

ارائه یک الگوی پارادایمی فراسوی بودجه ریزی برای شرکت های عضو بورس اوراق بهادار تهران

علیرضا عبدی هوجقان

گروه حسابداری، واحد ارس تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران
Alirezaabdi2012@gmail.com

آرتین بیطاری

گروه حسابداری، واحد شهرقدس، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
Beytari@iau.ac.ir

یعقوب پور کریم

گروه حسابداری، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران
1380296978@iau.ir

رسول برادران حسن زاده

گروه حسابداری، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران
Baradaran313@iaut.ac.ir

یونس بادآورنهندی

گروه حسابداری، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران
Badavarnahandi@iaut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۲۶

چکیده

مدل فراسوی بودجه بندی بهترین تجربیات عصر اطلاعات را از طراحی سازمان و تفویض اختیار تا برنامه ریزی و مدیریت عملکرد معرفی می کند که هم اکنون شرکت های پیشرو برای پاسخگویی به تقاضاهای مشتریان در پیش گرفته اند. این پژوهش با هدف ارائه الگوی فراسوی بودجه بر اساس عوامل موثر بر آن اقدام به تحلیل نمود. از آنجا که پژوهش حاضر بر شکل دهی چارچوب مفهومی یا تدوین تئوری تأکید و نیاز به آشکارسازی دانش ضمنی خبرگان در این حوزه دارد، از استراتژی «نظریه داده بنیاد» بهره می برد همچنین برای جمع آوری داده ها از نوعی نمونه گیری هدفمند استفاده می کند و خبرگان مصاحبه شونده، منابع تحقیق می باشند. در این پژوهش در راستای کشف اطلاعات عمیق به منظور شناسایی شاخص های ارزیابی عملکرد، از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است. در این نوع مصاحبه، سؤال ها از قبل طراحی شده اند و هدف کسب اطلاعات عمیق از مصاحبه شونده است. جامعه آماری شامل ۱۲ خبره در این زمینه انتخاب گردید. یافته های کیفی در قالب یک الگوی پارادایمی با محوریت تأثیرگذاری ۵ مولفه اصلی (کنترل پذیری، انعطاف پذیری، تحلیل جامع و دقیق گزارشات مالی، مدیریت بودجه و نتیجه گیری پویای فراسوی بودجه) بر فراسوی بودجه بندی شرکت ها ارائه شناسایی شد. همچنین طبق الگوی پارادایمی مشخص شد که شاخص های اصلی ابعاد پایدار کننده و نیاز سنجی اطلاعات فراسوی بودجه ریزی در واحد های تجاری در ایران شامل تحقق درآمدها و هزینه ها، پیشبینی بودجه واحدها، چارچوب خودگردانی، آگاهی شرایط بازار، نیاز به منابع جدید در بودجه می باشد.

واژه های کلیدی: فراسوی بودجه بندی، کنترل پذیری، انعطاف پذیری، تحلیل جامع و دقیق گزارشات مالی.

۱- مقدمه

سازمان‌ها به یافتن مدل جدید نیاز دارند که به طور موثر، مدیران خط اول را برای تصمیم‌گیری بر اساس آخرین اطلاعات ممکن یاری کند. مدل فراسوی بودجه بندی بهترین تجربیات عصر اطلاعات را از طراحی سازمان و تفویض اختیار تا برنامه‌ریزی و مدیریت عملکرد معرفی می‌کند که هم اکنون شرکت‌های پیشرو برای پاسخگویی به تقاضاهای مشتریان در پیش گرفته‌اند. درک این تجربیات و کاری که شما لازم است برای تطبیق آنها انجام دهید، همان تعیین این موضوع است که آیا شرکت شما قادر به رقابت موثر در اقتصاد نوین هست یا نه (باخ^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). از طرفی عدم وجود انعطاف‌پذیری در مدیریت عملکرد سنتی، باعث شده که پاسخگویی نیازهای اقتصاد پویای امروزین نباشد. دو رویکرد جدید شامل تفویض اختیار و مدیریت عملکرد راهبردی که ظهوری پرآوازه داشتند، هم‌هردو توسط سیستم‌های بودجه بندی تسلیم‌ناپذیر، عقیم شده‌اند. در روزگار تغییرات، ادواری رقابت پیشبینی‌ناپذیر و مشتریان ناپایدار تعداد کمی از شرکت‌ها می‌توانند با اعتماد به نفس از پیش برنامه‌ریزی کنند. تازه اکثر سازمان‌ها در مدل کسب و کار برنامه‌ریزی‌ساز-و-بفروش قفل می‌شوند. این مدل‌ها در گیر چرخه‌های بودجه بندی سالانه متکی بر هدفهای چانه‌زنی شده‌اند و تصور می‌کنند که مشتری هرچیزی را خواهد خرید که آنها تصمیم بگیرند و بسازند. چنین فرضیاتی آن‌هم در روزگاری که وفاداری مشتری به یک کلیک موشواره بستگی دارد، معتبر نیست (هوپی^۲ و همکاران، ۲۰۲۰). وظایف امروزی شرکت‌ها علاوه بر تولید و فروش محصولات رقابت‌پروزمند در بازار فروشندگان، رقابت در بازار خریداران هم می‌باشد. برای پیروز شدن و همچنین باقیماندن شرکت‌ها آنها باید در فاصله زمانی کوتاه کالای جدیدی را به بازار عرضه نمایند. این عوامل باعث روابط سودآور با مشتریان و پایداری سرمایه می‌شوند. کارکنان خوب را نگهداری می‌کنند و سرانجام بیشتر سرمایه‌گذاران را با نتایج عملکرد خوب راضی نگهدارند. علاوه بر این، با توجه به تحولات سریع فناوری و نیاز به تحلیل داده‌ها، بسیاری از تحولات سریع فناوری و نیاز به تحلیل داده‌ها، بسیاری از واحدها از ابزارهای نوین و تکنیک‌های پیشرفته در فرایند بودجه‌ریزی خود غافل مانده‌اند. این مسائل نشان‌دهنده نیاز به یک الگوی نوین و جامع برای بودجه‌ریزی در واحدهای تجاری ایران است که بتواند به بهبود کارایی، اثربخشی و انطباق با شرایط خاص اقتصادی کشور کمک کند. پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که بسیاری از

واحدهای تجاری در ایران از روشهای سنتی و غیرانعطاف‌پذیر برای بودجه‌ریزی استفاده می‌کنند. این پژوهش می‌تواند به معرفی یک الگوی نوین بپردازد که با استفاده از تکنیک‌های مدرن که با ساختار شرکت‌ها و استانداردهای حسابداری ایران همسو بوده و به بهبود فرآیندهای مالی کمک کند. این جنبه‌ها می‌توانند به عنوان نقاط قوت و نوآوری‌های پژوهش در نظر گرفته شوند و به بهبود فرایندهای بودجه‌ریزی در واحدهای تجاری ایران کمک کنند. لازم به ذکر است در زمینه موضوع این پژوهش، تحقیقی در این وسعت مشاهده نشده است. این پژوهش به بررسی جنبه‌های مختلف بودجه‌ریزی، از جمله روش‌شناسی، فناوری‌های نوین، تحلیل ریسک و ادغام مسئولیت اجتماعی در فرایند بودجه‌ریزی می‌پردازد و هدف آن ارائه یک الگوی فراسوی بودجه‌ریزی را برای واحدهای تجاری در ایران طراحی و پیاده‌سازی کرد که به بهبود کارایی و اثربخشی فرایند‌های مالی کمک کند و با شرایط اقتصادی و فرهنگی خاص کشور سازگاری داشته باشد.

۲- مبانی نظری

بودجه بندی یک سیستم کنترلی بسیار رسمی است که برای بهبود تصمیم‌گیری و تضمین مدیریت مالی موثر، همچنین در شرایط عدم قطعیت اجرا می‌شود (مریسون و اوگنر، ۲۰۰۵). بودجه‌ها اغلب به سایر عناصر کنترلی مربوط می‌شوند، و چندین محقق استدلال می‌کنند که بودجه نباید به عنوان یک عنصر کنترل مجزا، بلکه به عنوان بخشی از یک سیستم کنترل بودجه مورد مطالعه قرار گیرد. روابط متقابل بین بودجه بندی و سایر عناصر کنترلی را می‌توان به روش‌های مختلفی پیکربندی کرد و چندین بودجه و عناصر کنترل بودجه مانند ممکن است به عنوان یک سیستم بودجه با روابط متقابل و مستقل پیکربندی شوند (بهیمانی و همکاران، ۲۰۱۸).

سیوالبان^۳ و همکاران (2009) بیان کرد که سه هدف اولیه بودجه‌ریزی که به طور موقت در چرخه بودجه به هم مرتبط هستند، برنامه‌ریزی، کنترل و ارزیابی عملکرد است. وی این سه عنصر را عامل موفقیت بودجه‌ریزی اعلام نمود:

¹ Bukh² Hope³ Marginson, D., & Ogden, S⁴ Bhimani,⁵ Sivabalan

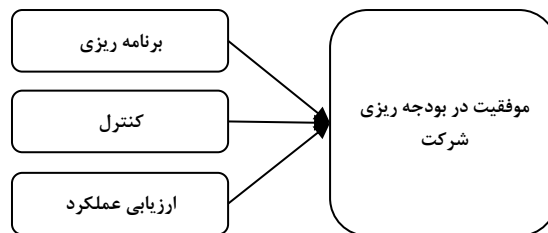
کنند، چرخه های پیش بینی می تواند هم کوتاه تر و هم طولانی تر باشد. پیش بینی ها همچنین می توانند به این معنا که به طور منظم به روزرسانی می شوند، معمولاً هر ماه یا هر سه ماه، با اضافه شدن یک دوره جدید، در حالی که قدیمی ترین دوره حذف می شود (جردن و مسنر، ۲۰۲۰).

“بنابراین عامل مهم در بودجه ریزی از نظر باخ (۲۰۲۴) کیفیت دقت در پیش بینی هزینه های دوره مالی شرکت است.”

به طور کلی، مطالعات نشان می دهد که پیش بینی های متحرک نمی توانند جایگزین بودجه شوند. در عوض، این عناصر کنترلی مکمل بودجه برای تحقق اهداف بودجه در افق های زمانی مختلف عمل می کنند. در نتیجه، بسیاری از سازمان ها از قابلیت های عینی و آینده نگر پیش بینی برای بهبود برنامه ریزی استفاده می کنند، در حالی که بودجه همچنان مکانیسم اصلی برای ایجاد و ارزیابی اهداف بلندپروازانه است.

جریان خاصی از ادبیات معطوف به شاغلین به نفع رهاسازی بودجه استدلال می کند و نشان می دهد که باید به جای آن از کنترل های دیگری استفاده شود، و ادعا می کند که این تنها راه برای کاهش تنش های مربوط به بودجه، مهار رفتار ناکارآمد، به حداقل رساندن مصرف منابع و حساسی محیط کسب و کار به سرعت در حال تغییر است. ایده اساسی فراتر از بودجه بندی این است که بودجه ها باید به طور کامل به عنوان پیش نیازی برای بهبود بسته کنترل مدیریت از طریق فرآیندهای تطبیقی و تمرکززدایی ریشه ای کنار گذاشته شوند (باخ و همکاران، ۲۰۲۴). با این حال، استدلال شده است که ماهیت ایده آلیستی و فقدان عمل گرایی در مدل فراتر از بودجه ممکن است اجرای عناصر کنترل را به عنوان یک بسته مهار کند؛ حتی اگر بسیاری از شرکت ها از آن به عنوان منبع الهام برای بهبود بودجه استفاده کرده اند (باخ و همکاران، ۲۰۲۴).

مطالعات موردی بررسی کرده اند که چگونه و چرا اجرای فراتر از بودجه در عمل رخ می دهد و چگونه بر نقش ها و روابط متقابل عناصر کنترلی تأثیر می گذارد. جردن و مسنر (۲۰۲۰) نشان دادند که چگونه یک سازمان به طور رسمی بودجه ها را با بسته کنترلی فراتر از بودجه، شامل توانمندسازی غیرمتمرکز، اهداف نسبی و تخصیص پویا منابع جایگزین می کند. آنها نشان دادند که چگونه نیاز به پاسخگویی بیرونی سازمانها را وادار می کند تا اهداف بودجه ثابت را با اهداف خارجی بر اساس عملکرد نسبت به رقبا جایگزین کنند.



شکل ۱: عوامل موثر بر بودجه ریزی

منبع: سیوآبالانو همکاران (۲۰۰۹)

برنامه ریزی شامل تعیین اهداف بودجه بلندپروازانه و در عین حال واقع بینانه و هماهنگی تلاش های سازمانی است. در چرخه بودجه، اختلاف بین اهداف و واقعیات برای اطمینان از کنترل تجزیه و تحلیل می شود. در نهایت، عملکرد در رابطه با اهداف بودجه ارزیابی می شود. هنگامی که کنترل بودجه برای اجرای دستاوردهای بودجه و افزایش پاسخگویی تشدید می شود، مازاد تحمل خود را برای تغییرات بودجه کاهش می دهند، موارد دقیق تر را پیگیری می کنند و بحث های عملکرد را در رابطه با دستیابی به اهداف بودجه افزایش می دهند. به طور مشابه، سازمان ها ممکن است به مسئولیت پذیری در قبال ذینفعان خارجی مانند سهامداران، تحلیل گران و تنظیم کننده ها توجه کنند و تغییراتی در سیستم های بودجه بندی برای تقویت پاسخگویی بیرونی ایجاد کنند. در نتیجه، ارائه اطلاعات به ذینفعان خارجی، مانند راهنمایی سود، ممکن است به یک هدف بودجه تبدیل شود.

ادبیات بودجه بندی نشان می دهد که چگونه مشوق های متناقض می توانند به سوگیری های بودجه ای منجر شوند، که دلالت بر تفاوت های سیستماتیک بین محتمل ترین نتایج آینده و اطلاعات موجود در بودجه دارد (باخ، ۲۰۲۴). چنین سوگیری هایی بر تحقق اهداف بودجه ریزی در داخل و در بین چرخه های بودجه تأثیر می گذارد. برخی از مطالعات نشان می دهد که چگونه می توان پیش بینی را برای حل تنش های مربوط به بودجه اجرا کرد. از خود فرآیند بودجه و استفاده از بودجه برای اهداف متناقض برخلاف بودجه، پیش بینی ها لزوماً توسط مافوق تأیید نمی شوند، زیرا پیش بینی آینده در نظر گرفته می شوند و پیش بینی کننده مسئول تحقق نتایج پیش بینی شده نیست (آنتونی و همکاران، ۲۰۰۸). با این حال، پیش بینی ها را می توان از طریق مذاکره ایجاد کرد و دقت به عنوان معیاری از کیفیت برجسته می شود. در حالی که اغلب به طور ضمنی فرض می شود که بودجه ها از یک چرخه بودجه سالانه پیروی می

³ Jordan, S., & Messner, M

¹ Bukh
² Anthony

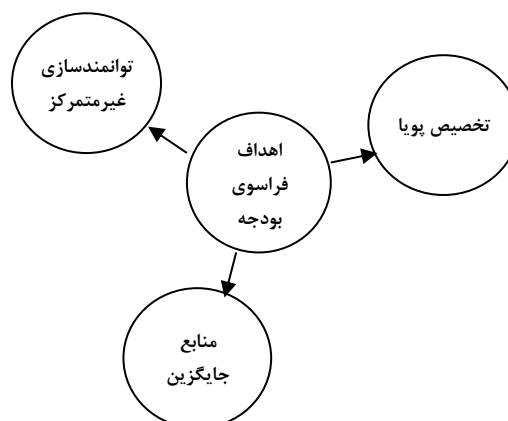
۲-۱ پیشینه پژوهش

گرابلر و همکاران (۲۰۲۵) بیان نمودند که برنامه ریزی بودجه شرکت شامل پیش بینی هزینه ها و درآمدها برای حمایت از اهداف استراتژیک، تخصیص منابع و هماهنگی زنجیره تامین است. به روز رسانی منظم پیش بینی ها و همکاری در سطوح سازمانی، سازگاری با شرایط متغیر کسب و کار را تضمین می کند. پیش بینی های بلندمدت فروش، پایه و اساس بودجه بندی، هدایت تخصیص منابع و افزایش کارایی مالی را تشکیل می دهند. فرآیند بودجه ریزی در سازمان ها پیچیده است و به داده هایی از حوزه های عملیاتی مختلف نیاز دارد که در یک دوره نمایندگی جمع آوری می شود. ورودی های کلیدی شامل داده های کمی فروش، هزینه های مستقیم هزینه های غیرمستقیم و درآمدهای تاریخی و سودآوری است که اغلب از سیستم های ERP تامین می شوند.

باخ و همکاران (۲۰۲۴) بیان نمود که این مطالعه به بررسی چگونگی استفاده از بودجه بندی و پیش بینی در بانکی می پردازد که بودجه شرکت را رها کرده اما بعداً آن را مجدداً معرفی کرد. اگرچه شرکت هایی که فراتر از بودجه بندی را اجرا می کنند ممکن است بودجه های خود را مجدداً معرفی کنند، چگونه شرکت هایی که به بودجه بندی سنتی بازگشته اند عناصر فراتر از بودجه را حفظ کرده و آنها را در فرآیند بودجه ریزی ادغام می کنند، قبلاً مطالعه نشده است. به طور خاص، به نحوه بکارگیری پیش بینی ها به عنوان بخشی از فرآیند بودجه بندی می پردازیم. این مقاله بر اساس یک مطالعه موردی با مصاحبه به عنوان منبع داده اولیه است. ما نشان می دهیم که چگونه روابط متقابل بین بودجه و پیش بینی ها در سه مرحله تغییر می کند. قبل، حین و بعد از رها کردن، و نشان می دهد که چگونه دو عنصر کنترل می توانند به طور همزمان برای گروه های خاصی از اقلام خط جایگزین یکدیگر شوند و برای برنامه ریزی و کنترل سود مکمل یکدیگر شوند. ما نشان می دهیم که چگونه پیش بینی های درآمد مکمل بودجه های هزینه برای تحقق اهداف مختلف بودجه بندی هستند، به ویژه زمانی که بر کنترل دقیق آینده نگر برای اطمینان از پاسخگویی بیرونی تأکید می شود. در مجموع، این مطالعه نشان می دهد که چگونه سیستم های کنترل مدیریت در طول زمان تکامل می یابند، زمانی که شرکت ها عناصر کنترلی را با الهام از مدل فراتر از بودجه در کنار بودجه اجرا می کنند.

راهداربیک (۱۴۰۳) در پژوهش خود بیان نمود که استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی در کشور به عنوان یک نظام مدیریتی

علاوه بر این، برخی از مطالعات موردی مشخص کرده اند که جداسازی اهداف بودجه بندی از چرخه بودجه سنتی برای اجرای فراتر از بودجه مفید است. چنین مطالعاتی نشان داده اند که چگونه سازمان ها بودجه ها را با پیش بینی های متحرک برای برنامه ریزی و معیارهای خارجی برای ارزیابی عملکرد در دو فرآیند جدا از هم جایگزین می کنند (جردن و مسنر، ۲۰۲۰). از نظر جردن و مسنر عامل مهم کاربرد فرابودجه شامل موارد نمودار (۲) می باشد:



شکل ۲ عوامل مهم در ارائه فرابودجه

منبع: جردن و مسنر (۲۰۲۰)

با این حال، همانطور که والکاس^۱ و همکاران (۲۰۱۹) اشاره کرد، اکثر ادبیات تجربی در مورد اجرای فراتر از بودجه بر توسعه تدریجی فرآیندها و عناصر بودجه ریزی به جای کنار گذاشتن آبی یا کامل بودجه ریزی تأکید دارند. اگرچه طرفداران فراتر از بودجه از تمرکززدایی در تصمیم گیری حمایت می کردند، مطالعات موردی نشان داده است که سازمان ها ممکن است استفاده از تنظیم هدف از بالا به پایین را افزایش دهند و پاسخگویی به سمت بالا را تقویت کنند. علاوه بر این، پیش بینی های فروش محور ممکن است برای شناسایی شکاف های بین اهداف و نتایج پیش بینی شده برای اصلاح برنامه های اقدام مورد استفاده قرار گیرد. برخی از مطالعات موردی نشان داده اند که عناصر کنترل بودجه مانند، مانند «پیش بینی های ثابت»، «برنامه های سالانه»، یا «پیش بینی های مالی» (والکاس و همکاران، ۲۰۱۹) جایگزین بودجه ها می شوند. بنابراین سازمان ها به استفاده از مکانیسم هایی که شبیه استفاده سنتی از بودجه است ادامه می دهند.

^۱ Valuckas

۳- روش شناسی پژوهش

از آنجا که پژوهش حاضر در مورد الگوی جامعه پذیری فراسوی بودجه بندی برای شرکت ها می باشد، روش پژوهش از حیث محیط کتابخانه ای- میدانی، از نظر هدف کاربردی، از نظر زمان، گردآوری داده مقطعی و از نظر روش اجرای پژوهش، توصیفی- پیمایشی بود.

سؤالات مصاحبه بعد از بررسی ادبیات پژوهش و نیز نظرخواهی از اساتید راهنما و مشاور طراحی شده است. مصاحبه ها حضوری توسط محقق انجام گرفت. به منظور ثبت مصاحبه ها، در طی مصاحبه به برداشتن یادداشت کوتاه اکتفا شد و در اولین فرصت، پس از مصاحبه نسبت به بازنویسی مطالب اقدام گردید. در حین انجام مصاحبه، پژوهشگر با پرسش سؤالیهای راهنما، صحت برداشت خود را از گفته های مصاحبه شوندگان کنترل کرده است. پژوهشگر در فرایند نمونه گیری از شرکت کنندگان، داده ها را مورد تحلیل قرار داد تا مواردی که ناقص بوده با دریافت اطلاعات جدید از شرکت کننده جدید کامل گردد. بعد از انجام ۱۲ مصاحبه، عوامل اصلی و فرعی در مصاحبه های قبلی تکرار می شد و پژوهشگر به اشباع رسید. به مجرد این که پژوهشگر داده های مشابه را بارها و بارها مشاهده کند، از لحاظ تجربی اطمینان حاصل می کند که یک مقوله به کفایت رسیده است و به عبارتی اشباع حاصل شده است. در حین مصاحبه به جمع آوری نظرات در مورد جامعه پذیری فناوری های هوش مصنوعی در حسابداری و عوامل اصلی و فرعی مورد نظر بررسی و نهایی شد. مدت زمان انجام مصاحبه بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه بود. بر اساس مولفه های بدست آمده از مطالعات پیشین که در جدول زیر آمده است، سوالات مصاحبه تهیه شده که جلوی هر شاخص، سوال مصاحبه است که در سوالات مصاحبه، منبع ذکر شده است.

اثر بخش و کارا در جهت تخصیص بهینه منابع سازمانی در طول دو دهه گذشته مورد توجه دولت ها بوده است و اجرای موفقیت آمیز آن ضرورتی اجتناب ناپذیر است. هدف از این پژوهش بررسی عوامل موثر در اجرای صحیح بودجه ریزی عملیاتی در ایران می باشد. طبق نتایج به دست آمده مدیریت صحیح عملکرد، تحلیل و ارزیابی هزینه ها و بهبود توانایی نیروی انسانی نقش به سزایی در اجرای موثر بودجه ریزی عملیاتی خواهند داشت.

عنبری و کیانمهر (۱۴۰۳) بیان نمودند که پرداختن به مسائل حول بودجه ریزی شرکتهای دولتی از آن جهت حائز اهمیت است که اولاً، تبیین مفاهیم کلیدی در این زمینه به درستی انجام نگرفته است و ثانیاً، فرایندهای موجود در این حوزه، واجد آسیب های مهمی است که عملکرد شرکت های دولتی را عمیقاً تحت تاثیر قرار می دهد. سازمانها و نهادهای عمومی و خصوصی برای مدیریت بهتر فعالیتها نیازمند آسیب شناسی فرایند بودجه ریزی هستند. مقاله حاضر به شناخت و آسیب شناسی که مهمترین آسیب های بودجه ریزی شرکت های دولتی از جمله: نقش کمرنگ مجامع عمومی در تصویب بودجه سالانه؛ فقدان الگوی مطلوب ورود مجلس به بودجه شرکت ها؛ غیردقیق بودن ارقام بودجه شرکت های دولتی در لوایح و قوانین بودجه؛ کمرنگ بودن نقش برنامه در کنار بودجه عدم تعریف قالب مشخص جهت تدوین گزارش تطبیق بودجه با عملکرد؛ تعریف غیردقیق بودجه کل کشور در قانون محاسبات عمومی و کاستی های قالب سند بودجه شرکتهای دولتی محدودیتها و پیامدها عدم دسترسی آسان به خبرگان وعدم شفافیت و تضاد در قوانین بودجه کشور از جهت اصطلاحات، عبارات و تعدد قوانین مربوطه می پردازد.

جدول ۱ مولفه ها و شاخص ها بر اساس مطالعات پیشین

مؤلفه	شاخص	شماره سوال مصاحبه
سازگاری با ارزش ها و هنجارها	تطابق پذیری فرابودجه با ارزش های حسابداری	۲۱
	پذیرش روش های نوین بودجه ریزی	۲
	آمادگی و آگاهی مدیران	۱۵
نیازهای دانش حسابداری	تجربه کاری	۱
	افزایش و اعتبار حرفه	۱۶
	صرفه جویی در وقت و هزینه	۵
	گزارش دهی صحیح	۲۰
	افزایش کارایی	۶
	مزیت های مالی	۴
	امنیت	۸
دسترسی به نرم افزار	۱۷	

شماره سوال مصاحبه	شاخص	مولفه
۳	زیرساخت های کاربری	زیرساخت های فنی
۷	زیرساخت های توسعه ای حسابداری	
۹	پشتیبانی مالی	
۱۲	برنامه ریزی های اجرایی	
۱۰	حمایت مدیران	حمایت های سازمانی
۱۳	حمایت دولت و جامعه	
۲۲	حمایت جامعه حسابداران	
۱۴	قوانین حقوقی	مقرارت و قوانین
۱۹	قوانین استفاده کاربران	
۲۳	همسویی با اخلاق و جامعه	
۱۱	استفاده از متخصصان و خبرگان	آموزش و آگاهی
۱۸	آینده نگری و اطلاع از روش های پیشبینی بودجه	
۲۴	آموزش حسابداران و مدیران اجرایی	
۲۵	وجود مشاوران متخصص در زمینه فراسوی بودجه در شرکتها	

جدول ۲: سوالات مصاحبه بر اساس مولفه ها و شاخص های مطالعات پیشین

منبع	سوال
احمدی، غلامرضا، ناظمی، امین و نمازی، نویدرضا. (۱۴۰۱)	(۱) به نظر چه عواملی می تواند تجربه کار حسابداری را با فراسوی بودجه تسهیل کند.
Matějka, M., K. A. Merchant, and W. O'Grady. 2021	(۲) شاخص هایی که فراسوی بودجه ریزی در واحد های تجاری در ایران را تبیین می کنند؛ کدامند؟
Raghib, S. et al (2023)	(۳) به نظر شما پذیرش و سازگاری فراسوی بودجه با توجه کاربرد آن در حسابداری چگونه است.
Zhou, F., Liu, Y., Triwankij, S., & Triatmanto, B. (2025).	(۴) ابعاد پایدار کننده و نیاز سنجی اطلاعات فراسوی بودجه ریزی در واحد های تجاری در ایران شامل چه مواردی است؟
Zhou, F., Liu, Y., Triwankij, S., & Triatmanto, B. (2025).	(۵) به نظر شما فراسوی بودجه چگونه می تواند به حسابداران در وقت و هزینه شان صرفه جویی کند؟
Roumeissa, (2020)	(۶) به نظر شما آیا فراسوی بودجه می تواند به افزایش کارایی حسابداران کمک کند. چگونه؟
Ezeldin, A. Abu Helw,(2018)	(۷) به نظر شما چه راه کار هایی وجود دارد که بتوانیم کاربرد فراسوی بودجه را در حوزه حسابداری توسعه دهیم. در این باره چه پیشنهادهایی دارید.
Okonkwo, U.F. Evans, S. Ekung(2022)	(۸) به نظر شما چه عواملی قادر به افزایش کارایی فراسوی بودجه و اطلاعات حسابداری است. چگونه؟
Bhimani, A., et al(2019)	(۹) به نظر شما چه زیر ساخت هایی برای پشتیبانی فراسوی بودجه لازم است و چگونه حسابداران می توانند به ذیفعان مالی پشتیبانی لازم اطلاعات مالی را ارائه دهند.
Bhimani, A., et al(2019)	(۱۰) به نظر شما آیا در یک شرکت نیازمند حمایت مدیران برای استفاده از فراسوی بودجه در قسمت حسابداری هستیم. چه ایده و یا پیشنهادی برای حمایت مدیران ارشد در این باره می کنید.
Bogsnes, B. 2023	(۱۱) به نظر شما برای استفاده از کاربردهای فراسوی بودجه در بخش حسابداری یک شرکت نیازمند افراد متخصص هستیم و
Yasmin, Sabina, and Muhammad Mustofa Kamal. 2021.	
Łukasz et al(2023)	
Henttu-Aho, T.(2018)	
Łukasz et al(2023)	

منبع	سوال
	چه پیشنهادی می دهید که در این باره ما حسابداران متخصص و خبره در کاربردهای فراسوی بودجه داشته باشیم. (۱۲) شما چه برنامه هایی را برای توسعه و برنامه ریزی و به اجرا درآوردن فراسوی بودجه را پیشنهاد می دهید. (۱۳) مولفه های تاثیرگذار بر فراسوی بودجه ریزی در واحد های تجاری در ایران و نحوه استفاده آنها چگونه است؟

در جایگاه تخصصی خود می توانست در چه مقوله کمک بیشتری نماید و این از مزیت های نمونه گیری نظری برای گردآوری داده ها در پژوهش های کیفی می باشد که گردآوری داده ها براساس اشباع نظری ادامه می یابد. به عنوان نمونه کدبندی ۲ مصاحبه در جداول ۳ و ۴ گزارش شده است:

نمونه گیری نظری برای مصاحبه هانه براساس تعداد مصاحبه شوندگان بلکه براساس میزان نقش آنها در متراکم کردن مقوله ها انجام شده است. هر چند طبق سوالات تحقیق و مدل مفهومی تحقیق از هر مصاحبه شونده در رابطه با ابعاد دیگر نیز سوال می شد ولی روند مصاحبه ها نشان می داد که هر مصاحبه شونده

جدول ۳. کدهای اولیه از مصاحبه شونده شماره ۱

سوال مصاحبه	کدهای اولیه
به نظر چه عواملی می تواند تجربه کار حسابداری را با فراسوی بودجه تسهیل کند.	شناخت بیشتر از فرابودجه. نحوه استفاده از پیشبینی بودجه. آشنایی با کاربرد فراسوی بودجه
شاخص هایی که فراسوی بودجه ریزی در واحد های تجاری در ایران را تبیین می کنند؛ کدامند؟	کنترل پذیری، مدیریت بودجه، ریسک عملیاتی
به نظر شما پذیرش و سازگاری فراسوی بودجه با توجه کاربرد آن در حسابداری چگونه است.	حمایت مدیران، کاهش انحرافات در بودجه
ابعاد پایدار کننده و نیاز سنجی اطلاعات فراسوی بودجه ریزی در واحد های تجاری در ایران شامل چه مواردی است؟	صرفه جویی در وقت، بودجه قابل مدیریت، صرفه جویی در هزینه.
به نظر شما فراسوی بودجه چگونه می تواند به حسابداران در وقت و هزینه شان صرفه جویی کند؟	فرابوجه شامل تفویض اختیار و صرفه جوی در هزینه ها است.
به نظر شما آیا فراسوی بودجه می تواند به افزایش کارایی حسابداران کمک کند. چگونه؟	کاهش اشتباهات. اطمینان از صحت درستی ارقام.
به نظر شما چه راه کار هایی وجود دارد که بتوانیم کاربرد فراسوی بودجه را در حوزه حسابداری توسعه دهیم. در این باره چه پیشنهادهایی دارید.	آشنایی حسابداران با بودجه بندی، بودجه بندی مبتنی بر عملکرد، مدیریت سربار
به نظر شما چه عواملی قادر به افزایش کارایی فراسوی بودجه و اطلاعات حسابداری است. چگونه؟	دقت پیشبینی، تفویض اختیار، انعطاف پذیری، کاهش اشتباه محاسباتی، مدیریت بهینه تولید
به نظر شما چه زیر ساخت هایی برای پشتیبانی فراسوی بودجه لازم است و چگونه حسابداران می توانند به ذیفعان مالی پشتیبانی لازم اطلاعات مالی را ارائه دهند. ؟	ذخیره امن اطلاعات مالی. امنیت اطلاعات مالی. ارسال امن اطلاعات مالی.
به نظر شما آیا در یک شرکت نیازمند حمایت مدیران برای استفاده از فراسوی بودجه در قسمت حسابداری هستیم. چه ایده و یا پیشنهادی برای حمایت مدیران ارشد در این باره می کنید.	ارتقاء ابزارهای مالی. استفاده از تکنولوژی در حسابداری. پیشبینی سخت افزار و نرم افزارهای مالی.
به نظر شما برای استفاده از کاربردهای فراسوی بودجه در بخش حسابداری یک شرکت نیازمند افراد متخصص هستیم و چه پیشنهادی می دهید که در این باره ما حسابداران متخصص و خبره در کاربردهای فراسوی بودجه داشته باشیم.	آشنایی مدیران با کاربردهای فراسوی بودجه. آشنایی با هزینه یابی و مدیریت مالی

سوالات مصاحبه	کدهای اولیه
شما چه برنامه هایی را برای توسعه و برنامه ریزی و به اجرا درآوردن فراسوی بودجه را پیشنهاد می دهید.	حمایت مدیران از تحول ساختار بودجه، تصمیم گیری غیر متمرکز، آموزش نیروی انسانی
مولفه های تاثیرگذار بر فراسوی بودجه ریزی در واحد های تجاری در ایران و نحوه استفاده آنها چگونه است.	آشنایی حسابداران با بودجه بندی، بودجه بندی مبتنی بر عملکرد، مدیریت سربار، کنترل پذیری، مدیریت جودجه، ریسک عملیاتی

جدول ۴ کدهای اولیه از مصاحبه شونده شماره ۲

سوالات مصاحبه	کدهای اولیه
به نظر چه عواملی می تواند تجربه کار حسابداری را با فراسوی بودجه تسهیل کند.	تخصص حسابداری، دروس دانشگاهی، سمت سازمانی
شاخص هایی که فراسوی بودجه ریزی در واحد های تجاری در ایران را تبیین می کنند؛ کدامند؟	بودجه بندی مبتنی بر عملکرد، مدیریت هزینه ها، پیشبینی بودجه
به نظر شما پذیرش و سازگاری فراسوی بودجه با توجه کاربرد آن در حسابداری چگونه است.	کاهش انحرافات در بودجه
ابعاد پایدار کننده و نیاز سنجی اطلاعات فراسوی بودجه ریزی در واحد های تجاری در ایران شامل چه مواردی است؟	بودجه قابل مدیریت، تخصص حسابداران و مدیران مالی، مدیریت ریسک، اهرم مالی
به نظر شما فراسوی بودجه چگونه می تواند به حسابداران در وقت و هزینه شان صرفه جویی کند؟	فرا بودجه شامل تفویض اختیار و صرفه جویی در وقت
به نظر شما آیا فراسوی بودجه می تواند به افزایش کارایی حسابداران کمک کند. چگونه؟	قابل اطمینان بودن اطلاعات بودجه، صحت تحقق درآمد ها و هزینه ها
به نظر شما چه راه کار هایی وجود دارد که بتوانیم کاربرد فراسوی بودجه را در حوزه حسابداری توسعه دهیم. در این باره چه پیشنهادهایی دارید.	آشنایی حسابداران با بودجه بندی، بودجه بندی مبتنی بر عملکرد، بودجه بندی عملیاتی، حمایت کارکنان مالی از فرا بودجه
به نظر شما چه عواملی قادر به افزایش کارایی فراسوی بودجه و اطلاعات حسابداری است. چگونه؟	غیر متمرکز بودن، انعطاف در بودجه بندی
به نظر شما چه زیر ساخت هایی برای پشتیبانی فراسوی بودجه لازم است و چگونه حسابداران می توانند به ذیعان مالی پشتیبانی لازم اطلاعات مالی را ارائه دهند. ؟	ذخیره امن اطلاعات مالی. امنیت اطلاعات مالی. استفاده از پایگاه داده و سامانه های ERP شرکت
به نظر شما آیا در یک شرکت نیازمند حمایت مدیران برای استفاده از فراسوی بودجه در قسمت حسابداری هستیم. چه ایده و یا پیشنهادی برای حمایت مدیران ارشد در این باره می کنید.	گزارشات مالی دقیق، دوره های آموزشی، تایید کمیته کنترل داخلی شرکت
به نظر شما برای استفاده از کاربردهای فراسوی بودجه در بخش حسابداری یک شرکت نیازمند افراد متخصص هستیم و چه پیشنهادی می دهید که در این باره ما حسابداران متخصص و خبره در کاربردهای فراسوی بودجه داشته باشیم.	دقت در به کارگیری نیروی انسانی، دایره کارگزینی متخصص در امور شرکت
شما چه برنامه هایی را برای توسعه و برنامه ریزی و به اجرا درآوردن فراسوی بودجه را پیشنهاد می دهید.	توجه به نیاز سازمان، اطلاع مدیریت از مزایای فراسوی بودجه
مولفه های تاثیرگذار بر فراسوی بودجه ریزی در واحد های تجاری در ایران و نحوه استفاده آنها چگونه است.	کنترل پذیری، شفافیت بودجه، مدیریت مالی انعطاف پذیر، توجه به نیاز واحدها، کاهش اوقات تلف شده، توجه به روش های نوین زنجیره تامین

شده است. در این مرحله، مقوله های اصلی و فرعی مطابق با کدهای اولیه دسته بندی گردید که در قالب با انجام سه مرحله کدگذاری ساختار مفهومی الگوی جامعه پذیری فراسوی بودجه شرکت براساس یافته های حاصل از تحلیل مصاحبه ها مطابق شناسایی کدهای اولیه ارائه گردید. اما قبل از تدوین الگوی جامعه پذیری فراسوی بودجه در حسابداری، نیازمندیم که به سوالات پژوهش روش کیفی بر اساس کدگذاری های ثانویه پاسخ دهیم. بر اساس کدگذاری های ثانویه، مولفه های موثر بر فراسوی بودجه شرکت در جدول ۵ آمده است.

کدگذاری محوری دومین مرحله تجزیه و تحلیل در نظریه پردازی داد بنیاد است. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. در این مرحله، با غربالگری، حذف کدهای تکراری و یکپارچه نمودن کدهای هم-معنی، شاخص های استخراج شده از متون مصاحبه ها مقوله بندی می شوند. ارتباط سایر طبقه ها با طبقه محوری در شش عنوان می تواند تحقق داشته باشد که عبارتند از شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها و اقدامات، شرایط مداخله گر، شرایط زمینه ای و پیامدها می باشد. لذا از کلیه شاخص های به دست آمده از مرحله کدگذاری باز، در این مرحله به تعیین مقوله ها پرداخته

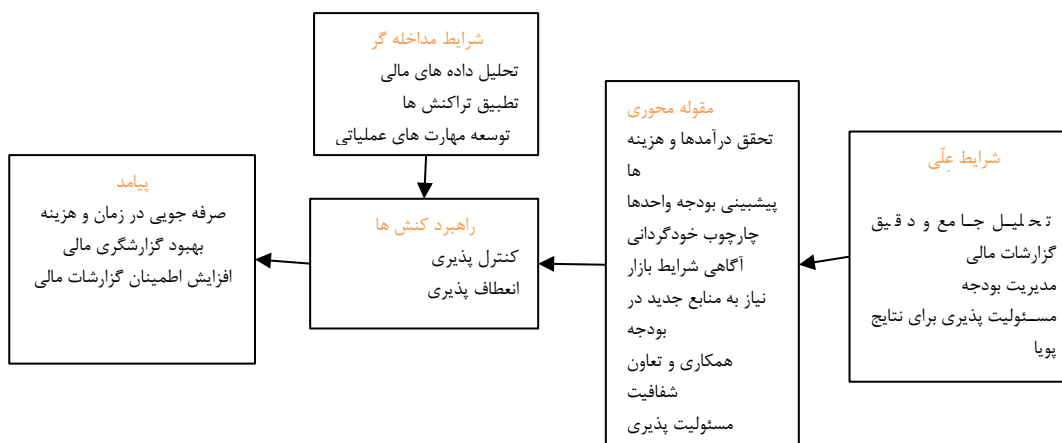
جدول ۵ شاخص هایی که فراسوی بودجه ریزی در واحد های تجاری در ایران را تبیین می کنند

مولفه های اصلی	شاخص	مفاهیم اولیه
کنترل پذیری	تحقق درآمدها و هزینه ها	خلاقیت در حسابداری. علاقه و اشتیاق. اشاعه نوآوری.
	پیشبینی بودجه واحدها	افزایش کارایی. افزایش بهره وری. افزایش دانش حسابداری.
	چارچوب خودگردانی	تجزیه و تحلیل رفتار مشتریان. مدیریت ریسک. تحلیل نیازهای حسابداران. خودکارسازی امور مالی. تعامل با ذیفعان.
انعطاف پذیری	آگاهی شرایط بازار	آشنایی مدیران با کاربردهای بودجه بندی مبتنی بر عملکرد. دانش بودجه بندی. وجود افراد متخصص. مشاوره تخصصی.
	نیاز به منابع جدید در بودجه	اتفاقات پیشبینی نشده، کاستی زنجیره تامین
تحلیل جامع و دقیق گزارشات مالی	صرفه جویی در زمان و هزینه	صرفه جویی در وقت. صرفه جویی در هزینه. امنیت اطلاعات داده های حسابداری. سرعت افزایش جمع آوری اطلاعات. بهبود دقت و سرعت. کاهش کارهای تکراری.
	بهبود گزارشگری مالی	کاهش اشتباهات مالی. کاهش تقلب. کاهش خطاهای سیستمی. کاهش فعالیت های مشکوک مالی.
	افزایش اطمینان گزارشات مالی	افزایش دقت مالی. افزایش اطمینان صورت های مالی. اطمینان از صحت درستی ارقام. ارائه گزارشات صحیح و دقیق.
مدیریت بودجه	تحلیل داده های مالی	پیش بینی و تحلیل دقیق. تحلیل پیشرفته داده های مالی. پایگاه داده های قوی.
	تطبیق تراکنش ها	پردازش فاکتورها. تهیه صورت های مالی. اتوماسیون خودکار فرآیندهای حسابداری.
	توسعه مهارت های عملیاتی	مهارت های عملیاتی. مهارت های تحلیلی. توسعه مهارت ها.
مسئولیت پذیری برای نتایج پویا	همکاری و تعاون	بهینه سازی فرآیندهای حسابداری. همکاری و تعاملات حسابداران.
	شفافیت	شفافیت. عدالت. انصاف. پاسخگویی.
	مسئولیت پذیری	بهبود وظایف حسابداری. افزایش اعتبار حرفه.

جدول ۶ نتایج الگوی پارادایمی پژوهش

مولفه های اصلی	شاخص (عوامل کلی موثر بر فراسوی بودجه)	عوامل موثر خرد بر فراسوی بودجه شرکت
کنترل پذیری	۱- تحقق درآمدها و هزینه ها	۱- خلاقیت در حسابداری. ۲- علاقه و اشتیاق. ۳- اشاعه نوآوری.
	۲- پیشبینی بودجه واحدها	۴- افزایش کارایی. ۵- افزایش بهره وری.
	۳- چارچوب خودگردانی	۶- مدیریت ریسک. ۷- تحلیل نیازهای واحدها.

عوامل موثر خرد بر فراسوی بودجه شرکت	شاخص (عوامل کلی موثر بر فراسوی بودجه)	مولفه های اصلی
۸-تعامل با ذیفعان.		
۹-آشنایی مدیران با کاربردهای بودجه ۱۰-بودجه بندی مبتنی بر عملکرد. ۱۱-دانش بودجه بندی. ۱۲-وجود افراد متخصص	۴-آگاهی شرایط بازار	انعطاف پذیری
۱۳-اتفاقات پیشبینی نشده، ۱۴-کاستی زنجیره تامین	۵-نیاز به منابع جدید در بودجه	
۱۵-صرفه جویی در وقت. ۱۶-صرفه جویی در هزینه. ۱۷-سرعت افزایش جمع آوری اطلاعات.	۶-صرفه جویی در زمان و هزینه	
۱۸-کاهش اشتباهات مالی. ۱۹-کاهش تقلب. ۲۰-کاهش فعالیت های مشکوک مالی.	۷-بهبود گزارشگری مالی	تحلیل جامع و دقیق گزارشات مالی
۲۱-افزایش دقت پیشبینی. ۲۲-افزایش اطمینان صورت های مالی.	۸-افزایش اطمینان گزارشات مالی	
۲۳-پیش بینی و تحلیل دقیق. ۲۴-پایگاه داده های قوی.	۹-تحلیل داده های مالی	
۲۵-پردازش فاکتورها. ۲۶-اتوماسیون خودکار فرآیندهای حسابداری.	۱۰-تطبیق تراکنش ها	مدیریت بودجه
۲۷-مهارت های عملیاتی. ۲۸-مهارت های تحلیلی. ۲۹-توسعه مهارت ها.	۱۱-توسعه مهارت های عملیاتی	
۳۰-بهینه سازی فرایندهای حسابداری. همکاری و تعاملات حسابداران.	۱۲-همکاری و تعاون	
۳۲-شفافیت. ۳۳-عدالت. ۳۴-انصاف. ۳۵-پاسخگویی.	۱۳-شفافیت	مسئولیت پذیری برای نتایج پویا
۳۶-بهبود وظایف حسابداری. ۳۷-افزایش اعتبار حرفه.	۱۴-مسئولیت پذیری	



نمودار ۳ الگوی پارادایمی فراسوی بودجه بندی شرکت

۵- نتیجه گیری

طبق تحلیل های کیفی عوامل موثر بر فراسوی بودجه می تواند با چندین عامل تحلیل شود:

کنترل پذیری یکی از ارکان فراسوی بودجه است. خلاقیت در حسابداری، اشنائه نوآوری و علاقه به بودجه بندی می تواند فرآیندهای تکراری مانند زمان اتفاق افتادن و تحقق درآمد ها و هزینه ها، تطبیق تراکنشها و تهیه گزارشات مالی را به صورت خودکار انجام دهد این امر باعث کنترل پذیری فراسوی بودجه می شود.

یک اصل مهم در مدیریت فراسوی بودجه تحقق درآمد ها است. یک فراسوی بودجه توانمند که بتواند تکافوی نیازهای واحدها به منابع مالی برای تحقق عملیات اقتصادی را به همراه داشته باشد، خواه پروژه واحد غیر متمرکز کنترل شود؛ نیازمند اصل مهم تحقق درآمد های شرکت است. البته کنترل پذیری فراسوی بودجه به بهینه خرج کرد آن در ضمن بودجه ریزی غیر متمرکز نسبت به بودجه ریزی سنتی توجه ویژه دارد.

پیشبینی در فراسوی بودجه نیز حائز اهمیت است. کنترل پذیری می تواند حجم عظیمی از داده های مالی را قابل پیشبینی کرده و الگوهای مخفی و ناهنجاریها را شناسایی کند. پیشبینی بودجه و دقت و صحت آن می تواند موجب به بهتر شدن روند بودجه ریزی در مواقعی شود که بازارها میل به عدم تعادل دارند و یک الگوی فراسوی بودجه می تواند در تامین خاصیت کنترل پذیری بودجه جایگاه تعیین کننده داشته باشد. این تحلیل ها می توانند به تصمیم گیری های بهتر و آگاهانه تر منجر شوند. پیش بینی و برنامه ریزی مالی با استفاده از الگوریتم های پیش بینی فراسوی بودجه می تواند روندهای مالی آینده را پیش بینی کند و به مدیران مالی کمک کند تا بودجه ریزی های بهتری انجام دهند.

انعطاف پذیری به عنوان عامل اصلی و مهم فراسوی بودجه می توانند الگوهای ثابت در بودجه ریزی را شناسایی کرده و به تشخیص چالش های بودجه و رفع آن کمک کنند. در این بین آگاهی از شرایط بازار و کشف منابع جدید برای بودجه دو اصل مهم انعطاف پذیری است.

تحلیل جامع و دقیق گزارشات مالی. سه عامل مهم صرفه جویی در زمان، بهبود گزارشگری و اطمینان بخشی می تواند دقت بودجه ریزی و فراسوی آن را افزایش دهد که این امر به بهبود صحت گزارشات مالی کمک می کند.

مدیریت بودجه. تحلیل داده های مالی، تطبیق تراکنش های مالی و توسعه مهارت های عملیاتی می توانند به حسابداران کمک کنند تا به سرعت به مشکلات بودجه بندی در قالب پیاده

سازی فراسوی بودجه پی برده و به مدیریت فراسوی بودجه اقدام کنند.

از جمله عوامل موثر شناخته شده دیگر مسئولیت پذیری در فراسوی بودجه است. به عنوان عامل مهم دیگر بهینه سازی فرآیندهای حسابداری، همکاری و تعاملات حسابداران، شفافیت، عدالت و انصاف از جمله ارکان مسئولیت پذیری در فرآیند های پویای فراسوی بودجه شناسایی شد. بهبود وظایف حسابداری نیز با در نظر گرفتن مسئولیت پذیری در الگوی فراسوی بودجه همراه با تفویض اختیار و مدیریت غیر تمرکز در فراسوی بودجه عامل تعیین کننده مهم مدیریت فراسوی بودجه شناخته شده است.

نهایتا این پژوهش در راستای پاسخ به سوالات زیر اقدام به تحلیل کیفی و ارائه یک الگوی نظری بر مبنای ادبیات موضوع و نظر خبرگان نمود:

۱) شاخص هایی که فراسوی بودجه ریزی در واحد های تجاری در ایران را تبیین می کنند؛ کدامند؟

طبق الگوی پارادایمی مشخص شد که شاخص های اصلی موثر بر الگوی فراسوی بودجه شامل کنترل پذیری، انعطاف پذیری، تحلیل جامع و دقیق گزارشات مالی، مدیریت بودجه و مسئولیت پذیری برای نتایج پویا هستند.

۲) ابعاد پایدار کننده و نیاز سنجی اطلاعات فراسوی بودجه ریزی در واحد های تجاری در ایران شامل چه مواردی است؟ طبق الگوی پارادایمی مشخص شد که شاخص های اصلی ابعاد پایدار کننده و نیاز سنجی اطلاعات فراسوی بودجه ریزی در واحد های تجاری در ایران شامل تحقق درآمدها و هزینه ها، پیشبینی بودجه واحدها، چارچوب خودگردانی، آگاهی شرایط بازار، نیاز به منابع جدید در بودجه تشخیص داده شده است.

۳) مولفه های تاثیرگذار بر فراسوی بودجه ریزی در واحد های تجاری در ایران و نحوه استفاده آنها چگونه است؟

طبق الگوی پارادایمی مشخص شد که مولفه های تاثیرگذار بر فراسوی بودجه ریزی در واحد های تجاری در ایران شامل صرفه جویی در زمان و هزینه، بهبود گزارشگری مالی، افزایش اطمینان گزارشات مالی، تحلیل داده های مالی، تطبیق تراکنش ها، توسعه مهارت های عملیاتی، همکاری و تعاون، شفافیت، مسئولیت پذیری تشخیص داده شد.

در پایان پیشنهاد می شود در تدوین بودجه بندهای مربوط به تحقق درآمد ها و هزینه ها قابلیت انتقال سرریز آن به واحد های دچار کمبود بودجه از طریق تعریف بندهایی برای کنترل فراسوی بودجه تحت عنوان ذخایر درآمدی بودجه و جبران آن در طی زمان به طوری که نقض کننده استانداردهای حسابداری

- Hope, Jeremy; Fraser, Robin. You might have access to the full article Strategic Finance; Montvale Vol. 82, Iss. 4, (Oct 2000): 30-35.
- Jordan, S., & Messner, M. (2020). The use of forecast accuracy indicators to improve planning quality: Insights from a case study. *European Accounting Review*, 29(2), 337-359.
- Łukasz & Kes, Zdzisław & Draskovic, Veselin & Gawlik, Andrzej & Rabe, Marcin & Widera, Katarzyna & Łopatka, Agnieszka. (2023). Modelling of the Risk of Budget Variances of Cost Energy Consumption Using Probabilistic Quantification. *Energies*. 16. 10.3390/en16052477.
- Marginson, D., & Ogden, S. (2005b). Managers, budgets and organisational change: Unbundling some of the paradoxes. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 1(1), 45-61. <https://doi.org/10.1108/18325910510635281>
- Matějka, M., K. A. Merchant, and W. O'Grady. 2021. "An Empirical Investigation of Beyond Budgeting Practices." *Journal of Management Accounting Research* 33 (2): 167-189. <https://doi.org/10.2308/jmar-19-010>.
- Sivabalan, P., Booth, P., Malmi, T., & Brown, D. A. (2009). An exploratory study of operational reasons to budget. *Accounting & Finance*, 49(4), 849-871. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2009.00305.x>
- Valuckas, D. (2019). Budgeting reconsidered: Exploring change initiative in a bank. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 15(1), 100-126.
- Yasmin, Sabina, and Muhammad Mustofa Kamal. 2021. Achieving sustainable development goals at local levels: A study on participatory budget making at local government bodies in Sylhet district of Bangladesh. *International Journal of Information and Knowledge Studies* 1: 77-99. <https://doi.org/10.54857/ijiks.v1i1.7>.
- Zhou, F., Liu, Y., Triwannakij, S., & Triatmanto, B. (2025). Strategic Budgeting and Budgeting Evaluation Effects on China's Manufacturing Companies' Performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(4), 172. <https://doi.org/10.3390/jrfm18040172>
- نباشد؛ تعریف شود. همچنین مدیران واحدهای شرکت جهت درخواست بودجه خود استراتژی حداقل کردن هزینه ها، کمک به کشف و پیشبینی منابع مالی در مواقع احتمالی کمبود بودجه واحد موازی خود و تشکیل جلسات مستمر با اهداف مشترک را با همکاری و تعامل باهم جهت جلوگیری از بروز اوقات تلف شده در واحد ها پیاده کنند.
- ### فهرست منابع
- احمدی، غلامرضا، ناظمی، امین و نمازی، نویدرضا. (۱۴۰۱). شناسایی سازه‌های اثرگذار بر میزان اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد با تأکید بر نظریه شبکه کنشگران. *پیشرفت‌های حسابداری*، 14(2)، 1-37. doi: 10.22099/jaa.2023.45244.2286
- راهداریک، حدیثه، ۱۴۰۳، بررسی عوامل موثر بر اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در ایران (مطالعه موردی)، سیزدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و توسعه اقتصادی، <https://civilica.com/doc/2110371>
- رحمت‌الله صفرزاده امیر. ۱۳۹۱. «فرایند اجرای نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در نیروی انتظامی (نمونه پژوهی پلیس راهنمایی و رانندگی)».
- عنبری، محمد و کیان مهر، فرحناز، ۱۴۰۳، آسیب‌شناسی فرآیند بودجه‌ریزی شرکت‌های دولتی، هفدهمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران، <https://civilica.com/doc/2017330>
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. McGraw-Hill Education.
- Bhimani, A., Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2019). *Management & Cost Accounting* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Bogsnes, B. 2023. *This is Beyond Budgeting: A Guide to More Adaptive and Human Organizations*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Bukh, P. N., Ringgaard, A., & Sandalgaard, N. (2024). Moving beyond Beyond Budgeting: A Case Study of the Dynamic Interrelationships between Budgets and Forecasts. *European Accounting Review*, 1-27. <https://doi.org/10.1080/09638180.2024.2362681>
- Grobler-Dębska, K., Mularczyk, R., Gawęda, B., & Kucharska, E. (2025). Time Series Methods and Business Intelligent Tools for Budget Planning—Case Study. *Applied Sciences*, 15(1), 287. <https://doi.org/10.3390/app15010287>
- Henttu-Aho, T. The role of rolling forecasting in budgetary control systems: Reactive and proactive types of planning. *J. Manag. Control* 2018, 29, 327-360



Accounting Knowledge & Management Auditing

Vol. 16/ No. 63/ Autumn 2027

Presenting a paradigmatic model of beyond budgeting for companies that are members of the Tehran Stock Exchange

Alireza Abdi Houjaghan

Department of Accounting, Tab.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran.
Alirezaabdi2012@gmail.com

Artin Beytari

Department of Accounting, ShQ.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding author)
Beytari@iau.ac.ir

Yaghoub Pourkarim

Department of Accounting, Tab.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran.
1380296978@iau.ir

Rasool Baradaran Hasanzadeh

Department of Accounting, Tab.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran.
Baradaran313@iaut.ac.ir

Yones Badavar Nahandi

Department of Accounting, Tab.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran.
Badavarnahandi@iaut.ac.ir

Abstract

The beyond budgeting model introduces the best experiences of the information age, from organizational design and delegation to planning and performance management, which are currently being adopted by leading companies to respond to customer demands. This study aimed to present an analysis of the beyond budget model based on the factors affecting it. The method of the present study was qualitative analysis. The statistical population included 12 experts in this field. Qualitative findings were presented in the form of a paradigmatic model focusing on the effectiveness of 5 main components (controllability, flexibility, comprehensive and accurate analysis of financial reports, budget management, and dynamic beyond budget conclusions) on beyond budgeting in companies. It was also found that; According to the paradigm model, it was determined that the main indicators of the stabilizing dimensions and the need for information assessment beyond budgeting in business units in Iran include the realization of revenues and expenses, forecasting the budget of the units, the framework of self-management, awareness of market conditions, and the need for new resources in the budget.

Keywords: Beyond budgeting, controllability, flexibility, comprehensive and accurate analysis of financial reports

