	مقدمه
۱۴۲.....	۱. مبانی و ماهیت بودجه‌ریزی عملیاتی
۱۴۲.....	۱-۱. مبانی نظری بودجه‌ریزی عملیاتی

۱۴۳.....	۱-۲. بودجه‌ریزی عملیاتی؛ ماهیت، مزایا و مشکلات حقوقی آن در ایران
۱۵۰.....	۲. بایسته‌های حقوقی گذار به بودجه‌ریزی عملیاتی
۱۵۰.....	۱-۲. تصویب قانون بودجه‌ریزی جامع
۱۵۲.....	۲-۲. تعیین صلاحیت مؤثر گسترده برای مجلس در تمام فرایند بودجه‌ریزی
۱۵۴.....	۲-۳. استقرار نظام نظارت مالی براساس شیوه حسابرسی مبتنی بر عملکرد
۱۵۴.....	۲-۴. شفافیت و پاسخ‌گویی مالی دولت براساس معیارهای بودجه‌ریزی عملیاتی
۱۵۵.....	۲-۵. تجدیدنظر در اهداف و مأموریت‌ها با اجرای بودجه‌ریزی بر مبنای صفر به‌عنوان شیوه مقدماتی
۱۵۶.....	خلاصه فصل
۱۵۹.....	سؤالات فصل
۱۶۰.....	منابع

خط‌مشی انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران در عرصه کتاب‌هایی با کیفیت عالی است که بتواند
خواسته‌های به‌روز جامعه فرهنگی و علمی کشور را تا حد امکان پوشش دهد.
هر کتاب دیباگران تهران، یک فرصت جدید شغلی و علمی

حمد و سپاس ایزد منان را که با الطاف بی‌کران خود این توفیق را به ما ارزانی داشت تا بتوانیم در راه ارتقای دانش عمومی و فرهنگی این مرز و بوم در زمینه چاپ و نشر کتب علمی و آموزشی گام‌هایی هرچند کوچک برداشته و در انجام رسالتی که بر عهده داریم، مؤثر واقع شویم.

گسترده‌گی علوم و سرعت توسعه روزافزون آن، شرایطی را به وجود آورده که هر روز شاهد تحولات اساسی چشمگیری در سطح جهان هستیم. این گسترش و توسعه، نیاز به منابع مختلف از جمله کتاب را به عنوان قدیمی‌ترین و راحت‌ترین راه دستیابی به اطلاعات و اطلاع‌رسانی، بیش از پیش برجسته نموده است.

در این راستا، واحد انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران با همکاری اساتید، مؤلفان، مترجمان، متخصصان، پژوهشگران و محققان در زمینه‌های گوناگون و مورد نیاز جامعه تلاش نموده برای رفع کمبودها و نیازهای موجود، منابعی پُر بار، معتبر و با کیفیت مناسب در اختیار علاقمندان قرار دهد.


کتابی که در دست‌دارید تألیف "جناب آقای دکتر داود یوسفوند" است که با تلاش همکاران ما در نشر دیباگران تهران منتشر گشته و شایسته است از یکایک این گرامیان تشکر و قدردانی کنیم.

با نظرات خود مشوق و راهنمای ما باشید

با ارائه نظرات و پیشنهادات و خواسته‌های خود، به ما کمک کنید تا بهتر و دقیق‌تر در جهت رفع نیازهای علمی و آموزشی کشورمان قدم برداریم. برای رساندن پیام‌هایتان به ما از رسانه‌های دیباگران تهران شامل سایتهای فروشگاهی و صفحه اینستاگرام و شماره‌های تماس که در صفحه شناسنامه کتاب آمده استفاده نمایید.

مدیر انتشارات

مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران
dibagaran@mftplus.com



پیشگفتار

امروزه اغلب سازمان‌های دولتی و دستگاه‌های اجرایی با توجه به کمبود منابع مالی در مدیریت هزینه‌های سازمانی خود، با مشکلات زیادی روبه‌رو هستند. این مشکلات به‌واسطه دستورالعمل‌هایی که از سوی سازمان‌های بالادستی ابلاغ می‌گردد تشدید می‌شود. زیرا نهادهای بالادستی گزارشی درخواست می‌کنند که تهیه آنها یک سیستم منعطف نرم‌افزاری را طلب می‌کند. شفافیت در هزینه‌ها، برای مدیران دستگاه‌های اجرایی از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود و باید در هنگام بودجه‌ریزی عوامل متعددی را در نظر بگیرند. بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد یا همان بودجه‌ریزی عملیاتی، می‌تواند مزایای زیادی را برای سازمانی که همواره با مشکلات مالی و تأمین منابع مواجه است، ایجاد و به سازمان کمک کند تا صرفه‌جویی بهتری نموده و منابع خود را در راستای اهداف خود و با در نظر گرفتن اولویت‌های آنها مصرف نماید.

هدف اصلی بودجه‌ریزی عملیاتی یا به عبارتی دیگر بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد این است که اثربخشی در مخارج سازمانی را افزایش دهد. در این سازوکار، این‌گونه عمل می‌شود که اعتبارات سازمان به تولید خروجی‌ها (خدمات/محصولات) تخصیص پیدا می‌کند و سازمان با شفاف‌سازی در تولید خروجی‌ها اهداف کوتاه‌مدت خود را تضمین نموده و در سطح بالاتر موفق به رسیدن به پیامدها یا همان اهداف بلندمدت خود خواهد شد. در برنامه سالانه اهداف، چشم‌اندازها، طرح‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌های یک دستگاه اجرایی مشخص می‌شود و برای هر کدام مبنای سنجش تعیین می‌گردد و مشخص می‌شود در قبال هزینه پیش‌بینی شده برای انجام یک فعالیت از یک برنامه خاص، انتظار چه مقدار نتیجه یا ستاده‌ای داریم. این سنجش‌ها در مراحل بعدی و بعد از مشخص شدن بهای تمام‌شده هر فعالیت معیاری برای ارزیابی عملکرد خواهند بود و به سازمان کمک خواهند کرد تا در راستای اهداف خود تصمیمات لازم را اتخاذ نمایند.

بنابراین با درک اهمیت و جایگاه بودجه‌ریزی عملیاتی سعی کردیم با بیانی ساده و کاربردی این اثر را تألیف نموده و در اختیار استفاده‌کنندگان قرار دهیم. در این اثر از مفاهیم اولیه بودجه‌ریزی عملیاتی تا اصول و الزامات آن و همچنین چالش‌های موجود در این رابطه را با ذکر مثال‌های کاربردی بحث شده است. در این خصوص از تمامی منابع جدید و قابل استناد استفاده شده است و براساس تغییرات روز و قوانین جدید نگارش شده است.

دکتر داود یوسفوند

تابستان ۱۴۰۳