

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۷/۰۷

فصلنامه علوم و فنون نظامی  
سال یازدهم/ شماره ۳۴، زمستان ۱۳۹۴  
صص ۲۰-۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۱/۰۶

## مطالعه‌ای تجربی در زمینه آسیب‌شناسی بودجه‌ریزی بر اساس مدل سه‌شاخگی در یک یگان دفاعی

مصطفی لطفی جلال آبادی<sup>\*۱</sup>

محمد کارساز<sup>۲</sup>

امیر صادقی<sup>۳</sup>

### چکیده

نیروهای مسلح به‌عنوان نهادی است که امنیت، ثبات، آرامش و حفاظت از ارزش‌های اساسی و منافع حیاتی ملت و برقراری نظم عمومی را برای جامعه فراهم می‌آورند، بر همین اساس باید در بهترین شرایط کارکردی باشد. در این زمینه یکی از عوامل تأثیرگذار، بودجه‌ریزی است. اهمیت وجود بودجه مانند خون در رگ‌های سازمان می‌باشد، که اگر با طرح‌ریزی و برنامه‌درستی همراه نباشد و همچنین کنترل مناسبی بر روی آن وجود نداشته باشد، باعث ائتلاف آن و از بین رفتن اعضای حیاتی سازمان خواهد شد. بر این اساس درک موانع و آسیب‌های بودجه‌ریزی به وظیفه مدیران در سازمان‌ها تبدیل شده است. پژوهش حاضر به بررسی مهم‌ترین آسیب‌های فرا روی بودجه‌ریزی در سه‌شاخه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای می‌پردازد. این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان آماد یکی از یگان‌های دفاعی است و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و حجم نمونه با استفاده از روش کوکران با جامعه محدود، ۹۵ نفر انتخاب گردید. پس از طراحی و تعیین روایی و پایایی ابزار سنجش، به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون اسمیرنوف و کولموگروف، آزمون t و آزمون F استفاده شد. بر اساس یافته‌های تحقیق، اولویت‌های آسیب‌های بودجه‌ریزی عبارتند از: ۱- عوامل ساختاری ۲- عوامل رفتاری ۳- عوامل زمینه‌ای در پایان نیز پیشنهادات کاربردی ارائه شده است.

### واژه‌های کلیدی:

بودجه‌ریزی، آسیب‌شناسی، آسیب‌های ساختاری، آسیب‌های رفتاری، آسیب‌های  
زمینه‌ای

۱- دکتری مدیریت دولتی و هیئت علمی دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری lotfi200988@yahoo.com

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آماد دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

۳- دکتری مدیریت بازرگانی و عضو هیئت علمی دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

## مقدمه

در میان سازمان‌های مختلف، نیروهای مسلح به‌عنوان نهادی که امنیت، ثبات، آرامش و حفاظت از ارزش‌های اساسی و منافع حیاتی ملت و برقراری نظم عمومی را برای جامعه فراهم می‌آورند، در هر نظام و دوره‌ای مورد توجه ملت و حاکمان بوده است آن‌چنان‌که امام علی (ع) نیز نیروهای مسلح را قلعه استوار ملت معرفی کرده و امنیت را مهم‌ترین و گواراترین نعمتی که خدای متعال به انسان‌ها ارزانی داشته، تلقی کرده‌اند. به همین دلیل، این سازمان‌ها باید در بهترین شرایط کارکردی بوده تا بتوانند بر اساس فرمایشات امام علی (ع) و به اذن پروردگار، پناهگاه امن و آرامش‌بخش شهروندان، زینت و سرفرازی زمامداران، عزت و اقتدار دین و مایه امنیت، ثبات و نظم جامعه باشند. بخصوص در نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران بعد از پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی که قدرت‌های استکباری منافع نامشروع خود را بر بادرفته دیده و از بدو پیروزی انقلاب تا به امروز درصد توطئه‌های روزافزون علیه این نظام الهی برآمده‌اند این نقش اهمیت ویژه‌ای را پیدا نموده است. همچنین خداوند در قرآن می‌فرماید «... و شما ای مؤمنان، در مقام مبارزه با آن‌ها (کفار) خود را مهیا کنید و تا می‌توانید از آذوقه و آلات جنگی و اسبان سواری، برای تهدید دشمنان خدا و دشمنان خودتان فراهم‌سازید، و بر قوم دیگری که شما بر دشمنی آن‌ها مطلع نیستید و خداوند بر آن‌ها آگاه است، نیز مهیا باشید و آنچه در راه خدا (و احیای دین خدا) صرف می‌کنید، خدا تمام به شما عوض خواهد داد و هرگز به شما ستم نخواهد شد (سوره انفال - آیه ۶۰). بر اساس این آیه شریفه، مهم‌ترین نکته آمادگی همه‌جانبه نیروهای نظامی مؤمنان در برابر کفار و دشمنان آن‌ها می‌باشد. ارتقای توان رزمی و حفظ و ارتقای آمادگی رزمی مهم‌ترین و ضروری‌ترین مؤلفه‌های در مدیریت نیروهای مسلح و کارآمدی آن‌ها به شمار می‌روند و در این حوزه، بودجه‌ریزی نقش مهمی را ایفا می‌نماید.

نیروهای مسلح جهت نیل به اهداف خود به منابع متعددی نیاز دارد و بدون شک یکی از مهم‌ترین منابع مالی سازمان است، چنانچه به‌درستی پیش‌بینی و تخصیص یابد باعث پیشرفت و موفقیت سازمان خواهد شد. بودجه‌ریزی به‌صورت ابزاری کارآمد برای مدیریت صحیح به شمار می‌آید. آگاهی مدیران و تصمیم‌سازان از شیوه‌های نوین بودجه‌ریزی، علاوه بر استفاده عقلایی از منابع و تخصیص بهینه آن، بستر مناسبی برای رشد و کارایی در سازمان فراهم می‌سازد و علاوه بر ارتقاء کارایی، از اسراف و تبذیر اموال عمومی جلوگیری نموده و توزیع عادلانه و مطلوب منابع ملی را به دنبال خواهد داشت. بودجه‌بندی یکی از مهم‌ترین فرایندهای برنامه‌ریزی و طرح‌ریزی است. اهمیت وجود بودجه مانند خون در رگ‌های

سازمان می‌باشد، که اگر با طرح‌ریزی و برنامه‌درستی همراه نباشد و همچنین کنترل مناسبی بر روی آن وجود نداشته باشد، باعث اتلاف آن و از بین رفتن اعضای حیاتی سازمان، به‌خصوص نیروهای عملیاتی و اجرایی که آخرین شاخه از تقسیم‌بندی سازمان‌ها به حساب می‌آیند، خواهد شد. نظام بودجه‌ریزی مناسب موجب طرح‌های ادواری، بهبود هماهنگی و ارتباط می‌گردد و چارچوبی مناسب برای کنترل، اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد کارکنان فراهم می‌آورد و فعالیت‌های واحدها در جهت اهداف سازمان را هدایت می‌کند.

در مجموعه‌های نظامی که کلیه فعالیت‌های صورت گرفته به‌گونه‌ای، مستلزم صرف هزینه از محل بودجه مصوب بوده و واگذاری اعتبارات به فعالیت، نقش خون در رگ حیات هر فعالیت می‌باشد، کمبود یا تأخیر در واگذاری منابع مالی موجب زیان و آسیب‌های متعددی به توان دفاعی خواهد شد و تکرار این موضوع موجب انحطاط و فاصله گرفتن از اهداف ترسیمی خواهد بود. بر این اساس هدف از این تحقیق آسیب‌شناسی بودجه‌ریزی در یکی از یگان‌های دفاعی است. تلاش شده است که ضمن در برگیری تمامی موانع از دیدگاه مبانی نظری و خبرگان، از نوآوری لازم برخوردار باشد. بر این اساس در تحقیق حاضر، آسیب‌شناسی بودجه‌بندی بر اساس الگوی سه‌شاخگی ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای انجام شده است.

در این پژوهش، ابتدا مؤلفه‌های آسیب‌شناسی از متون علمی و مبانی نظری و مصاحبه با مسئولین، استخراج و در گام بعد مؤلفه‌ها، بر اساس نظر خبرگان در ابعاد سه‌گانه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای جانمایی شد و با تکمیل الگوی آسیب‌شناسی بودجه‌بندی، به آسیب‌شناسی بودجه‌بندی در یکی از یگان‌های دفاعی پرداخته شده است.

### مروری بر ادبیات تحقیق

بودجه کل کشور، برنامه مالی دولت است که برای یک سال مالی تهیه و حاوی پیش‌بینی درآمدها و سایر منابع تأمین اعتبار و برآورد هزینه‌ها برای انجام عملیاتی که منجر به وصول هدف‌های دولت می‌شود (تقوی، ۱۳۹۰) برای برآورد بودجه روش‌های مختلفی وجود دارد که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. الف) بودجه متداول (سنتی): در بودجه‌ریزی متداول هدف‌ها و تأکیدات صرفاً به ابزار مالی و حسابداری دریافت‌ها و پرداخت‌های بخش دولتی استوار است و توزیع اعتبارات منحصراً معطوف به «دستگاه-مواد هزینه» منتهی می‌گردد در سیستم بودجه‌ریزی متداول باملاحظه ارقام و اطلاعات مندرج در سند بودجه تشخیص اینکه دولت چه اعمالی را انجام می‌دهد و در قبال پولی که خرج می‌شود چه نتایجی را به

دست می‌آورد نشان داده نمی‌شود (فرچوند، ۱۳۹۴) (ب) بودجه‌ریزی افزایشی: در این سبک بودجه‌ریزی، حجم عملیات دستگاه را ثابت فرض کرده و افزایش یا کاهش هزینه‌ها را در برابر حجم عملیات ثابت مقایسه و برآورد می‌نمایند که به «نگهداشت سطح عملیات» موسوم است. در صورتی که در بودجه حجم عملیات توسعه یابد یا وظیفه جدیدی به دستگاه اجرایی محول گردد آثار مالی آن به تفکیک در بودجه منظور می‌گردد. این روش در برآورد هزینه‌های سال بعد (سال بودجه) بسیار مؤثر است و می‌تواند به‌عنوان یک ابزار سریع در تخمین برآورد هزینه‌ها کمک شایان توجهی بنماید. (همان منبع) (ج) بودجه برنامه‌ای: در این سبک بودجه‌ریزی عملیات سازمان به شکل برنامه کار تنظیم و برای هر برنامه کار اعتبار منظور می‌گردد. بودجه برنامه‌ای نوعی طبقه‌بندی است که با ایجاد ارتباط میان مواد هزینه و عوامل بکار گرفته شده از یک طرف و نتایج کار به دست آمده از سوی دیگر، نشان می‌دهد که در طی سال مالی چه کالاها و خدماتی به صورت محصول نهایی و یا فعالیت‌های بخش دولتی در جهت نیل به اهداف اقتصادی و اجتماعی دولت تولید شده است. (عزیزی، ۱۳۹۲) (د) بودجه‌ریزی عملیاتی: را می‌توان برنامه عملکرد سالانه به همراه بودجه سالانه دانست که رابطه میان میزان وجوه تخصیص یافته به هر برنامه با نتایج به دست آمده از اجرای آن برنامه را نشان می‌دهد. یک بودجه عملیاتی مطلوب باید به روشنی ارتباط بین اعتبارات هزینه شده توسط دولت و نتایج حاصله برای مردم را نشان داده و شرح دهد که این ارتباط چگونه به وجود آمده است. (فرزیب، ۱۳۹۲)

### موانع بودجه‌ریزی

از دیدگاه اسفندیاری و همکاران (۱۳۹۲) موانع بودجه‌ریزی در نزاجا عبارت‌اند از الف) بر دستورالعمل‌های مبهم متمرکز است و تابعیت صرف از قواعد و مقررات که باهدف محدود نمودن اختیارات تنظیم شده است. (ب) ساختار سازمانی به‌طور گسترده‌ای سلسله مراتبی و تصمیم‌های جزئی بر سطوح بالایی ارجاع داده می‌شود. (پ) مدیران در معرض تکنیک نوین مدیریتی قرار نگرفته‌اند و تنها بر اساس رویه‌های اداری گذشته و بدون ابتکار و خلاقیت عمل می‌نمایند. (ت) مدیران سطح بالایی در رابطه با مدیریت داخلی بخشهای سازمانی تصمیم‌های تفضیلی و جزئی می‌گیرند زیرا آن‌ها دانش کافی و اطلاعات مناسب برای آن ندارند و علاوه بر آن مدیران به‌عنوان دنباله مدیریت سطح بالایی بدون داشتن هیچ‌گونه استقلالی و در نتیجه آن هیچ‌گونه مسئولیت مستقلى را بر عهده ندارند. (ث) تمرکز بر

ورودی‌ها بجای تمرکز بر خروجی‌ها در نظام مدیریت سنتی و عدم مسئولیت مدیران بر بخش‌هایشان. ج) اهمیت بیشتر بر مخارج بجای هزینه‌ها.

حسینی و همکاران (۱۳۹۰) طی تحقیقی در دانشگاه علوم انتظامی عوامل ناکام کننده سیستم بودجه‌بندی را مربوط به مدیران می‌داند و موارد آن عمدتاً عبارت‌اند از: الف- ناتوانی مدیر در درک سیستم سازمانی‌اش یعنی اینکه مدیران در تلاش‌اند که مؤلفه‌هایی را کنترل کنند که عوامل فرعی با جعلی هستند. ب- فقدان حمایت مدیران از سیستم بودجه‌ریزی، به عبارت دیگر مدیریت حمایت یا مشارکت معنادار در فعالیت‌ها ندارند. پ- قصور در درک نقش حساس بودجه در فرایند مدیریت. ت- درک نادرست از شرایط سازمانی یا عوامل خارج از سازمان ث- سیستم باید قادر باشد مشارکت مدیران واحدها را برای تهیه بودجه فراهم آورد. اگر مدیریت بالغ باشد و اگر فرایند برنامه‌ریزی بودجه‌ریزی به خوبی اجرا شود تصمیم‌گیری برای اهداف بودجه سالانه اگرچه مشکل است اما یک تضاد پیچیده و عمده و یک امر ناممکن نیست لیکن چنانچه به خوبی اجرا نشود، بودجه‌ریزی یک تجربه نامیمون و دردآور خواهد شد و تعریف اهداف را پردردسر و مشکل خواهد ساخت.

پورزمانی و همکاران (۱۳۹۳) طی تحقیقی در سازمان امور مالیاتی موانع بودجه‌ریزی را به این شرح بیان نمودند الف) افق برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت در نظام بودجه‌ریزی کنونی کشور ب) عدم ارائه اطلاعات کافی در خصوص نتایج هزینه کرد اعتبارات و میزان اثربخشی و کارایی برنامه ج) استفاده نادرست از منابع و حتی هدر رفت منابع به دلیل اینکه کارایی، اثربخشی و صرفه‌جویی و بازدهی در قبال صرف منابع در نظر گرفته نمی‌شود. د) افزایش یا کاهش بودجه دستگاه‌ها تابع تصمیمات سیاسی و اعمال نفوذ اشخاص و قدرت چانه‌زنی آن‌ها می‌باشد. ه) میزان پاسخگویی مدیران و سنجش مسئولیت‌پذیری آنان کم‌رنگ می‌باشد.

از دیدگاه الماسی (۱۳۸۷) چالش‌های بودجه‌ریزی در کشور را به سه دسته تقسیم نموده است که عبارت‌اند از الف) چالش‌های نظام بودجه‌ریزی در ارتباط با ساختار اداری دولت مانند گسترش بی‌رویه تشکیلات دولتی و بزرگ و خارج‌ازاندازه ساختار اجرایی و نظام اداری و درگیری نامحدود دولت در اداره امور جامعه ب) چالش‌های ناشی از فناوری، طراحی روش کار، مدیریت فرایندها و کاربران مانند: کمبود منابع انسانی متخصص و موردنیاز در زمینه بررسی، ارزیابی بهبود سیستم‌ها و روش‌ها، فقدان هماهنگی میان دستگاه‌های اجرایی به خصوص در زمینه روش‌های مشترک انجام کار مشخص. ج) چالش‌های مربوط به نیروی انسانی و مدیریت منابع انسانی مانند میزان و کیفیت آموزش‌های حرفه‌ای بدو و ضمن

خدمت و مهارت‌های قبلی و اکتسابی، نرخ پراکندگی کارکنان در سطوح کارشناسی، اجرایی و ستادی.

دفتر مطالعات برنامه‌بودجه مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۸۱)، مشکلات و چالش‌های بودجه‌ریزی را به سه دسته تقسیم نموده است که عبارت‌اند از الف) مشکلات و نارسایی‌های سازمانی مانند: عدم استواری ساختارهای تشکیلاتی بر یک بنیاد و پایه فکری منسجم در نظام اداری و تشکیلاتی کلان دولت. ب) چالش‌های ناشی از فناوری، طراحی روش کار، مدیریت فرایندها و کاربران ج) چالش‌های مربوط به نیروی انسانی و مدیریت منابع انسانی مانند: میزان و کیفیت آموزش‌های حرفه‌ای بدو و ضمن خدمت و مهارت‌های قبلی و اکتسابی. د) چالش‌های حوزه حسابرسی و نظارت مانند: عدم برخورد قانونی با متخلفین مالی و استفاده نکردن از گزارشات حسابرسی در انتصابات و انتخاب شایسته مدیران

از دیدگاه جوادیان (۱۳۸۴) موانع بودجه‌ریزی عبارت‌اند از الف) ناهماهنگی میان برنامه‌بودجه (ارتباط صحیح و اصولی بین برنامه‌های پنج‌ساله و سالانه بودجه وجود ندارد) ب) تداخل، تکرار و تشابه وظایف دستگاه‌های دولتی فقدان تخصص‌های موردنیاز ج) تخصیص اعتبارات جهت حفظ و بقای دستگاه نه اجرای وظایف د) وابستگی بودجه به درآمدهای نفتی ه) گسترش حجم وظایف دولت بدون توجه به ظرفیت درآمدی بودجه

از دیدگاه رحمانی فضلی (۱۳۹۴) موانع بودجه‌ریزی عبارت‌اند از: ۱- ناکافی بودن نظارت دیوان محاسبات کشور در تفریق بودجه چراکه دیوان محاسبات فقط در ابعاد حسابرسی مالی (بررسی انحرافات در امر تدوین و انجام معاملات و فعالیت‌های مالی) و حسابرسی رعایت (تطبيق عملیات و فعالیت‌های مالی با قوانین و مقررات مربوطه) اقدام می‌کند که این اقدامات اهداف قانونی دیوان (حفظ و صیانت از بیت‌المال) را محقق نمی‌کند. ۲- عدالت در شقوق مختلف اعم از رانتهایی که در داخل بودجه‌ریزی وجود دارد و در قالب اعتبارات، تسهیلات و منابعی که برای پروژه‌ها تخصیص می‌یابد مدنظر است. ۳- عدم توزیع مناسب پروژه‌ها و رانتهای موجود در این پروژه‌ها به‌عنوان یک معضل در کشور وجود دارد. ۴- در نظام بودجه‌ریزی کنونی موضوعی به‌عنوان ارزیابی عملکرد مدیران به‌صورت واقعی وجود ندارد. در خیلی از موارد مدیرانی که بیشتر کار و تلاش می‌کنند در معرض تخلف‌های بیشتری قرار دارند و در اکثر موارد مدیرانی که کمتر کار می‌کنند و کمتر ریسک می‌کنند کمتر در حوزه تخلف قرار می‌گیرند. ۵- در نظام بودجه‌ریزی کنونی مسائل در قالب یک نظام قاطع و چارچوب‌های مشخص و تدوین‌شده تعریف نمی‌گردد لذا زمانی که از مدیران در

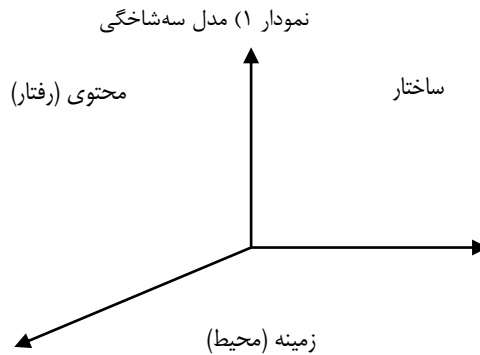
رابطه علل انجام نامناسب یک کار یا فعالیت سؤال می‌شود همیشه دهها دلیل به‌صورت روتین آماده است. ۶- بودجه‌ای که هم‌اکنون به‌عنوان بودجه کل کشور نوشته می‌شود واقعاً بودجه کل کشور نیست، منابع پنهان، منابع غیر لحاظ شده، مصارف پنهان، مصارف غیر لحاظ شده ۷- در بودجه کل در قالب شرکت‌ها، بنگاه‌ها، نهادها و وزارتخانه‌ها بسیار زیاد است.

از دیدگاه رمضانی (۱۳۸۵) اصلی‌ترین مشکلات بودجه‌ریزی را می‌توان نبود فرهنگ اقتصادی در نظام بودجه‌ریزی نگاه سنتی و هزینه درآمدمدی در بودجه‌ریزی و نداشتن نگاه برنامه‌ای در آن فقدان انضباط مالی و اقتصادی در نظام برنامه‌ریزی کشور فقدان اطلاعات و آمار تفصیلی خاص و بهنگام فقدان الگوها، نرم‌ها و استانداردهای مشخص برای بررسی بودجه فقدان، اقدام جدی در زمینه تهیه بودجه اقتصادی، اتکا اصلی نظام بودجه‌ریزی به درآمد حاصل از نفت و گاز، عدم برآورد صحیح درآمدها و هزینه‌ها در بودجه محدودیت زمانی در برآورد درآمدها و هزینه‌های بودجه برشمرد. (رمضانی، ۱۳۸۵)

### مدل مفهومی پژوهش

بر اساس بررسی‌های به‌عمل‌آمده یکی از الگوهای نظام‌مند و جامع که می‌تواند به بررسی موانع پردازش مدل سه‌شاخگی است. از نظر صاحب‌نظران مدیریتی، همه پدیده‌های سازمانی و اجتماعی را می‌توان در قالب نظری سه‌شاخگی؛ ساختار، رفتار و زمینه موردبررسی و تحلیل قرارداد (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۸۱). از این‌رو، مدل مزبور، مبنای فرضیه‌های این پژوهش قرار گرفته است (نمودار ۱). علت نام‌گذاری این مدل به سه‌شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به نحوی است که هیچ پدیده یا رویدادی نمی‌تواند خارج از تعامل این سه‌شاخه انجام گیرد (Douglas, Lumpkin & Dess, 2000). این مدل، مدل نظام‌مندی است که کلیه عوامل مؤثر در شکل‌گیری یک پدیده را تبیین می‌کند. به‌رحال با توجه به مصاحبه‌های انجام‌شده و پژوهش‌های پیشین، کلیه راهکارهای برطرف کردن موانع را می‌توان در سه دسته تقسیم‌بندی نمود: (۱) راهکارهای رفتاری؛ (۲) راهکارهای ساختاری؛ و (۳) راهکارهای زمینه‌ای. منظور از راهکارهای رفتاری کلیه اقدامات و برنامه‌هایی که هدفشان ایجاد نگرش، دانش، مهارت و سرانجام ایجاد تغییر در رفتار افراد است. منظور از راهکارهای ساختاری کلیه اقدامات و برنامه‌هایی است که زیرساخت‌های سازمانی را برای بودجه‌ریزی مناسب فراهم می‌سازند و سرانجام منظور از راهکارهای

زمینه‌ای کلیه برنامه و اقداماتی است که هدفشان ایجاد زیرساخت‌های محیطی لازم برای بودجه‌ریزی مناسب است.



### فرضیه‌های پژوهش

در این تحقیق فرضیه‌های پژوهشی به ترتیب بصورت "در یگان دفاعی موانع رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای بودجه‌ریزی وجود دارد." مطرح گردیده است.

### روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و بر اساس ماهیت و روش، تحقیقی توصیفی-پیمایشی است. ابزار سنجش متغیرهای این تحقیق پرسشنامه‌ای محقق ساخته است و فعالیت‌های میدانی بر اساس گام‌های زیر انجام شده است:

- ۱- ابتدا مؤلفه‌های آسیب‌شناسی از متون علمی و مبانی نظری استخراج شد.
- ۲- با بیست نفر از خبرگان در زمینه موضوع مصاحبه شد.
- ۳- در گام بعد مؤلفه‌ها بر اساس نظر خبرگان در ابعاد سه‌گانه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای جانمایی شد
- ۴- شاخص‌های متناظر با مؤلفه‌ها بر اساس مبانی نظری تدوین گردید و از خبرگان در مورد آن‌ها نظرخواهی شد.
- ۵- پرسشنامه تحقیق تهیه شد و پس از تأیید خبرگان توزیع گردید.

جامعه آماری، کارکنان بخش آماد یکی از یگان‌های دفاعی می‌باشند که به روش کوکران با جامعه محدود تعداد ۹۵ نفر آن‌ها به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب



شدند. برای اخذ پایایی و روایی تحقیق علاوه بر اخذ نظر خبرگان از تحلیل عاملی تأییدی و الفای کرونباخ استفاده شده است

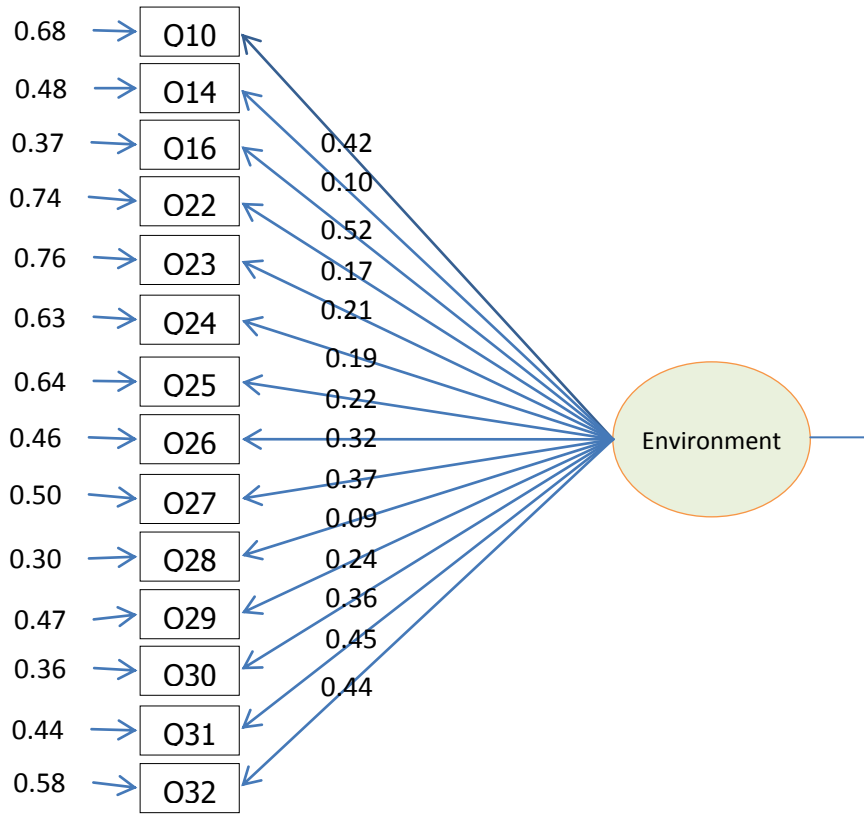
جهت تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه در بخش آمار توصیفی و بررسی سؤال‌های جمعیت شناختی از تکنیک‌هایی نظیر محاسبه فراوانی، درصد و میانگین استفاده شده است. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است. برای بررسی معنی‌دار بودن تفاوت دیدگاه پاسخ‌دهندگان در مورد فرضیه‌های پژوهش بر اساس سن، سابقه خدمت، میزان تحصیلات و مدرک تحصیلی، از آزمون تحلیل واریانس تک عاملی استفاده شده است.

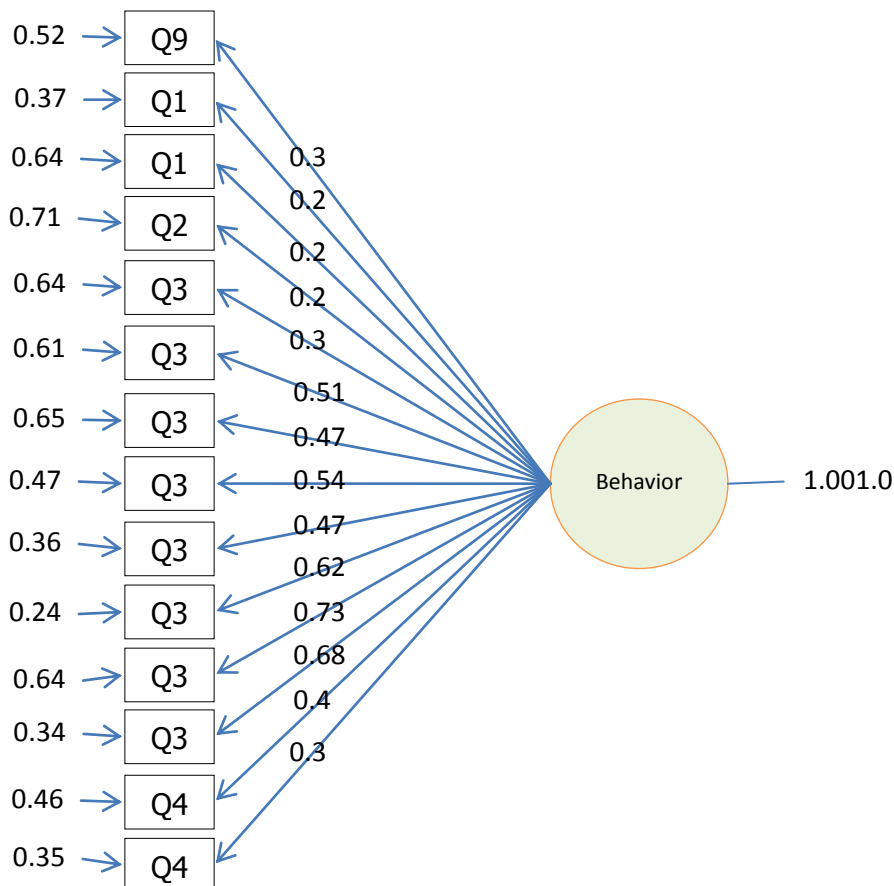
ضریب پایایی برای کلیه متغیرها جداگانه و بر مبنای نمونه نهایی در جدول (۱) گزارش شده است. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای همه متغیرها بالای ۰.۷ به دست آمده آمد که بیانگر پایایی پرسشنامه‌ها می‌باشد

جدول (۱) نتایج آزمون پایایی

متغیر	حجم نمونه	آلفای کرونباخ
کل متغیرها	۹۵	۰.۸۹
ساختاری	۹۵	۰.۸۷
زمینه‌ای	۹۵	۰.۸۶۶
رفتاری	۹۵	۰.۸۶۶

برای بررسی روایی ابزار از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است.





نمودار شماره ۲: تحلیل عاملی عوامل ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری

نتایج نشان داد، مدل اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش، مدل مناسبی است. مقدار آمار  $\chi^2$  تقسیم‌بر درجه آزادی (df) کوچک‌تر از ۳ شد و همچنین GFI بالای ۹۱ درصد و p-value کوچک‌تر از ۰/۵ و RMSEA کوچک‌تر از ۰/۱ می‌باشد. همچنین بار عاملی هر یک از سؤالات باید بزرگ‌تر از ۳ باشد تا در مدل باقی بماند و (NNFI<sup>۴</sup>)، (IFI<sup>۵</sup>)، (NFI<sup>۶</sup>) و (CFI<sup>۷</sup>) همه بالای ۹۰ درصد است.

<sup>۴</sup>- None Normative Fit Index

<sup>۵</sup>- Incremental Fit Index

<sup>۶</sup>- Normativ Fit Index

<sup>۷</sup>- Comparative Fit Index

## آزمون کولموگروف اسمیرنوف

فرض صفر مبنی بر نرمال بودن و فرض یک، حاکی از نرمال نبودن داده‌ها است.

جدول شماره ۲: نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف

نتیجه فرضیه	سطح معناداری	آماره Z	متغیرهای پژوهش
نرمال است	/۲۴	۱/۱۰۱	(۱) موانع ساختاری
نرمال است	/۱۰	۱/۲۱	(۲) موانع زمینه‌ای
نرمال است	/۳۴	/۹۳	(۳) موانع رفتاری

در این آزمون هرگاه سطح معناداری (sig) از ۰.۵ بیشتر باشد فرضیه  $H_0$  تأیید شده و ادعای نرمال بودن توزیع داده‌ها را می‌توان پذیرفت. چون مقدار سطح معناداری در تمامی متغیرها از مقدار خطای ۰/۰۵ بزرگ‌تر است، پس فرض صفر را نتیجه می‌گیریم یعنی متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال هستند.

## سؤالات جمعیت شناختی

با توجه به داده‌های مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان، بیشترین فراوانی مربوط به افراد ۳۱-۴۰ سال با ۵۲ درصد و فراوانی ۵۰ می‌باشد و افراد دارای سن ۴۱ تا ۵۰ سال با ۴۴ درصد و تعداد ۴۰ نفر در رتبه بعدی قرار دارند. ۵۰ درصد از پاسخگویان دارای درجه سرهنگ هستند ۳۳ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای ۲۱ تا ۲۵ سال سابقه داشتند. ۵۷ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک کارشناسی می‌باشند.

## یافته‌های تحقیق

تمامی فرضیه‌ها در جدول شماره ۳ آمده‌اند. فرضیه‌های تحقیق به صورت زیر می‌باشد. بودجه‌ریزی در نه‌اجا دارای موانع ساختاری، محیطی و رفتاری می‌باشد.

جدول شماره ۳: نتایج آزمون t تک نمونه‌ای

عامل	میانگین	آماره t	sig	نتیجه فرضیه
موانع ساختاری	۲/۲۴	۱۵/۶۴	/۰۰۰۰۰	تأیید
موانع زمینه‌ای	۱/۹۶	۲۷/۷۸	/۰۰۰۰۰	تأیید
موانع رفتاری	۲/۱۶	۱۶/۷۱	/۰۰۰۰۰	تأیید

همان‌طور که در جدول (۳) مندرج است با توجه به تی مشاهده شده و مقایسه آن با تی جدول در سطح معنی‌داری ۵ درصد می‌توان نتیجه گرفت که موانع رفتاری، موانع ساختاری و زمینه‌ای وجود دارد.

برای اولویت‌بندی فرضیه‌های پژوهش از آزمون فریدمن استفاده شده است.

جدول (۴) آزمون فریدمن مربوط به فرضیه‌های پژوهش

رتبه‌بندی میانگین	فرضیه‌ها (موانع)
۲/۱۲	موانع رفتاری
۲/۳۶	موانع ساختاری
۱/۵۲	موانع زمینه‌ای

همان‌طور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود بعد ساختاری مهم‌ترین مانع بودجه‌ریزی از نظر پاسخ‌دهندگان رتبه‌بندی شده است و پس از آن بعد رفتاری و زمینه‌ای قرار می‌گیرد.

### دیدگاه پاسخ‌دهندگان بر اساس عوامل جمعیت شناختی

برای بررسی معنی‌دار بودن تفاوت دیدگاه پاسخ‌دهندگان در مورد فرضیه‌های پژوهش بر اساس سن، سابقه خدمت، میزان تحصیلات و مدرک تحصیلی، از آزمون تحلیل واریانس تک عاملی استفاده شده است. بر اساس نتایج حاصل از این آزمون هیچ‌گونه تفاوت معنی‌داری بین دیدگاه پاسخ‌دهندگان بر اساس سن آن‌ها و سابقه خدمت وجود ندارد. در مورد فرضیه اول (موانع رفتاری) و فرضیه سوم (موانع زمینه‌ای) تفاوت معنی‌داری بین پاسخ‌های مسئولین با توجه به میزان تحصیلات آن‌ها وجود داشته است. بدین‌صورت که موانع رفتاری در افراد دارای کارشناسی کمتر از افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد است. همین‌طور در مورد فرضیه سوم (موانع زمینه‌ای) تفاوت معنی‌داری بین افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد و کارشناسی مشاهده شد. بدین‌صورت که موانع زمینه‌ای برای افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد مهم‌تر از افراد دارای مدرک کارشناسی می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از تحلیل داده‌های مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد، بیشترین فراوانی پاسخ‌دهندگان مربوط به افراد دارای ۲۱ تا ۲۵ سال سابقه، دارای مدرک کارشناسی و درجه سرهنگ می‌باشد. در واقع اکثر افراد باتجربه بوده و با سازمان و مشکلات بودجه‌ریزی به‌خوبی آشنا بودند

همین‌طور آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان می‌دهد که در این یگان دفاعی موانع رفتاری، موانع ساختاری و زمینه‌ای بودجه‌ریزی وجود دارد. لذا می‌توان نتیجه گرفت در یگان دفاعی بایستی تحول اساسی در روش بودجه‌ریزی ایجاد شود.

نتایج حاصل از آزمون تحلیل واریانس تک عاملی هیچ‌گونه تفاوت معنی‌داری را بین دیدگاه پاسخ‌دهندگان بر اساس سن آن‌ها و سابقه خدمت آن‌ها نشان نمی‌دهد. ولی موانع

رفتاری در افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد کمتر از افراد دارای مدرک کارشناسی است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که افراد دارای سطح تحصیلات بالاتر از موانع رفتاری کمتری برخوردار هستند. موانع زمینه‌ای برای افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد مهم‌تر از افراد دارای مدرک کارشناسی می‌باشد. در نتیجه می‌توان گفت موانع زمینه‌ای برای افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد ملموس‌تر از افراد دارای مدرک کارشناسی می‌باشد.

نتایج آزمون فریدمن نشان می‌دهد که بعد ساختاری مهم‌ترین مانع بودجه‌ریزی از نظر پاسخ‌دهندگان رتبه‌بندی شده است. در موانع زمینه‌ای کمترین امتیاز مربوط به مؤلفه‌های وجود تغییرات سریع و عدم اطمینان در محیط پیرامونی سازمان، عدم وجود کارشناسان خبره به مسائل تخصصی در حوزه‌های مختلف در سلسله‌مراتب، قوانین و مقررات دست و پاگیر و دیوان‌سالاری اداری پیچیده در دولت، اختلاف نظر مراجع مختلف نظارت در امر بودجه است. در بعد ساختاری شفاف نبودن حیطه وظایف ستادهای تخصصی در امر بودجه‌ریزی، عدم شفافیت در برآورد واقعی درآمدها و هزینه‌های سازمان، عدم شفافیت در قوانین و مقررات بودجه‌ای، تعدد سلسله‌مراتب سازمانی در بودجه‌ریزی به ترتیب بیشترین رتبه را به خود اختصاص داده‌اند. همین‌طور از نظر بعد رفتاری مؤلفه‌های کمبود منابع انسانی متخصص در زمینه بررسی، ارزیابی و بهبود سیستم‌ها و فرآیندهای کاری، عدم توانایی مسئولین یگان‌ها در اجرای بودجه مصوب و برگشت آن، عدم وجود دیدگاه سیستمی و جامع‌نگری در اجرای بودجه به ترتیب در جایگاه بعدی قرار دارد و در میان تمام شاخص‌ها کمبود کارکنان متخصص در نظارت و کنترل بر بودجه، عدم توانایی مسئولین یگان‌ها در اجرای بودجه مصوب و برگشت آن وجود تغییرات سریع و عدم اطمینان در محیط پیرامونی سازمان مهم‌ترین موانع می‌باشد.

### پیشنهادها

سازمان می‌تواند با همکاری سازمان‌های تأثیرگذار دولتی سعی در از بین بردن موانع زمینه‌ای (به‌ویژه قانونی) و یا اصلاح و بازنگری آن‌ها کند. مدیران با طراحی سیستم‌هایی در سازمان، کارکنان را در ایجاد سیستم‌های جدید تشویق نمایند. به‌عنوان مثال سیستم حقوق و دستمزد به صورتی تدوین گردد که سیستم‌های جدید بودجه‌ریزی تسهیل گردد.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که سیستم‌های اطلاعات در سازمان از نقش کمتری برخوردار هستند. در حالی که اطلاعات صحیح، دقیق و به‌روز مبنایی اصولی و مطمئن است که مدیران و مسئولین با اتکاء به آن تصمیم‌گیری کنند. بنابراین استقرار این سیستم توصیه می‌گردد.

به دلیل اینکه موانع قانونی در بعد زمینه‌ای یکی از مهم‌ترین موانع به شمار می‌آیند. بنابراین پیشنهاد می‌گردد که گروهی را مأمور ساخته تا نقش دولت را در ارتباط با مؤلفه‌های بودجه‌ریزی مورد ارزیابی قرار دهند. در حقیقت مشخص شود که در کجا مقررات نقش بازدارندگی دارد، چه تناقضات قانونی وجود دارد و در کجا نقش حمایتی دولت کافی نیست. سپس بر این مبنا قوانین و مقررات دولتی در جهت ایجاد بودجه‌ریزی مناسب مورد بازنگری و اصلاح قرار گیرد. در این مورد می‌توان با برگزاری همایش‌ها و سمینارها و دعوت از افراد بانفوذ در سیاستگذاری‌های کلان کشور و بیان این موانع درصدد رفع آن‌ها برآمد.

ارتباط و مشارکت با سازمان‌ها، دانشگاه‌ها و نهادهای دولتی جهت ایجاد سیستم‌های نوین بودجه‌ریزی و آشنا سازی کارکنان با آن از دیگر راه کارهای مؤثر می‌باشد. از آنجایی که بودجه هر دستگاه از توابع و متغیرهای گوناگونی تشکیل می‌شود که در نهایت به الگاریتم‌ها و مدل‌های اعتباری در مقابل حجم عملیات اجرایی بستگی دارد، بنابراین پیشنهاد می‌شود ارائه مدل ریاضی برای درخواست اعتبار مبتنی بر منطق عقلی طراحی و تدوین شود.

مدیران و مسئولان و کارشناسان بودجه واحدهای اجرایی به‌طور مستمر و دوره‌های با برگزاری جلسات

معین و اجباری با مفاهیم اولیه‌ی اصول مدیریت اصول بودجه، مراحل و طبقه‌بندی نظام نوین بودجه‌ریزی و ضوابط مالی و اجرایی سال بودجه آشنا شوند  
به‌منظور نظارت مؤثر بین بودجه و نتایج عملکرد باید بستر سازی مناسب در قالب فرم‌های اطلاعات و نظارت و استفاده از بانک‌های اطلاعاتی انجام گیرد. نظارت در این خصوص از طریق رسیدگی و ارزشیابی عملکرد واحدهای اجرایی به‌منظور کمک به مدیریت و اصلاح سیستم‌های جاری صورت می‌گیرد.

## منابع

- ابوطالب تقوی، مهدی (۱۳۹۰)، مالیه عمومی، تهران، کتابخانه فروردین
- اسفندیاری صفا، خسرو، عظیمی، امجد، دهقان، حبیب ا... (۱۳۹۲)، آسیب‌شناسی و رتبه‌بندی شاخص‌های مؤثر بر بودجه‌ریزی عملیاتی در نزاجا، فصلنامه مدیریت نظامی، شماره ۵۲، ص ۹۰-۱۲۵
- پورزمانی، زهرا، صدرفغانی، محسن (۱۳۹۳)، موانع استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان امور مالیاتی، دو فصلنامه حسابداری دولتی، سال اول شماره یک، ص ۲۱-۲۸
- جوادیان، رضا (۱۳۸۴) کتاب بودجه‌بندی آمادی در یگان‌های نظامی و انتظامی، تهران، انتشارات دانشگاه علوم انتظامی ناجا، اداره کل تدوین متون آموزشی
- خداداد حسینی، حمید، نایب‌پور سید حمید، یاوری، محمد (۱۳۹۰)، بررسی عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر بودجه‌ریزی دانشگاه علوم انتظامی، توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، شماره ۲۱، ص ۱۲۵-۱۶۲
- دفتر مطالعات برنامه‌بودجه مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۸۱)، بودجه‌ریزی در ایران مسائل و چالش‌ها. تهران، دفتر مطالعات برنامه‌بودجه مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی
- رحمانی فضلی (۱۳۹۴)، چالش‌های نظام بودجه‌ریزی کنونی و مزایای بودجه‌ریزی عملیاتی از منظر دیوان محاسبات کشور، دانش حسابرسی، شماره ۳۵، ص ۴-۹
- رضانی، محمدتقی (۱۳۸۵)، مروری بر مشکلات و نارسایی‌های بودجه‌ریزی در ایران، مجله مصباح، شماره ۶۴، ص ۵۱-۶۸.
- شبیری‌نژاد، علی‌اکبر (۱۳۸۶)، مسائل ساختاری در فرآیند بودجه‌ریزی ایران، مجله علوم سیاسی راهبرد، شماره ۴۳، ص ۷۷-۹۶
- عزیزی، غلامرضا (۱۳۹۲)، فراگرد تنظیم و کنترل بودجه دولتی، تهران، انتشارات شهر آشوب
- فرجوند، اسفندیار، (۱۳۹۳)، فراگرد تنظیم تا کنترل بودجه، تهران، انتشارات سمت
- فرزیب، علیرضا، (۱۳۹۲)، بودجه‌ریزی در ایران، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی
- الماسی، حسن (۱۳۸۷)، نظام بودجه‌ریزی دولتی در ایران با نگاهی به مسائل و چالش‌های آن، تهران، انتشارات شهرآشوب.