

## تبیین موانع فعالیت‌های عوایدزای داخلی آجا

میرحسین موسوی<sup>۱</sup>

ابراهیم ایجابی\*<sup>۲</sup>

محمد طایر<sup>۳</sup>

### چکیده

در این تحقیق با روش توصیفی و با رویکرد تحلیل آمیخته تلاش بر این بوده است تا ضمن تبیین موانع فعالیت‌های عوایدزای داخلی آجا در حوزه‌های موانع قانونی، موانع ساختاری، موانع آموزشی و مهارتی و موانع فرهنگی، شیوه‌های رفع موانع مذکور مورد بررسی قرار گرفته و راه کارهای مناسب ارائه گردد. جامعه آماری، کلیه افسران و کارمندان ارشد رسته دارایی شاغل در ستاد آجا، دارآجا و ستاد نیروها است. در این راستا با توجه به مطالعه اسناد و مدارک و نظرات صاحب‌نظران و پرسش‌شوندگان، موانع قانونی با اهمیتی در حوزه عواید داخلی آجا شناسایی نشد؛ لیکن در خصوص مؤلفه‌های دیگر یعنی موانع ساختاری، موانع آموزشی و مهارتی و موانع فرهنگی شاخص‌های مهمی شناسایی شد؛ به نحوی که مشخص گردید موانع فرهنگی مهم‌ترین مانع در راه فعالیت‌های عوایدی آجا می‌باشد.

### واژه‌های کلیدی:

منابع مالی، عواید داخلی آجا، موانع قانونی، موانع ساختاری، موانع آموزشی و مهارتی، موانع فرهنگی

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت دفاعی

<sup>۲</sup> عضو هیئت علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا و دانشجوی دکتری آینده پژوهی دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)

قزوین

<sup>۳</sup> عضو هیئت علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا

\*نویسنده مسئول: ebrahimijabi@yahoo.com

## مقدمه

بی‌شک منابع مالی موتور محرکه هرگونه فعالیت‌های توسعه‌ای محسوب می‌گردد و بدون برخورداری از منابع مالی و یا عدم پیش‌بینی و برنامه‌ریزی در جهت تأمین آن، اجرای طرح‌های مختلف در سازمان‌ها امکان‌پذیر نبوده و یا با مشکل مواجه می‌شوند (غنی‌زاده و بارانی، ۱۳۹۳). کلیه سازمان‌های دولتی همواره به جهت وظایفی که قانون برای آن‌ها تعریف کرده و مسئولیتی که بر عهده آن‌ها نهاده است با نیازهای مالی بسیاری مواجه هستند. هرچند که دولت بایستی همراه با واگذاری بودجه مورد نیاز سالیانه خود برای انجام وظایف پیش‌بینی‌شده، مؤسسات و سازمان‌ها را از حیث تأمین منابع بودجه‌ای یاری نماید، ولی به دلیل محدودیت‌های مالی، در عمل نمی‌تواند در حد مطلوب منابع بخش عمومی را به هزینه‌های جاری و سرمایه‌ای سازمان‌ها تخصیص دهد. در این راستا سازمان‌ها بایستی علاوه بر منابع بودجه‌ای به فکر تأمین مالی از طریق فعالیت‌های اقتصادی با توجه به مقدرات و محدودیت‌های سازمانی خود نیز باشند (شیوا، ۱۳۸۰). در بسیاری از سازمان‌های دولتی شاهد کسب درآمد از طرق مختلف از قبیل تأسیس شرکت‌های تولیدی، توزیعی، خدماتی و ... هستیم و این سازمان‌ها به دنبال افزایش منابع مالی خود و عوایدزایی داخلی در جهت رفع نیازمندی‌های سازمانی و ارتقاء وضعیت سازمانی خود در بخش‌های مختلف عمرانی، نیروی انسانی و تجهیزات می‌باشند. در چنین شرایطی و با توجه به محدودیت‌های بودجه‌ای یادشده سازمان‌هایی که توانایی کسب درآمد از طریق عوایدزایی داخلی را نداشته باشند قطعاً در جهت تأمین منابع مالی خود با مشکلات عدیده‌ای مواجه خواهند بود.

اعتبارات واگذاری به آجا همواره جوابگوی نیازمندی‌های آن در جهت رشد و تعالی و ارتقا آمدگی به نحو مطلوب نبوده و لازم است در جهت جبران کمبودهای بودجه‌ای، فعالیت‌های درآمدزا - که در آجا با عنوان عواید داخلی شناخته می‌شود - با ساماندهی و توسعه مناسب مورد توجه جدی‌تر قرار گرفته و با شناسایی و رفع موانع عوایدزایی بسترهای لازم برای این امر فراهم آید. بنابراین در این تحقیق سعی بر آن خواهد بود تا موانع فعالیت‌های عوایدزای داخلی آجا در چهار بخش موانع قانونی، موانع ساختاری، موانع آموزشی و مهارتی کارکنان، موانع فرهنگی مورد بررسی و تبیین قرار گرفته و میزان تأثیر آن‌ها در فعالیت‌های عوایدزای داخلی آجا ارائه گردد. در این راستا سؤال اصلی که در این تحقیق بدان پاسخ داده می‌شود عبارت است از: موانع فعالیت‌های عوایدزای داخلی آجا با توجه به متغیرهای تأثیرگذار یعنی موانع قانونی، موانع ساختاری، موانع آموزشی مهارتی کارکنان و موانع فرهنگی (فرهنگ سازمانی) کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش  
پیشینه پژوهش

جدول (۱) پیشینه تحقیقات انجام‌شده

محقق	موضوع	چکیده	جامعه آماری	نتایج
زنگویی (۱۳۷۹)	بررسی علل گرایش یگان‌های عمده نزاچا به گسترش واحدهای انتفاعی جهت کسب عواید داخلی	این تحقیق درصدد یافتن علل و میزان تأثیر آن در گرایش یگان‌های عمده نزاچا به گسترش واحدهای انتفاعی جهت کسب عواید داخلی برآمده، می‌کوشد تا با ارائه پیشنهادهای سازنده و راهکارهای اصولی و عملی قدمی در جهت استفاده بهینه از امکانات بردارد.	جامعه آماری در این پژوهش فرماندهان و مسئولین ذیربط یگانهای عمده نزاچا در شرق کشور لشکرهای ۷۷، ۵۸ ذوالفقار، ۳۰ گرگان، ۸۸ زرهی زاهدان، تی ۳۸ زرهی تربت جام، مرآ ۰۴ بیرجند و مرآ ۰۸ خاش می باشند	تکافو نمودن اعتبارات مصوب و عدم واگذاری به موقع اعتبارات مصوب به میزان زیادی در گرایش یگانهای نزاچا به گسترش واحدهای انتفاعی موثر است و به عبارتی بین تکافو نمودن اعتبارات مصوب و عدم واگذاری به موقع اعتبارات مصوب و گرایش یگانهای نزاچا به گسترش واحدهای انتفاعی رابطه معنی داری وجود دارد.
سرچمی (۱۳۹۵)	فعالیت‌های درآمدی نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران در راستای افزایش رزمی	این تحقیق پیرامون فعالیت‌های درآمدی نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران در راستای افزایش آمادگی رزمی و برای پاسخ به این سؤال که «آیا بین انجام فعالیت‌های درآمدی و ارتقای آمادگی رزمی نهجا رابطه معناداری وجود دارد؟» انجام‌گرفته است. به‌عبارت‌دیگر هدف اصلی تحقیق حاضر، شناسایی و تعیین فعالیت‌های درآمدی نهجا و برافزایش آمادگی رزمی نهجا و ارائه راه‌کار مناسب برای تقویت این رابطه می‌باشد	جامعه مورد مطالعه در این تحقیق شامل تمامی معاونین عملیات، آماد و پشتیبانی، نیروی انسانی، مهندسی و رؤسای کنترلر یگان‌های عمده نهجا مستقر در تهران را در برمی‌گیرد	نتیجه این تحقیق وجود رابطه مثبت بین انجام خدمات فنی و مهندسی، خدمات رفاهی، خدمات آموزشی و پژوهشی و خدمات درمانی کلینیکی با ارتقای آمادگی رزمی نهجا می‌باشد. به عبارتی بین عوامل شکل‌دهنده فعالیت‌های درآمدی نهجا (به‌جز فعالیت‌های کشت و صنعت) و آمادگی رزمی نیرو ارتباط مستقیم وجود دارد.

تحقیق‌های پیشین در حوزه عواید داخلی بیشتر ناظر بر عواید داخلی و نقش آن بر آمادگی رزمی ارتش جمهوری اسلامی ایران و همچنین علل گرایش به حوزه مورد تحقیق بوده است. در رابطه با موانع موجود در راه فعالیت‌های عوایدی آجا تحقیقی صورت نگرفته است لذا پژوهش حاضر نقش به‌سزایی در این باره ایفاء می‌نماید.

## مبانی نظری پژوهش

### تأمین مالی در سازمان‌ها

تأمین مالی، هنر و علم مدیریت وجه نقد است. هدف از تأمین مالی، سرمایه‌گذاری، سودآوری، کاهش ریسک و برطرف کردن نیازهای اقتصادی و اجتماعی بنگاه است. سود ناشی از کسب کار بنگاه، از عوامل مهم تداوم فعالیت بنگاه اقتصادی تلقی گردیده و منبع مهمی برای تأمین مالی فعالیت‌های عملیاتی بنگاه در آینده است. از نگرانی‌های بنگاه‌های اقتصادی در جهان، تأمین منابع مطلوب مالی می‌باشد. هر نوع فعالیت نیاز به منابع مالی دارد. از این رو، منابع مالی را به شریان حیاتی بنگاه‌های اقتصادی و سازمان‌های کوچک و بزرگ تشبیه کرده‌اند. در حقیقت، هدف اصلی از هر نوع فعالیت اقتصادی سودآوری است و کسب سود بدون وجود منابع مالی امکان‌پذیر نمی‌باشد (پیل بیم، ۱۳۹۱). راهبرد تأمین مالی در شرکت‌ها، از مباحث مهم دانشمندان مالی و حسابداری است. از اهداف مهم تأمین مالی، انجام سرمایه‌گذاری در شرکت‌ها برای سودآوری بیشتر است. طرق مختلف تأمین مالی، شامل تأمین مالی داخلی و خارجی یا ترکیبی از این دو نوع است. مدیران بنگاه‌های اقتصادی در عصر کنونی، با توجه به محدودیت‌های منابع مالی به ویژه در عرصه تجارت جهانی و تنگ شدن رقابت، تحت‌فشار فزاینده‌ای قرار دارند تا هزینه عملیاتی و بهای تمام‌شده را کاهش دهند و کم‌هزینه‌ترین نوع ساختار سرمایه را برای انجام فعالیت‌های بنگاه اقتصادی در راستای افزایش ارزش بنگاه، پرداخت به‌موقع بدهی‌ها، تداوم فعالیت و حضور بیشتر در بازارهای داخلی و خارجی برگزینند. این فشارها معمولاً از سوی گروه‌های مختلفی مانند سهامداران، مصرف‌کنندگان و سایر ذینفعان به مدیران بنگاه‌ها وارد می‌شود. برای دستیابی به اهداف پیش‌گفته، راهبردهای مدیران، تأمین منابع مالی مطلوب با کمترین هزینه برای رشد و توسعه اقتصادی فعالیت‌های بنگاه، افزایش سود و حداکثرسازی ثروت سهامداران، می‌باشد (شیوا، ۱۳۸۰).

## درآمدهای دولت

درآمد شرکت‌های دولتی عبارت است از درآمدهایی که در قبال ارائه خدمت و یا فروش کالا و سایر فعالیت‌هایی که شرکت‌های مذکور به موجب قوانین و مقررات مجاز آن‌ها هستند عاید آن شرکت‌ها می‌گردد (قانون محاسبات عمومی کشور، ماده ۱۵).

## حساب مستقل وجوه درآمد اختصاصی

حساب مستقل وجوه درآمدهای اختصاصی یکی از حساب‌های مستقل وجوه دولتی بوده که وظیفه نگهداری حساب و گزارش وضعیت و نتایج عملیات مالی یکی از منابع مالی دولتی به عهده آن محول گردیده است؛ و نیز در امور مربوط به فعالیت‌های غیر بازرگانی و غیرانتفاعی دستگاه‌های اجرائی مورد استفاده قرار می‌گیرد. مأموریت این حساب به عنوان یک مرکز درآمد و هزینه مشخص در دستگاه اجرائی، نگهداری حساب و ارائه گزارش‌های مالی جداگانه برای تحصیل و مصرف درآمدهای خاصی است که برای اجرای فعالیت‌ها و برنامه‌های مشخصی تخصیص می‌یابد. پس حساب مستقل وجوه درآمد اختصاصی در دولت و واحدهای تابعه آن مسئولیت نگهداری حساب نوعی از منابع مالی را به عهده دارد که برای تأمین هزینه‌های خاص برنامه‌ها و فعالیت‌های دستگاه‌های اجرائی مورد استفاده قرار می‌گیرد (باباجانی، ۱۳۹۰).

## مقررات حاکم بر مصرف درآمدهای اختصاصی

در اغلب کشورها مصرف درآمدهای اختصاصی تابع قوانین و مقررات خاص خود می‌باشد. در مواردی که مقررات خاصی برای مصرف درآمدهای اختصاصی پیش‌بینی نشده باشد، مصرف این قبیل درآمدها تابع قوانین و مقررات عمومی خواهد بود. در ایران نیز در برخی موارد درآمدهای اختصاصی تابع مقررات قانونی خاصی می‌گردد و در مواردی هم ممکن است مصرف درآمد اختصاصی تابع قوانین و مقررات عمومی باشد. چارچوب کلی و محدودیت‌های حساب مستقل وجوه درآمدهای اختصاصی دستگاه‌های اجرایی کشور را به شرح زیر مشخص می‌نماید (باباجانی، ۱۳۷۱).

الف: درآمدهای اختصاصی دستگاه‌های اجرائی کشور از دریافت‌های دولت محسوب می‌شود لذا پس از وصول باید در اجرای اصل ۵۳ قانون اساسی و بر طبق مقررات مربوط، به حساب‌های خزانه‌داری کل انتقال یافته و متمرکز شود؛ بنابراین درآمدهای اختصاصی دستگاه‌های اجرائی مستقیماً قابل مصرف نمی‌باشد و انجام این امر تخلف از اصل ۵۳ قانون اساسی خواهد بود.

ب: تأکید اصل ۵۳ قانون اساسی برانجام همه پرداخت‌ها در حدود اعتبارات مصوب مشمول پرداخت‌های اختصاصی نیز می‌شود؛ بنابراین پرداخت‌ها از محل درآمدهای اختصاصی وصولی فقط تا سقف اعتبارات اختصاصی پیش‌بینی‌شده، در قانون بودجه سالانه کل کشور مجاز می‌باشد. درآمدهای اختصاصی که بیش از میزان پیش‌بینی‌شده در قانون بودجه سالانه کل کشور وصول می‌شود، قابل مصرف نبوده و باید بر طبق مقررات به حساب درآمد عمومی کشور منظور شود.

ج: طبق اصل ۵۳ قانون اساسی همه پرداخت‌های وجوه اختصاصی نیز به‌موجب قانون انجام می‌شود، بنابراین تدوین ضوابط و مقررات مربوط به پرداخت‌های اختصاصی در قالب قوانین و مقررات خاص یا قوانین و مقررات عمومی، ضروری است. در تدوین مقررات مزبور به مصرف درآمدهای اختصاصی، انتقال و تمرکز درآمدهای اختصاصی در حساب‌های خزانه‌داری کل از یک سو و رعایت سقف اعتبارات پیش‌بینی‌شده در مورد مصرف درآمدهای اختصاصی وصولی، الزامی است. در ایران درآمدهای اختصاصی به میزانی که وصول می‌شود قابل مصرف خواهد بود، مشروط بر آنکه از اعتبار اختصاصی پیش‌بینی‌شده تجاوز ننماید. طبق ماده ۶۴ قانون محاسبات عمومی کشور، درآمدهای اختصاصی در صورت وصول به میزانی که در بودجه مصوب سالانه پیش‌بینی می‌شود، قابل مصرف است. بدین معنی که اگر درآمدها کمتر از میزان پیش‌بینی‌شده، وصول شود فقط تا سقف پیش‌بینی‌شده قابل مصرف می‌باشد.

### عواید داخلی در آجا

در اسفندماه سال ۱۳۸۸ آخرین تغییرات در خصوص دستورالعمل عواید آجا برابر نامه شماره ۷۲۱۲/۱۰۳ - ۸۸/۱۲/۱۸ - ۸۸/۱۲/۱۸ (دایره حسابرسی و خط‌مشی) به شرح ذیل به نیروها اعلام گردید. در اجرای ابلاغیه ۲۵۱۲/۱۸۳ ط مورخ ۱۳۸۸/۹/۴ ستاد کل نیروهای مسلح دستورالعمل نحوه ثبت و ضبط و نگهداری حساب عوایدی نیروها و سازمان‌های تابعه آجا به شرح ذیل اعلام می‌گردد. در جهت احصاء منابع درآمدی و به‌موجب ماده ۳۷ ق. م. ع کشور که مقرر می‌دارد مسئولیت حصول صحیح و به‌موقع درآمدها به عهده روسای دستگاه‌های اجرایی مربوط می‌باشد، کلیه منابع درآمدی نیروها (بودجه و اعتبارات) مشخص و جهت انجام اقدامات لازم به اداره هفتم ستاد آجا و این ذی‌حسابی اعلام گردد. به‌منظور جمع‌آوری وجوه عوایدی به شرح زیر اقدام خواهد شد:<sup>۱</sup>

۱. دستورالعمل شماره ۷۲۱۲/۱۰۳-۸۸/۱۲/۱۸-۸۸/۱۲/۱۸ داراجا (دایره حسابرسی و خط‌مشی)

**نیروها:**

الف) در هر یک از مراکز عوایدی در یگان‌ها یک حساب غیرقابل برداشت جهت جمع‌آوری عواید افتتاح خواهد شد تا در موقع مقرر (۱۵ روزه و یا یک‌ماهه) با مشخص شدن منابع عوایدی و با نامه کنت مربوطه یا بودجه و اعتبارات یگان ذی‌ربط عیناً به حساب غیرقابل برداشت مفتوحه در نیروها واریز گردد.

ب) کنت نیروها (بودجه و اعتبارات) با اعلام منابع وجوه واریزی به این ذی‌حسابی و اداره هفتم وجوه واصله را عیناً به حساب مفتوحه در داراجا که با امضاء فرمانده نیروی مربوطه و ذی‌حساب مفتوح گردیده واریز و هم‌زمان طرح تقسیم وجوه را (با در نظر گرفتن ۲۰٪ سهم خزانه و ۱۰٪ بر اساس برنامه‌های ابلاغی) اداره هفتم و این ذی‌حسابی اعلام خواهند نمود.

**ستاد آجا:**

الف) یک حساب غیرقابل برداشت در هر یک از واحدهای وابسته به ستاد آجا (دافوس، دژبان، علوم پزشکی، گروه مخابرات، پش ستاد آجا) جهت جمع‌آوری عواید افتتاح خواهد شد تا در موعد مقرر (۱۵ روزه یا یک‌ماهه) به حساب قابل برداشت داراجا که با امضاء معاونت محترم هماهنگ‌کننده ستاد آجا و ذی‌حساب مفتوح گردیده است واریز شود.

ب) کنت یا بودجه و اعتبارات واحد مربوطه با امضاء رئیس یا فرمانده واحد ضمن اعلام منابع درآمدی وجوه واریزی، طرح تقسیم آن را (با در نظر گرفتن ۲۰٪ سهم خزانه و ۱۰٪ بر اساس برنامه‌های ابلاغی) به اداره هفتم و این ذی‌حسابی اعلام خواهد نمود.

پ) این ذی‌حسابی پس از واریز ۲۰٪ از عواید حاصله به حساب خزانه و ۱۰٪ آن به حساب مفتوحه بقیه را بر اساس طرح تقسیم نیروها یا ستاد آجا حسب مورد به حساب دارایی‌های تابعه واریز خواهد نمود تا از آن طریق طبق قوانین و مقررات مربوطه هزینه گردد.

ت) عاملین ذی‌حساب می‌بایستی وجوه دریافتی از داراجا را در راستای برنامه‌های ابلاغی هزینه و هر سه ماه یک‌بار گزارش عملکرد خود را جهت ارائه به ستاد کل نیروهای مسلح به این ذی‌حسابی ارسال نمایند. ضمناً در پایان سال مالی بیلان مربوطه نیز جهت ثبت و ضبط به این ذی‌حسابی ارسال خواهد شد.

ث) اسناد هزینه مربوطه در پایان سال مالی در دارایی‌های تابعه نگهداری خواهد شد تا از طریق مبادی ذی‌ربط مورد رسیدگی قرار گیرد.

### نمای جمع‌آوری و هزینه عواید نیروها

بر اساس موارد مذکور دربندهای فوق می‌توان نمای کلی جمع‌آوری و هزینه عواید نیروها را در مراحل زیر خلاصه و چارت مراحل اقدام را به صورت زیر رسم نمود:

مرحله (۱) وصول و واریز وجوه حاصل از مراکز به حساب‌های غیرقابل برداشت مفتوحه در کنت (بودجه و اعتبارات) یگان‌های دارای مراکز عوایدی (جهت جمع‌آوری عواید)

مرحله (۲) واریز موجودی حساب غیرقابل برداشت کنت (بودجه و اعتبارات)، به حساب غیر قابل برداشت کنت نیرو و اعلام منابع عوایدی به کنت نیرو به طور هم‌زمان.

مرحله (۳) واریز موجودی حساب غیرقابل برداشت کنت نیروها به حساب مفتوحه در داراجا و اعلام منابع درآمدی و ارسال طرح تقسیم به اداره هفتم و داراجا.

توضیح: طرح تقسیم می‌بایستی با کسر ۲۰٪ خزانه و ۱۰٪ تنظیم گردد.

مرحله (۴) حواله وجوه توسط ذی‌حساب آجا به حساب عاملین ذی‌حساب بر اساس طرح تقسیم دریافتی از کنت نیروها جهت هزینه.

مرحله (۵) واریز به حساب‌های مفتوحه مراکز عوایدی جهت هزینه وجوه عوایدی.

مرحله (۶) دریافت اسناد وجوه پرداختی به مراکز عوایدی توسط عاملین ذی‌حساب (دارایی‌های تابعه) و انعکاس آن در گزارش ۳ ماهه.

### اصل ۱۴۷ قانون اساسی

"دولت باید در زمان صلح از افراد و تجهیزات فنی ارتش در کارهای امدادی، آموزشی، تولیدی و جهاد سازندگی، با رعایت کامل موازین عدل اسلامی استفاده کند در حدی که به آمادگی رزمی آسیبی وارد نیاید." با نگاهی به اصل فوق ملاحظه خواهیم کرد که این اصل هم بیانگر صلاحیت اجرایی قوه مجریه در امور امدادی، آموزشی، تولیدی و جهاد سازندگی با کمک ارتش است و هم بیانگر صلاحیت ارتش در انجام امور مذکور به درخواست دولت. با وجود این، می‌توان گفت صلاحیت مقرر در اصل یک‌صد و چهل و هفتم برای ارتش، نوعی صلاحیت تبعی است. بدین توضیح که، این دولت است که اصالتاً دارای صلاحیت امور اجرایی از قبیل امور امدادی، آموزشی، تولیدی و جهاد سازندگی است و همان‌گونه که اصل مذکور نیز مقرر داشته، پس از درخواست دولت است که ارتش افراد و تجهیزات فنی خود را در اختیار دولت قرار می‌دهد.

سند راهبردی سامان‌دهی فعالیت‌های اقتصادی و سازندگی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران طی سنوات گذشته به منظور مشارکت در سازندگی و پیشرفت کشور و رفع مشکلات



معیشتی کارکنان خود در قالب اساسنامه‌های مصوب بنیادهای تعاون و قرارگاه‌های سازندگی ورود به فعالیت‌های اقتصادی و سازندگی نمودند. این فعالیت‌ها در برخی از زمینه‌ها مشکلاتی را مرتفع نموده و در عمران و آبادانی کشور نقش‌آفرینی کرده و برای نیروهای مسلح افتخار آفریدند اما به علت نبود ضوابطی روشن و متقن در عرصه‌های فعالیت، انعقاد قراردادهای، تأمین منابع، درآمدها و هزینه‌کردن‌ها نگرانی‌هایی در داخل و خارج از نیروهای مسلح به همراه داشته است. این وضعیت موجب گردید تا فرماندهی معظم کل قوا نسبت به فعالیت‌های اقتصادی نیروهای مسلح در شرفیابی فرماندهان و در ذیل گزارش‌های دریافتی نگرانی و دغدغه‌های خود را بیان فرموده و خواستار سامان‌دهی به فعالیت‌های اقتصادی نیروهای مسلح با تعیین حدود و ثغور این فعالیت‌ها و برقراری ضوابط و مقررات روشن در این زمینه گردند. در سال ۱۳۹۰ سند راهبردی مذکور تدوین و پس از تصویب مقام معظم رهبری ابلاغ گردید.

### خطوط کلی و ویژگی‌های لحاظ شده در سند راهبردی فعالیت‌های اقتصادی نیروهای مسلح

۱. مبنای قرار دادن منشور ولایت (فرامین و اوامر) جهت تعیین خطوط اصلی نقشه راه و سند راهبردی
۲. افزایش اشرافیت فرماندهان و دستگاه‌های نیروهای مسلح بر فعالیت‌های اقتصادی سازمان مربوطه
۳. حفظ و عدم خدشه به توان دفاعی و آمادگی رزمی نیروهای مسلح و حتی ارتقاء آن
۴. تغییر نگاه صرف اقتصادی و سودمحوری به سمت ارتقای توان دفاعی، دفاع از انقلاب اسلامی در حوزه اقتصاد، کسب آمادگی عالمانه و کارآمد با تهدیدهای اقتصادی
۵. سوق دادن فعالیت‌های اقتصادی و سازندگی به سمت رشد و پیشرفت کشور، گسترش عدالت، محرومیت‌زدایی، تولید امنیت، خودباوری، امیدآفرینی و بالا بردن سطح معیشت و مسکن کارکنان نیروهای مسلح
۶. انجام کلیه فعالیت‌های اقتصادی در ساختارهای حقوقی مستقل از رده‌های ستادی و صفی
۷. توجه جدی به عرصه‌های تولیدی و دوری از هرگونه فعالیت واسطه‌گری، دلالتی، زمین‌خواری، اخلال در بازار، رانت‌خواری و اقدامات خلاف قانون و دون‌شان نیروهای مسلح
۸. توجه جدی به کارآفرینی و اشتغال‌زایی برای کشور با اولویت اعضای خانواده نیروهای مسلح و بازنشستگان فعال و کارآمد

حدود و ثغور و اندازه‌ی فعالیت‌های اقتصادی نیروهای مسلح (سند راهبردی سامان‌دهی فعالیت‌های اقتصادی نیروهای مسلح ج.ا.ا، ستاد کل نیروهای مسلح، ۱۳۹۰).

۱. حدود و ثغور فعالیت‌های اقتصادی بر اساس اصول، سیاست‌ها، ضوابط و الزامات و عرصه‌های سند سامان‌دهی فعالیت‌های اقتصادی می‌باشد و هر اقدامی خارج از این چارچوب تخطی از حدود و ثغور تلقی می‌شود و تفسیر آن با مرجع اقتصادی ستاد کل می‌باشد.

۲. اندازه و سقف فعالیت‌ها در رابطه با دفاع از انقلاب اسلامی در حوزه‌های اقتصاد و سازندگی، به‌روشنی قابل تعیین نبوده بلکه باید متناسب با نیاز و ضرورت کشور و توانمندی‌های نیروهای مسلح و ملاک قرار دادن اصول، سیاست‌ها و ضوابط و الزامات یاد شده، در عرصه‌های سازندگی و اقتصاد کشور حضور پیدا کرد.

۳. اندازه و سقف فعالیت‌های اقتصادی برای تأمین منابع مالی به‌منظور توسعه خدمات رفاهی و معیشتی کارکنان نیروهای مسلح و روزآمد نمودن و بهینه‌سازی تجهیزات دفاعی نیروهای مسلح بایستی به حدی باشد که بتواند:

الف- حداکثر تا سقف یک‌سوم حقوق و مزایای سالانه کارکنان هر سازمان را تولید و تأمین نماید.

ب- حداکثر تا سقف یک‌سوم بودجه‌ی دفاعی مصوب سالانه را تولید و تأمین نماید.

### عرصه‌های مجاز فعالیت‌های اقتصادی ارتش

۱. بانک‌داری و بیمه

۲. سرمایه‌گذاری در بورس و بازار سرمایه

۳. امور پیمان‌کاری و ساخت‌وساز (عمرانی، صنعتی، معدنی)

۴. امور مشاوره‌ای و تحقیقاتی و تولید علم

۵. مسکن و خانه‌سازی (انبوه‌سازی)

۶. ارتباطات و فن‌آوری اطلاعات

۷. حمل‌ونقل (هوایی، زمینی، ریلی)

۸. فن‌آوری و انرژی نو (مجوز موردی)

۹. نفت و گاز و پتروشیمی (مجوز موردی)

### دستورالعمل عواید داخلی آجا

این دستورالعمل در سال ۱۳۸۸ توسط دارایی ارتش جمهوری اسلامی ایران و در اجرای ابلاغیه شماره ۲۵۱۲/۱۸۳ ط مورخه ۱۳۸۸/۹/۴ ستاد کل نیروهای مسلح تنظیم و اعلام گردیده است.

در این دستورالعمل چگونگی شیوه صحیح احصاء منابع درآمدی و هزینه‌کرد صحیح آن در نیروها و ستاد آجا مشخص و اعلام گردیده تا فرماندهان یگان‌ها و مسئولین اماکن عوایدی و کنت یگان‌ها بر اساس قانون محاسبات عمومی اقدام نموده و گزارش عملکرد خود را به دارایی آجا اعلام نمایند.

### ساختار سازمانی

چارچوبی است که به‌وسیله آن فعالیت‌های سازمان شامل تقسیم کار، سازمان‌دهی و هماهنگی مورد بررسی قرار می‌گیرد. هر سازمان دارای ساختار خاصی بوده و معمولاً این ساختار به‌گونه‌ای طراحی شده تا کارکنان سازمان در هنگام کار با یکدیگر هماهنگ و قابل کنترل نیز باشند. ساختار سازمانی تعیین‌کننده روابط رسمی و نشان‌دهنده سطوحی از سازمانی بوده که در سلسله‌مراتب اداری قرار داشته و حیطة کنترل مدیران را مشخص می‌نماید. همچنین ساختار سازمانی دربرگیرنده طرح سیستم‌هایی بوده که به‌وسیله آن‌ها همه واحدها هماهنگ و یکپارچه می‌شوند و در نتیجه ارتباط مؤثر در سازمان تضمین خواهد شد. از آنجا که ساختار سازمانی یکی از ارکان مهم اجرای استراتژی می‌باشد پرداختن به آن جزء لاینفک وظایف مدیران بوده و از طرفی تعیین‌کننده تخصیص منابع نیز می‌باشد، تغییر در ساختار سازمانی باید به‌گونه‌ای طرح‌ریزی شود که اجرای استراتژی تسهیل گردد. بنابراین رابطه بین استراتژی و ساختار در سازمان‌های بزرگ نیز نه تنها دارای ابعاد گسترده‌ای بوده بلکه تبعات وسیع‌تری را به دنبال خواهد داشت. بدیهی است نحوه کنترل و اداره این‌گونه سازمان‌ها چنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده که موجب رشد و بالندگی و یا بالعکس موانعی در این رابطه ایجاد نمایند مع‌هذا رابطه هماهنگی بین استراتژی‌های سرپرستی و ساختارهای عملی و نظری به‌منظور بهبود عملکرد سازمان نیز مهم می‌باشد (سامانیان، ۱۳۹۲).

### عناصر کلیدی برای یک ساختار سازمانی

۱. تخصص کاری: وظایف بر چه اساس و برحسب کدام درجه به مشاغل جداگانه طبقه‌بندی می‌شوند؟
۲. تقسیم‌بندی کار به بخش‌های مختلف: بر چه اساسی مشاغل گروه‌بندی می‌شوند؟
۳. زنجیره‌ی فرماندهی: گروه‌ها و افراد به چه کسی باید گزارش بدهند؟
۴. محدوددهی کنترل: یک مدیر چند نفر را می‌تواند به‌طور مؤثر مدیریت کند؟
۵. تمرکز و عدم تمرکز: چه کسی تنها تصمیم‌گیرنده‌ی نهایی خواهد بود؟

۶. رسمی‌سازی: قوانین و مقررات تا چه میزان بر عملکرد مدیران و کارمندان نظارت خواهد کرد.

### تغییر و اصلاح ساختار سازمانی

ساختار سازمانی با گذشت زمان و تغییرات فناوری نیاز به تغییر دارد که امروزه امری اجتناب‌ناپذیر سازمان‌های جدید ایجاد شده نیز با تکیه بر عناصر سخت‌افزاری و نرم‌افزاری تغییراتی در سلسله‌مراتب سازمانی و وظایف سازمانی را اجتناب‌ناپذیر می‌نمایند به عبارتی سازمان‌های نوین ساختارهای جدیدی ایجاد می‌نمایند نگاه اصلاح ساختار سازمانی نیز می‌بایستی با تکیه بر واقعیت‌های روزآمد هر سازمان با توجه به استراتژی‌های مورد لزوم می‌بایستی صورت گیرد (الوانی، ۱۳۸۷).

### ساختار بخش‌های عوایدی در آجا

بخش‌های عوایدی در آجا را می‌توان به دو بخش متمرکز و غیرمتمرکز تقسیم‌بندی نمود:  
 (۱) بخش عوایدی متمرکز: بنگاه‌های اقتصادی متمرکز که هرکدام تحت مدیریت مربوط به خود و با سازوکارهای مشخص از مراجع کشوری و لشکری و تحت نظارت فرماندهی کل ارتش جمهوری اسلامی ایران و همچنین هیئت‌مدیره‌های این سازمان‌ها فعالیت می‌نمایند بنابراین ساختار مراکز یک ساختار سازمانی مشخص و مطابق با استانداردهای تعیین شده است در وزارت اقتصاد بانک مرکزی و یا اداره مالیات می‌باشد؛ مانند بنیاد تعاون آجا، بانک حکمت ایرانیان، بیمه حکمت و غیره  
 (۲) بخش عوایدی غیرمتمرکز: مانند مراکز عوایدی در یگان‌های آجا در مناطق مختلف کشور، در این بخش ساختار سازمانی مشخص و مدون که بر اساس یک نیازسنجی مشخص، برنامه‌ریزی و مطابق با نوع فعالیت این مراکز باشد اجرا نگردیده است.

### آموزش و مهارت

در بسیاری از کتب مدیریت، آموزش به عنوان یک ابزار مدیریت که نیازهای مهارتی و شغلی کارکنان را رفع کرده و موجب تحقق اهداف سازمان می‌شود، تعریف شده است. آموزش عبارت است از تمام فرایندهای متعددی که به وسیله افراد ایجاد می‌شود تا صلاحیت‌های متناسب با شغل‌های کارکنان در حال و آینده کسب شود؛ و در همین زمینه،

گاتری<sup>۱</sup> آموزش را نوعی کوشش نظام‌دار تعریف می‌کند که هدف اصلی آن عبارت است از هماهنگ و همسو کردن آرزوها، علایق و نیازهای آن افراد با نیازها و اهداف سازمان در قالب کارهایی که از افراد انتظار می‌رود؛ شاید بتوان این تعریف را مشابه تعریف گلدستاین<sup>۲</sup> دانست؛ او آموزش را یاددادن نظام‌مند مهارت‌ها، قواعد، مفاهیم یا نگرش‌هایی می‌داند که در نهایت به بهبود عملکرد در یک محیط کار منجر می‌شود. آموزش نیروی انسانی سرمایه‌گذاری پرسودی به شمار می‌آید که بازده آن در واقع یک امر حیاتی و اجتناب‌ناپذیر است که باید به‌طور مستمر در سازمان مورد توجه قرار گیرد، چراکه آموزش یکی از راه‌های اصولی و منطقی هدایت تلاش‌های کارکنان در سازمان است و باعث به‌کارگیری استعدادهای نهفته، به‌کاراندازی قدرت تخیل و به وجود آمدن حسن انعطاف‌پذیری فکری لازم در کارکنان خواهد شد (سیف، ۱۳۹۶).

### فرهنگ سازمانی

مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. کریس آرچریس<sup>۳</sup>، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر آن پایه به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به‌طور واقعی با هم رفتار می‌کنند تعریف می‌کند. ادگار شاین<sup>۴</sup> نیز فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند:

"یک الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته شده، سپس به‌صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود."

فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه‌ی اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌توان نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است نظر به

<sup>۱</sup>. Guthrie,edvin

<sup>۲</sup>. Goldestain,robin

<sup>۳</sup> Chris,Argyris

<sup>۴</sup>.Schein,Edgar

اینکه برنامه‌های جدید تحول بیشتر به تحول بنیادی سازمانی نگاه می‌کند از این‌رو هدف این برنامه‌ها تغییر و تحول فرهنگ سازمان به‌عنوان زیربنا به بستر تحول است (رابینز، ۱۳۷۴).

### روش شناسی پژوهش

در این تحقیق ابتدا با استفاده از مشورت صاحب‌نظران به روش دلفی که مبتنی بر تجربه و تعامل بین متخصصین می‌باشد شاخص‌های موانع فعالیت‌های عوایدی آجا استحصال شده و با توزیع پرسشنامه بین جامعه نمونه نظریه کارشناسان در خصوص میزان تأثیر شاخص‌های سبب‌ساز موانع پیش‌گفته اخذ و ضمن دسته‌بندی اطلاعات جمع‌آوری شده، برای بررسی و تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسشنامه، از شاخص‌های آماری توصیفی، آزمون میانگین استفاده شده سپس ضمن طرح سؤالات مصاحبه، در خصوص تبیین راه‌کارهای رفع موانع پیش‌گفته با صاحب‌نظران و اساتید فن و دانش بودجه‌بندی مصاحبه به عمل آمده و پس از انجام مصاحبه، نظرات ارائه شده توسط صاحب‌نظران دسته‌بندی و پس از بررسی مشترکات و موارد اختلاف آن‌ها، تحلیل کیفی اسناد و مدارک و داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها انجام گردیده تا امکان دستیابی به راه‌کارهای مطلوب میسر گردد.

نوع این تحقیق کاربردی است؛ زیرا در این طرح، محقق به دنبال تبیین و شناسایی موانع موجود در شاخص‌های (قانونی، ساختاری، آموزشی و فرهنگی) و رفع آن‌ها در راستای فعالیت‌های عوایدزایی در آجاست.

این تحقیق به روش توصیفی انجام شده است؛ زیرا محقق در این تحقیق سعی کرده تا آنچه هست را بدون هیچ‌گونه دخالت یا استنتاج ذهنی گزارش نماید و نتایج عینی از موقعیت بگیرد. با توجه به این‌که محقق از روش فعلی نحوه انجام فعالیت‌های عوایدی در آجا آگاهی دارد با مطالعه اسناد و مدارک موجود و با در نظر گرفتن شاخص‌های ذکرشده، سعی نموده است تا بر اساس دلایل منطقی و مصاحبه با صاحب‌نظران و ارسال پرسشنامه برای رؤسا و مسئولین، به تبیین موانع موجود بپردازد. این تحقیق از روش توصیفی با رویکرد تحلیل آمیخته استفاده گردیده است.

جامعه مورد مطالعه در این تحقیق ارتش جمهوری اسلامی ایران است. جامعه آماری در این تحقیق عبارت است از کلیه افسران و کارمندان ارشد رسته دارایی شاغل در ستاد آجا، دارآجا و ستاد نیروها می‌باشند که مشاغل ریاست و مدیریتی داشته‌اند. همچنین دانشجویان و فارغ‌التحصیلان دافوس در رشته مدیریت دفاعی (گرایش مالی) و فرماندهان و مدیرانی که به

نحوی با این موضوع آشنایی و آگاهی لازم را دارند که تعداد این افراد با اعمال ضریب خاص ۲۶۰ نفر تخمین زده می‌شود.

حجم نمونه (با استفاده از محاسبه و همچنین روش نظری): با استفاده از فرمول کوکران تعداد جامعه نمونه ۸۰ نفر تعیین می‌گردد.

حجم جامعه آماری موردپژوهش  $N=260$  نفر

حجم جامعه نمونه  $n=80$  نفر

$$Z_{\frac{\alpha}{2}} = Z_{.025} = 1.96 \quad (\text{میزان خطا برابر جدول})$$

و  $0.1 \leq d \leq 0.05$  (اختلاف میزان انحراف جامعه نمونه)  $d = 0.03$

$$n = \frac{NZ_{\frac{\alpha}{2}}^2 S^2}{(N-1)d^2 + Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 S^2}$$

$$n = \frac{260(1.96)^2(3.74)^2}{(260-1)(0.03)^2 + (1.96)^2 \times 3.74} = 80$$

جدول (۲) جامعه آماری و جامعه نمونه

طبقات جامعه آماری	تعداد جامعه آماری	جامعه نمونه
فرماندهان و مدیران آگاه و آشنا در حیطه موضوع	۵۰	۱۶
افسران و کارمندان ارشد رسته دارایی در ستاد آجا و دارآجا	۷۰	۲۱
افسران و کارمندان ارشد رسته دارایی در یگان‌ها و ستاد نیروها	۵۰	۱۶
دانشجویان و فارغ‌التحصیلان دافوس در گرایش مالی	۹۰	۲۷
جمع کل	۲۶۰	۸۰

مهم‌ترین روش‌های گردآوری اطلاعات در این تحقیق، مطالعات کتابخانه‌ای و تحقیقات میدانی می‌باشد. برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق، از منابع کتابخانه‌ای شامل مقالات، کتب، نشریات و اینترنت و برای جمع‌آوری اطلاعات در حوزه عمل، از تحقیقات میدانی شامل مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است.

## تجزیه و تحلیل یافته‌ها

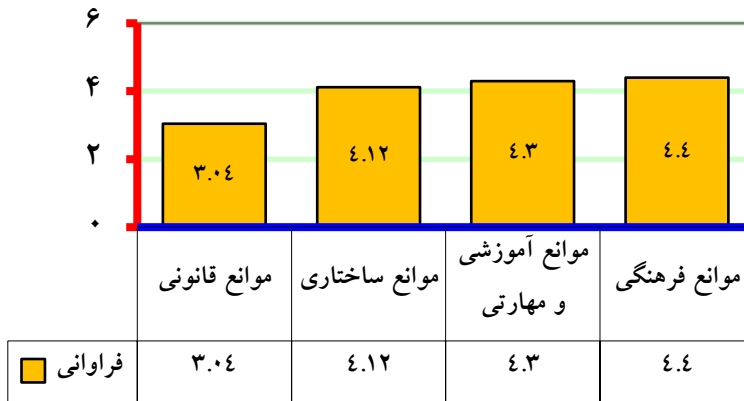
تجزیه و تحلیل استنباطی بر اساس آزمون t صورت پذیرفته است. در این آزمون هرگاه معنی-داری دوطرفه بزرگتر از ۵٪ باشد، فرض  $H_0$  رد نمی‌شود (یعنی ابعاد در سطح قابل قبولی از اهمیت قرار ندارند) بنابراین هرگاه مقداری معناداری کمتر از ۵٪ باشد، فرض  $H_0$  رد می‌شود (یعنی ابعاد در سطح قابل قبولی از اهمیت قرار دارند).

جدول (۳) آزمون میانگین برای شاخص‌های «موانع فعالیت‌های عوایدزای داخلی آجا»

نوع آزمون	مقدار آزمون = ۳				ابعاد (شاخص)
	معنی داری دو طرفه	آماره t	انحراف معیار	میانگین	
عدم تائید	۰,۴۱۸	۰,۲۴	۱,۹۱	۳,۰۴	۱- قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران
عدم تائید	۰,۴۵۲	۰,۰۸	۱,۷۸	۳,۰۱	۲- سند راهبردی فعالیت‌های اقتصادی نیروهای مسلح
عدم تائید	۰,۳۵۲	۰,۴۷	۲,۰۷	۳,۰۸	۳- آیین‌نامه عواید داخلی آجا
عدم تائید	۰,۳۹۴	۰,۲۷	۱,۹۲	۳,۰۴	<b>موانع قانونی</b>
تائید	۰,۰۰۰	۹,۵۸	۱,۰۱	۴,۰۸	۱- عدم وجود ساختار سازمانی متناسب
تائید	۰,۰۰۰	۹,۰۱	۱,۰۹	۴,۰۵	۲- عدم وجود تعامل و همکاری بین قسمت‌های مختلف عوایدی
تائید	۰,۰۰۰	۱۴,۱۳	۰,۶۱	۴,۲۴	۳- عدم وجود رویه مشخص حسابداری
تائید	۰,۰۰۰	۱۰,۵۱	۰,۹۱	۴,۱۲	<b>موانع ساختاری</b>
تائید	۰,۰۰۰	۸,۸۴	۱,۲۷	۴,۱۱	۱- عدم پیش‌بینی دوره‌های آموزشی حین خدمت
تائید	۰,۰۰۰	۱۵,۹۸	۰,۶۳	۴,۴۱	۲- عدم پیش‌بینی دروس مالی در دوره‌های آموزشی
تائید	۰,۰۰۰	۱۶,۷۲	۰,۵۴	۴,۳۸	۳- نداشتن تجربه کافی کارکنان در فعالیت‌های اقتصادی و درآمدزا
تائید	۰,۰۰۰	۱۲,۷۷	۰,۸۳	۴,۳۰	<b>موانع آموزشی و مهارتی</b>
تائید	۰,۰۰۰	۱۱,۵۶	۰,۹۲	۴,۲۴	۱- عدم تطابق فرهنگ سازمانی کارکنان با فعالیت‌های عوایدزا



تائید	۰,۰۰۰	۱۵,۹۰	۰,۶۵	۴,۴۴	۲- نبود فرهنگ تعامل با بخش‌های اقتصادی کشور
تائید	۰,۰۰۰	۲۰,۴۰	۰,۴۵	۴,۵۴	۳- عدم انعطاف و ریسک‌پذیری در انجام فعالیت‌های اقتصادی
تائید	۰,۰۰۰	۱۵,۱۱	۰,۶۹	۴,۴۰	موانع فرهنگی



نمودار (۱) اولویت ابعاد موانع فعالیت‌های عوایدزای داخلی آجا

همان‌طور که مشاهده می‌شود به جزء شاخص‌های موانع قانونی که با اهمیت بالا ارزیابی نشده‌اند، سایر ابعاد «موانع فعالیت‌های عوایدزای داخلی آجا» با سطح مطلوبی از اهمیت ارزیابی شده‌اند. «موانع فرهنگی» در سطح با اهمیت‌تری نسبت به سایر ابعاد برآورد شده است و پس از آن «موانع آموزشی و مهارتی» و سپس «موانع ساختاری» به ترتیب دارای اهمیت می‌باشند.

### تحلیل کیفی موانع قانونی

قوانین موجود عمدتاً به عنوان عوامل نظام بخش مطرح هستند نه عوامل محدودیت‌زا. با توجه به اصل ۱۴۷ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، ارتش در راستای کمک به دولت در راه سازندگی و رشد و شکوفایی کشور می‌تواند فعالیت‌های درآمدی داشته و در چارچوب سند راهبردی فعالیت‌های اقتصادی نیروی مسلح که در آن عرصه فعالیت هر کدام از نیروها (ارتش، سپاه، نیروی انتظامی) مشخص گردیده فعالیت نماید. البته ممکن است در برخی موارد نیز محدودیت‌های قانونی وجود داشته باشد که چندان عامل مهمی به عنوان یک مانع به نظر نمی‌رسد؛ بنابراین موانع قانونی مهم و قابل‌توجهی در راه فعالیت‌های عوایدزای داخلی آجا

متصور نمی‌باشد و قوانین موجود را نمی‌توان مانعی در راه این فعالیت‌ها به حساب آورد. اگر چه ممکن است این قوانین حدود و ثغور و سازوکارهای مشخصی را تعیین کرده باشند که در انجام هرگونه فعالیتی این هنجارها اجتناب‌ناپذیر بوده و نمی‌توان آن را مانع به حساب آورد. آنچه که مسلم است بایستی از ظرفیت‌های قانونی در راه فعالیت‌های عوایدزایی بهره برده و در چارچوب قوانین مذکور و در جهت توسعه فعالیت‌های عوایدزای داخلی آجا اقدام نمود.

**تحلیل کیفی موانع ساختاری** در جهت تحقق اهداف مشخص شده در راستای انجام تمام یا بخشی از وظایف یک سازمان و به‌منظور حصول نتیجه مورد نظر، قطعاً فرایند سازماندهی و ایجاد یک ساختار متناسب با اهداف بسیار مهم و ضروری می‌باشد و ساختار سازمانی بخش‌های مالی بایستی متناسب با نوع فعالیت و کسب درآمد توسط آن‌ها به‌طور مجزا طرح‌ریزی و اجرا گردد به‌گونه‌ای که در این ساختار شرح وظایف و تقسیم کار به فراخور آن فعالیت درآمدی صورت پذیرفته و در هر یگان و نیرو مدیریت مشخص و متمرکز بخش عواید ایجاد گردد. در حال حاضر به دلیل عدم وجود ساختار مجزا و متناسب با فعالیت‌های عوایدی، تعامل و همکاری مناسبی بین این بخش‌ها وجود ندارد و از طرفی رویه حسابداری نیز یک رویه مشخص و ثابت در یگان‌ها نمی‌باشد.

**تحلیل کیفی موانع آموزشی و مهارتی** داشتن آموزش و مهارت کافی برای کارکنان شاغل در قسمت‌های مالی و همچنین بخش‌های عوایدی امری بدیهی است که جز با ارائه آموزش‌های لازم در دوره‌های پیش‌بینی‌شده میسر نخواهد بود. در حال حاضر می‌توان گفت تقریباً هیچ‌گونه آموزش استاندارد و مصوب در این رابطه در دانشگاه‌ها و یا سایر مراکز آموزشی آجا برای کارکنان مذکور در نظر گرفته نشده است.

دروس مالی متناسب با فعالیت‌های عوایدی یگان‌ها جهت ارتقاء دانش مدیران و فرماندهان در خصوص مبانی فعالیت‌های اقتصادی در دوره‌ای چون دانشگاه فرماندهی و ستاد نیز ارائه نمی‌شود؛ بنابراین عدم ارائه آموزش‌های لازم به کارکنان بخش‌های مالی و عدم تجربه کافی در این زمینه، موجب بروز مشکلات و موانع عدیده‌ای در راه فعالیت‌های عوایدی آجا گردیده است.

**تحلیل کیفی موانع فرهنگی** با توجه به سابقه تاریخی آجا در عدم ورود به بسیاری از عرصه‌های اقتصادی و همچنین مأموریت اصلی آن یعنی حفظ آمادگی رزمی در جهت حفاظت از مرزها و کیان جمهوری اسلامی ایران، فرهنگ سازمانی کارکنان آن با فعالیت‌های عوایدزا تطابق چندانی نداشته و این امر مانع مهمی محسوب می‌شود.

با توجه به موارد پیش‌گفته و عدم فعالیت گسترده در عرصه فعالیت‌های اقتصادی، سابقه تعامل با سایر سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی نیز مناسب نمی‌باشد.

همچنین به جهت استفاده از منابع و مالکیت عمومی و همچنین ضوابط و مقررات دولتی و ساختار سلسله مراتبی آجا، امکان انعطاف و ریسک‌پذیری در فعالیت‌های مالی از طرف فرماندهان و کارکنان میسر نبوده است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتیجه تحقیق حاصل از تجزیه و تحلیل کمی و کیفی انجام‌شده و اطلاعات حاصل از اسناد و مدارک مرتبط با موانع فعالیت‌های عوایدی آجا و مصاحبه با صاحب‌نظران به شرح زیر می‌باشد: موانع قانونی در فعالیت‌های عوایدزای داخلی آجا و راه‌کارهای رفع آن: بر اساس تجزیه و تحلیل فرضیه نخست، میانگین پاسخ‌های جامعه نمونه به پرسش‌های مطرح‌شده ۳,۰۴ و با انحراف معیار ۱,۹۲ به دست آمده است. لذا شاخص‌های مطروحه در حوزه موانع قانونی شامل: "قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران"، "سند راهبردی فعالیت‌های اقتصادی نیروهای مسلح" و "آیین‌نامه عواید داخلی آجا" از سطح اهمیت مطلوب به عنوان موانع فعالیت‌های عوایدزای داخلی آجا برخوردار نگردیده‌اند.

بنابراین موانع قانونی مهم و قابل توجهی در راه فعالیت‌های عوایدزای داخلی آجا متصور نمی‌باشد و قوانین موجود را نمی‌توان مانعی در راه این فعالیت‌ها به حساب آورد. اگر چه ممکن است این قوانین حدود و ثغور و سازوکارهای مشخصی را تعیین کرده باشند که در انجام هر گونه فعالیت این هنجارها اجتناب‌ناپذیر بوده و نمی‌توان آن را مانع برشمرد. آنچه مسلم است بایستی از ظرفیت‌های قانونی در راه فعالیت‌های عوایدزایی بهره برده و در چارچوب قوانین مذکور و در جهت توسعه فعالیت‌های عوایدزای داخلی آجا اقدام نمود.

می‌توان در صورت مواجهه با خلاءهای قانونی احتمالی در این حوزه، با انجام رایزنی و اعلام نیاز به وضع قوانین و دستورالعمل‌های مناسب به مبادی بالاتر نسبت به رفع آن اقدام نمود.

موانع ساختاری در فعالیت‌های عوایدزای داخلی آجا و راه‌کارهای رفع آن: بر اساس تجزیه و تحلیل فرضیه دوم، بیش از ۸۳ درصد جامعه نمونه به میزان اهمیت موانع مطرح‌شده پاسخ زیاد و خیلی زیاد داده‌اند. لذا شاخص‌های موانع ساختاری شامل: "عدم وجود ساختار سازمانی متناسب"، "عدم وجود تعامل و همکاری بین قسمت‌های مختلف عوایدی" و "عدم وجود رویه مشخص حسابداری"، در مجموع با میانگین ۴,۱۲ و انحراف معیار ۰,۹۱ با اهمیت شناخته شده و موانع با اهمیت برای فعالیت‌های عوایدزای داخلی آجا می‌باشند.

به منظور توسعه و ارتقاء کمی و کیفی فعالیت‌های عوایدزای داخلی در آجا و رفع موانع ساختاری آن، ضروری است در ساختار سازمانی یگان‌ها، ستاد نیروها و ستاد آجا یک متولی با جایگاه سازمانی تعریف‌شده در نظر گرفته شود تا عهده‌دار مسائل مربوط به عواید داخلی باشد. البته لازم است ضمن تدوین دقیق شرح وظایف جایگاه مذکور، رویه‌های مشخص تعامل و همکاری بخش‌های عوایدی و همچنین روش‌های حسابداری متناسب با فعالیت‌های مختلف عوایدی تعریف‌شده تا ضمن ایجاد وحدت در رویه‌ها، امکان ارزیابی، پایش و مقایسه عملکرد بخش‌های عوایدی توسط افراد متخصص و آموزش‌دیده فراهم گردد.

**موانع آموزشی و مهارتی در فعالیت‌های عوایدزای داخلی آجا و راه‌کارهای رفع آن:** بر اساس تجزیه و تحلیل فرضیه سوم، بیش از ۸۷ درصد جامعه نمونه به میزان اهمیت موانع مطرح‌شده پاسخ زیاد و خیلی زیاد داده‌اند. لذا شاخص‌های موانع مهارتی شامل: "عدم پیش‌بینی دوره‌های آموزشی حین خدمت"، "عدم پیش‌بینی دروس مالی در دوره‌های آموزشی"، "نداشتن تجربه کافی کارکنان در فعالیت‌های اقتصادی و درآمدزا" در مجموع با میانگین ۴,۳۰ و انحراف معیار ۰,۸۳ با اهمیت شناخته شده و مانعی برای فعالیت‌های عوایدزای داخلی آجا می‌باشند.

برای رفع موانع مورد بحث در زمینه آموزشی و مهارتی، باید تدابیری اندیشیده شود تا فرماندهان یگان‌ها و همچنین کارکنان شاغل در بخش‌های عوایدی اعم از کارشناسان و مدیران تصمیم‌گیر، با مباحث مدیریت مالی، عوایدزایی و الزامات آن‌ها آشنا شده و دانش و مهارت لازم را کسب نمایند، در این راستا لازم است دوره‌های آموزشی متناسب با فعالیت کارکنان در بخش‌های مذکور پیش‌بینی و اجرا گردیده و دروس مالی مورد نیاز جهت کارشناسان مالی و یا مدیران و فرماندهان در جهت ارتقاء دانش آنان مدنظر قرار گیرد.

**تبیین موانع فرهنگی در فعالیت‌های عوایدزای داخلی آجا و راه‌کارهای رفع آن:** بر اساس تجزیه و تحلیل فرضیه چهارم، بیش از ۹۰ درصد جامعه نمونه به میزان اهمیت موانع مطرح‌شده پاسخ زیاد و خیلی زیاد داده‌اند. لذا شاخص‌های موانع مهارتی شامل: "عدم تطابق فرهنگ سازمانی کارکنان با فعالیت‌های عوایدزا"، "نبود فرهنگ تعامل با بخش‌های اقتصادی کشور"، "عدم انعطاف و ریسک‌پذیری در انجام فعالیت‌های اقتصادی"، در مجموع با میانگین ۴,۴۰ و انحراف معیار ۰,۶۹ با اهمیت شناخته شده و مانعی برای فعالیت‌های عوایدزای داخلی آجا می‌باشند.

تلاش در جهت رفع موانع فرهنگی را می‌توان سخت‌ترین بخش اقدامات دانست. چراکه مقوله فرهنگ و تغییر برخی مؤلفه‌های فرهنگی در هر سازمان، قطعاً یک امر زمان‌بر بوده و نیاز

به ظرفیت‌های خاص خود را دارد. به‌رحال یکی از ضروریات مهم فعالیت در عرصه اقتصادی و عوایدزایی در آجا، بسترسازی در جهت تطابق فرهنگ سازمانی کارکنان و فرماندهان برای انجام فعالیت‌های مذکور می‌باشد؛ بنابراین تلاش در جهت برقراری تعامل با بخش‌های اقتصادی کشور با رعایت ملاحظات امنیتی و همچنین حرکت در جهت اعطای اختیارات بیشتر به فرماندهان و کارکنان مرتبط با فعالیت‌های مذکور به‌منظور افزایش انعطاف و ریسک‌پذیری آنان ضروری به نظر می‌رسد.

### پیشنهادهای تحقیقی

- برای انجام پژوهش‌های آتی پیشنهادات زیر به محققان داده می‌شود:
- انجام تحقیق در خصوص سایر موانع فعالیت‌های عوایدزای داخلی آجا از قبیل موانع فنی، موانع ابزاری، موانع منابع انسانی، و غیره
- انجام تحقیق در خصوص نحوه هزینه‌کرد منابع عوایدی در یگان‌های آجا و چگونگی بهینه‌سازی آن.
- انجام تحقیق در خصوص توسعه اماکن عوایدی در آجا

### منابع

- ابراهیم‌زاده، راضیه، (۱۳۸۷). مفاهیم مهم سازمانی در مدیریت آموزشی. تهران: پژوهشکده باقرالعلوم
- ابطحی، سید حسین، (۱۳۸۲) شیوه‌های نوین ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی در سازمان‌ها. مدیریت و توسعه. ۴۰-۵۱
- ابطحی، سید حسین، (۱۳۸۳). آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی. تهران: نشر پویند
- الوانی، سید مهدی، شریف‌زاده، فتاح، (۱۳۸۷). فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی
- باباجانی، جعفر، (۱۳۹۰). حسابداری و کنترل‌های مالی دولتی، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی
- باباجانی، جعفر، (۱۳۷۱). حسابداری و حسابرسی دولتی. تهران: دانشگاه پیام نور
- بهروزی، محمد، (۱۳۸۴). ارزشیابی دوره آموزش ضمن خدمت. تهران: چشم‌انداز
- پیل بیم، کیث، ترجمه حسین قضاوی، (۱۳۹۱). تأمین مالی و بازارهای مالی. تهران: پژوهشکده پولی و بانکی

- دیویس، استنلی، ترجمه ناصر میرسپاسی، (۱۳۷۶). مدیریت فرهنگ سازمان. تهران: انتشارات مروارید
- رابینز، استیفن، ترجمه علی پارسایان، (۱۳۷۵). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
- رضاییان، علی، (۱۳۹۶). فرهنگ سازمانی (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته). تهران: انتشارات سمت
- سامانیان، محمدریغ، (۱۳۹۲). برنامه‌ریزی منابع انسانی (مبانی و فرآیندها)، تهران: مهر برنا
- سند راهبردی سامان‌دهی فعالیت‌های اقتصادی نیروهای مسلح ج.ا.ا، (۱۳۹۱). تهران: ستاد کل نیروهای مسلح
- سیف، علی‌اکبر، (۱۳۹۶). روش‌های یادگیری و مطالعه. تهران: نشر دوران،
- شیوا، رضا، (۱۳۸۰). اثر تأمین مالی در درازمدت بر رشد و توسعه اقتصادی در ایران، فصلنامه اقتصاد کشاورزی و توسعه. شماره ۳۴. ۳۳-۶۵

- Aydogan. A (2006), How Persistent Is the Impact of market timing on capital Structures? *The Journal of Finance*, vol, lx1. No4. Pp: 1051-1083.
- Denis, D & Vassil, t (2003). The Choice among Bank Debt, Non- Bank Private Debt and Public Debt. *Journal of Financial Economics* 70(1). Pp: 3-28
- Eugene Fame & Kenneth French (2002). Testing Trade- off And Packing Order Prediction about Dividend and Debt. *Review of Financial Studies* 15. pp: 1-33.