

## بررسی عوامل درون سازمانی مؤثر بر بودجه ریزی عملیاتی در دانشگاه علوم نظامی

پذیرش مقاله: ۹۰/۱۰/۴

دریافت مقاله: ۹۰/۶/۵

دکتر سیدحمید خداداد حسینی<sup>۱</sup>، سرهنگ دکتر محمدنایب پور<sup>۲</sup>، سرهنگ علی یآوری<sup>۳</sup>

### چکیده

عوامل درون سازمانی مؤثر بر بودجه ریزی از قبیل آموزش، مهارت، امکانات را می توان به عنوان عواملی برای برنامه ریزی و کنترل بودجه ریزی عملیاتی و به حداقل رساندن مشکلات بودجه ریزی عملیاتی دانست. تحقیق حاضر در نظر دارد با یک هدف اساسی، ضمن استفاده از الگوی آموزش، مهارت، امکانات عوامل تأثیرگذار بر بودجه ریزی عملیاتی در دانشگاه علوم نظامی را شناسایی و مورد بررسی قرار داده و راه کارهای بهبود بودجه ریزی عملیاتی در دانشگاه را ارائه دهد. در این راستا تعداد ۱۲۰ نفر از افسران ارشد دانشگاه علوم نظامی به صورت تصادفی انتخاب شدند.

روش پژوهش توصیفی، تحلیلی است. ابزار مورد استفاده در این پژوهش نیز پرسش نامه می باشد. یافته های این پژوهش نشان می دهد، دو عامل آموزش، مهارت بر بودجه ریزی عملیاتی مؤثر هستند و تأثیر آنها بیش از حد متوسط، است و عامل امکانات بر بودجه ریزی عملیاتی دانشگاه در حد متوسط می باشد و بین این عوامل و بودجه ریزی عملیاتی و هم چنین بین عوامل با مؤلفه های تعیین شده، رابطه معناداری وجود دارد.

در انتها براساس یافته های تحقیق و برای عملیاتی شدن عوامل معرفی شده پیشنهادهایی ارائه گردیده است.

### کلید واژه

بودجه / آموزش / مهارت / امکانات

۱- عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس

۲- عضو هیئت علمی دانشگاه علوم نظامی

۳- کارشناس ارشد مدیریت مالی دانشگاه علوم نظامی

## مقدمه

بحث بودجه‌ریزی عملیاتی یک مقوله و مفهوم اساسی است که تحقق و عمل به آن باعث بقا و تداوم استفاده درست و صحیح از نتایج می‌باشد. یک سازمان نظامی و انتظامی به منابع در اختیار برای هزینه‌ها توجه دارد.

به طور کلی، هدف اصلی در فعالیت‌های مربوط به بودجه‌ریزی عملیاتی استفاده مؤثر از تجهیزات، منابع انسانی برای ارائه خدمات بهتر می‌باشد تا به بهترین وجه، از منابع و امکانات سازمان محافظت و مراقبت گردیده و از اختلال در سیستم‌های یادشده یا عدم عملکرد آنها جلوگیری به عمل آید.

امروزه آثار مثبت، پرفایده و کارساز مدیریت علمی و صحیح منابع محدود مالی به منظور استفاده بهینه از آنها برای تأمین نیاز و خواسته‌های گسترده و بعضاً نامحدود جامعه، بر کسی پوشیده نیست. در این راستا بودجه‌ریزی عملیاتی دارای نقش حیاتی است.

به همین دلیل، در مؤسسه‌ها و سازمان‌های مختلف مثل نیروی انتظامی، بر حسب نوع کار و حجم عملیاتی آن، دارای ابعاد وسیع کاری در زمینه بودجه‌ریزی عملیاتی می‌باشد. برقراری یک سیستم بودجه‌ریزی و روش صحیح اجرای آن برای دوام و بقای آنها جنبه حیاتی دارد.

در این تحقیق به بیان تعاریف بودجه و روش‌های تنظیم بودجه و هر یک از روش‌های بودجه‌ریزی پرداخته شده است. هم‌چنین تأثیر آموزش، مهارت، امکانات بر بودجه‌ریزی عملیاتی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

در این تحقیق براساس ادبیات مرتبط با مفاهیم مذکور و عوامل مؤثر بر آنها مدل مفهومی تحقیق و فرضیه‌های تحقیق طراحی شده است.

## تعاریف

۱- **بودجه**<sup>۱</sup>: واژه بودجه در فارسی از زبان فرانسه اقتباس شده و در فرانسه نیز از انگلیسی اقتباس شده است. علت این امر آن است که روش تنظیم بودجه و به تصویب رساندن آن در مجلس، ابتدا از کشور انگلستان شروع شده است. واژه بوژت<sup>۲</sup> یک واژه فرانسه قدیم است و به کیف چرمی اطلاق می شده است و در انگلیس Budget نامیده می شد. بودجه 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 است که منجر به نیل سیاست ها و هدف های قانونی می شود ( فرج وند، ۱۳۸۴: ۲۹).

۳- **آموزش**: مجموعه ای از فعالیت های برنامه ریزی شده برای افزایش مهارت ها، دانش و یا تجارب افراد توأم با تغییر نگرش افراد را آموزش گویند (رضایی، ۱۳۸۷: ۱۱).

۴- **مهارت انسانی**: یعنی فرد توانایی کار با دیگران را داشته باشد و بتواند از ایشان در انجام وظایف واگذار شده استفاده کند (رضائیان، ۱۳۷۴: ۱۹۳).

۵- **امکانات**: یک اصطلاح عمومی برای تجهیزات شامل سخت افزار، نرم افزار، کارکنان، ساختمان، تجهیزات ارتباطی و تجهیزات موجود در دفاتر می باشد.

## مبانی نظری

در ایران اولین بودجه کشور به روش جدید، در سال ۱۲۸۹ هجری شمسی تهیه شد، تا در سال ۱۳۴۴ لایحه بودجه کل کشور از طرف سازمان برنامه به صورت برنامه‌ای

---

1 - Budget

2- Bouget

3 - Education, Training

4 - Human Professionality

5 - Equipment

تنظیم و در اسفند ماه سال ۱۳۵۱ قانون برنامه و بودجه کشور به تصویب قوه مقننه رسید و به سازمان برنامه و بودجه تغییر نام داد. بودجه هر شهرستان عنوان کتابچه آن شهرستان را داشت.

بعد از پیروزی انقلاب جمهوری اسلامی از سال ۱۳۶۵ بودجه ارزی نیز پیوست لایحه بودجه تقدیم مجلس شد و در سال ۱۳۶۶ قانون محاسبات عمومی جدید با توجه به شرایط بعد از انقلاب به تصویب رسید (پیرنیا، ۱۳۶۸: ۲۳۶-۱۲۸).

### تعاریف بودجه

« بودجه لایحه پیش بینی کلیه عواید و مخارج مملکتی است برای مدت یک سال شمسی که به تصویب مجلس شورای ملی رسیده باشد.»

« بودجه دولت سندی است که معاملات دخل و خرج مملکت برای مدت معینی در آن پیش بینی و تصویب شده باشد. مدت مزبور را سند مالیه می گویند و عبارت است از یک سال شمسی.»

### روش های تنظیم بودجه

در تهیه و تنظیم بودجه باید هم درآمدها را محاسبه نمود و هم هزینه ها را، روش های مختلفی در سیر زمان برای محاسبه درآمد و هزینه، ابداع و مورد استفاده قرار گرفته است، از این رو برای پیش بینی درآمدها و برآورد هزینه ها روش های مختلفی شناسایی و به کار گرفته شده است که به شرح آنها پرداخته می شود.

#### ۱- روش های پیش بینی درآمدها

الف) روش سال ماقبل آخر؛

ب) روش حد متوسط ها؛

ج) روش پیش بینی مستقیم؛

د) روش سنجیده منظم.

۲- برآورد هزینه ها

الف) بودجه متداول (ستی)؛

ب) بودجه ریزی افزایش؛

ج) بودجه برنامه‌ای؛

د) بودجه عملیاتی.

### بودجه ریزی عملیاتی

بودجه عملیاتی حجم عملیات بر اساس موازین علمی و فنی اندازه گیری شده و هزینه عملیات با استفاده از اصول و مبانی مدیریت نوین مانند روش های حسابداری قیمت تمام شده، اندازه گیری کار و استانداردها، محاسبه و برآورد می‌گردد. در بودجه عملیاتی روش های حسابداری قیمت تمام شده و اندازه گیری کار، جای مواد هزینه را در برآورد هزینه ها می‌گیرد که مهم ترین آن (انصاری، ۱۳۸۴: ۱۱۶).

#### ۱. بودجه عملیاتی به روش حسابداری قیمت تمام شده<sup>۱</sup>

پیش از پرداختن به چرخه کار برآورد هزینه ها به روش حسابداری قیمت تمام شده، یادآوری این نکته که «بدون داشتن سیستم حسابداری قیمت تمام شده در دستگاه های اجرایی تنظیم بودجه عملیاتی به روش قیمت تمام شده ممکن نیست» لازم و ضروری است؛ زیرا تا زمانی که سازمان های بخش عمومی اقدام به طراحی و اجرای سیستم حسابداری قیمت تمام شده ننمایند، صرفاً با استفاده از اطلاعات و گزارش های حسابداری مالی برآورد هزینه عملیات به روش قیمت تمام شده امکان پذیر نخواهد بود. مراحل تنظیم بودجه عملیاتی به روش حسابداری قیمت تمام شده به شرح صفحه بعد است:

- \* مرحله اول- طبقه بندی عملیات؛
- \* مرحله دوم- انتخاب واحد اندازه گیری (۱- عملیات قابل سنجش ۲- عملیات غیرقابل سنجش)؛
- \* مرحله سوم- محاسبه واحد هزینه؛
- \* مرحله چهارم- پیش بینی حجم عملیات؛
- \* مرحله پنجم - محاسبه هزینه.

## ۲. بودجه عملیاتی به روش اندازه گیری کار<sup>۱</sup>

اندازه گیری کار، عبارتست از روش برقراری یک رابطه صحیح و منطقی میان حجم کار انجام شده با نیروی انسانی یا ماشینی به کار رفته در تکمیل آن مقدار کار. برای اندازه گیری کار از روش ها و فنون مختلف کمک گرفته و با تعیین انحراف های معمولی به استانداردهایی می رسیم. این روش ها و فنون عبارت اند از:

- الف- اندازه گیری کار طبق روش بررسی زمانی؛
- ب- اندازه گیری کار به روش نمونه گیری از کار.

## نقاط قوت و ضعف بودجه ریزی عملیاتی

### نقاط قوت:

- در این روش به جای توجه به وسایل اجرای فعالیت، خود فعالیت و مخارج کارهایی که باید انجام شود، مورد توجه قرار می گیرد؛
- علاوه بر راهنمایی مدیران سازمان های دولتی، عملکرد کلیه واحدهای سازمان و کارکنان مؤسسه های و ادارات دولتی را نیز کنترل می کند؛

- حجم عملیات طبق موازین فنی اندازه گیری می شود و هزینه عملیات طبق فنون و روش های مختلف مانند حسابداری قیمت تمام شده یا اندازه گیری کار محاسبه می شود؛

- مرحله پیشرفته تری از بودجه ریزی برنامه ای است (ابراهیمی نژاد، ۱۳۸۲: ۲۲۹-۲۲۸).

### نقاط ضعف:

- لزوم استفاده از برخی روش های معمول و سیستم حسابداری قیمت تمام شده که عمده سازمان های دولتی فاقد آن هستند؛

- پیش بینی بعضی از انواع فعالیت های دولت و هم چنین قیمت تمام شده هر واحد در بعضی از خدمات دولت به طور دقیق امکان پذیر نیست (عزیزی، ۱۳۸۲: ۲۰۹).

## فرآیند سیستم برنامه ریزی، طرح ریزی و بودجه ریزی

### ۱- برنامه ریزی راهبردی<sup>۱</sup>

شامل تعیین، تجزیه و تحلیل و انتخاب هدف های اساسی است. طبیعت، محتوا و مرحله توسعه یافتگی هر کشوری با ابعاد برنامه ریزی آن کشور ارتباط دارد.

برنامه ریزی به تعیین سیاست ها و اولویت ها برای تجهیز منابع (بخش عمومی و خصوصی) و به کارگیری منابع برای نیل به هدف ها و نیز انشا خط مشی های اداری و اجرایی برنامه ها می پردازد.

برنامه ریزی ممکن است دراز مدت (معمولاً ۲۰ ساله به عنوان برنامه دورنما) و یا میان مدت (برنامه پنج ساله) باشد.

## ۲- طرح ریزی<sup>۱</sup>

شامل تعیین، تجزیه و تحلیل و انتخاب برنامه ها، فعالیت ها و طرح ها در یک زمان محدودتر، همراه با برآورد کل منابع مالی لازم برای اجرای آنها به منظور نیل به هدف های اعلام شده در برنامه راهبردی است. طرح ریزی هم چنین، ناظر بر تعیین و انتخاب دستگاه هایی که اجرای برنامه ها، فعالیت ها و طرح ها را بر عهده خواهند داشت، می باشد.

زمان طرح ریزی ممکن است با توجه به نوع و طبیعت برنامه های یک ساله و یا بیشتر از آن باشد.

## ۳- تهیه و تنظیم بودجه

مرحله اول از فرآیند، بودجه است که در برگیرنده جزئیات محاسبه پیش بینی نتایج عملیات و نیز منابع مورد نیاز جهت اجرای برنامه ها برای سال بودجه، آن هم منظور کردن حداقل هزینه ها با مؤثرترین تدابیر اداری برای اجرای قالب های عملیاتی مذکور است و این مرحله توسط قوه مجریه صورت می گیرد.

## ۴- تصویب بودجه

شامل بررسی و تصویب بودجه پیشنهادی قوه مجریه است و توسط مقاماتی صورت می گیرد که از نظر قانون، مجوز تصویب بودجه را دارند که در جوامع دموکراتیک همان نمایندگان منتخب و واقعی مردم می باشند.

## ۵- اجرای بودجه

شامل تمام کارهایی است که در جهت برنامه ها، طرح ها و فعالیت های مصوب و با استفاده از منابع مالی پیش بینی شده و مصوب و در چارچوب قوانین و مقررات و ضوابط مورد عمل انجام می گیرد.



#### ۶- گزارش گیری مالی و عملیاتی

شامل جمع آوری و تنظیم اطلاعاتی به هنگام و صحیح می باشد که نشان گر کارهای انجام شده و هزینه های تحقق یافته است.

#### ۷- ممیزی و ارزش یابی عملیات

ممیزی: در واقع یک نوع کنترل گذشته نگر است و حصول اطمینان از این که کارهای مالی و اداری انجام شده در اجرای بودجه با قوانین و مقررات مورد عمل مطابقت داشته است.

ارزشیابی برنامه‌ای عملیات؛ عبارت از تطبیق نتایج عملیات مربوط به اجرای برنامه ها با هدف هایی است که در برنامه راهبردی و نیز برنامه های اجرایی تعیین شده است. ارزشیابی برنامه ای بر خلاف ممیزی می تواند از داخل دستگاه‌های اجرایی آغاز شده و به یک ارزشیابی مرکزی یا خارج از دستگاه اجرایی ختم گردد. این ارزشیابی بیشتر به مهارت‌هایی از نوع اقتصاد، آمار، جامعه شناسی و علوم سیاسی و غیره نیاز دارد.

#### ۸- تجزیه و تحلیل سیستماتیک

عبارت از تمام مجموعه روش های تجزیه و تحلیلی است که مؤثر بودن، مطلوب بودن و مفید بودن برنامه ها را در مقایسه با هزینه انجام آنها مقدر می سازد. از میان این روش ها می توان به تجزیه و تحلیل های هزینه- فایده<sup>۱</sup>، نرخ برگشت سرمایه<sup>۲</sup>، هزینه- اثربخشی<sup>۳</sup> اشاره کرد.

1- Cost Benefit

2- Rateo of Return

3- Cost Effectiveness

## مسایل و مشکلات نظام بودجه ریزی ایران

مسایل و مشکلات نظام بودجه ریزی ایران را به اختصار می‌توان در دو بخش جداگانه، قانونی و اجرایی به شرح زیر بیان کرد:

### ۱- مشکلات قانونی

قوانین به عنوان یک نوع خط مشی گذاری عمومی، زمانی کارا و ثمربخش خواهند بود که مبتنی بر شناخت همه جانبه از محیط و مسایل عمومی جامعه باشند؛ زیرا شناخت مسائل عمومی یکی از ارکان شیوه اقتضایی در خط مشی گذاری عمومی است که به خط مشی گذار در انتخاب روش مطلوب خط مشی گذاری بیشترین کمک را می‌کنند.

رعایت موارد زیر در شناخت محیط برای انتخاب شیوه مناسب خط مشی گذاری می‌تواند مفید باشد:

(الف) شناخت ارزش های حاکم بر جامعه و تعیین اولویت آنها؛

(ب) شناخت امکانات و ظرفیت ها و منابع موجود در جامعه؛

(ج) شناخت مسایل و مشکلات جامعه و تعیین شدت و اهمیت آنها؛

(د) شناخت ساختارهای سازمانی رسمی و غیررسمی موجود در جامعه (انصاری، ۱۳۸۴: ۱۷۷-۱۷۸).

### ۲- مشکلات اجرایی و کارکردی

با تأکید بر این امر که بخشی از نارسایی‌ها، آن هم بیشتر روبنایی مطرح شده و مسائل زیربنایی نظام بودجه ریزی دولتی ایران ریشه در کل مسایل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، تاریخی و سیاسی دارد و بدون رفع آن موانع، ایجاد دگرگونی‌های اساسی در نظام و فرهنگ بودجه ریزی به مانند کشورهای پیشرفته امکان پذیر نیست.

- بنابراین بخشی از مشکلات اجرایی و کارکردی نظام بودجه ریزی دولتی در ایران بدون توجه به ترتیب اهمیت آنها به شرح زیر بیان می گردد:
- اتکاء اصلی بودجه کشور به درآمد حاصل از فروش نفت و گاز؛
  - پایین بودن سهم مالیات ها درآمدهای بودجه عمومی دولت؛
  - افزایش هزینه های جاری نسبت به هزینه های سرمایه ای در بودجه های مالیاتی؛
  - درآمدها و هزینه های اختصاصی و روند افزایش آنها در بودجه های سالیانه؛
  - عدم برآورد درست درآمدها و هزینه ها؛
  - نبود الگوها، ثرم ها و استانداردهای مشخص برای بررسی بودجه دستگاه ها؛
  - بها ندادن به مرحله نظارت بر اجرای بودجه؛
  - ناکارا بودن نظارت عملیاتی بر اجرای بودجه؛
  - ناآشنایی کارکنان و مدیران نامرتبط به کار بودجه ریزی با اهمیت بودجه در بخش عمومی.

### عوامل عمده ناکام کننده سیستم بودجه ریزی

- این عوامل که عمدتاً مربوط به مدیران است عبارت اند از ( جوادیان، ۱۳۸۴: ۳۹):
- ۱- ناتوانی مدیریت در درک سیستم سازمانی اش، یعنی این که مدیران در تلاشند مؤلفه هایی را کنترل کنند که عوامل فرعی یا جعلی هستند؛
  - ۲- فقدان حمایت مدیران از سیستم بودجه ریزی، به عبارت دیگر مدیریت حمایت یا مشارکت معنادار در فعالیت ها ندارد؛
  - ۳- قصور در درک نقش حساس بودجه در فرآیند مدیریت؛
  - ۴- تعهد بیش از حد و چسبندگی به فرآیند بودجه و یا جایگزین نمودن قضاوت مدیریت به جای بودجه؛
  - ۵- درک نادرست از شرایط سازمانی و عوامل خارج از سازمان؛

۶- سیستم باید قادر باشد مشارکت مدیران واحدها را برای تهیه بودجه فراهم نماید. اگر مدیریت بالغ باشد و اگر فرآیند برنامه ریزی، بودجه ریزی به خوبی اجرا شود، تصمیم گیری برای اهداف بودجه سالانه اگر چه مشکل است اما یک تصادم پیچیده و عمده و یا یک امر ناممکن نیست. ولی چنان چه این فرآیند به خوبی اجرا نشود، بودجه ریزی یک تجربه نامیمون و دردآور خواهد شد و تعریف اهداف را پر دردسر و مشکل خواهد ساخت (محمدی، ۱۳۸۳: ۶۹).

### ویژگی های یک سیستم بودجه ریزی مناسب

بودجه وسیله ای برای بهبود مدیریت، برنامه ریزی و کنترل می باشد؛ بنابراین سیستم بودجه برای این که بتواند مدیران را در امر برنامه ریزی کنترل و یاری نماید، باید ویژگی های زیر را داشته باشد:

- سیستم باید قادر باشد بر اساس اهداف تعیین شده و برنامه ریزی های انجام شده بودجه هر یک از واحدها را تعیین نماید؛
  - سیستم قادر باشد گزارش های مورد نیاز جهت برنامه ریزی و کنترل مالی را برای کل سازمان فراهم نماید؛
  - سیستم باید قادر باشد گزارش های مورد نیاز جهت برنامه ریزی و کنترل مالی را از طریق مقایسه بودجه مصوب با عملکرد بودجه (ارقام واقعی) فراهم نماید؛
  - سیستم باید قادر باشد متغیرهای قابل کنترل و غیرقابل کنترل را شناسایی نماید؛
  - سیستم باید قادر باشد هر لحظه مقایسه بین بودجه مصوب، تخصیص، عملکرد هر برنامه را ارائه دهد.
- در حالت ایده آل، مدیریت مایل است که بودجه فراهم آورنده همه یا برخی از نقش های زیر باشد:
- الف- یک ابزار تحلیل زمانی صحیح باشد؛

- ب- توانایی پیش بینی عملکرد را داشته باشد؛
- ج- وسیله مناسبی برای تخصیص منابع باشد؛
- د- توانایی کنترل عملکرد جاری را داشته باشد؛
- ه- قابلیت تعیین انحراف از پیش بینی ها را داشته باشد؛
- و- قابلیت تعیین فرصت ها و تهدیدها را داشته باشد؛
- ز- ظرفیت استفاده از عملکرد گذشته را به عنوان یک وسیله آموزشی و راهنما داشته باشد؛
- ح- در یک چارچوب قابل فهم ارایه شود، به طوری که ایجاد کننده وفاق و حمایت از بودجه سالانه باشد؛
- ط- هدف های گوناگون و شقوق مختلف نیل به آنها را تحلیل نماید؛
- ی- از تجزیه و تحلیل های منظم و بررسی های خاص، اطلاعات مورد نیاز جهت تصمیم گیری را در تمام سطوح مدیریت ارایه نماید (گل محمدی، ۱۳۷۹: ۴۶-۴۵).

### نگاهی به نقش آموزش در بودجه ریزی

بررسی موشکافانه، روش های قدیمی انجام امور حاکی از آن است که حتی افرادی که آموزش دیده اند بایستی آمادگی کسب مهارت ها و فنون جدید را داشته باشند تا بتوانند با راهبرد تهیه و تنظیم بودجه همراهی نمایند.

### مفهوم آموزش

دیکنز<sup>۱</sup> و رابینس<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) در تعریف آموزش معتقدند، آموزش تجربه یادگیری است که در طی آن تغییرات مرتبط و پایدار در یک فرد را که می تواند توانایی شخص را در شغل بهبود بخشد جستجو می کند و گفته می شود که آموزش

1 - Decenzo

2 - Robbinc

می تواند تغییر مهارت ها، دانش، نگرش یا رفتار اجتماعی را در برگیرد (رضایی، ۱۳۸۷: ۱۰).

پل لانگران<sup>۱</sup> معتقد است که در زمان ما آموزش یکی از عوامل مهم نوسازی است و تعلیم وسیله ای قوی برای جمع آوری دانش و سازش با محیط است (ایمن، ۱۳۵۲: ۳۴).

### اهداف آموزش در سازمان

نقش اساسی آموزش در سازمان ها ایجاد تغییر و تحول در طرز تفکر و تطبیق رفتار فرد با مقتضیات جدید محیطی و سازمانی است؛ بنابراین استفاده مناسب از نیروی انسانی مستلزم توجه به آموزش آنهاست و تغییر تحولات علمی و فنی لزوم ایفای وظایف پیچیده، به خصوص در سطوح مختلف مدیریت و تغییرات سریع در ماهیت بعضی از مشاغل ایجاب می کند که طرز تفکر و رفتار سازمانی کارکنان تغییر یابد.

#### اقتداری اهداف آموزش را به شرح زیر بیان می دارد:

۱- افزایش دانش و آگاهی کارکنان: هم به دلیل تغییرات تکنولوژی و تغییر در فنون انجام کار و هم به دلیل ورود کارکنان جدید، سازمان ها بایستی همواره آموزش های لازم را در راستای همگام شدن با تغییرات به کارکنان خود ارایه دهند.

۲- بهبود یا افزایش مهارت های شغلی: بایستی عنوان نمود که افزایش مهارت منجر به کارایی بیشتر و در نهایت اثربخشی سازمان می گردد. هم چنین کارکنان برای انجام وظایف محوله بایستی دانش و مهارت خاص شغل خود را از طریق آموزش به دست آورند.

۳- تغییر نگرش: تحقیقات نشان می دهد که نحوه نگرش و ادراک فرد در طرز عمل او مؤثر است. ممکن است فرد نگرش خود را پس از کسب تجربه در طی سالیان

دراز به دست آورده باشد و آن را به راحتی تغییر ندهد، برای برگزاری یک دوره آموزشی مسئولین باید توجه داشته باشند که این دوره برای چه افرادی برگزار می‌شود و این افراد چه نگرش‌هایی در زمینه‌های مورد آموزش دارند (اقتداری، ۱۳۶۸: ۲۵۰).

### تعریف آموزش کارکنان

آموزش کارکنان در حقیقت مجموعه کوشش‌ها، تدابیر و اقدامات عملی است که افراد شاغل در یک سازمان را به اطلاعات، دانش و مهارت‌های فنی مورد نظر مجهز می‌نماید و با پرورش مجموعه استعداد‌های فکری و جسمی آنان، رفتارهایی در آنان ایجاد می‌کند که در نهایت کارکنان را برای انجام وظایف مشخص خود و سازمان مهیا و آماده می‌نماید (گلابی، ۱۳۶۹: ۵۴).

دعائی آموزش کارکنان را این‌گونه تعریف می‌کند: «کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده به وسیله مدیریت، برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکردهای سازمانی را آموزش کارکنان می‌گویند» (دعائی، ۱۳۷۴: ۱۵۷).

به عقیده ابطحی: «آموزش کارکنان عبارت است از یک سلسله عملیات مرتب و منظم، پشت سرهم و پیوسته و با اهداف مشخص و معین به منظور:

الف) ایجاد و یا ارتقای سطح دانش و آگاهی کارکنان؛

ب) ایجاد و یا ارتقای سطح مهارت‌های شغلی آنان؛

ج) ایجاد رفتارهای مطلوب و متناسب با ارزش‌های پایدار جامعه در کارکنان « (ابطحی، ۱۳۶۸: ۱۷).

هرولد کونتز<sup>۱</sup> معتقد است آموزش و بهسازی عبارت است از یک راه و روش نظام‌گونه، یکپارچه و طراحی شده برای بالابردن اثربخشی گروه‌های انسانی و تمامی سازمان» (فرهنگی، ۱۳۷۰: ۱۴۳).

## مزایای آموزش کارکنان

یکی از وظایف اصلی و حیاتی در هر سازمانی آموزش کارکنان است؛ زیرا داشتن کارکنان ورزیده، یکی از مهم‌ترین عوامل در میزان کارایی و کارآمدی سازمان است. نظام آموزش هر قدر بهتر بتواند توانایی‌های بالقوه را به فعلیت درآورد، نه تنها انسان در خود اعتبار و ارزش والاتری می‌بیند که جامعه نیز بر او ارج بیشتری می‌نهد و این خود از هر جهت تقویت‌کننده روح و روان انسان است که فواید و مزایای بسیاری بر آن مترتب است (عبدالهادیان، ۱۳۸۱: ۸۱).

اسفندیار سعادت تعدادی از مزایای آموزش کارکنان را چنین بر می‌شمرد:

۱- هیچ کس در بدو ورود به سازمان با تمام جنبه‌های شغل خود آشنا نیست و باید مدت زمانی بگذرد تا هر کس بتواند کار خود را به خوبی فرا بگیرد. برگزاری دوره‌های آموزشی با سرپرستی مربیان کارآموده و با تجربه، زمان یادگیری را به حداقل می‌رساند و باعث افزایش بازده کارکنان می‌گردد؛

۲- آموزش کارکنان به حل مشکلات عملیاتی کمک می‌کند. مسایلی از قبیل ضعیف بودن روحیه کارکنان، حیف و میل منابع و ضایعات بیش از اندازه و روش‌های عملیاتی غلط یا بی‌اثر را نیز می‌توان با آموزش رفع کرد؛

۳- آموزش کارکنان فعلی سازمان، روش مؤثری برای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان است. چنانچه نتواند نیروی کار مورد نیاز خود را از بازار کار تأمین کند تنها راه چاره، آموزش، تربیت یا حتی بازآموزی کارکنان موجود درون سازمان است؛



۴- آموزش برای خود کارکنان نیز مفید است؛ زیرا هر چه کارمند سطح فنی و مهارت های شغلی خود را بالاتر ببرد، به همان نسبت به ارزش وی در بازار کار و در نتیجه به توانایی او در کسب درآمد بیشتر افزوده خواهد شد. طبیعی است که کسب توانایی های بیشتر، به قابلیت ارتقای کارکنان برای تصدی پست ها و مشاغل عالی تر و مهم تر نیز خواهد افزود (به نقل از عبدالهادیان، ۱۳۸۱: ۱۷۵-۱۷۴).

سیدحسین ابطحی در این زمینه می گوید: «منظور ما از آموزش کارکنان عبارت است از کوشش هایی که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت های فنی، حرفه ای و هم چنین ایجاد رفتارهای مطلوب که در کارکنان یک سازمان به عمل می آید و یا آنان را برای انجام دادن وظایف و مسئولیت های شغلی آماده می نماید. آموزش به کارکنان این امکان را می بخشد که مهارت های خویش را در انجام وظایف سازمانی افزایش دهند. در نتیجه محصول کار خود را از جهات کمی و کیفی بهبود بخشند، با آموزش کارکنان می توان یک نوع نظارت شخصی و خودکار در آنان ایجاد نمود و از این طریق کنترل مستقیم و نظارت دائمی سرپرست را کاهش داد.

با توجه به آن چه گذشت مزایای اجرای برنامه های تعلیمات شغلی را می توان به شرح زیر خلاصه نمود:

۱) بهبود کمی و کیفی تولیدات و خدمات: افزایش مهارت های لازم برای انجام مشاغل سازمانی مستلزم سرعت و صحت عمل می باشد. معمولاً افزایش مهارت ها و دانش های شغلی منتج به افزایش کمی و کیفی محصول و یا تولید می گردد.

۲) تقویت روحیه: کارمندان سازمانی با داشتن مهارت های لازم شغلی می توانند وظایف خویش را به نحو مؤثر انجام دهند. موفقیت شغلی در نزد کارمند موجب ارضای تمایلات شخصی و متفع ساختن سازمان می گردد، در چنین شرایطی به

خاطر کسب موفقیت‌های شغلی در خود احساس غرور و سربلندی می‌کنند که در نتیجه باعث بالارفتن سطح روحیه آنان می‌شود.

۳) کاهش اعمال کنترل و نظارت مستقیم: کارکنان تعلیم دیده افرادی هستند که به خوبی خود را سرپرستی می‌کنند و نیاز به کنترل و نظارت مستقیم سرپرستان ندارند. تعلیمات شغلی خود نوعی نظارت و کنترل شخصی در خودکاری اعضای سازمانی به شمار می‌آید. به عبارت دیگر، کارمند تعلیم دیده خود ناظر اعمال و رفتار خویش می‌باشد و کمتر احساس می‌شود که به اعمال کنترل مستقیم و نظارت دایم نیاز داشته باشد.

۴) کاهش میزان حوادث حین کار: نداشتن اطلاعات و مهارت‌های شغلی در نزد کارکنان سازمانی باعث بروز حوادث و خطرهای جانی و مالی می‌شود، بنابراین برای جلوگیری از هرگونه تصادف و حوادث ناشی از محیط کار، تعلیمات شغلی مهم‌ترین عامل پیشگیری به شمار می‌رود و تمام سازمان‌ها موظف‌اند که تعلیمات لازم را در این زمینه در دسترس کارکنان خود قرار دهند (به نقل از عبدالهادیان، ۱۳۸۱).

## فرآیند آموزش

هدف از آموزش کارکنان افزایش دانش و مهارت‌های شغلی کارکنان به منظور نیل به اهداف سازمان می‌باشد. این اهداف هنگامی مفید و مؤثر خواهند بود که نیازسنجی براساس واقعیت طراحی و اجرا شده باشد.

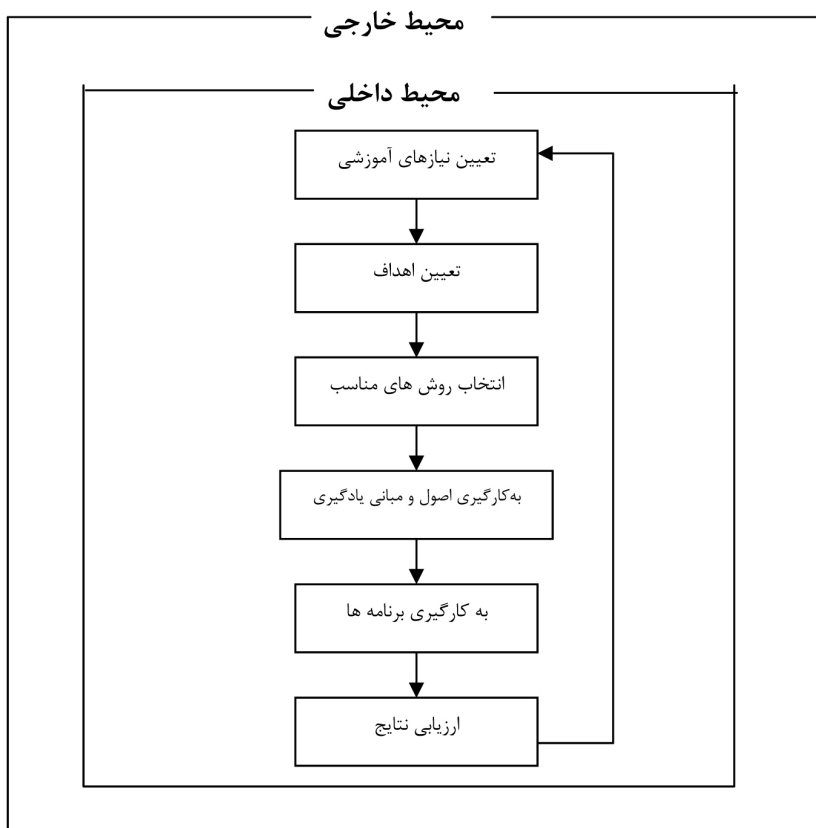
در فرآیند آموزش کارکنان باید یک سری از فعالیت‌ها به شیوه مشخص، برای تحقق اهداف آموزش مورد نظر انجام شود که این فعالیت‌های اساسی عبارت‌اند از:

۱- تعیین نیازهای آموزشی؛

۲- تعیین اهداف؛

- ۳- انتخاب روش های مناسب؛
- ۴- به کارگیری اصول و مبانی یادگیری؛
- ۵- به کارگیری برنامه ها؛
- ۶- ارزیابی نتایج (حاجی کریمی و رنگریز، ۱۳۷۹: ۲۷۷).

هر یک از فعالیت ها می بایست براساس فرآیند آموزش به ترتیب زیر انجام گیرد:



نمودار فرآیند آموزش

منبع: حاجی کریمی و رنگریز: ۲۷۷

### مرحله اول: تعیین نیازهای آموزشی

نخستین مرحله در آموزش و توسعه منابع انسانی تعیین نیازهای آموزشی است. نیازهای آموزشی عبارت است از تغییرات مداوم و قانونمند که در نیروی انسانی یک سازمان از نظر دانش، نگرش، توان، مهارت ها و یا رفتار به وجود آید تا نیروی انسانی مزبور بتواند وظایف و مسئولیت های پیش بینی شده در شرح وظایف رشته های شغلی را در حد مطلوب، قابل قبول و منطبق با استانداردهای از پیش تعیین شده کاری، انجام داده و در صورت نیاز، رشد و ترقی زمینه های لازم به وجود آید.

نیازهای آموزش شامل سه نوع تجزیه و تحلیل است که به شرح زیر می باشد:

الف) تجزیه و تحلیل مسایل و مشکلات موجود سازمانی؛

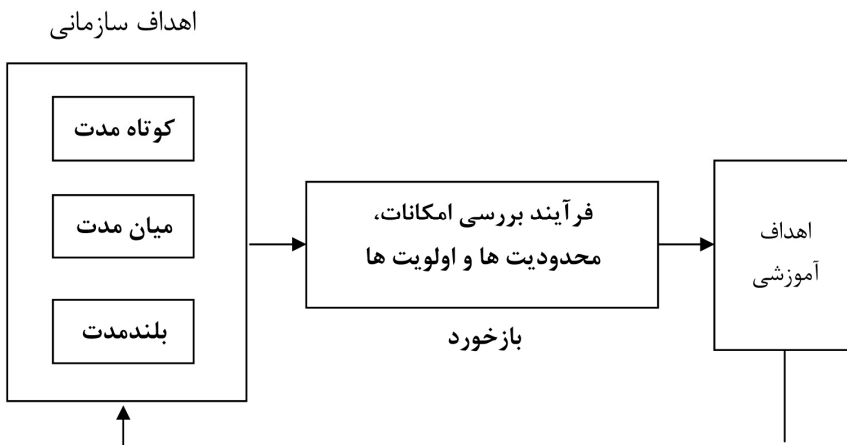
ب) تجزیه و تحلیل عملیاتی؛

ج) تجزیه و تحلیل رفتارهای فردی.

### مرحله دوم: تعیین اهداف آموزشی

پس از تعیین نیازهای آموزشی، تعیین اهداف آموزشی مطرح است. از آنجایی که اهداف آموزشی تابعی از اهداف سازمانی است، باید در تعیین اهداف آموزشی به اهداف پیش بینی شده سازمانی نگرست و این اهداف باید طوری طراحی گردند که اهداف آموزشی را برآورده سازند. برای برآورده ساختن این مسئله در قالب فرآیند بررسی امکانات، محدودیت ها و اولویت ها صورت می پذیرد. اهداف آموزشی عبارت است از رفتارهای مورد نظر سازمان در آموزش، توسعه منابع انسانی و ایجاد شرایطی که رفتار مورد نظر در آن تجلی یابد.

نمودار شماره (۳)، چگونگی تعیین اهداف آموزشی را به وضوح نشان می دهد:



نمودار اهداف آموزشی

منبع: حاجی کریمی و رنگریز: ۲۷۸

مرحله سوم): انتخاب روش های مناسب

برای آموزش و توسعه منابع انسانی روش های مختلفی را مطرح می نمایند، بنابراین انتخاب روش های مناسب به نظر بعضی از صاحب نظران بستگی به عوامل متعددی دارد که عبارت اند از:

- ۱- هزینه تمام شده آموزش؛
- ۲- محتوای برنامه های مورد نظر؛
- ۳- امکانات و منابع در دسترس؛
- ۴- علاقه و توان کارآموز؛
- ۵- علاقه و توان مربی؛
- ۶- اصول یادگیری.

## مرحله چهارم: به‌کارگیری اصول و مبانی یادگیری

یادگیری عبارت است از ایجاد تغییر نسبتاً پایدار در رفتار بالقوه یادگیرنده، مشروط بر آن که این تغییر بر اثر اخذ تجربه رخ دهد.

با توجه به تعریف فوق همان‌طور که رید و کنی<sup>۱</sup> گفته‌اند، کارکنان نمی‌توانند بدون امر یادگیری به منظور نایل شدن به هر نوع هدف متعارف به داخل یک سازمان وارد شوند. در نتیجه کارکنان رفتارشان را از روش‌های گوناگون عوض خواهند کرد. سازمان می‌تواند به عنوان یک محیط یادگیری توصیف شود. مهم‌ترین روشی که کارکنان از طریق تجربه می‌آموزند، عهده دار شدن شغل‌های جدید یا بهبود مهارت‌هاست، اما این کار مستلزم آن است که نوع تجربیات، درست فراهم شوند و برای استفاده بهتر از این تجربیات نیاز به کمک و راهنمایی دارند.

برای یادگیری، یک سری اصولی را مطرح می‌نمایند این اصول عبارت‌اند از:

۱- اصل مشارکت: این اصل مطرح می‌کند که اگر کارآموز در نحوه آموزش دادن مربی، با او هماهنگ بوده و مشارکت داشته باشد یادگیری در وی سریع‌تر و با دوام‌تر خواهد بود.

۲- اصل تکرار مداوم: این اصل مطرح می‌کند که اگر کارآموز به‌طور مداوم آن چیزی را که آموزش دیده است تکرار نماید، آموخته‌های او ماندگارتر خواهد بود.

۳- اصل انتقال: این اصل مطرح می‌کند که هر چقدر محتوای برنامه‌ای آموزشی، هماهنگ با نیازهای شغلی افراد باشد قدرت انتقال آموخته‌ها به کارآموز بیشتر خواهد بود.

۴- اصل بازخور: میزان یادگیری یا عدم یادگیری را به آموزش دهندگان یادآوری می‌نماید.

### مرحله پنجم: به کارگیری برنامه های آموزشی

برنامه های طراحی شده با توجه به نیازها و اهداف آموزشی و با به کارگیری روش های مناسب آموزشی و هم چنین با توجه به موقعیت ها و فرصت های موجود، لازم است کارآموزان را قادر سازند تا مهارت ها و دانش و طرز برخوردی را که مورد نیاز است به دست آورند. در این راستا چهار عامل اساسی در اجرای مناسب تر طرح های آموزشی، نقش ایفا می نمایند:

۱- مربیان و آموزش دهندگان؛

۲- موقعیت ها و فرصت ها؛

۳- تسهیلات و امکانات آموزشی و کمک آموزشی؛

۴- روش ها و فنون مناسب آموزشی.

### مرحله ششم: ارزیابی نتایج آموزشی

ارزشیابی نتایج آموزشی عبارت است از سنجش عملکرد یادگیرندگان و مقایسه نتایج حاصل با هدف های آموزشی از پیش تعیین شده به منظور تصمیم گیری در این باره که آیا فعالیت های آموزشی مربی و کوشش های یادگیری کارآموزان به بازده مطلوب انجامیده است یا نه.

به عبارت دیگر هر برنامه آموزشی لازم است به طور فشرده مورد ارزیابی قرار گیرند تا میزان تحقق اهداف از قبل طراحی شده و میزان توفیق یا عدم توفیق مشخص گردیده و در مقایسه با اهداف اولیه ارزیابی گردند.

در صورت تأکید روند آموزش ادامه خواهد یافت و در صورتی که نیاز به اصلاح و تجدیدنظر در برنامه به صورت بخشی و یا به صورت کلی باشد، اقدام ضروری به عمل خواهد آمد، در اینجاست که در پاره ای از مواقع برنامه ها تأیید، تجدیدنظر و یا احیاناً تغییر اساسی می نمایند و این امر یکی از ضروریات اجتناب ناپذیر هر برنامه آموزشی می باشد (حاجی کریمی و رنگریز: ۳۰۲-۲۷۷).





### وظایف مدیر از دیدگاه «میتزبرگ»

وی سه نقش اصلی برای مدیر تعریف می کند:

- ۱- نقش های اطلاعاتی؛
- ۲- نقش های تصمیم گیری؛
- ۳- نقش های بین شخصی و بین فردی (سیادت، ۱۳۸۳: ۴۶).

### وظایف مدیر از دیدگاه «هانری فایول»

- ۱- برنامه ریزی یعنی پیش نگری و تدارک وسایل برای عملیات آینده؛
- ۲- سازماندهی یعنی ترکیب و تخصیص افراد و منابع، برای انجام دادن کار؛
- ۳- فرماندهی یعنی هدایت و جهت دهی افراد در انجام کارها؛
- ۴- هماهنگی یعنی به هم پیوستن و وحدت بخشیدن همه کوشش ها و فعالیت ها؛
- ۵- کنترل یعنی رسیدگی به این که آیا کلیه امور طبق مقررات و دستورات صورت می گیرد یا نه (سیادت، ۱۳۸۳: ۴۶).

### رفتار وابسته به بودجه یا گرایش وابسته به بودجه

رفتار وابسته به بودجه<sup>۱</sup> به فعالیت های مدیریتی، اقدامات، دیدگاه ها و ارتباطات متقابل در بین مدیران و وظایف شان که به طور منظم صورت می گیرد و آن چه با سیستم کنترل بودجه در ارتباط است اشاره می کند (ویلیامز و همکاران<sup>۲</sup>). ادبیات رفتار وابسته به بودجه جوانب با ارزش زیادی از مطالعات، شامل مشارکت (آرجیس ۱۹۵۲، بکر و گرین ۱۹۶۲، برونل ۱۹۸۲، برونل و میکن ۱۹۸۶<sup>۳</sup>) و روش بودجه بندی ارزشیابی عملکرد (هاپوود ۱۹۷۴-۱۹۷۲، اتلی ۱۹۷۸، هیرست ۱۹۸۱<sup>۴</sup>) را تأکید می کند. برانس و واترهاوس (۱۹۷۵)<sup>۱</sup> دریافتند که رفتار وابسته به

1 - BUDGET RELATED BEHAVIOUR

2 - Williams (1990)

3 - Argyris (1952), Becker and Green (1962), Brownell (1982), Brownell and McInnes (1986).

4 - Hopwood (1972), Otley (1978), and Hirst (1981).

بودجه با استفاده از چندین عامل، از قبیل مشارکت، ارزیابی توسط بودجه، توانمندی سازمان، محدودیت سازمان، حمایت و پذیرش روش ها می تواند تشریح شوند. این گونه رفتار با احتمالی بودن جوانب مختلفی از ساختار سازمانی نظیر متمرکزسازی، خودمختاری و درجه ای بر روی آن چه که با آن فعالیت هایی که دارای ساختار بودند مشخص شده بود. آنها نتیجه گرفتند که باید راهبردهای کنترل سازمانی در انواع مختلف سازمان وجود داشته باشد.

ویلیامز<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۰) خصوصیات بودجه ریزی را در مطالعه رفتار وابسته به بودجه در سازمان های عمومی مشخص نمودند. یافته هایشان در مورد عوامل رفتاری مهم بسیار شبیه به مطالعه بخش خصوصی توسط برانس و واترهوس، در توصیه به این که چنین رفتاری با دو عامل عمومی و خصوصی مشابه است، بود. برای تسهیل در تجزیه و تحلیل، این عوامل به صورت زیر طبقه بندی می شدند:

(۱) کنترل و اندازه گیری؛

(۲) مشارکت؛

(۳) ابلاغ رسمی؛

(۴) توانایی تغییر.

آنها تجزیه و تحلیل پیشنهاد شده به وسیله برانس و واترهوس را گسترش داده و استنتاج کردند که شواهدی از حمایت برای عقاید احتمالی از سازگاری بین رفتار بودجه بندی و عملکرد دوایر در زمینه وابستگی متقابل وظایف وجود دارد (کیومرثی، ۱۳۸۷: ۳۰۸-۳۰۳).

1 - Bruns and Waterhouse (1975).

2 - Weilyamz

## امکانات سازمانی در بودجه ریزی

در عصر فناوری که پیشرفته ترین سیستم های رایانه ای در اختیار مدیران اجرایی قرار دارد، سازمان ها و مؤسسه های دولتی و غیردولتی معمولاً فعالیت های مالی خود را در سیستم رایانه ای ثبت و نگهداری می نمایند. بر این اساس مدیران این سازمان ها و مؤسسه ها تنها از طریق سیستم رایانه می توانند با تهیه به موقع صورت حساب های مالی از عملکرد مؤسسه یا سازمان تحت مدیریت خود مطلع و با اخذ به هنگام اطلاعات مالی و مدیریتی برای آینده تصمیم گیری کنند.

در سیستم رایانه اعتبارات بودجه برنامه ای، تقسیم بودجه و دیگر اطلاعات مالی و مدیریتی به هنگام و به روز ثبت و قابل گزارش گیری است.

به طور مثال نوعی دفتر اعتبارات که هنوز هم در برخی از سازمان های دولتی مورد استفاده است، این دفتر در بیست ماده و در دو صفحه تنظیم گردیده است.

در سیستم های رایانه ای اعتبارات بودجه برنامه ای شامل: اعتبارات مصوب، تخصیص، دریافتی از خزانه و پرداخت ها اعم از قطعی و غیرقطعی به تفکیک برنامه، فصول هزینه و هم چنین مانده وجوه مصرف نشده، می باشد (بروجردی، ۱۳۸۶: ۱۰۷).

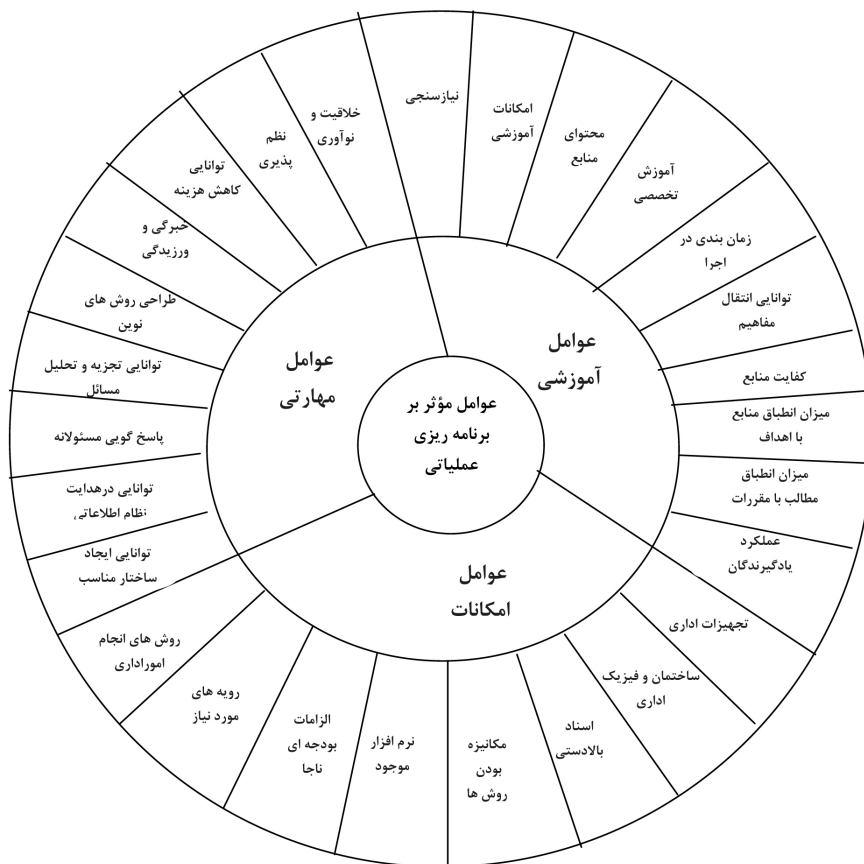
## اهمیت بودجه و حسابداری

حسابداران بر اهمیت کسب اطلاعات مالی دقیق تأکید دارند. بودجه از نظر حسابداران بیان خط مشی مطلوب است و اطلاعات مربوط به هزینه های واقعی با بودجه مقایسه می شود تا بتوان قضاوت کرد که آیا همان خط مشی اولیه مورد تعقیب قرار گرفته است یا خیر. حسابداران عمدتاً چگونگی درک مدیران دولتی را از نحوه اجرای بودجه و چگونگی ارزیابی فعالیت های آنها را از سوی ارزیابان تعیین می کنند (ابراهیمی نژاد و فرج وند، ۱۳۸۵: ۳۵).

## رابطه بودجه با حسابداری

بودجه با حسابداری ارتباطی بسیار نزدیک دارد به طوری که می توان گفت این دو لازم و ملزوم یکدیگرند. بودجه هدف ها و برنامه آینده دستگاه را در نظر می گیرد و برای تحقق آن اعتبارات مورد نیاز را پیش بینی می نماید. این پیش بینی معمولاً در قالب برنامه، فصول و مواد هزینه صورت می گیرد، لیکن در عمل باید به صورت ریز تجزیه شوند تا اداره های حسابداری بر هزینه ها کنترل دقیق تری داشته باشند. عملیات انجام شده و نتایج آن به صورت آمارها و گزارش های مالی استخراج می شود و در اختیار واحدهای بودجه قرار می گیرد تا هم از نظر لزوم تغییرات بودجه در سال مورد عمل و هم از لحاظ پیش بینی و برآورد نیازهای سال آینده مورد استفاده قرار گیرد (ابراهیمی نژاد و فرج وند، ۱۳۸۵: ۳۶).

## مدل مفهومی تحقیق



نمودار: مدل مفهومی عوامل مؤثر درون سازمانی بر بودجه ریزی عملیاتی

## سؤال اصلی و فرضیه های تحقیق

– سؤال اصلی: عوامل درون سازمانی مؤثر بر بودجه ریزی عملیاتی در دانشگاه

علوم انتظامی

## فرضیه های مرتبط با تحقیق:

۱- عوامل درون سازمانی مؤثر بر بودجه ریزی عملیاتی در دانشگاه علوم انتظامی شامل: آموزش، مهارت و امکانات می باشد.

- آموزش بر بودجه ریزی عملیاتی در دانشگاه علوم انتظامی تأثیر معناداری دارد.

- مهارت بر بودجه ریزی عملیاتی در دانشگاه علوم انتظامی تأثیر معناداری دارد.

- امکانات بر بودجه ریزی عملیاتی در دانشگاه علوم انتظامی تأثیر معناداری دارد.

۲- وضعیت عوامل درون سازمانی (آموزش، مهارت، امکانات) مؤثر بر بودجه ریزی عملیاتی در دانشگاه علوم انتظامی در شرایط موجود دارای مطلوبیت می باشد.

- وضعیت آموزش بر بودجه ریزی عملیاتی در دانشگاه علوم انتظامی در شرایط موجود دارای مطلوبیت می باشد.

- وضعیت مهارت بر بودجه ریزی عملیاتی در دانشگاه علوم انتظامی در شرایط موجود دارای مطلوبیت می باشد.

- وضعیت امکانات بر بودجه ریزی عملیاتی در دانشگاه علوم انتظامی در شرایط موجود دارای مطلوبیت می باشد.

## یافته ها

متغیرهای جمعیت شناسی: توزیع فراوانی شرکت کنندگان به صورت مختصر بر حسب سطح تحصیلات، سابقه خدمتی، درجه، رسته خدمتی در جدول شماره ۱ آمده است.

جدول شماره ۱: توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت شناسی

متغیر	گزینه	درصد	متغیر	گزینه	درصد
تحصیلات	کاردانی	۲/۸	سابقه خدمت	۱۰-۱۵	۱۲/۷
	کارشناسی	۳۹/۴		۱۶-۲۰	۱۵/۵
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۴۱		۲۱ به بالا	۷۲/۸
درجه	سرگرد	۱۹/۷	رسته	دارایی	۱۸/۳
	سرهنگ دوم	۲۹/۶		اداری	۵۶/۳
	سرهنگ	۴۹/۳		آماد	۰/۷
	سرتیپ	۱/۴		انتظامی	۱۵/۵

اطلاعات مندرج در جدول بالا نشان می دهد از نظر تحصیلی، کارشناسی ارشد دارای ۴۱ درصد و از نظر درجه سرهنگی با ۴۹ درصد و از نظر سابقه خدمت بالاتر از ۲۱ سال با ۷۳ درصد و هم چنین رسته اداری با ۵۶ درصد دارای بالاترین حجم نمونه هستند.

## نتایج تحلیلی

### فرضیه یک:

در پاسخ به سؤال اصلی پژوهش با توجه به مرور مبانی نظری عوامل سه گانه آموزش، مهارت، امکانات تعیین و معرفی گردیدند. برای بررسی میزان تأثیر عوامل مؤثر بر بودجه ریزی عملیاتی از دیدگاه پاسخ گویان، از آزمون T تک نمونه ای استفاده شده است در این آزمون مقدار میانگین پاسخ ها با مقدار حد متوسط گزینه، مقایسه و مورد بررسی قرار گرفته است.

فرض صفر و فرض مقابل به شرح زیر است:

$$H_0: \mu \leq 3$$

$$H_1: \mu \geq 3$$

فرضیه مقابل یعنی  $H_1$  به معنی تأثیرگذاری هر یک از عوامل معرفی شده بر بودجه ریزی عملیاتی خواهد بود و عدم رد فرض  $H_0$  به معنی عدم تأثیر عوامل بر بودجه ریزی عملیاتی است. در جدول شماره ۲ نتایج آزمون تعیین و خلاصه شده است.

جدول شماره ۲: نتایج آزمون T تک نمونه ای برای تأثیرگذاری عوامل بر بودجه ریزی عملیاتی

امکانات	مهارت	آموزش	عوامل آماره
.۳۴۴۳	.۱۸۶۹۴	.۲۱۱۲۷	میانگین
.۳۵۴	۲/۹۴۲	۴/۲۸۱	T-Test
.۷۲۴	.۰۰۴	.۰۰۰	Sig سطح معنی داری

جدول شماره ۲ نتایج تأثیرگذاری عوامل مربوط به بودجه ریزی عملیاتی در دانشگاه را نشان می دهد و بیانگر این واقعیت است، به دلیل این که مقادیر آماره T برای دو عامل آموزش و مهارت بیشتر از ۵٪ است، در سطح معنی داری (۰/۰۰۰) و (۰/۰۰۴) قرار داشته، بنابراین فرض صفر یعنی عدم تأثیرگذاری عوامل رد می شود و این بدان معناست که آموزش و مهارت با اطمینان ۹۵ درصد تأثیر می باشند و به دلیل این که مقدار آماره T برای امکانات در سطح معنی دار بالاتر از ۵٪ است؛ بنابراین فرض صفر یعنی عدم تأثیرگذاری پذیرفته می شود و این بدان معناست که امکانات بر بودجه ریزی عملیاتی در دانشگاه تأثیر چندانی ندارد.



## فرضیه دوم:

در پاسخ به سؤال وضع موجود و وضع مطلوب با توجه به مرور مبانی نظری عوامل سه گانه آموزش، مهارت، امکانات تعیین و معرفی گردیدند. فرضیه دوم که عبارت است از: وضعیت عوامل درون سازمانی (آموزش، مهارت، امکانات) مؤثر بر بودجه ریزی عملیاتی در دانشگاه علوم انتظامی در شرایط موجود دارای مطلوبیت می باشد.

برای بررسی زمینه بالا از دیدگاه پاسخ گویان از آزمون T تک نمونه ای استفاده شده است که نتایج آن به شرح جدول زیر می باشد.

جدول شماره ۳: نتایج آزمون T تک نمونه ای برای وضع موجود و مطلوب بودجه ریزی عملیاتی

آماره	عوامل	آموزش	مهارت	امکانات
میانگین	-۱/۶۱۴	-۱/۵۶۳	-۱/۱۸۴	
T-Test	-۱۷/۴۳۰	-۲۱/۳۶۲	-۱۱/۰۵۱	
Sig سطح معنی داری	/۰۰۰	/۰۰۰	/۰۰۰	

اطلاعات مندرج در جدول بالا نشان می دهد که بین وضع موجود و مطلوب بودجه ریزی عملیاتی در دانشگاه تفاوت وجود دارد. با عنایت به این که برای بعد آموزشی نتیجه آزمون ( $T = -17/43$ ) برای مهارت ( $T = -21/36$ ) و برای امکانات ( $T = -11/05$ ) در سطح معناداری ( $Sig = /000$ ) قرار دارند می توان استنباط کرد که بین وضع موجود و مطلوب تفاوت معنادار وجود دارد و این بدین معناست که آموزش، مهارت، امکانات در وضع موجود، مطلوب نیست و فرض H که دلالت بر یکسانی شرایط موجود و مطلوب دارد، رد می شود.

## نتیجه گیری

نقش نظام بودجه ریزی در دانشگاه علوم انتظامی یکی از دغدغه های محقق با توجه به نیاز دانشگاه به بودجه ریزی کارآمد می باشد؛ زیرا دانشگاه علوم انتظامی مرکز توسعه علم و دانش در ناجا می باشد، در واقع موتور محرکه تأمین دانشجویان کارآمد برای تأمین نیازهای انسانی ناجا محسوب می شود که شناسایی نقاط قوت و ضعف بودجه ریزی می تواند مدیران و فرماندهان را در تصمیم گیری یاری رسانده و عملکرد دانشگاه را قوت بخشیده و به افزایش بازده و راندمان کاری منجر شود.

## پیشنهادها

- ۱- آموزش تخصصی مرتبط با بودجه ریزی در دستور کار معاونت طرح و برنامه دانشگاه قرار گیرد؛
- ۲- نوع آموزش مربوط به بودجه ریزی به گونه ای باشد که مهارت تخصصی برای خدمت در این عرصه را در فرد مهیا سازد؛
- ۳- توسعه دانش بودجه ریزی نیازمند گسترش امکانات تخصصی است که باید مورد توجه مسئولان آموزشی دانشگاه قرار گیرد؛
- ۴- با تکیه بر اصول علمی مندرج در برنامه ریزی آموزشی لازم است به اصل نیازسنجی در بودجه ریزی اهتمام بیشتری شود؛
- ۵- با تکیه بر اصول علمی مندرج در مدیریت آموزش لازم است به هدف گذاری های آموزشی در بودجه ریزی توجه شود؛
- ۶- در فرآیند آموزش به امر کنترل و ارزیابی، نظارت در بودجه ریزی توجه شود؛
- ۷- یکی از الزامات موفقیت در بودجه ریزی مهارت های فنی کارکنان در سطوح مختلف است که باید مورد توجه قرار گیرد؛

۸- نظر به اهمیت و تأثیر مهارت ها و قابلیت های انسانی و تأثیر آن در پیشبرد اهداف سازمانی لازم است آموزش های مرتبط با مهارت های انسانی در دستور کار قرار گیرد؛

۹- نظر به اهمیت و نقش مدیران در تعالی سازمانی و موفقیت نهادهای دانش بنیان لازم است به تخصص و تبحر مدیران سطوح میانی در امر بودجه ریزی دقت بیشتری شود؛

۱۰- افزایش مهارت های ادراکی مدیران یکی از عناصر اصلی در میزان موفقیت سازمان های دانش محور است؛

۱۱- توسعه کمی و کیفی نرم افزارهای مرتبط با دانش بودجه ریزی یکی از الزامات مهم در تعالی سازمانی به شمار می رود؛ بنابراین با توجه به اهمیت امکانات نرم افزاری در موفقیت سازمانی تعالی محور لازم است به گسترش و به روز نمودن امکانات نرم افزاری در دانشگاه در امر بودجه ریزی توجه شود.

## منابع و مأخذ

### منابع فارسی

۱. ابراهیمی نژاد، مهدی، (۱۳۸۳)، اصول تهیه و تنظیم و کنترل بودجه، انتشارات دانشگاه شهید باهنر کرمان.
۲. ابراهیمی نژاد، مهدی و فرج وند، اسفندیار، (۱۳۸۵)، بودجه از تنظیم تا کنترل، تهران، انتشارات سمت.
۳. ابراهیمی نژاد، مهدی و فرج وند، اسفندیار، (۱۳۸۲)، بودجه از تنظیم تا کنترل، تهران، انتشارات سمت، چاپ دوم.
۴. انصاری، شاهرخ (۱۳۸۴)، بودجه و بودجه ریزی دولتی در ایران با تأکید بر بودجه عملیاتی، تهران، مؤسسه انتشاراتی یکان.

۵. بروجردی، علی نقی (۱۳۸۶)، مدیریت مالی در وزارتخانه ها و سازمان های دولتی مطابق با G.F.S (استانداردهای پذیرفته شده توسط صندوق جهانی پول)، تهران، انتشارات نشر رابعه.
۶. حاجی کریمی، عباسعلی (۱۳۷۹)، مدیریت منابع انسانی، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
۷. حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۵)، مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران، انتشارات سمت، چاپ هفتم.
۸. رضائیان، علی (۱۳۷۷)، اصول مدیریت، تهران، انتشارات سمت، چاپ پنجم.
۹. رنگریز، حسن (۱۳۸۱)، مالیه عمومی و تنظیم خط مشی مالی دولت، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، چاپ دوم.
۱۰. سمیعی، عبدالمحمد (۱۳۶۲)، حسابداری دولتی در ایران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۱. سیادت، دکتر سیدعلی (۱۳۸۳)، مباحثی در سازمان و مدیریت آموزشی، انتشارات آوای نور.
۱۲. عزیزی، غلامرضا (۱۳۸۲)، فراگرد تنظیم و کنترل بودجه دولتی، تهران، شهر آشوب.
۱۳. فرج وند، اسفندیار (۱۳۸۲)، فراگرد تنظیم تا کنترل بودجه، تهران، انتشارات گلباد، ویرایش دوم.
۱۴. کشت کار ملکی، حبیب الله (۱۳۸۲)، کاربرد کامپیوتر در مدیریت و حسابداری، انتشارات سمت، چاپ پنجم.
۱۵. کیومرثی، فیروز (۱۳۸۷)، بودجه و بودجه ریزی دولتی، تهران، انتشارات دنیا.

### پایان نامه‌ها

۱. جوادیان، رضا (۱۳۸۴)، رویکرد بهینه بودجه ریزی در دانشگاه علوم انتظامی، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه امام حسین (ع).
۲. گل محمدی، معصومه (۱۳۷۹)، بررسی سیستم بودجه بندی دانشگاه تربیت مدرس و ارائه الگوی مناسب، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس.
۳. مقدسی، مصطفی (۱۳۸۳)، بررسی نظام بودجه بندی در ارتش جمهوری اسلامی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علوم انتظامی.