



## The Pathology of the Program-Based Budgeting Process Case Study: an Organizational University

Hamid Mortazania\*, Ali Asghar Sakhaei\*\*

### Abstract

0009-0009-5476-5985 0009-0006-0596-4281

Public and private organizations and institutions are in need of a pathology of the budgeting process to manage their activities properly. The present study is intended to identify the disadvantages and drawbacks of the program-based budgeting process in an organizational university. This applied research follows an analytical-descriptive survey method, using Delphi method for data collection. It is a cross-sectional research in terms of data collection. Having reviewed the research literature and based on the opinions of the research team, the researchers employed Deming's four-stage model as the basis of pathology, and the Delphi technique for the assessment of the damage. The statistical population of the study consisted of three groups: (1) Experts and scholars in the field of programming and budget at the university; (2) university top managers (administrative and logistic deputies) who are directly involved in the process of programming and budget of the university, and (3) faculty members, researchers and managers of faculties and research institutes, and independent science and technology centers of the university. Damages were analyzed by SPSS and PLS software. In data analysis, construct AVE and Fornell Larcker was used to evaluate the validity of the components, and factor load was used to evaluate the reliability of the indicators and reagent-combination was used to evaluate the reliability of the components. Kolmogorov-Smirnov test was used to confirm the normality of the research variables. The results revealed that all indicators obtained a significance coefficient higher than 1.96, and a factor load greater than 0.3. Moreover, all components obtained a reagent reliability and combined reliability of more than 0.7, and the calculated average of more than 0.3. Consequently, 67 vulnerabilities related to the budgeting process were identified at three levels: the university administration, specialized departments, and faculties and independent centers. In the final step, the identified problems were prioritized by the Friedman test.

**Keywords:** Budgeting process, pathology, Deming Cycle, program-based budgeting.

\* Assistant professor at the faculty of Financial Management and economics, Imam Hussein Comprehensive University, Tehran, Iran  
mortazaniya@gmail.com

\*\* Master student of Defense Program and Budget, Faculty of Management and Economics, Imam Hossein University,  
alisakhaei@ihu.ac.ir

This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the

Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC-BY-NC) license.





نشریه علمی

«پژوهش‌های راهبردی بودجه و مالی»

(زمستان ۱۳۹۹، سال اول، شماره ۴: ۶۷ - ۴۵)

شاپا چاپی: ۱۸۰۹ - ۲۷۱۷  
شاپا الکترونیکی: ۱۹۹۸ - ۲۷۱۷

## آسیب‌شناسی فرایند بودجه‌ریزی برنامه‌محور؛

### مورد مطالعه: یک دانشگاه سازمانی

حمید مرتضی نیا\*، علی اصغر سخائی\*\*

0009-0009-5476-5985 0009-0006-0596-4281

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۲۵

### چکیده

سازمان‌ها و نهادهای عمومی و خصوصی برای مدیریت بهتر فعالیت‌ها نیازمند آسیب‌شناسی فرایند بودجه‌ریزی هستند. پژوهش حاضر به دنبال شناسایی آسیب‌ها و ایرادات موجود در فرایند بودجه‌ریزی برنامه‌محور در یک دانشگاه سازمانی است. این پژوهش برحسب هدف کاربردی و براساس شیوه گردآوری داده‌ها تحلیلی و توصیفی از نوع پیمایشی و از نوع دلفی است و همچنین از لحاظ زمان گردآوری داده‌ها، مقطعی می‌باشد مدل چهارمرحله‌ای دمیگ به‌عنوان مبنای آسیب‌شناسی در نظر گرفته شد و از فن دلفی برای احصای آسیب‌ها استفاده شد. جامعه آماری پژوهش متشکل از سه گروه بوده است: ۱. خبرگان و صاحب‌نظران حوزه برنامه و بودجه در دانشگاه، ۲. مدیران ستاد دانشگاه (معاونت‌های مأموریتی و پشتیبان) که به‌طور مستقیم در فرایند برنامه و بودجه دانشگاه نقش‌آفرین هستند، ۳. اعضای هیئت‌علمی، پژوهشگران و مدیران دانشکده و پژوهشکده‌ها، مراکز مستقل علم و فناوری دانشگاه بوده‌اند. آسیب‌های احصاشده توسط نرم‌افزارهای SPSS و PLS تحلیل شد. جهت تحلیل داده‌ها از رویی (سازه AVE و فونرل لارکر) برای بررسی رویی مؤلفه‌ها و از بار عاملی جهت بررسی پایایی شاخص‌ها و نیز از پایایی (معرف - ترکیبی) جهت بررسی پایایی مؤلفه‌ها استفاده شد، برای بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق نیز از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شد که نتایج بررسی‌ها نشان داد که همه شاخص‌ها از ضریب معنی‌داری بالاتر از ۱/۹۶ و بار عاملی بیشتر از ۰/۳ می‌باشد. همچنین همه مؤلفه‌ها دارای پایایی معرف و ترکیبی بیشتر از ۰/۷ و میانگین استخراج‌شده بیشتر از ۰/۳ هستند. در نتیجه تحقیق ۶۷ آسیب ناظر بر فرایند بودجه‌ریزی در سه سطح: ریاست دانشگاه، معاونت‌های تخصصی و دانشکده‌ها و مراکز احصا شد و در گام نهایی آسیب‌های احصاشده توسط آزمون فریدمن اولویت‌بندی شد.

**کلیدواژه‌ها:** فرایند بودجه‌ریزی؛ آسیب‌شناسی؛ چرخه دمیگ؛ بودجه‌ریزی برنامه‌ای

طبقه‌بندی JEL: G2-G3

\* نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت مالی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران  
mortezaniya@ihu.ac.ir

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد برنامه و بودجه دفاعی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران  
alisakhaei@ihu.ac.ir

این مقاله یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت شرایط و ضوابط مجوز Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC BY-NC)



توزیع شده است.

## مقدمه

امروزه تمامی سازمان‌ها مکلفند برای موفقیت به برنامه‌ریزی راهبردی و تدوین برنامه عملیاتی بپردازند. برنامه می‌تواند از همان ابتدا مسیر رسیدن به اهداف را تعیین کند و معیار هر عمل و فعالیت قرار گیرد، درعین‌حال، دارای محدودیت‌هایی است که اگر به این محدودیت‌ها پرداخته نشود، معمولاً عناصر درگیر تهیه و اجرای برنامه از عالی‌ترین سطوح تا پایین‌ترین مراتب را سرخورده و دلسرد می‌نماید. از منظر اقتصادی، هرچه افق برنامه‌ریزی سازمان بلندمدت‌تر باشد، احتمال رشد پایدار در آن سازمان بیشتر است (بگمولووال<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). توانایی مانور در شرایط نامساعد اقتصادی یک کار پیچیده است که به یک راهبرد کاملاً بالغ نیاز دارد. در این حالت لازم است که در ابتدا منابع کافی داشته باشیم و اطمینان داشته باشیم که سازمان در شرایط فعلی قبل از محقق شدن برنامه‌های بلندمدت امکان حفظ وضع موجود خود را دارد و می‌تواند ادامه حیات بدهد. بنابراین، هرچه شرایط اقتصادی ناپایدار و غیرقابل پیش‌بینی باشد، بیشتر به برنامه‌ریزی منابع توجه می‌شود. شرایط اقتصادی در کشور به گونه‌ای است که تغییرات در حجم منابع بخش عمومی به دلیل وابستگی به درآمدهای دولت زیاد است و سازمان‌ها اطلاعات دقیقی از وضعیت پیش رو ندارند.

برای دانشگاه‌ها، داشتن برنامه و راهبرد بلندمدت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا آنها درگیر پروژه‌های تحقیق و توسعه علمی هستند که از ۲ تا ۶ سال طول می‌کشد (میسورا و هادی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). همچنین، برنامه‌های معمول آموزش (کارشناسی، کارشناسی ارشد، دکترا) به طور متوسط ۲ تا ۵ سال طول می‌کشد. از آنجا که دانشگاه امکان تغییر اساسی فعالیت‌های خود و واکنش در برابر شوک‌های اقتصادی خارجی را ندارد، دانشگاه‌ها بسیار در معرض این مشکل هستند. دانشگاه‌های دولتی با توجه به اینکه عموماً منابع خود را از طریق دولت تأمین می‌کنند، لذا تحت تأثیر شرایط اقتصادی کشور هستند.

در همین راستا، یکی از اقدامات اساسی هر ساله دانشگاه‌ها، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی با

1. Bogomolova
2. Maisaroh & Hadi

رویکرد راهبردی و بلندمدت در جهت تحقق مأموریت‌ها می‌باشد؛ اما سؤال اساسی اینجاست که چگونه می‌تواند برنامه‌ریزی مناسب‌تری جهت اجرای مأموریت داشته باشد. پاسخ به این سؤال نیاز به کنکاش و بررسی موضوعات مختلفی دارد. در این تحقیق سعی شده است تا با به‌کارگیری روش‌های علمی، به این سؤال در سطح یک دانشگاه سازمانی پرداخته شود. بودجه از الزامات مهم برای اجرای کلیه برنامه‌های مالی سازمان و مشاغل است. بودجه سالانه تعیین می‌شود و شامل تخصیص و تخصیص مجدد بودجه به برنامه‌ها، فعالیت‌ها یا راهبردهاست. میزان بودجه تخصیص‌یافته به‌ویژه با منابع محدود، مورد توجه سازمان و برنامه‌ریزی قرار گرفته است. بودجه‌بندی با هدف برنامه‌ریزی مؤثر عملیات، هماهنگی فعالیت‌ها در یک سازمان و ابلاغ برنامه‌ها به مدیریت سازمان، کنترل هزینه‌های فعالیت‌ها و همچنین ارزیابی عملکرد سازمان انجام می‌شود (هوانگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶؛ رابرتسون و گرمو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). وجود نظام بودجه‌ریزی در دانشگاه تضمینی نیست که تمام تلاش‌های برنامه‌ریزی به‌طور خودکار بهبود یابد. تخصیص بودجه در فرایندهای برنامه‌ریزی باید متناسب با برنامه‌ها و راهبردهای سازمان باشد. تخصیص بودجه، سازمان را مجبور به برنامه‌ریزی قبلی می‌کند. مدیریت باید با مشکل پیچیده تخصیص بودجه کنار بیاید. این تخصیص بودجه به‌وضوح در دید وسیع‌تری اتفاقات موجود در سازمان را توضیح می‌دهد.

در دانشگاه موردبررسی، بودجه‌ریزی سالیانه و برمبنای برنامه‌ها تدوین می‌شود. فرایند بودجه‌ریزی به این شکل است که پس از تعیین سقف منابع دانشگاه، برنامه‌ها توسط دانشکده‌ها و مراکز تکمیل و پس از ارائه به معاونت تخصصی و تأیید برنامه‌ها یکپارچه می‌شود و در قالب یک برنامه واحد توسط معاونت طرح و برنامه جمع می‌شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد که علی‌رغم انجام برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی، در دانشگاه رضایت کافی از فرایند بودجه‌ریزی وجود ندارد. در این مقاله به دنبال آن هستیم تا آسیب‌های اصلی فرایند بودجه‌ریزی را مورد بررسی قرار دهیم.

- 
1. Huang
  2. Robertson & Germov

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

بودجه‌بندی در آموزش عالی کار کوچکی نیست. مؤسسات آموزش عالی در اواخر دهه ۱۸۰۰ فرایند بودجه‌بندی را آغاز کردند (سکیچ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). (بار و مک کلن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱) نشان می‌دهد که بودجه "طرحی است برای به‌دست آوردن و هزینه کردن پول برای رسیدن به اهداف خاص در یک زمان خاص". (مینستر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴) بیان می‌کند: "منابع همیشه برای تأمین خواسته‌های موجود کافی نیستند؛ بنابراین، بودجه به سازوکاری برای تعیین اولویت‌ها تبدیل می‌شود".

بودجه نشان‌دهنده ارزش‌ها در یک نهاد است. مدیریت بودجه یک مؤسسه، مدیریت ارزش‌های آن نهاد است که از نظر مالی نشان داده می‌شود. بودجه‌ها رفتار انسان را به منابع مالی پیوند می‌دهد تا به اهداف نهادی برسد (ویلداوسکی<sup>۴</sup>، ۱۹۸۸).

مؤسسات برنامه‌های راهبردی دارند که رسالت و چشم‌انداز مؤسسه را ترسیم می‌کند. بودجه یک نقشه راه برای انجام مأموریت و چشم‌انداز مؤسسه است (سالوز<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹). بودجه دو هدف اساسی دارد. اول تخصیص منابع به روشی منطقی، قابل پیش‌بینی و کارآمد و دوم ارائه نظامی برای هدایت یا تشویق تصمیمات یا فعالیت‌های اعضای هیئت‌علمی و مدیران (سالوز، ۱۹۹۹). تراز مناسب منابع می‌تواند نتایج مثبتی را به‌همراه داشته باشد. اسکولز<sup>۶</sup> و کرگ<sup>۷</sup> (۲۰۱۳) تأکید کردند که تخصیص منابع به‌طور مناسب نتایج مثبت به‌همراه خواهد داشت؛ همانند پشتیبانی درست به تحقق اهداف نهادی کمک می‌کند، نتایج فعالیت‌ها منعکس‌کننده نیازهای ذی‌نفعان خواهد بود و نتایج بهبودیافته به دانش و سطح مهارت‌های موردنیاز دانشجویان فارغ‌التحصیل پاسخ می‌دهند.

تهیه بودجه هم هنر است و هم علم. از آنجا که منابع کافی برای تأمین تمام نیازهای سازمانی هرگز وجود ندارد، بودجه به تعیین و برقراری ارتباط با اولویت‌های نهادی در منابع محدود موجود

1. Cekic
2. Barr and McClellan
3. Meisinger
4. Wildavsky
5. Salluzzo
6. Schloss
7. Cragg

کمک می‌کند (اسمارت و پالسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱: ۵۰۱).

آسیب‌شناسی بر پایه اطلاعات جهت تجزیه و تحلیل و شناخت دقیق‌تر ساختار، تعاملات، رویه‌ها و روش‌ها، سبک‌های مدیریتی و سایر عناصر سیستم چاره‌جو، لازم و ضروری است. به عبارتی آسیب‌شناسی، تشخیص مسئله و کانون علمی آن جهت تعیین اقدامات لازم به منظور بهسازی عملکرد سازمان، امری است پایه‌ای و اساسی. آسیب‌شناسی نیازمند نگرشی سامان‌مند و منظم به کل فرایند است و هدف از آن تشخیص ماهیت و نوع مسئله‌ای است که بروز نموده و نیاز به حل دارد (ممی‌زاده، ۱۳۷۵: ۲۹).

آسیب‌شناسی سازمانی معمولاً بررسی دو حوزه وسیع را ایجاب می‌کند:

حوزه اول: تشخیص، از عوامل تشکیل‌دهنده سازمان انجام می‌شود که شامل بخش‌ها، ادارات، محصولات و روابط بین عوامل و تأثیر متقابل آنها بر هم است؛ حوزه دوم: آسیب‌شناسی براساس فرایندهای سازمانی پایه‌گذاری شده است که شامل شبکه‌های ارتباطی، حل گروهی مشکل، تصمیم‌گیری، سبک‌های رهبری و اعمال قدرت، روش‌های برنامه‌ریزی و تعیین هدف و مدیریت تعارض و رقابت است (فرهنگی، ۱۳۷۹: ۱۶). در این تحقیق به هر دو حوزه توجه شده است.

از آنجا که هیچ پژوهشی نمی‌تواند بدون برقراری پیوند با پیشینه پژوهشی در حوزه موضوعی خود موفق باشد، دسترسی به منابع اطلاعاتی روزآمد یکی از مهم‌ترین نیازهای پژوهشگران است. همه پژوهشگران نیازمند آگاهی از فعالیت‌هایی هستند که قبلاً در حوزه پژوهشی آنان اتفاق افتاده و یا در زمان حال در جریان است. این آگاهی از طریق دسترسی به منابع اطلاعاتی میسر می‌شود. معمولاً یافته‌های سایر پژوهشگران از طریق مجله‌های علمی، کتاب‌ها، سایت‌های اینترنتی و پایگاه‌های اطلاعاتی منتشر می‌شود (قناد، ۱۳۹۶). در این بخش، پیشینه پژوهش‌ها به تفکیک داخلی و خارجی بیان شده است. در دنیای مدرن امروز کسب و کارها هر روز به فکر توسعه تجارت خود هستند. از این رو، از هر روش و شیوه‌ای برای بهبود فرایند کارهای خود بهره می‌برند

1. Paulsen & Smart

که توسط آقای ادوارد دمینگ ارائه و در بسیاری از سازمان‌های بزرگ مورد استفاده واقع شده است. یکی از شیوه‌هایی که مدت‌هاست در حوزه کسب‌وکارهای مختلف نتیجه خوبی را دربرداشته است، استفاده از چرخه بهبود مستمر یا چرخه دمینگ (PDCA) است. PDCA از ابتدای کلمات *Plan*، *Do*، *Check* و *Act* گرفته شده است که به ترتیب به معنای برنامه‌ریزی، اجرا، بررسی کردن و اقدام کردن است. درحقیقت این چرخه، یک چرخه کاری چهارمرحله‌ای است که برای انجام تغییرات و بهبود فرایندها می‌باشد.



### پژوهش‌های داخلی

فرایند آسیب‌شناسی سال‌هاست که به اشکال گوناگون و با همکاری مشاورین مدیریت در ایران انجام می‌شود، اما از چند سال گذشته شرکت نوسازی صنایع ایران وابسته به سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران با الهام از الگوی اروپایی مدیریت کیفیت به‌طور رسمی اجرای گسترده این طرح را در سازمان‌های متقاضی شروع کرده است. در حوزه آسیب‌شناسی تحقیقاتی صورت گرفته که خلاصه نتایج برخی از این تحقیقات مربوط به موضوع مورد پژوهش در داخل کشور به شرح ذیل می‌باشد:

جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های داخل کشور

محقق (سال)	عنوان پژوهش	رویکرد	روش / ابزار	قلمرو	یافته‌های اصلی
زارع و همکاران (۱۳۹۸)	آسیب‌شناسی فرایند برنامه‌ریزی دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی	کیفی	توصیفی / پیمایشی	دانشگاه جامع	نتایج نشان داد می‌باید برنامه‌ریزی در سطح دانشکده باتوجه به سطح بلوغ مراکز صورت پذیرد.
نیکوکار و همکاران (۱۳۹۶)	آسیب‌های حوزه مالی آمد و پشتیبانی سازمان‌های نظامی انتظامی از دیدگاه مسئولین مالی	کمی / کیفی	پیمایش / پرسشنامه	سازمان نظامی	شناسایی آسیب‌ها و ارتباط بین آنها
محسن شیخ حسینی (۱۳۹۶)	آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد برنامه‌بودجه در سازمان جنگ الکترونیک و دفاع سایبری سپاه	کمی / کیفی	توصیفی پیمایشی	جنگال سپاه	آسیب‌های اصلی نظام ارزیابی عملکرد برنامه‌بودجه - نقاط قوت - عوامل مؤثر بر ایجاد آسیب‌ها - راهکارها و ... در سازمان جنگال سپاه اشاره شده است.
علی اسمعیلی (۱۳۹۴)	ارزیابی آسیب‌شناسی نظام پایش اهداف برنامه‌های سالانه سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و ارائه راهکار برای بهبود آن	کمی / کیفی	توصیفی - تحلیلی	سپاه	موانع و مشکلات پایش اهداف برنامه‌های سالانه سپاه احصا شده که شامل عوامل داخلی و خارجی می‌باشد که در مراحل برنامه‌ریزی سالانه، برنامه‌ریزی عملیاتی و بودجه‌ریزی نقش آفرین هستند.
رحیمی (۱۳۹۰)	آسیب‌شناسی سازمانی دانشگاه‌های منتخب دولتی شهر اصفهان و ارتباط آن با سلامت سازمانی و کیفیت محیط کار	کمی / کیفی	توصیفی - همبستگی	دانشگاه اصفهان	میانگین آسیب‌های سازمانی در مؤلفه رهبری، ارتباطات و پاداش کمی بالاتر از حد متوسط بوده و در مؤلفه‌های مقاصد، ساختار و سازوکارهای یاری‌رسان پایین‌تر از حد متوسط می‌باشد.
اجتهادی (۱۳۸۹)	آسیب‌شناسی ساختار نظام آموزش عالی در اجرای برنامه‌های پنج ساله توسعه بخش آموزش عالی به‌منظور ارائه راهبردهای مناسب	کمی / کیفی	توصیفی پیمایشی	دانشگاه تهران	موانع و آسیب‌های اصلی ساختار نظام آموزش عالی در اجرای برنامه‌های توسعه از ساختار وظیفه‌ای آن ناشی شده است.
امیری، مقیمی (۱۳۸۹)	چالش‌ها، موانع و سازکارهای نظام‌های بودجه‌ریزی در آموزش عالی	کمی / کیفی	توصیفی / پیمایشی	دانشگاه تهران	نتایج نشان داد که دانشگاه تهران با چالش‌های جدی در سطح رفتاری، معنایی و محیطی مواجه است.



## پژوهش‌های خارجی

تعدادی از پژوهش‌های انجام شده ناظر بر موضوعات آسیب‌شناسی، برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی در سازمان‌های دولتی، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به شرح ذیل ارائه می‌گردد.

جدول ۲. خلاصه پژوهش‌های خارج از کشور

محقق (سال)	عنوان پژوهش	روش	قلمرو	یافته‌های اصلی
یاماموتو (۲۰۱۰)	توسعه و به کارگیری بودجه‌ریزی	کیفی	دانشگاه‌های ملی ژاپن	آموزش عالی یک محصول مشترک آموزش و پژوهش نیست، بلکه ناشی از همکاری بین کارکنان و دانشجویان است. فعالیت یا عملیات یک کار ساده نیست، به‌ویژه به این دلیل که جداسازی فعالیت‌ها به برنامه‌ها کار دشواری است.
ویسک (۲۰۰۹)	آسیب‌شناسی سازمان با توجه به مدل بورک و لیونین بین مؤسسات رفاه اجتماعی و مراقبت‌های بهداشتی	پیمایش	بیمارستان	نتایج مطالعه، تغییرات در رهبری و مدیریت پرستاری برای مراکز مراقبت‌های بهداشتی و رفاه اجتماعی و تغییر سیستم روی مراکز مراقبت‌های بهداشتی ضروری بوده و در مؤسسات رفاه اجتماعی، تغییر فقط باید در زمینه رهبری صورت گیرد.
ایشیدا (۲۰۰۸)	خودآسیب‌شناسی در سازمان	کیفی	سازمان‌ها	برای انجام آسیب‌شناسی و آگاهی از وضعیت موجود، باید اطلاعات سیستمی به صورت ثابت مورد بررسی و مشاهده باشند.
کابالرو (۲۰۰۴)	مدیریت منابع مالی دانشگاه‌ها به شیوه کارا	کمی	دانشگاه‌ها	شفافیت بیشتر در تخصیص منابع مالی و نظارت بر تخصیص‌های انجام شده بر سطح کارایی دانشگاه تأثیر دارد.
کابالرو (۲۰۰۱)	مدل برنامه‌ریزی بر مبنای هدف یک ابزار بسیار مفید در فرایند تصمیم‌گیری	کیفی	دانشگاه مالاگا	مدل برنامه‌ریزی بر مبنای هدف موجب تخصیص منابع به‌گونه‌ای شد که در نهایت به پوشش بیشتر نیازهای آموزش ضروری و تشویق واحدها به دستیابی به ظرفیت بیشتر پژوهشی منجر شد.
اسچک (۱۹۸۵)	بودجه‌ریزی در دانشگاه‌ها از منظر بخشی یا همان گیرندگان بودجه	کیفی	دانشگاه	در این پژوهش چندین فرضیه در رابطه با استفاده نسبی از معیارهای عینی و قدرت در بودجه‌ریزی ارائه شده است.
بورجیا (۱۹۹۵)	نظام‌های بودجه‌ریزی منطقی	کیفی	دانشگاه‌های امریکا	سه نظام عمده یافت شده در آموزش عالی، نظام‌های منطقی (عقلایی) هستند: این سه نظام شایع‌تر، مناسب‌تر و رضایت‌بخش‌تر هستند.
پوند (۱۹۸۵)	اهمیت انتظارات کارکنان در آسیب‌شناسی سازمانی	پیمایش	سازمان‌ها	بررسی‌ها در چهار بخش ابعاد جو سازمانی، قابلیت تغییر ابعاد، اهمیت ابعاد و رضایت کارکنان بود و نتایج نشان داد که انتظارات از قابلیت تغییر می‌تواند به‌طور مستقل از سه بخش دیگر باشد.
آرمناک (۱۹۷۹)	عنوان اهمیت شرایط اجتماعی - روان‌شناسی موجود در آسیب‌شناسی سازمانی	پیمایش	سازمان‌ها	آسیب‌شناسی سازمان، ترجیحات و اولویت‌های اعضا را مشخص می‌کند و موفقیت سازمان در گرو مشارکت و پذیرش کارکنان است.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش برحسب هدف کاربردی<sup>۱</sup> و براساس شیوه گردآوری داده‌ها تحلیلی و توصیفی<sup>۲</sup> از نوع پیمایشی<sup>۳</sup> و از نوع دلفی است. این تحقیق به دنبال توصیف وضعیت فعلی بودجه‌ریزی در یک دانشگاه سازمانی است. روش انجام این تحقیق توصیفی - پیمایشی بر پایه فن دلفی است. فن دلفی نوعی راهبرد تحقیق است که در پی استخراج دانش ضمنی خبرگان می‌باشد که به صورت نظام‌مند گردآوری و تحلیل شده‌اند (مرتضی‌نیا و فلاح شمس، ۱۳۹۱). در واقع در این تحقیق با استفاده از روش دلفی در سه مرحله به شناسایی آسیب‌های فرایند برنامه و بودجه دانشگاه پرداخته می‌شود و توسط اساتید و مدیران آشنا به فرایند برنامه و بودجه، تمامی موارد مؤثر در سطوح مختلف شناسایی می‌شود. در گام اول با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و ساختاریافته با خبرگان و سپس در گام بعدی پرسش‌نامه‌های مبتنی بر عوامل به دست آمده تهیه می‌شود و دوباره در اختیار خبرگان مذکور قرار می‌گیرد تا به عوامل احصاشده امتیازدهی صورت پذیرد. در گام آخر با تشکیل ماتریس مقایسات و انجام تکنیک‌های نرم آماری درخصوص آنها عوامل از دید خبرگان نهایی می‌شوند.

باتوجه به موارد فوق‌الذکر می‌توان نتیجه گرفت که این پژوهش کاربردی است، چون پژوهش قصد توسعه دانش برای به کارگیری در یک زمینه خاص در سازمان را دارد و استفاده از نتایج پژوهش، برای بهبود سازمانی دانشگاه است و با در نظر گرفتن محتوای موضوع و از آن جهت که در این پژوهش، شرایط یا پدیده‌های موجود، آن‌طور که هست، مورد بررسی قرار گرفته است، این پژوهش از نوع توصیفی است.

1. Applied Research
2. Descriptive Research
3. Correlation R. Method

جدول ۳. گام‌های انجام تحقیق

گام‌های روش تحقیق	روش جمع‌آوری داده‌ها	هدف	نتیجه
گام اول	مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی	مقایسه و جمع‌بندی مطالب	ارائه مدل اولیه
گام دوم	مطالعات میدانی، دلفی (مصاحبه)	اخذ نظرات متخصصان و نخبگان	جمع‌آوری داده‌های کیفی از صاحب‌نظران جهت احصای آسیب‌ها
گام سوم	تجزیه و تحلیل، مصاحبه‌ها و نظرات	مرتب کردن و تنظیم داده‌ها / ساماندهی داده‌ها	فهرست اولیه آسیب‌های احصاشده
گام چهارم	توزیع پرسشنامه	اخذ نظرات از جامعه آماری	فهرست آسیب‌های تأییدشده
گام پنجم	تجزیه و تحلیل	آزمون‌های آماری مربوطه با استفاده از نرم‌افزار SPSS و PLS	یافتن ارتباط بین متغیرها و پاسخ به سؤالات تحقیق

در گردآوری اطلاعات از روش‌های کتابخانه‌ای (اسنادی) و میدانی به صورت مصاحبه و استفاده از نظرات نخبگان و صاحب‌نظران، استفاده از پرسشنامه باهدف شناسایی آسیب‌های فرایند برنامه و بودجه استفاده می‌شود. همچنین در این راستا پرسشنامه‌ای تهیه و در اختیار جامعه آماری قرار گرفته و برای پردازش اطلاعات به دست آمده از نرم‌افزار SPSS و PLS استفاده شده است.

### جامعه آماری

در مرحله احصای آسیب‌ها با توجه به نیاز به آگاهی و مطلع بودن پاسخگویان نسبت به موضوع پژوهش، با راهنمایی تیم پژوهش به صورت هدف‌مند و خبره‌محور، متشکل از سه گروه: ۱. خبرگان سازمان متشکل از معاون هماهنگ‌کننده، معاون طرح و برنامه، معاون تربیت و آموزش، معاون پژوهش و فناوری و همچنین معاون اداری و پشتیبانی (مدیر سابق برنامه و بودجه دانشگاه)، ۲. کارکنان شاغل در شبکه طرح و برنامه و مالی ستاد دانشگاه از جمله مدیران برنامه و بودجه معاونت‌های ستادی، مدیران برنامه‌ریزی دانشکده و پژوهشکده‌ها و همچنین کارکنان

معاونت برنامه، بودجه و مالی دانشگاه، ۳. مدیران برنامه و بودجه صف دانشگاه، اعضای هیئت علمی، مسئولین مراکز و پژوهشگران می‌باشد. لازم به ذکر است که خبرگان دارای شرایط ذیل می‌باشند:

۱. سابقه کاری مرتبط با امور طرح و برنامه؛
۲. آشنابودن با شناسنامه اهداف و برنامه‌های سالانه و پنج‌ساله کشور؛
۳. تجربه مدیریت و دارابودن اشراف و توانمندی لازم در حوزه فرایند برنامه‌بودجه. خبرگان تعیین شده به اقتضای شرایطی که وجود داشت و به صورت هدف‌مند انتخاب و نظرات آنها به اجماع رسید. منظور از اجماع در روش دلفی، رسیدن به اتفاق نظر در مورد یک ایده و گاه تلاش برای مشخص ساختن تفاوت‌هاست. اجماع به معنای یافتن پاسخ صحیح نیست، بلکه صرفاً توافق شرکت کنندگان در یک سطح خاص در موضوع است (احمدی و همکاران، ۱۳۸۷).

جدول ۴. آمار توصیفی خبرگان

ردیف	مقطع تحصیلی	رشته و گرایش	نوع مسئولیت	سابقه به سال
۱	دکتری	مدیریت	ستاد	۳۰
۲	دکتری	سیستم	ستاد	۲۰
۳	کارشناسی ارشد	آماد	ستاد	۲۷
۴	دکتری	مدیریت سیستمها	صف/ دانشکده	۸
۵	دانشجوی دکتری	مدیریت سیستمها	مسئول سابق برنامه‌ریزی دانشگاه	۸
۶	دانشجوی دکتری	مدیریت	مسئول برنامه‌ریزی دانشگاه	۵
۷	کارشناسی	مدیریت	مسئول اعتبارات دانشگاه	۱۸
۸	کارشناسی ارشد	صنایع	ستاد/ معاونت پژوهش	۲۶
۹	دانشجوی دکتری	ریاضی کاربردی	ستاد/ معاونت آموزش	۱۴
۱۰	دکتری	سیستم	صف/ مرکز پژوهشی	۸
۱۱	کارشناسی ارشد	صنایع	صف/ مدیر برنامه‌ریزی	۲۶
۱۲	کارشناسی ارشد	مد. بازرگانی	صف/ مدیر برنامه‌بودجه	۶

## یافته‌های تحقیق

در نتیجه انجام پژوهش براساس روش تحقیق ذکر شده در قسمت قبل، آسیب‌هایی شناسایی شده است که این خروجی‌ها در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. آسیب‌های احصاشده بر مبنای مبانی علمی و روش دلفی

سطح معنی‌داری	آسیب‌های احصاشده	ردیف	شاخص	سطح
۲,۲۷۱۳	چانه‌زنی هنگام برنامه‌ریزی برای ازدیاد دریافت اعتبار است نه ازدیاد عملکرد	۱	حوزه طراحی/برنامه‌ریزی	دانشگاه
۲,۰۲۵۰	تغییر زیاد در برنامه‌ها و اولویت‌ها در طول سال با تغییر مقامات مافوق و مدیران	۲		
۳,۸۲۱۳	مشخص نبودن اولویت دانشگاه در آموزش یا پژوهش محور بودن	۳		
۰,۲۰۱۵	تعریف برنامه بیشتر از ظرفیت و توان	۴		
۲,۲۴۷۴	ضعف شفافیت و درخواست‌های رده‌های بالادستی از دانشگاه	۵		
۴,۸۰۲۵	ضعف یکپارچگی برنامه‌های بین‌بخشی	۶		
۲,۳۶۳۶	طولانی‌بودن فرایند تصویب و ابلاغ برنامه	۷		
۲,۵۴۱۶	ضعف تأمین منابع ثابت و پایدار	۱	حوزه پیاده‌سازی/اجرا	
۵,۲۹۵۷	تغییر اولویت‌ها و میزان اهمیت آنها	۲		
۲,۸۳۹۰	فراهم‌نشدن زیرساخت‌های اصلی جهت مرجعیت علمی دانشگاه	۳		
۴,۱۳۰۶	نداشتن برنامه در اثرگزاری ملی و بین‌الملل	۴		
۳,۳۰۵۳	نبود سامانه یکپارچه اطلاعاتی در دانشگاه که همه دانشگاه اطلاعات یکسان را به اشتراک بگذارند	۵		
۲,۷۷۴۱	ناسازگاری بهای تمام شده خدمات با کارایی و اثربخشی	۱	حوزه کنترل/ارزیابی	
۴,۵۱۰۹	کنترل و نظارت پس از اجرای بودجه	۲		
۴,۷۳۷۹	مشخص نبودن شاخص‌های عملکردی و فرایندی در دانشگاه و سنجه‌های متنوع و متفاوت	۳		
۲,۷۱۰۴	تنوع گزارش‌های درخواستی در ارزیابی عملکرد که در دوره‌های مشخص نیز صورت نمی‌گیرد	۴		
۳,۸۰۵۶	بازتعریف نقش دانشگاه در تحقق تمدن نوین اسلامی	۱	حوزه اقدام اصلاحی	
۳,۳۲۱۰	ایجاد منابع مالی متنوع و پایدار که در بازه‌های زمانی مشخص طبق برنامه واگذار شود	۲		
۲,۸۵۷۰	اهداف و انتظارات مقامات بالادستی توسط رده‌های زیرمجموعه اجرایی نمی‌شود	۳		

ادامه جدول ۵. آسیب‌های احصاشده بر مبنای مبانی علمی و روش دلفی

سطح معنی‌داری	آسیب‌های احصاشده	ردیف	شاخص	سطح
۷,۸۱۱۳	مجزای بودن معاونت‌های مأموریتی و عدم همپوشانی و انطباق برنامه‌ها	۱	حوزه طراحی برنامه‌ریزی	سطح‌های تخصصی
۱,۹۹۳۸	پیچیدگی و طولانی بودن فرایند تعریف برنامه‌ها	۲		
۴,۶۲۷۰	ضعف شناخت کافی نسبت به جهت‌گیری‌ها با اسناد بالادستی و تعامل ضعیف با رده‌های بالادستی	۳		
۴,۸۳۷۰	ضعف توجه به موضوعات راهبردی و تحولی در برنامه‌ها و پرداختن به برنامه‌های کم‌اهمیت	۴		
۵,۹۸۴۰	جمع‌بندی برنامه بدون توجه به منابع، امکانات و زیرساخت‌ها	۵		
۲,۵۲۶۶	نبود ساختار مناسب و فقدان نیروی تخصصی زبده برای کار برنامه‌ریزی که به شکل متمرکز به آن پردازد	۶		
۶,۱۹۱۸	طولانی بودن فرایندها برای واگذاری اعتبار	۱	حوزه اجرا/پیاده‌سازی	
۵,۲۲۰۵	ضعف هماهنگی بین معاونت‌های ستادی در برنامه‌های مشترک	۲		
۸,۰۷۳۱	ضعف در پیگیری تأمین اعتبارات موردنیاز مأموریت‌ها از رده‌های متناظر در ستاد کل	۳		
۵,۸۹۷۸	عدم توجه به موقع رده‌های صف نسبت به برنامه	۴		
۶,۴۳۸۱	واگذاری اعتبارات بدون توجه به هزینه واقعی، اولویت‌ها و زمان‌بندی دقیق برنامه‌ها	۵		
۲,۱۸۱۸	نگاه مچ‌گیرانه به جای نگاه حامی و تسهیل‌کننده	۱	حوزه کنترل ارزیابی	
۲,۰۸۵۸	زیادبودن رده‌های نظارتی و لزوم پاسخگویی جداگانه به هر کدام بدون سامانه واحد	۲		
۲,۳۳۰۸	ضعف در پاسخگویی به گزارش‌های درخواستی از رده‌های متناظر در ستاد کل	۳		
۱,۹۶۲۱	ضعف پیگیری مشکلات و مصوبات قبلی، برای برطرف شدن و تسهیل فعالیت‌ها	۴		
۲,۸۵۲۷	معاونت‌های تخصصی شاخص‌ها و زمان‌بندی مشخصی برای ارزیابی برنامه‌ها ندارند	۵		
۳,۵۵۷۷	ضعف نظارت مؤثر بین بودجه و عملکرد	۶		
۳,۱۴۴۵	ضعف امکان ارزیابی دقیق با توجه به ضعف تخصص و تخصیص به موقع منابع	۷		
۶,۳۲۸۴	شفاف شدن و سیستمی شدن فرایندها و نظامات دانشگاه ناظر بر تحقق برنامه‌ها	۱	حوزه اقدام اصلاحی	
۲۰,۰۵۵	تسهیل در سیر تحقق اهداف و برنامه‌ها و ایفای نقش معاونت‌ها به عنوان سیاست‌گذار و نه مداخله‌گر	۲		
۴,۲۰۶۵	تعامل بیشتر با معاونت‌های متناظر در ستاد کل	۳		
۶,۷۰۱۱	انجام اقدامات اصلاحی با استفاده از ابزارهای متناسب (تشویق، تنبیه، انتصابات و...) برای نیل به اهداف سازمان	۴		
۵,۷۴۳۲	لزوم به‌روزرسانی سامانه‌های عملیاتی (گلستان) در راستای اجرای بهتر مأموریت	۵		
۵,۶۲۹۶	تمرکز بیشتر روی محتوا به جای شکل و قالب کار	۶		

ادامه جدول ۵. آسیب‌های احصاشده بر مبنای مبانی علمی و روش دلفی

سطح معنی‌داری	آسیب‌های احصاشده	ردیف	شاخص	سطح
۹,۵۷۸	مشخص نبودن نقشه راه مراکز و هماهنگ نبودن برنامه‌ها با سطح رشد مراکز	۱	حوزه طراحی برنامه‌ریزی	صف (دانشکده و پژوهشگاه‌ها و مراکز و رده‌های مستقل)
۲,۳۰۱	تعریف برنامه، بیش از ظرفیت و توان و همچنین ملاحظات بودجه‌ای	۲		
۳,۷۶۹۶	تعامل با رده متناظر در ستاد دانشگاه و ستاد سازمانی و دریافت نیازهای اساسی آنها	۳		
۷,۰۴۱۴	برآورد غیرواقعی و غیرحرفه‌ای از اعتبارات و فعالیت‌های برنامه	۴		
۵,۵۷۹۸	به دلیل عدم برگزاری منظم جلسات شورای سیاست‌گذاری مراکز، برنامه بودجه مراکز با تاخیر تهیه و ارسال می‌شود.	۵		
۲,۵۲۰۳	عدم انتقال انتظارات و اولویت‌های دانشگاه به اعضای هیئت علمی	۶		
۴,۹۸۰۱	تخصیص بودجه بیشتر به مراکزی که از نفوذ بیشتری برخوردارند.	۱	حوزه اجرا/پایه‌سازی	
۴,۱۴۸۳	تغییر فرایندها و دستورالعمل‌ها	۲		
۲,۲۷۵۵	تاخیر در جذب اعتبارات و عدم تأمین اعتبارات برنامه‌ای	۳		
۳,۱۹۹۳	طولانی بودن فرایند اخذ تأیید از رده کاربر و تغییر خواسته کارفرما در طول اجرای برنامه	۴		
۴,۲۸۵۸	وجود پیچیدگی و عدم شفافیت در برخی پروژه‌ها و محدودیت‌های حفاظتی و تأمینی	۵		
۲,۰۵۴۹	به اولویت‌ها و انتظارات رده متناظر پرداخته نمی‌شود/ در زمان از پیش تعیین شده طبق قرارداد خروجی تحویل نمی‌شود.	۶		
۸,۴۳۲۰	عدم استفاده حداکثری از ظرفیت‌های داخلی و تمایل برای استفاده از ظرفیت‌های بیرونی و صرف هزینه	۷		
۲,۳۲۶۶	کم اهمیت دادن به نظارت‌ها و عدم ارائه گزارش‌های دقیق و صحیح	۱	حوزه کنترل/ارزیابی	
۲,۸۵۹۷	ضعف نظام ارزیابی عملکرد افراد و نبود تفاوت بین افراد فعال و غیرفعال	۲		
۲,۴۵۲۶	ضعف روسای دانشکده‌ها و مراکز در گزارش‌گیری و نظارت مستقیم برنامه‌های ابلاغی	۳		
۲,۹۶۲۷	گزارش عملکرد با تأخیر ارسال می‌شود که به تأخیر در جذب اعتبارات منجر می‌شود.	۴		
۲,۰۷۴۴	موضوعات کیفی مثل رضایت رده کاربر از پروژه‌های انجام شده، در ارزیابی‌ها مغفول است.	۵		
۳,۲۵۳۷	عدم ارائه عملکرد به شکل مناسب (کارهایی که انجام شده نیز به خوبی گزارش نمی‌شود).	۶		
۲,۰۱۹۹	عدم تحویل به موقع خروجی کارا و اثربخش طبق قرارداد با کارفرما	۱	حوزه اقدام اصلاحی	
۲,۵۱۵۱	بهره‌وری منابع انسانی می‌باید افزایش یابد.	۲		
۴,۸۶۳۱	لزوم انجام پروژه‌های ملی با مشارکت سایر دانشکده‌ها و حتی سایر دانشگاه‌های کشور	۳		
۳,۸۱۲۴	عدم امکان درآمدزایی به صورت مستقل و وابستگی به ستاد دانشگاه در موضوعات مختلف	۴		
۱۱,۴۹۵	اقدامات اصلاحی (اصلاح برنامه) که از سوی رده‌های متناظر اعلام می‌شود، صورت نمی‌پذیرد.	۵		

در نتیجه، دسته‌بندی آسیب‌های فرایند برنامه‌بودجه در دانشگاه در سه سطح ریاست دانشگاه و معاونت طرح و برنامه، و معاونت‌های تخصصی و پشتیبان دانشگاه و همچنین دانشکده و پژوهشکده‌ها و رده‌های مستقل در چهار زیر فرایند مدل دمیگ (طراحی و برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی و اجرا، کنترل و ارزیابی و اقدام اصلاحی صورت پذیرفت؛ نتایج آمار توصیفی شاخص‌ها نشان داد که همه شاخص‌ها دارای میانگین بالای ۳ می‌باشد. همچنین نتایج تحلیل روایی و پایایی بر مبنای نرم‌افزار PLS مبین این است که همه مؤلفه‌های دارای روایی و پایایی مناسبی است.

جدول ۶. ارزیابی مدل اندازه‌گیری آسیب‌های فرایند برنامه‌بودجه دانشگاه

مؤلفه‌ها	آلفای کرونباخ	p دیلون - گلدشتاین	AVE	معیار فورنل - لارکر	شاخص LV
آسیب‌های حوزه طراحی و برنامه‌ریزی	۰,۷۴	۰,۷۵	۰,۳۶	۰,۵۹	۳,۶۳
آسیب‌های حوزه پیاده‌سازی و اجرای برنامه	۰,۷۱	۰,۷۷	۰,۳۸	۰,۶۱	۳,۷۱
آسیب‌های حوزه کنترل برنامه‌ها	۰,۷۲	۰,۷۳	۰,۳۶	۰,۶۰	۳,۸۲
آسیب‌های حوزه اقدام اصلاحی	۰,۷۵	۰,۸۰	۰,۴۴	۰,۶۶	۳,۷۹

و اولویت‌بندی آسیب‌های فرایند برنامه‌بودجه دانشگاه مورد بررسی قرار گرفت که از آزمون فریدمن استفاده شد و شرح آن در جدول ذیل می‌باشد و مشخص شد بیشترین آسیب در سطح دانشگاه آسیب مربوط به حوزه اجرا و پیاده‌سازی و شاخص نبود سامانه یکپارچه اطلاعاتی در دانشگاه که همه رده‌های دانشگاه اطلاعات یکسان را به اشتراک بگذارند، می‌باشد، در سطح معاونت‌های تخصصی و پشتیبان مربوط حوزه اقدام اصلاحی بوده که می‌باید صورت می‌گرفت. تمرکز بیشتر روی محتوا به جای شکل و قالب کار و در سطح صف دانشگاه مربوط به حوزه کنترل و ارزیابی با عنوان ضعف نظام ارزیابی عملکرد افراد و نبود تفاوت بین افراد فعال و غیرفعال می‌باشد.



جدول ۷. اولین اولویت آسیب‌های فرایند برنامه‌بودجه در سه سطح

اولویت‌بندی	متوسط رتبه	اولویت‌بندی آسیب‌های فرایند برنامه‌بودجه
مهم‌ترین آسیب در سطح دانشگاه	۴۴/۵۰	نبود سامانه یکپارچه اطلاعاتی در دانشگاه که همه دانشگاه اطلاعات یکسان را به اشتراک بگذارند
مهم‌ترین آسیب در سطح معاونت	۳۸/۱۸	تمرکز بیشتر روی محتوا به جای شکل و فرمت کار
مهم‌ترین آسیب در سطح صف	۴۲/۹۵	ضعف سیستم ارزیابی عملکرد افراد و نبود تفاوت بین افراد فعال و غیر فعال

### جمع بندی و پیشنهادها

در این تحقیق، احصا و دسته‌بندی آسیب‌های فرایند برنامه‌بودجه در یک دانشگاه سازمانی در سه سطح حوزه ریاست دانشگاه و معاونت طرح و برنامه، بودجه و مالی و معاونت‌های تخصصی و پشتیبان دانشگاه و همچنین دانشکده و پژوهشکده‌ها و رده‌های مستقل در چهار زیرفرایند مدل دمی‌نگ (طراحی و برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی و اجرا، کنترل و ارزیابی و اقدام اصلاحی) صورت پذیرفت که مهم‌ترین آسیب‌های احصا شده: نبود سامانه یکپارچه اطلاعاتی، عدم تمرکز روی محتوا و توجه بیشتر به شکل و قالب کار و همچنین ضعف نظام ارزیابی عملکرد بود. در تحقیقی مشابه که در دانشگاه تهران با عنوان چالش‌ها، موانع و سازکارهای نظام‌های بودجه‌ریزی در آموزش عالی صورت گرفته، آسیب‌ها در سه سطح چالش‌های رفتاری، معنایی و محیطی و در چهار زیرفرایند تهیه بودجه، تصویب بودجه، اجرا و کنترل بودجه صورت گرفت که در سطح رفتاری چانه‌زنی برای دریافت اعتبار کارشناسان بودجه را به فعالیت‌های سیاسی سوق می‌دهد که چالش رفتاری به شمار می‌آید، عدم شفافیت و تضاد در قوانین بودجه کشور از جهت اصطلاحات، عبارات و تعدد قوانین مربوط مهم‌ترین مشکل معنایی در نظام بودجه‌ریزی دانشگاه است، دیگر آنکه رعایت نکردن فصل کاری در ابلاغ تخصیص بودجه‌های عمرانی مهم‌ترین مشکل محیطی آن است که نظام بودجه‌ریزی دانشگاه با آن مواجه است. مهم‌ترین مشکل نیز عدم تخصیص کامل بودجه است. این تحقیق صورت گرفته در دانشگاه تهران از نظر کار در سه

سطح و چهار زیرفرایند، بسیار شبیه به تحقیق حاضر بوده ولی به دلیل بوم هر دانشگاه آسیب‌های احصاشده متفاوت می‌باشد.

ساختار بودجه‌ریزی در ایران دارای مشکلات و ایرادهای اساسی است. بسیاری از کارشناسان روند تهیه، تدوین، تصویب و اجرای آن را بسیار طولانی می‌دانند، فرایندی که در پس هر کدام از آنها باید شاهد تغییرهایی اساسی در مبانی اولیه آن بود. سرانجام آنچه که از این روند و پس از تصویب بیرون می‌آید، آن چیزی نیست که کارشناسان پس از ماه‌ها بررسی آن را نوشته‌اند.

دانشگاه نیز به‌عنوان یکی از دریافت‌کنندگان اعتبارات دولتی نیازمند مدیریت بهینه منابع به‌ویژه اعتبارات بودجه‌ای است. در این مجموعه از بدو تأسیس تاکنون از روش‌های مختلف بودجه‌ریزی نظیر: «بودجه‌ریزی سنتی»، «بودجه‌ریزی افزایشی (تفاضلی)»، «بودجه‌ریزی برنامه‌ای» و «بودجه‌ریزی مدیریت بر مبنای هدف» استفاده می‌شود. بهبود مدیریت منابع مالی و نیز افزایش شفافیت، مشروعیت و پاسخگویی نیازمند تکامل نظام بودجه‌ریزی متداول به سمت بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد است. بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد از طریق ارائه مبنایی برای اتخاذ تصمیم در خصوص منابع، تعیین نتایج قابل‌سنجش و مورد انتظار از تخصیص بودجه، عدم تمرکز در برآورد هزینه، بهبود چگونگی تنظیم طرح و برنامه، ایجاد ارتباط بین بودجه و نتایج عملکرد برنامه، ارائه مبنایی برای پاسخگویی در قبال استفاده از منابع سازمان و ایجاد فرایند منطقی برای تصمیم‌گیری در خصوص بودجه این امکان را فراهم می‌کند.

بودجه و بودجه‌ریزی در دانشگاه سازمانی با سایر دانشگاه‌ها تفاوت‌های اساسی دارد؛ این دانشگاه‌ها از یک سو وابسته به سازمان مشخص و از سوی دیگر وفق قوانین و مقررات آموزشی و پژوهشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری قرار دارد. بخشی از بودجه دانشگاه از سازمان و بخشی دیگر به‌علت وابستگی به وزارت علوم تحقیقات و فناوری از سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور دریافت می‌کند. از این رو، در پژوهش حاضر به مسئله آسیب‌های فرایند برنامه‌بودجه دانشگاه پرداخته شد. این آسیب‌ها در سه سطح دانشگاه، ستاد و صف مورد بررسی قرار گرفت و از چرخه

دمینگ جهت تبیین مدل استفاده شد. در مجموعه دانشگاه، دو عامل: ۱. وجود انحراف بین برنامه‌های پیش‌بینی شده و عملکرد رده‌ها، ۲. همگن نبودن فعالیت‌ها و برنامه‌های رده‌ها، این دغدغه را ایجاد کرد که مدل برنامه‌ریزی ساری و جاری در دانشگاه مورد بررسی و آسیب‌شناسی قرار گیرد. تا در نتیجه آسیب‌های احصا شده، مدل برنامه‌ریزی بهینه طراحی و ارائه شود.

بودجه‌بندی برمبنای عملکرد با الزام دستگاه‌های اجرایی به تمرکز بر نتایج برنامه‌ها باعث بهبود اثربخشی، کارایی و پاسخگویی برنامه‌های دولت می‌شود.

نظام بودجه‌ریزی عملیاتی از طریق استفاده از مدیریت کیفیت جامع و کاهش هزینه‌ها و همچنین افزایش رضایت مصرف‌کنندگان باعث بهبود عملکرد دانشگاه و در واقع به بهره‌برداری اثربخش‌تر از منابع سازمان منجر خواهد شد و مدیران می‌توانند از منابع موجود در راستای دستیابی به هدف‌های موردانتظار تبیین شده در بودجه به‌طور اثربخش‌تری بهره‌برداری کنند.

### **پیشنهادها برای کاربران**

#### **برمبنای یافته‌های تحقیق می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه کرد:**

- ضعف در سامانه یکپارچه اطلاعاتی در دانشگاه که همه دانشگاه اطلاعات یکسان را به اشتراک بگذارند، باید برطرف شود؛
- در معاونت‌های تخصصی می‌باید تمرکز بیشتر روی محتوا به‌جای شکل و قالب کار، صورت پذیرد؛
- معاونت‌ها می‌باید ضعف نظارت مؤثر بین بودجه و عملکرد را برطرف نمایند؛
- شفاف‌شدن و سیستمی‌شدن فرایندها و نظامات دانشگاه ناظر بر تحقق برنامه‌ها، نیاز به بازنگری دارد؛
- ضعف نظام ارزیابی عملکرد افراد و نبود تفاوت بین افراد فعال و غیرفعال که باعث کاهش کارایی و انگیزه کارکنان فعال می‌شود، باید برطرف شود؛
- کارسازی برای بهره‌وری حداکثری از منابع انسانی که از باارزش‌ترین دارایی‌های سازمان

می‌باشند، می‌باید صورت پذیرد؛

### محدودیت‌های تحقیق

محدودیت‌های پژوهش، آن دسته از عواملی هستند که در مسیر جمع‌آوری اطلاعات و کسب نتایج مطلوب، مانع ایجاد می‌کند. در کار پژوهش نیز مانند هر کار دیگری احتمال وجود عوامل مزاحم وجود دارد که مانع از جریان عادی امور شده و نتایج پژوهش را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بدیهی است که تأثیر این عوامل در برخی از موارد موجب کم‌رنگ شدن نتایج پژوهش می‌شود. در هر صورت کنترل تأثیر این عوامل به‌عنوان کنترل عوامل ناخواسته حائز اهمیت زیادی است. عمده محدودیت‌های تحقیق حاضر به شرح موارد زیر می‌باشد:

۱. از محدودیت‌های این تحقیق، جامعه آماری تحقیق بود که محدود به معاونین و مدیران دانشگاه و دانشکده‌های یک دانشگاه معین بوده است و سایر دانشگاه‌ها را بررسی نکرده است.
۲. برای اینکه به نتیجه مطلوب در تحقیق دست یابیم، ناگزیر آسیب‌ها را در سه سطح بررسی کردیم که این امر، مطالب دیگر را نادیده گرفته است.

### پیشنادهایی به محققین آینده

آنچه مسلم است، محقق در پایان پژوهش خود دیدگاه‌های جدیدی را خواهد شناخت که می‌تواند راهنمای پژوهشگرانی باشد که قصد تحقیق مشابه دارند، بنابراین، می‌توان این تحقیق را باب جدیدی برای پاره‌ای از تحقیقات به‌شمار آورد.

پیشنهادها برای تحقیق‌های آتی عبارتند از:

- تدوین و معماری برنامه‌بودجه دانشگاه سازمانی برای تهیه سامانه‌ها و نظامات مورد نیاز؛
- بررسی میزان تأثیر آسیب‌های احصا شده بر کارایی دانشگاه سازمانی؛
- انجام تحقیق در جوامع آماری دیگر و مقایسه با آسیب‌های احصا شده در دانشگاه سازمانی؛
- در تحقیقات آتی بررسی عوامل مؤثر در به‌وجود آمدن این آسیب‌ها و روابط بین آنها می‌تواند کمک شایانی به بهبود وضعیت در فرایندهای دانشگاه سازمانی نماید؛
- راهکارهای عملیاتی برای برطرف کردن آسیب‌های احصا شده.

## منابع

- آذر، عادل و مؤمنی، منصور (۱۳۸۷)، **آمار و کاربرد آن در مدیریت**، ج ۱، تهران: انتشارات سمت.
- احمدی، فضل‌اله و ابادری، پروانه (۱۳۸۷)، تکنیک دلفی ابزاری در تحقیق، **مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی**، ۱۸(۱): ۱۷۵ - ۱۸۵.
- اسمعیلی، علی؛ نینگخواه؛ سلگی، محمد؛ مرتضی‌نیا، حمید و اسلامجو، علی (۱۳۹۷)، **فرایند برنامه‌بودجه در نواحی (همتراز)**، تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه جامع امام حسین(ع).
- ترابی، احمد (۱۳۹۶)، **بررسی اثربخشی برنامه‌های سالانه در تحقق اهداف عملیاتی بسیج**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین(ع).
- جاسبی، عبدالله (۱۳۹۵)، **اصول و مبانی مدیریت**، تهران: انتشارات حکیم‌پاشی.
- جلالوند، علی (۱۳۹۵)، **آسیب‌شناسی حوزه مالی در نیروی هوافضای سپاه از دیدگاه مسئولین مالی**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گروه مدیریت مالی، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه جامع امام حسین(ع).
- حافظ‌نیا، محمدرضا (۱۳۸۵)، **مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی**، تهران: انتشارات سمت.
- حبیب‌پور گنابی، کرم و صفری شالی، رضا (۱۳۹۰)، **راهنمای جامع کاربرد SPSS در تحقیقات پیمایشی**، تهران: انتشارات غزال.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۷)، **روش تحقیق در مدیریت**، تهران: انتشارات بازتاب.
- دانایی‌فرد، حسن؛ باقری کنی، مصباح‌الهدی و خانی، علی (۱۳۹۴)، **فهم اولویت‌های راهبردی تحول نظام آموزش و پرورش از دیدگاه امام خامنه‌ای، مدیریت اسلامی**، ۲۳(۱): ۱۰۵ - ۱۳۵.
- <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=255513>
- رابینز، استیفن (۱۹۹۵)، **تئوری سازمان**، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانائی‌فرد (۱۳۷۹)، تهران: صفار.
- رضائیان، علی (۱۳۸۴)، **مبانی سازمان و مدیریت**، تهران: انتشارات سمت.
- رنجبر، عباس (۱۳۹۱)، **مهندسی مدیریت پروژه، مدل هفت اس (7s) های مدیریت**، بازیابی شده از <https://e-pm.ir/>
- زارع، ساسان؛ مرتضی‌نیا، حمید؛ سلگی، محمد؛ اسلامجو، علی و کام‌فیروزی، محمدحسن (۱۳۹۸)، **آسیب‌شناسی فرایند برنامه‌ریزی در دانشکده و پژوهشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی**، تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه جامع امام حسین(ع).
- زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۸۱)، **تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم‌ها و روش‌ها**، تهران: انتشارات دانشگاه پیام‌نور.
- سایه‌اش چاندراداس (۱۳۹۶)، **نظام‌های کنترل مدیریت**، ترجمه سیدعبدالله صالحی‌نژاد، حمید مرتضی‌نیا، و یاسر

- قاسمی‌نژاد، تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه جامع امام حسین(ع).
- شریفی کلویی، منصور (۱۳۷۹)، مدلی برای شناخت و آسیب‌شناسی سازمان‌ها، نشریه مدیریت و توسعه: ۸ - ۱۹.
- شیخ‌حسینی، محسن (۱۳۹۶)، آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد برنامه و بودجه در سازمان جنگ الکترونیک و دفاع سایبری سپاه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین(ع).
- عباسی، ابراهیم (۱۳۹۵)، بودجه‌ریزی نوین در ایران، تهران: سازمان مطالعات و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- عرفانی‌راد، بهرام (۱۳۸۶)، اصول بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی، تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه جامع امام حسین(ع).
- فرزب، علی‌رضا (۱۳۸۱)، بودجه‌ریزی دولتی در ایران (چ چهاردهم)، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ایران.
- فروزنده، محمد (۱۳۹۲)، طرح پژوهشی مدیریت فرایندها و رویکرد فرایندی، فصلنامه علمی - ترویجی مدیریت استاندارد و کیفیت، س سوم، ش ۱.
- کاظمی، مهدی و همراهی، مهرداد (۱۳۸۸)، پژوهش‌های مدیریت. ۴(۲): ۱۱۳ - ۱۳۰.
- مرتضی‌نیا، حمید و فلاح شمس لیالستانی، میرفیض (۱۳۹۱)، شناخت و اولویت‌بندی ریسک‌های سرمایه‌گذاری در پروژه‌های دارای فناوری پیشرفته، مورد مطالعه: فناوری نانو، اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، ۶(۲) (پیاپی ۱۲): ۹۹ - ۱۲۰.
- <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=187650>
- مصیبی، محسن (۱۳۹۱)، تصمیم‌گیری به روش دلفی، مجله مدیریت فناوری سازمان مدیریت صنعتی ایران خودرو: ۳۸.
- موحدزاده، ایوب (۱۳۸۷)، تعریف مفاهیم اساسی و اصول بودجه، بازیابی شده در ۹۸/۰۴/۰۹ از <http://www.mgtsolution.com>
- میرزایی اهرنجانی، ؟؟؟؟ (۱۳۷۴)، سازمان‌ها، سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- نادری، عزت‌الله و سیف‌نراقی، مریم (۱۳۸۵)، روش‌های تحقیق در علوم انسانی، تهران: انتشارات بدر.
- ولیعزیزی، ماشاءاله و صفری، احمدرضا (۱۳۹۱)، آسیب‌شناسی نظام بودجه‌ریزی عملیاتی و ارائه راهکارهای بهبود آن، مجله حسابداری و مدیریت مالی، ۱۱(۳): ۱۳۵ - ۱۴۷.

هچ، ماری. جو (۱۹۹۷)، تنوری سازمان، ترجمه حسن دانایی‌فرد، (۱۳۸۸)، تهران: انتشارات افکار.

- Afuah, A. (2004). *Business models: A strategic management approach*. McGraw-Hill/Irwin.
- Bernolak, I. (1997). Effective measurement and successful elements of company productivity: The basis of competitiveness and world prosperity. *International Journal of Production Economics*, 52(1-2), 203-213.
- Bogomolova, A., Balk, I., & Ivachenko, N. (2018). Budget optimization modelling for sustainable development of the university research: the example of US. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 177, No. 1, p. 012004). IOP Publishing.
- Borgia, C. R., & Coyner, R. S. (1995). The evolution and success of budgeting systems at institutions of higher education. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*.
- Caballero, R., Galache, T., Gómez, T., Molina, J., & Torrico, A. (2004). Budgetary allocations and efficiency in the human resources policy of a university following multiple criteria. *Economics of Education Review*, 23(1), 67-74.
- Caballero, R., Galache, T., Gómez, T., Molina, J., & Torrico, A. (2001). Efficient assignment of financial resources within a university system. Study of the university of Malaga. *European Journal of Operational Research*, 133(2), 298-309.
- Cekic, O. (2010). Exploring the Relationship between Incentive-Based Budgeting and Organizational Governance in Higher Education Institutions: A Case Study of a Public University. *Uşak University, The Journal of Social Science Institution*, 3(1), 83-102.
- Critcher, C., & Gladstone, B. (1998). Utilizing the Delphi technique in policy discussion: a case study of a privatized utility in Britain. *Public administration*, 76(3), 431-449.
- Cook, R. & Fleet, G. "Moleculer Model, *Journal of Strategy & Business*" ,2003.
- Huang, E., Zhang, S., Lee, L. H., Chew, E. P., & Chen, C.-H. (2016). Improving Analytic Hierarchy Process Expert Allocation Using Optimal Computing Budget Allocation. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics: Systems*, 46(8), 1140-1147.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1998). Putting the balanced scorecard to work. *The economic impact of knowledge*, 27(4), 315-324.
- Maisaroh, S., PH, S., & Hadi, S. (2019). The Budget Planning Determinant Factors at State Primary Schools in Yogyakarta Province. *International journal of instruction*, 12(2), 353-368.
- Management, 7, 43-6
- Manzini, A. O. (1919). *Organizational diagnosis: A practical approach to company problem solving and growth*.

- Meisinger Jr, R. J., & Dubeck, L. W. (1984). *College & University Budgeting. An Introduction for Faculty and Academic Administrators*. National Association of College and University Business Officers, One Dupont Circle, Suite 500, Washington, DC 20036-1178.
- privatized utility in Britain. *Public Administration* 1998; 76(3): 431-49, 2006.
- Robertson, M., & Germov, J. (2015). Bringing the budget back into academic work allocation models: a management perspective. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37(5), 507-518.
- Salluzzo, R. (1999). Using the budget as an effective management tool. *New Directions for Higher Education*, 107, 61-71. doi:10.1002/he.10706.
- Salvatore, V., & Falletta, E. D. (2005). *Organisational Diagnostic Models: A Review and Synthesis*. Leadersphere. Inc. California. White Paper.
- Schick, A. G. (1985). University budgeting: Administrative perspective, budget structure, and budget process. *Academy of Management Review*, 10(4), 794-802.
- Schloss, P. J., & Cragg, K. M. (2013). The nature and role of budget processes. *Organization and administration in higher education*. New York, New York: Routledge, 101-124.
- Wildavsky, A. B., & Caiden, N. (1988). *The new politics of the budgetary process*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Yamamoto, K. (2010). Performance-Oriented Budgeting in Public Universities. *Journal of Finance and Management*, 7, 43-60.