

## نقش بودجه بندی عملیاتی در کارایی سازمان ها

عباس مشرفی زنوزی

### چکیده

ادامه حیات هر سازمانی مستلزم هدف گذاری و تنظیم برنامه هایی برای دستیابی است بنابراین می بایست برای دستیابی به اهداف سازمان، برنامه ریزی نمود و همچنین کنترل نمود تا سازمان طبق برنامه ریزی انجام شده حرکت کرده و اهداف تعیین شده تحقق یابد و یکی از اشکال برنامه ریزی های دقیق و صحیح بودجه بندی و بودجه ریزی می باشد. بودجه بندی از قدیم الایام با پیدایش دولتها همراه بوده است تا بدین وسیله به اهداف حکومتی تعیین شده خود دست پیدا نمایند.

امروزه کلیه کشورها، به خصوص کشورهای پیشرفته دنیا سعی بر این دارند که برنامه ریزی دستگاه های دولتی خود را بر اساس بودجه بندی عملیاتی و بر اساس قیمت تمام شده کالا محاسبه و نسبت به آن تصمیم گیری نمایند. لذا کشورها نیز از این قاعده مستثنی نبوده و بودجه بندی خود را از سال آتی بر این اساس استوار نموده است. لذا در این مقاله سعی شده است که با انواع بودجه بندی ها و مقایسه ای بین بودجه بندی موجود با یکدیگر و همچنین بودجه بندی عملیاتی و نقش آن در کارایی سازمان های دولتی بحث شود.

**واژه های کلیدی:** تعریف بودجه، بودجه ریزی، بودجه عملیاتی، فرق

بین برنامه ای و بودجه عملیاتی، اساس بودجه عملیاتی

## مقدمه

اولین بودجه در زمان وزارت صنایع الدوله ( ۱۲۸۹ شمسی ) در دوره دوم قانون گذاری تهیه و تنظیم و تقدیم مجلس شده، این بودجه به سبک کشورهای شرقی و با رعایت اصل وحدت تنظیم شده بود و اداره بودجه بعهدہ وزارت دارایی بود و این نحو تنظیم بودجه تا سال ۱۳۲۰ ادامه داشت بطوری که اصل جامعیت و اصل وحدت بودجه واقعیت نداشت و درآمد نفت در بودجه منظور نمی شد و درآمدهای حاصل از نفت صرف کارهای عمرانی، خرید اسلحه و تقویت قوای دفاعی کشور می گردید و برخی از درآمدها در حساب مخصوص خزانه تمرکز پیدا می کرد.

در سال ۱۳۲۰ شمسی کلیه پرداختهای شرکت نفت و موجودی حساب اندوخته کشور در بودجه منعکس شد و در سال ۱۳۲۷ ضمن بودجه جاری، عملیات تصدی دولت ( شرکتهای دولتی ) نیز به مجلس پیشنهاد شد و عملاً با این قانون جدایی بودجه عمرانی و بودجه عادی پایه گذاری شد. و در همین سال مطالعه مقدماتی در جهت تنظیم بودجه برنامه ای بعمل آمد گرچه تا آن زمان ( سال ۱۳۲۷ ) تنظیم بودجه بصورت بودجه متداول (توزیع اعتبارات برحسب دستگاه - مواد هزینه) صورت می گرفت در آن سال دستخوش تغییراتی گردید.

این تغییرات و دگرگونیها تا سال ۱۳۴۴ بطول انجامید تا اینکه عملاً در این سال بودجه کشور بر اساس بودجه برنامه ای اقدام شد و دفتری به نام دفتر مرکزی بودجه در سازمان برنامه تأسیس گردید و هدف از این انتقال از وزارت دارایی به سازمان برنامه و بودجه بمنظور جامعیت بخشیدن به بودجه ریزی از طریق ادغام بودجه عادی و عمرانی و استفاده از روش بودجه برنامه ای بود.

بودجه ریزی به روش برنامه ای علیرغم کم و کاستی هایی که داشت و اصلاحاتی که در جهت اجرای هر چه بهتر آن در طی سالهای قبل انجام

پذیرفت تا سال ۱۳۸۰ ادامه داشت در سال ۱۳۸۱ مسئولان وقت سازمان مدیریت و برنامه ریزی و مجلس ششم تصمیم به اصلاح ساختاری بودجه گرفتند به این ترتیب در تبصره ۴۸ قانون بودجه سال ۱۳۸۰ دولت ملزم به اصلاح ساختاری بودجه گرفتند به این ترتیب در تبصره ۴۸ قانون بودجه سال ۱۳۸۰ دولت ملزم به اصلاح ساختار بودجه شد و سازمان مدیریت و برنامه ریزی نیز نحوه طبقه بندی اقدام بودجه ای کشور را در لایحه بودجه ۱۳۸۱ بر مبنای نظام طبقه بندی آمارهای مالی دولت (GFS) تغییر داد. هر چند به عقیده صاحب نظران اقدام سازمان مدیریت و برنامه ریزی در تدوین بودجه بر مبنای نظام (GFS)<sup>۱</sup> هنوز یک کار ناقص و ناتمام است اما به هر حال این اقدام حرکتی در جهت شفاف و روشن تر شدن نظام بودجه ریزی ارزیابی می شود.

اگر بخواهیم بطور خلاصه نظام (GFS) را مورد ارزیابی قرار دهیم باید گفت که در این نظام به خلاف رویه های گذشته درآمدها و هزینه های دولت به طور شفاف مورد ارزیابی قرار می گیرد.

اگر در سالهای گذشته درآمد حاصل از صادرات نفت خام، فروش اوراق مشارکت و یا برداشت از حساب ذخیره ارزی جزء درآمدهای دولت محسوب می شد، در نظام جدید درآمدهای دولت به طور عمده به درآمدهای مالیاتی منحصر می شود.

بر اساس این نظام بودجه به دو بخش کلی دریافتها و پرداختها تقسیم می شود که دریافتها شامل درآمدهای عمومی شامل مالیات، سایر درآمدها و شفاف سازی قیمت انرژی است در این بین درآمدهای نفتی جزء واگذاری دارایی های سرمایه ای قرار می گیرد از سوی دیگر در برابر درآمدهای عمومی اعتبارات هزینه ای یا هزینه های جاری قرار دارد

---

<sup>۱</sup>Government statistics finance

که این دو تراز عملیاتی بودجه را تشکیل می‌دهد. در مقابل تراز عملیاتی ما شاهد تراز سرمایه ای هستیم که تراز سرمایه ای برابر واگذاری دارایی های سرمایه ای است که از تملک دارایی های سرمایه ای یا بودجه عمرانی کم می‌شود.

در این نظام کسری بودجه در حقیقت برابر تفاوت بین تراز عملیاتی و تراز سرمایه ای بودجه است. بر اساس این نظام کسری بودجه معمولاً از طریق تراز مالی جبران خواهد شد که تراز مالی نیز عمدتاً شامل فروش سهام، فروش اوراق مشارکت با استفاده از حساب ذخیره ارزی می‌باشد. و بطور مختصر می‌توان گفت که علیرغم شفاف شدن بودجه، اما بودجه های فعلی در ایران به نحوی تنظیم می‌شود که ریشه بسیاری از مشکلات اقتصادی را می‌توان در آن جستجو کرد.

هر چند اکنون کسری بودجه بصورت شفاف مشخص می‌شود اما وجود کسری خود پدیده ای است که به هر حال وجود دارد و باید تلاش شود تا این مسئله از بودجه های کشور حذف شود.<sup>(۱)</sup>

### تعریف کلمه بودجه: (از نظر لغوی)

کلمه بودجه از زبان فرانسه ریشه گرفته و سپس در زبانهای انگلیسی و فارسی وارد شده است معنای لغوی آن کیف یا کیسه چرمی کوچک می‌باشد که صورت دریافته‌ها و پرداختهای کشور را در آن قرار می‌دهند.<sup>(۲)</sup> مفهوم آن در بین مردم دخل و خرج یا درآمدها و هزینه های دولت است که می‌توان این را ساده ترین برداشت از مفهوم بودجه دانست، لیکن از آن زمان تا امروز بودجه از نظر مفهوم، معنی، هدف، شکل، محتوای و حدود و

(۱) منبع: محمد ابراهیمی - روزنامه همشهری.

(۲) کتاب بودجه ریزی دولتی تألیف فریدون صراف از انتشارات مدرسه عالی بازرگانی.

شامل آن تغییرات محسوسی یافته است تا جایی که هم اکنون مهمترین ابزار برای اداره اقتصاد ملی کشور و ابزار مدیریت محسوب می گردد.

**تعریف بودجه ( از نظر اصطلاح ):** بودجه تعاریف بی شماری دارد که برابر قانونی آخرین تعریفی که از بودجه شده است مربوط است به قانون محاسبات عمومی کشور مصوب ۱۳۶۶/۶/۱ مجلس شورای اسلامی، در این قانون بودجه کل کشور چنین تعریف شده است:

بودجه کل کشور برنامه مالی دولت است که برای یک سال مالی تهیه و حاوی پیش بینی درآمدها و سایر منابع تأمین اعتبار و برآورد هزینه ها برای انجام عملیاتی که منجر به نیل سیاستها و به هدفهای قانونی میشود که از سه قسمت تشکیل یافته است:

الف) بودجه عمومی دولت

ب) بودجه شرکتها و مؤسسات

و بانکها

ج) بودجه مؤسساتی که تحت عنوانی غیر از عناوین فوق در بودجه منظور می شود.

لازم به ذکر است که بخشی از بودجه عمومی دولت متشکل شده است از درآمدهای عمومی و درآمدهای اختصاصی که درآمدهای عمومی، درآمدهایی هستند که به موجب قانون توسط دستگاههای اجرایی وصول و به خزانه دولت واریز می گردند مانند مالیاتها، درآمد نفت و گاز، درآمد حاصل از انحصارات و مالکیت دولت و غیره و درآمدهای اختصاصی درآمدهایی هستند که به موجب قانون توسط دستگاههای اجرایی وصول و به خزانه واریز و کلاً به مصرف هزینه های خاص همان دستگاه می رسند.<sup>(۱)</sup> مانند نیم درصد از درآمدهای مالیاتی که توسط وزارت امور

<sup>(۱)</sup> قانون محاسبات کشور ( ماده ۱۰ و ۱۱ ) مثلاً در ارتش می توان عواید داخلی را از این

نمونه دانست.

اقتصادی و دارایی به منظور افزایش دانش فنی و تخصصی کارکنان وصول و تشویق و ترغیب کارکنان هزینه می‌گردد.

### بودجه و برنامه ریزی:<sup>(۱)</sup>

برنامه ریزی اولین وظیفه مدیریت است که در آن مقاصد، اهداف، خط مشیها و استانداردها برقرار می‌گردد و مسیر فعالیت نیز مشخص می‌شود، برنامه ریزی عبارت است از طراحی وضعیت اقتصاد ملی و پیش بینی گرایشهای مالی آینده و تخصیص منابع مالی در وصول برنامه بره طریقی که هدفهای از قبل تعیین شده حاصل آید.

در برنامه ریزی هر کشور توجه به ترکیب بخش عمومی و خصوصی در اقتصاد ملی از مسایل اساسی است. در گذشته، برنامه ریزی در کشورهای سوسیالیستی که به آنها دارندگان « اقتصاد برنامه ای » می‌گفتند از آن جهت که وسایل تولید و توزیع در دست دولت بود، اهمیت ویژه ای داشت و دولت می‌بایست برای تمام بخشهای جامعه برنامه ریزی کند. برنامه ریزی در کشورهای سرمایه داری که اقتصاد سرمایه‌ای دارند و امروزه به علت سنگین شدن وظایف دولت به شکل نوعی اقتصاد مختلط (سرمایه ای و برنامه ای) درآمدی اند، از اهمیت روزافزون برخوردار شده است.

اما کشورهای جهان سوم امروزه همگی اقتصاد برنامه ای را پذیرفته و در تشکیلات اداری خود دارای واحد برنامه ریزی اند، این کشورها معتقد به کنترل اقتصاد ملی و پیش بینی گرایشها هستند و در همه آنها سازمان برنامه، مرکز برنامه ریزی یا وزارت برنامه وجود دارد.

### روشهای بودجه ریزی:

<sup>(۱)</sup> بودجه ریزی دولتی در ایران - علیرضا فرزیب - انتشارات سمت ۱۳۸۰

از نظر تکنیک تهیه و تنظیم بودجه بر حسب هدفها و انتظاراتی که در طی دوران متمادی سپری کرده است و سیر تحولی گوناگون داشته است که به ترتیب این مراحل تکامل را که به روشهای بودجه ریزی موسوم گردیده است. بودجه همیشه دو طرف داشته: درآمد و هزینه. هر یک از این دو طرف باید با دقت بسیار و صحت هرچه بیشتر سنجیده شوند، زیرا برآورد ارقامی که پایه و اساس منطقی نداشته باشد نه تنها مفید نیست، بلکه می تواند زیانبار نیز باشد.

چون بودجه نوعی برنامه است و بودجه نویس نیز نوعی برنامه ریزی، تا حد امکان باید ارکان این برنامه را استوار بخشید، از این رو برای پیش بینی درآمدها و برآورد هزینه ها روشهای مختلفی ابداع شده است که روز به روز از نظر علمی وقتی بر اهمیت آنها افزوده می شود.<sup>(۱)</sup>

با توجه به طبقه بندیهای به عمل آمده از بودجه لازم است به روش تهیه و تنظیم بودجه نیز که مبتنی بر همان طبقه بندیهاست اشاره داشته باشیم که در همین راستا روشهای تهیه و تنظیم هزینه ها اشاره خواهیم نمود.

بطور کلی روشهای برآورد هزینه ها که یک طرف بودجه می باشد به روشهای مختلفی صورت می پذیرد که این روشها عبارتند از:

الف) روشهای تنظیم بودجه متداول  
ب) بودجه ریزی  
افزایشی

ج) بودجه برنامه ای

د) بودجه عملیاتی

ه) نظام بودجه بندی طرح و برنامه (PPBS)<sup>(۲)</sup>

<sup>(۱)</sup> اقتداری، عباس، بودجه ریزی در ایران، انتشارات مروارید ۱۳۷۴.

<sup>(۲)</sup> Planning , programming and Budgeting system.

و) بودجه بندی بر مبنای صفر  
مبنای هدف

که ما در این مقال به بودجه ریزی به روش عملیاتی می پردازیم:

### بودجه عملیاتی:

بودجه عملیاتی در واقع همان بودجه برنامه ای است که به نحو دقیق تر و روشن تر اجرای برنامه ها را از دیدگاه « فایده و هزینه » تجزیه و تحلیل می نماید و با روش اندازه گیری حجم کار، قیمت تمام شده تولید یا خدمت را بدست می آورد و با نورمها<sup>(۱)</sup> و استانداردها مقایسه تطبیقی و تحلیلی می نماید و به علل افزایش قیمت تمام شده واقف می گردد و در نهایت به مدیریت سازمان کمک می کند. تحول در این سیستم بودجه نویسی مستلزم اخذ اطلاعات مالی دقیق از امور مالی است، بدیع عملیاتی نیز مستلزم اطلاعات دقیق از اجرای هر یک از عملیات می باشد لذا حرکت بسوی بودجه عملیاتی موجب گسترش و نگهداری حساب به جزئیات در امور مالی دستگاه می باشد، بودجه عملیاتی یک طبقه بندی است که ارتباط بین هزینه های انجام شده و عوامل بکار گرفته شده را از یک طرف و نتایج کار بدست آمده را از طرف دیگر نشان می دهد و مشخص می سازد در طی سالی مالی چه کالاها و خدماتی بصورت محصول نهایی و یا فعالیت های بخش عمومی در نیل به اهداف اقتصادی و اجتماعی تولید شده است.

بودجه عملیاتی یا بودجه بر حسب عملیات بر اساس وظایف، عملیات و پروژه هایی که سازمانهای دولتی تصدی اجرای آنها را به عهده دارند تنظیم می شود. در تنظیم این نوع بودجه بجای توجه به کالاها و خدماتی که دولت خریداری می کند و یا به عبارتی بجای توجه به وسایل اجرای

<sup>(۱)</sup> مترادف هنجار می باشد.



فعالیت ها، خود فعالیت و مخارج کارهایی که باید انجام شود، مورد توجه قرار می گیرد.

در بودجه عملیاتی علاوه بر تفکیک اعتبارات، وظایف، برنامه ها، فعالیت ها و طرحها حجم عملیات و هزینه های اجرای عملیات دولت و دستگاههای دولتی طبق روشهای علمی ای مانند حسابداری قیمت تمام شده محاسبه و اندازه گیری می شوند.

ارقام پیش بینی شده در بودجه عملیاتی باید مستند به تجزیه و تحلیل تفصیلی برنامه ها و عملیات و نیز قیمت تمام شده آنها باشد. برای مثال در بودجه عملیاتی مشخص می شود که قیمت تمام شده یک تان یا هواپیما چقدر باید باشد و یک تانک یا هواپیما چقدر هزینه و زمان آموزش و نگهداری نیاز دارد.

### اساس بودجه عملیاتی:

بطور اجمال بودجه عملیاتی بر پایه چهار اصل زیر استوار است که ما به شرح و توضیح هر یک از این اصول می پردازیم:

- |                               |                     |
|-------------------------------|---------------------|
| (الف) روش اندازه گیری کار     | ( work measvrment ) |
| (ب) حسابداری قیمت تمام شده    | (cast Accounting)   |
| (ج) استفاده از نورمها (هنجار) | (Norms)             |
| (د) استفاده از استانداردها    | (standerds)         |

### مزایای اندازه گیری کار:

روش اندازه گیری کار در امر بودجه بندی دو مزیت دارد:

۱- ارقام پیش بینی شده به علت تجزیه و تحلیل قبلی به حقیقت نزدیکتر خواهد بود.

۲- استفاده از این روش موجب نوعی کنترل خودکار در اجرای برنامه ها و فعالیتها می شود. البته واژه اندازه گیری کار که در مدیریت علمی به

کار می‌رود با واژه اندازه‌گیری حجم عملیات متفاوت است، هر چند می‌توان با به دست آوردن نستهایی بین کار و ماشین آلات، کار و هزینه های اداری، کار و استهلاک کالاهای سرمایه ای در مجموع نسبتی بین حجم عملیات و کار به دست آورد و به قیمت تمام شده رسید. واحد انجام عملیات نماینده واقعی کوشش به کار رفته است که در محاسبات اندازه‌گیری کار از آن استفاده می‌شود.

لازم به ذکر است که در نظام بودجه عملیاتی مواد هزینه تنها وسیله برآورد نیست و استفاده از روشهای آماری، جایگزین مواد هزینه می‌شود، هر چند که به منظور کنترل مالی باز هم به مواد هزینه نیاز خواهد بود و هزینه در قالب آن تهیه و به مجلس ارائه می‌گردد. ولی از نظر فنی روشهای مناسبتر و دقیقتری از مواد هزینه که به بهبود مدیریت کمک نموده با به حداقل رساندن هزینه های دولتی، حداکثر بازده را تضمین می‌کنند جانشین مواد هزینه می‌گردند.

در روش بودجه عملیاتی باید عملیات داخل برنامه ها و فعالیت ها به نوعی مشخص باشد که به آسانی بتوان واحدی برای سنجش عملیات داخل فعالیت به دست آورد و پس با استفاده از فنون مذکور هزینه واحد مورد بحث را محاسبه کرده، میزان واحدها را در سال بودجه پیش بینی و بدین ترتیب بودجه فعالیت خاصی را برآورد نمود. در این نوع بودجه اجرای عملیات دقیقاً مقارن با هزینه های عملیات است و بدین ترتیب کنترل مالی و عملیاتی کاملاً درهم ادغام می‌شود. بزرگترین مزیت بودجه عملیاتی این است که مدیران اجرایی را در مقابل کار خود مسئول قرار می‌دهد.

بطور کلی روش اندازه‌گیری کار که یکی از مراحل بودجه عملیاتی می‌باشد جزء طبقه بندی عملیاتی بوده لذا در بودجه عملیاتی باید واحد مشخصی انتخاب شود که گویای عملیات طبقه بندی شده باشد بدین

منظور باید یک واحد اندازه گیری مناسب را که دارای خصوصیات زیر باشد در نظر بگیریم:

۱- قابل شمارش باشد  
۲- به مرور زمان ثبات خود را از دست ندهد.

۳- مصطلح و رایج باشد. ۴- کوشش واقعی کار انجام شده را نشان دهد

که سه عامل اول قابل حصول است ولی یافتن واحد مشخص در خدمات دولتی که گویای تمام عملیات انجام شده باشد دشوار است. زیرا هنجار و استاندارد مشخصی برای بررسی اینکه تمام سعی برای تحقق این واحد انجام شده وجود ندارد و باید به طریق دیگری متوسل شد که یکی از همین طریق روش اندازه گیری کار می باشد که در بالا توصیحاتی آورد ه شده است.

یکی دیگر از مراحل بودجه عملیاتی علاوه بر طبقه بندی عملیاتی، برآورد هزینه واحد عملیاتی است که این مراحل نیز شامل حسابداری قیمت تمام شده و هزینه عوامل تشکیل دهنده کار ( استفاده از نورمها و استانداردها ) می باشد.

#### - حسابداری قیمت تمام شده:

استفاده از این روش مخصوص مؤسسات تجاری دولتی است. زیرا در مؤسسات و ادارات خدمات تعیین قیمت تمام شده واحد خدمت مشکلتر است و استهلاک نیز در این مؤسسات محاسبه نمیشود لذا این روش کمتر در بودجه برنامه ای یا عملیاتی دولت مورد نظر قرار می گیرد.

#### - هزینه عوامل تشکیل دهنده کار:

در این روش پس از اینکه از طریق اندازه گیری کار، شاخص و استاندارد اطمینان حاصل شد که از کلیه عوامل حداکثر استفاده به عمل می آید هزینه های تشکیل دهنده یک واحد عملیاتی را به هر طریق که

آسان و مقدور باشد محاسبه می‌کنند و پس از آن محاسبه بودجه ای تقریباً پایان یافته است.

### ((تحلیل مطالب گفته شده))

#### مقایسه بودجه برنامه ای و بودجه عملیاتی:

بین بودجه برنامه ای و بودجه عملیاتی نمی‌توان خط روشنی رسم کرد، زیرا در واقع بودجه عملیاتی مرحله پیشرفته‌تری از بودجه برنامه ای است، برخی نویسندگان حتی این دو اصطلاح را بطور مترادف به کار می‌برند، اما در حقیقت، این دو عنوان کاملاً مترادف نیستند برای توضیح تفاوت موجود بین این دو باید طبقات سلسله مراتب سازمان دولتی مورد توجه قرار گیرد. بودجه برنامه ای بیشتر مربوط به طبقات بالای سلسله مراتب سازمانی است. در حالی که در بودجه عملیاتی حدود فعالیت و عملیات طبقات پائین‌تر نیز بررسی و پیش بینی می‌شود. هر برنامه دولتی شامل تعداد زیادی عملیات و اقدامات سازمانهای عمومی است، در بودجه برنامه ای نظر قانون گذار به برنامه ها و در بودجه عملیاتی به عملیات واحدهای سازمانی معطوف است. در یک مؤسسه دولتی هر واحد سازمانی که در طبقات بالاتر سلسله مراتب سازمانی قرار دارد، ممکن است خدماتی انجام دهد که به چندین برنامه مربوط باشد، ولی واحدهایی که در طبقات پائین‌تر قرار دارند غالباً فعالیت هایی را انجام می‌دهند که منحصرأ به یک برنامه مربوط است. در تنظیم بودجه برنامه ای ممکن است بدون محاسبه دقیق مخارج هر واحد از فعالیت دولتی هزینه ها را فقط بر اساس سیاست کلی مالی دولت پیش بینی کرد در صورتی که شرط اساسی برای تهیه بودجه عملیاتی این است که حجم و مقدار فعالیت سازمانهای دولتی تعیین و هزینه هر واحد از فعالیتها محاسبه شود.

در بودجه برنامه ای مواد هزینه در قالب برنامه و فعالیت تهیه می شود اگر این نقطه را پایان بودجه برنامه ای بدانیم وظیفه بودجه عملیاتی از این نقطه به بعد آغاز می شود به عبارت دیگر بودجه برنامه ای و عملیاتی تا اینجا با هم مرز مشترک دارند و در حقیقت بودجه عملیاتی بدون بودجه برنامه ای مفهومی ندارد.

### فرق عمده بین بودجه برنامه ای و بودجه عملیاتی:

- ۱- بودجه برنامه ای در سطحی بالاتر از بودجه عملیاتی قرار دارد زیرا هر برنامه شامل چند واحد عملیاتی می باشد.
- ۲- بودجه برنامه ای هزینه ها را بصورت کلی و فقط در سطح برنامه مطرح می کند و مورد استفاده مسئولان مانند مجلس، ریاست جمهوری و سازمان برنامه و بودجه قرار می گیرد در حالی که بودجه عملیاتی هزینه ها را به جزیی ترین شکل ممکن گزارش می کند و برای مدیران واحدهای عملیاتی می تواند سودمند باشد.
- ۳- از نظر بُعد زمانی بودجه برنامه ای پیش نگر است و با توجه به اهداف اقتصادی و اجتماعی دولت روند آینده فعالیت های دستگاه را در نظر می گیرد در حالی که بودجه عملیاتی همواره ناظر بر ارتباط میان مواد هزینه و محصول نهایی واحد عملیاتی است بنابراین به روند گذشته تجارب بدست آمده، نورمها و استانداردهای موجود تکیه دارد.
- ۴- از نقطه نظر ماهیت بودجه برنامه ای کار بررسی مقامات دستگاه اجرایی، سازمان برنامه و بودجه و مجلس قانون گذار را آسان می کند و تصویری از عملکرد دستگاه اجرایی و نتایج بدست آمده از منابع بکار گرفته شده در سطح برنامه بدست می دهد در حالی که بودجه عملیاتی به عنوان پایه هرم بودجه یک دستگاه با ارائه آمار و اطلاعات کمی، میزان کار انجام شده در تولید هر فعالیت یا محصول نهایی را مشخص می سازد و به مدیریت واحد عملیاتی و مسئولان برنامه در

تخصص و توزیع منابع بکار گرفته شده و بدست آوردن حداکثر فایده هر یک از فعالیت ها کمک مؤثر می کند.

موارد فوق که آورده شد و توضیح داده شد قسمتی از بودجه ریزی عملیاتی است که این روش در بودجه ریزی کشور ما در روزهای اولیه خود قرار دارد و به مثابه نهالی است که تازه ریشه دوانیده است و این روش سالها طول می کشد تا به حد بهینه برسد و زمان حلال این معضل خواهد بود .

### نتیجه :

- ۱- بودجه بندی عملیاتی با اخذ اطلاعات مالی دقیق، می توان اجرای هر یک از عملیات ها را در سازمان ها به نحو شایسته انجام داد و این امر موجب بهبود مدیریت و به حداقل رسانیدن هزینه های دولتی می گردد.
- ۲- بودجه عملیاتی ارتباط بین هزینه های انجام شده با عوامل بکار رفته را بطور کامل به نمایش می گذارد و با نمایش دادن آن می توان از به هدر رفتن نیروی کار انسانی جلوگیری نمود و در جای بهتر از نیروی کار استفاده نمود.
- ۳- در برنامه ریزی عملیاتی برای برآورد فقط هزینه ها ملاک قرار نمی گیرند بلکه با استفاده از روشهای آماری می توان میزان هزینه های هر واحد را محاسبه و در بودجه پیش بینی نمود.
- ۴- در این نظام (بودجه عملیاتی) کسری بودجه در حقیقت برابر تفاوت بین تراز عملیاتی و تراز سرمایه ای بودجه است. بر اساس این نظام کسری بودجه معمولاً از طریق تراز مالی جبران خواهد شد.
- ۵- در نهایت مهمترین و بزرگترین مزیت بودجه عملیاتی این است که مدیران اجرایی را در مقابل کار خود مسئول قرار می دهد.

### منابع:

- ۱- محمد ابراهیمی - روزنامه همشهری مورچه ۲۲ دی ماه ۱۳۸۳  
نوشته مجید یکتایی
- ۲- کتاب بودجه ریزی دولتی  
نوشته فریدون صراف
- ۳- قانون محاسبات کشور سال ۸۲  
نوشته علیرضا فرزین
- ۴- بودجه ریزی دولتی در ایران  
نوشته اسفندیار فرج وند
- ۵- فراگرد تنظیم بودجه