

## نقش بودجه‌بندی عملیاتی در مدیریت منابع انسانی؛ رهیافتی نظری در مدیریت رسانه

دکتر غلامحسین نیکوکار<sup>۱</sup>

عبدالرحمن احسان<sup>۲</sup>

زهرا سادات سلیمان‌زاده<sup>۳</sup>

### چکیده

بودجه به عنوان اهرمی اصلی در برنامه ریزی و مدیریت هر سازمان به شمار می‌آید. سازمان‌ها نیز به طور کلی، به دنبال استفاده مطلوب از هزینه‌های انجام شده و کسب بیشترین بهره‌وری و تحقق اهداف از پیش تعیین شده با به کارگیری کمترین منابع‌اند. مدیریت منابع مالی مشتمل بر مواردی همچون برآورد منطقی، بودجه‌ریزی عملیاتی و استقلال مالی است که ارتباطی مستقیم و تنگاتنگ با شیوه بکارگیری منابع انسانی دارند.

توجه بیشتر به موارد یاد شده و اجرایی کردن آنها، علاوه بر تعالی منابع انسانی رسانه، به طور ویژه به ایجاد انگیزه بیشتر، تلاش مضاعف، افزایش روحیه مشارکتی و بهره‌وری بالاتر در این نوع سازمان‌ها می‌انجامد. مدیریت منابع مالی با بودجه‌بندی صحیح و مطابق با اهداف، ضریب بهره‌گیری از منابع انسانی مطلوب را فراخور حال سازمان، بالا خواهد برد. به همین منظور، مقاله پیش‌رو با نظر به انواع بودجه‌بندی و مراحل مختلف آن در تکوین فعالیت‌های سازمانی، تأکید و توجه ویژه‌ای بر منابع انسانی یا سرمایه‌های انسانی به مثابه‌ی اساسی‌ترین منابع هر سازمان، و به طور ویژه

۱. استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۲. کارشناس ارشد مدیریت مالی دانشگاه تهران

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد MBA از دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

سازمان‌های رسانه‌ای دارد.  
کلید واژه: بودجه، بودجه‌بندی عملیاتی، منابع انسانی، مدیریت رسانه، برون‌سپاری، مدیریت مالی.

### مقدمه‌ای بر بودجه‌بندی و منابع انسانی

از ابتدای تاریخ، جوامع انسانی با داشتن منابع و امکانات محدود، نیازهای نامحدودی داشته‌اند و بر این اساس ناگزیر می‌بایست منابع محدود را چنان به کار گیرند که حد متناسبی از نیازهای خود را تأمین نمایند. بی‌تردید از بین چهار منبع اساسی مختلف در هر تشکیلات سازمانی (منابع انسانی، مالی، فیزیکی، اطلاعاتی) منابع انسانی، از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. در این شرایط لازم است مدیران با توجه به منابع انسانی یا سرمایه‌های انسانی موجود به بودجه‌بندی و تخصیص دقیق منابع مالی اهتمام ورزند. مقاله پیش‌رو با عطف نظر به انواع بودجه‌بندی و مراحل مختلف آن در تکوین فعالیت‌های سازمانی، تأکید و توجه ویژه‌ای بر منابع انسانی یا سرمایه‌های انسانی به مثابه اساسی‌ترین منابع هر سازمان دارد.

بودجه را می‌توان آئینه تمام‌نمای برنامه‌ها و فعالیت‌های یک سازمان در نظر گرفت که نقش بسیار مهمی در توسعه سازمان‌ها ایفا می‌کند. بودجه‌ریزی را فرایند تخصیص منابع محدود به نیازهای نامحدود می‌نامند. چهار منبع اساسی در سازمان عبارتند از: منابع انسانی، فیزیکی، مالی و اطلاعاتی؛ این منابع محدود باید به واسطه بودجه، به نیازهای نامحدود تخصیص یابد. در این فرایند، اولویت‌بندی نیازها از اهمیت به‌سزایی برخوردار است.

سازمان‌ها به سه دلیل عمده به بودجه‌ریزی نیازمندند:

- ۱- نشان‌دادن مفهوم مالی برنامه‌ها؛
- ۲- شناساندن منابع مورد نیاز اجرای برنامه‌ها؛
- ۳- و به‌دست آوردن معیارهای سنجش، نظارت و کنترل نتیجه‌ها در مقایسه با برنامه‌ها. (محمدی، ۱۳۸۷: ۶)

بودجه به‌عنوان بیان مالی عملیات دولت نیز، مهمترین سند دولتی است که

دستگاه‌های اجرایی را در دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز و برنامه‌های توسعه کشور و انجام اثربخش وظایف خود یاری می‌رساند. از این روی تلاش برای بهبود این سند مالی و بهره‌وری بودجه در اجرای فعالیت‌های دستگاه‌های اجرایی همواره مورد توجه و چالش بوده است. نظام بودجه‌ریزی عملیاتی با هدف نتیجه‌محوری این سند مالی، تلاش می‌کند با پیوند اعتبارات بودجه‌ای به نتایج اقدامات دولت به اهداف صرفه‌جویی، شفافیت، کارایی و اثربخشی بودجه دست یابد. بودجه‌ریزی عملیاتی، به اصلاح مدیریت بخش عمومی و افزایش اثربخشی و تعالی منابع انسانی در سازمان‌ها می‌پردازد.

### مفهوم بودجه<sup>۱</sup>

بودجه، کیسه‌ای چرمی بوده که وزیر دارایی فرانسه سند دخل و خرج سالانه دولت را برای دفاع به مجلس، داخل آن قرار می‌داده است. این واژه به تدریج از قرن ۱۸ میلادی با مفهومی که امروزه ما آن را بودجه می‌شناسیم، مترادف گردید.

### انواع بودجه

۱- **بودجه متداول:** در قدیمی‌ترین نوع بودجه‌نویسی، اعتبارات بر حسب کدهای هزینه تقسیم می‌شوند که عیب اساسی آن فقدان توجه به هدف‌های سازمان می‌باشد و ماهیت وظایف سازمان را نشان نمی‌دهد.

۲- **بودجه منعطف یا متغیر<sup>۲</sup>:** به‌منظور غلبه بر مشکل منعطف نبودن بودجه‌های سنتی در مؤسسات تولیدی و بازرگانی از نوعی بودجه بنام بودجه منعطف استفاده می‌کنند. برای تنظیم این نوع بودجه ابتدا هزینه‌های ثابت و متغیر را تعیین نموده و سپس با توجه به اعتبار و امکانات مؤسسه می‌توان تصمیم گرفت که در هر زمان چه هزینه‌ای را انجام داد و در مقابل آن چه نتیجه‌ای را به‌دست آورد. با تنظیم این بودجه می‌توان به‌طور دوره‌ای مثلاً ماهانه یا هر سه ماه یک‌بار مطابق شرایط مؤسسه بودجه

---

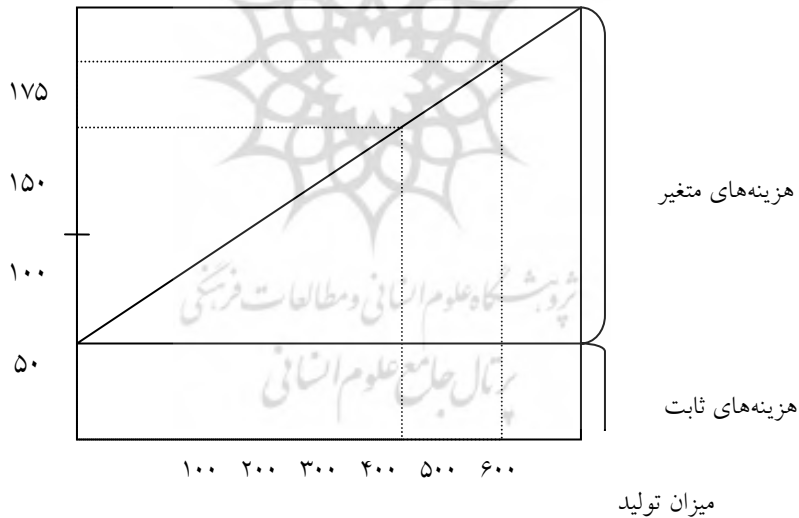
1. budgete

2. variable budget

خاصی را انتخاب و ملاک عمل قرار داد.

نمونه‌ای از نمودار بودجه متغیر در نمودار ۱ نشان داده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود هزینه‌های ثابت بدون توجه به میزان تولید در ۵۰.۰۰۰ ثابت می‌باشند و هزینه‌های متغیر در رابطه با میزان تولید تغییر می‌کنند. مثلاً برای ۴۰۰ واحد تولید هزینه متغیر ۱۰۰.۰۰۰ ریال می‌باشد در حالی که برای ۵۰۰ واحد هزینه متغیر ۱۲۵.۰۰۰ ریال خواهد شد. حال اگر مؤسسه در شرایطی است که می‌تواند ۱۵۰.۰۰۰ ریال هزینه کند بودجه مؤسسه از نظر هزینه‌های متغیر و ثابت معین بوده و نتیجه این سرمایه‌گذاری هم مشخص می‌باشد و به همین ترتیب برای امکانات دیگر می‌توان تصمیم‌گیری صحیح را انجام داد. (الوانی، ۱۳۸۵: ۲۷۳)

هزینه‌ها (به ۱۰۰۰ ریال)



نمودار ۱- بودجه متغیر

۳- بودجه بر مبنای صفر<sup>۱</sup>: غالباً در بودجه‌های سنتی اساس برآوردها ارقام سال قبل بوده و با درصدی افزایش به تنظیم بودجه سال جدید اقدام می‌شود. این فرایند نارسا و ناقص بوده و از دقت و صحت کافی برخوردار نیست زیرا تسری وضع گذشته به آینده و ثابت انگاشتن روند فعالیت‌ها شاخص صحیحی برای پیش‌بینی نمی‌باشد. برای غلبه بر این مشکل از شیوه جدیدی در بودجه‌بندی استفاده می‌شود که به اصطلاح آن را بودجه بر مبنای صفر می‌نامند. در این روش هر سازمان برای بودجه‌بندی باید کلیه فعالیت‌ها و برنامه‌های خود را اعم از قدیم یا جدید همانند یک برنامه یا فعالیت جدید از جنبه‌های مختلف مورد ارزیابی قرار داده و میزان اهمیت و اولویت آنها را مشخص سازد. بدین ترتیب نوعی تحول و نوسازی فلسفه زیربنایی این شیوه بودجه‌بندی را تشکیل می‌دهد.

در بودجه‌بندی بر مبنای صفر تمامی فعالیت‌ها و برنامه‌ها در سازمان از نظر اثربخشی و کارایی مورد تجزیه و تحلیل و ارزشیابی قرار می‌گیرند و درجه اولویت آنها نسبت به یکدیگر تعیین می‌شود. فعالیت‌هایی که از نظر اهمیت در درجه‌های بسیار نازل قرار گرفته‌اند در صورت لزوم حذف می‌شوند و در سایر فعالیت‌ها اصلاحات ضروری به عمل می‌آید. فعالیت‌های مهم نیز از محل صرفه‌جویی‌های حاصل از حذف فعالیت‌های بی‌اهمیت، تقویت شده و توسعه می‌یابند.

در اجرای روش بودجه‌بندی بر مبنای صفر، چهار مرحله اصلی و اساسی وجود دارد:

- اول - شناخت واحدهای فعالیت در سازمان؛
- دوم - تجزیه و تحلیل هر واحد فعالیت در قالب گروه فعالیت‌ها و برنامه‌ها؛
- سوم - ارزشیابی و درجه‌بندی گروه فعالیت‌ها و تعیین اولویت بین آنها؛
- چهارم - انتخاب و تدوین آن گروه از فعالیت‌ها که ثمربخشی آنها اثبات شده است به صورت بودجه تنظیمی برای سازمان.

البته جدا نمودن این مراحل از یکدیگر تنها جنبه تشریحی داشته و در عمل این

مراحل از هم جداپذیر نمی‌باشند. هر مرحله وابسته به مرحله دیگر بوده و در اغلب موارد دو یا سه مرحله با هم پیوسته می‌باشند. (الوانی، ۱۳۸۵: ۲۷۴)

**۴- بودجه‌بندی طرح و برنامه (PPBS):** بودجه‌بندی طرح و برنامه، تلاشی است برای ترکیب و تلفیق بودجه‌بندی با برنامه‌ریزی‌ها کلی به‌عنوان مجموعه‌ای واحد که نشان‌دهنده خطوط اصلی و خط‌مشی‌های کلی سازمان و دولت باشد. اجزاء بودجه‌بندی طرح و برنامه عوامل جدیدی نیستند زیرا طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی هر یک دارای سوابق دیرینه‌ای هستند، از این رو آنچه جدید است ترکیب این عوامل در یک ساخت کلی به‌نام بودجه طرح و برنامه می‌باشد.

**۵ - بودجه برنامه‌ای:** در این نوع بودجه‌نویسی شکل برنامه کار تنظیم و برای هر برنامه، اعتباری مشخص می‌شود. در این نوع بودجه، با ایجاد ارتباط میان مواد هزینه و عوامل به‌کارگرفته شده از یک طرف و نتایج کار به‌دست آمده از سوی دیگر مشخص می‌شود طی سال، چه کالاها و خدماتی به‌صورت محصول نهایی یا فعالیت سازمانی برای نیل به اهداف سازمان تولید شده است.

**۶ - بودجه عملیاتی:** همان بودجه برنامه‌ای است که به نحو دقیق‌تر و روش‌تر اجرای برنامه‌ها را از دیدگاه فایده - هزینه تجزیه و تحلیل می‌نماید و با روش اندازه‌گیری حجم کار، قیمت تمام شده تولید یا مزمت را به‌دست می‌آورد و به علل افزایش قیمت تمام شده واقف می‌گردد. بودجه عملیاتی مستلزم اطلاعات دقیق از اجرای هر یک از عملیات می‌باشد، حرکت به سوی بودجه عملیاتی موجب گسترش و نگهداری حساب به جزئیات در امور مالی دستگاه می‌باشد.

### **بودجه و بودجه‌بندی چیست؟**

تقویم و پیش‌بینی درآمد و هزینه برای مدت معینی را بودجه می‌گویند. بودجه عبارت است از پیش‌بینی درآمدها و سایر منابع تأمین اعتبار و برآورد هزینه برنامه‌ها و

---

1. planning programming budgeting system (PPBS)

2. performance budgeting

عملیات معینی که در دوره‌ای محدودی از زمان انجام می‌شود.

برنامه‌ریزی بر مبنای هدف‌های معین درصدد برمی‌آید تا در مدت زمان مشخصی وضعی را از یک مرحله به مرحله مطلوبتر برساند (قلی‌پور، ۱۳۸۰). انتقال از وضع موجود به وضعیتی مطلوب، مجموعه اقدام‌هایی که باید انجام شود تا دستیابی به این هدف امکان‌پذیر شود. رعایت اصول مشارکت در اهداف، مشمولیت برنامه، گستردگی آن، کارآیی و واقع‌بینی، معیارهایی هستند که انگیزه مشارکت افراد را در تحقق برنامه موجب می‌شوند. برنامه‌ریزی در بخش دولتی با هدف پیشرفت توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی تدوین می‌شود، که رشد آموزش، بهداشت، حمل‌ونقل، مسکن، کشاورزی و صنعت را به همراه خواهد داشت. اثرگذاری توسعه در بخش‌های مختلف جامعه همچون کشاورزی و صنعت نتایج سریع و مستقیم در روند توسعه دارد و به افزایش تولید ناخالص ملی می‌انجامد. نتایج برخی دیگر چون آموزش حین خدمت کارکنان در درازمدت ظاهر می‌شود و در تولید ملی مؤثر می‌افتد. برنامه‌ریزی با بودجه همراه است. در چارچوب‌های درآمدی قابل پیش‌بینی، هزینه‌های تحقق برنامه تنظیم می‌شود و با تدوین برنامه متناسب با فعالیت مؤسسات دولتی و خصوصی امکان نیل مطلوب‌تر فراهم می‌آید.

در سازمان‌های دولتی، قوانین و مقررات، استانداردهای کنترلی است که بر مبنای آن عملکرد واحدهای سازمانی اساس بودجه سال آتی را تشکیل می‌دهد. در بودجه‌بندی عملیاتی علاوه بر تفکیک اعتبارات به وظایف، برنامه‌ها، فعالیت‌ها و طرح‌ها مبنای محاسبه قرار می‌گیرد. ارقام پیش‌بینی نشده در بودجه عملیاتی بر تجزیه و تحلیل برنامه‌ها وابسته است. تدوین و اجرای بودجه عملیاتی در دستگاه‌های دولتی مستلزم کاربرد حسابداری تعهدی به منظور تعیین هزینه‌های واقعی برنامه‌ها و فعالیت‌ها است. هماهنگی و یکنواختی طبقه‌بندی‌های بودجه‌ای و تطبیق آنها با ترکیب سازمانی دستگاه‌های دولتی از یک سو و ارتباط وظایف برنامه‌ریزی، بودجه‌ریزی و حسابداری دولتی از سوی دیگر، نیز از ضروریات بودجه عملیاتی و ایجاد اطلاعات کافی برای مدیریت بر منافع است.

در بودجه عملیاتی از طبقه‌بندی عملیاتی به منظور تدوین برنامه و بودجه استفاده

می‌شود. در طبقه‌بندی عملیاتی کالا و خدمات خریداری شده به جای طبقه‌بندی برحسب نوع و ماهیت به‌عنوان عومل و اجرای فعالیت‌ها تلقی و طبقه‌بندی می‌شود. طبقه‌بندی عملیاتی تدارک و اسناد قابل قبول و واقعی را که ممکن است در تشخیص کارایی سطوح مختلف مدیریت مفید باشد، ایجاد می‌کند و بیان می‌دارد که علت افزایش هزینه‌های بهای تمام شده برنامه‌ها، افزایش حجم عملیات است یا افزایش هزینه‌ها برای حجم ثابت.

### بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت<sup>۱</sup>

بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت، فرایند تهیه بودجه است که بر هزینه فعالیت‌های مرتبط با عملیات تأکید و تمرکز دارد. بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت، هزینه‌ها را با توجه به محرک‌های هزینه تفکیک می‌کند و بر اطلاعات بودجه‌بندی، فعالیت‌ها و فرایندهایی که ارزش افزوده ایجاد می‌کند، تأکید دارد و تغییرات پیش‌بینی شده در سازمان مثل تغییر فرایندها و بهره‌وری، ظرفیت مورد استفاده و دسترسی به منابع را به‌طور مشخص می‌تواند نشان دهد. در بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت علاوه بر تجزیه و تحلیل اطلاعات مالی، اطلاعات غیرمالی نیز مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد و پیامدهای تغییر در داده‌های غیرمالی مورد بررسی قرار می‌گیرد. به‌طور خلاصه می‌توان گفت بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت؛ به‌جای تأکید بر اطلاعات دوره‌های قبل با نگاه به برآیند، از طریق استفاده از اطلاعات مالی و غیرمالی، فعالیت‌ها و منابع به ایجاد راهبرد آینده‌نگر تأکید می‌کند. مقایسه بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت و بودجه‌بندی سنتی می‌تواند در پنج محور انجام پذیرد:

#### ۱- واحد بودجه‌بندی

در بودجه‌بندی سنتی، هزینه هر یک از دوایر (وظایف) سازمانی یا عوامل هزینه به‌عنوان واحد بودجه‌بندی در نظر گرفته می‌شود. در حالی که در بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت، هزینه فعالیت‌های مختلف، واحد بودجه‌بندی می‌باشد.



## ۲- محور توجه

در بودجه‌بندی سنتی، محور توجه، منابع و نهاده‌های مورد نیاز سازمان می‌باشد، اما در بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت، بازده یا کارهایی که باید انجام شود، محور توجه است.

## ۳- تأکید زمانی

در بودجه‌بندی سنتی یک دوره معین آینده مورد تأکید قرار می‌گیرد ولی در بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت، بهبود مستمر دوره‌ای، همواره مورد تأکید است.

## ۴- هدف کنترل

هدف کنترل در بودجه‌بندی سنتی حداکثر نمودن عملکرد مدیریت است در حالی که هدف کنترل در بودجه‌بندی عملیاتی، هماهنگ نمودن فعالیت‌های سازمانی است.

## ۵- مبنای بودجه

مبنای بودجه‌بندی سنتی، توجه به گرایش و تغییرپذیری هزینه‌ها و تفکیک آن به ثابت و متغیر است؛ ولی در بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت، مبنای بودجه ظرفیت‌های استفاده شده و بی‌استفاده می‌باشد. (شاکرطاهری، ۱۳۸۶)

به‌طور کلی بودجه سنتی، نگهداری واحدها، مؤسسات و سازمان‌ها را دربردارد، در صورتی که بودجه بر مبنای فعالیت، کارکردها را مد نظر قرار می‌دهد. بنابراین بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت بیانگر پیش‌بینی هزینه‌های انجام فعالیت‌های مختلف است. اما بودجه سنتی معرف هزینه‌های بودجه شده برای هر یک از وظایف خاص سازمان نظیر تدارکات، فنی، تولید یا هریک از عوامل هزینه است. در حالی که بودجه‌بندی سنتی بر عوامل هزینه نظیر مواد، دستمزد و هزینه‌های سربار تمرکز و تأکید دارد، بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت، هزینه‌های مورد انتظار برای فعالیت‌های مختلف را مورد توجه قرار می‌دهد. بودجه‌بندی سنتی به‌عنوان ابزار کنترل، بر مقایسه ارقام بودجه‌بندی شده با نتایج واقعی عملیات و انحرافات و حداکثر کردن مسئولیت و پاسخ‌گویی عملکرد واحدها تمرکز دارد، اما هدف اصلی کنترل در بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت، هماهنگ و همخوان کردن فعالیت‌های مختلف سازمان به منظور ارائه و تولید خدمات بهتر است.

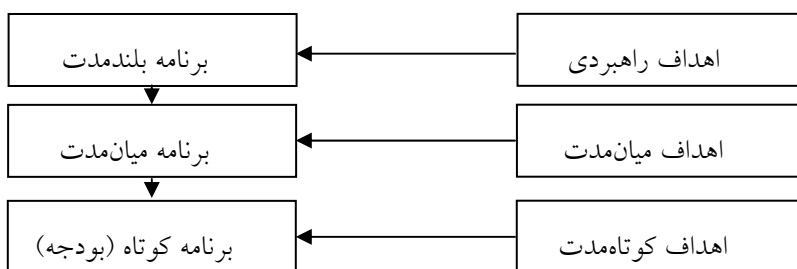
اطلاعات مالی مورد نیاز برای بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت، با استقرار سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت به دست می‌آید.

### تکنیک‌های نوین بودجه‌بندی و نقش آن در رسانه

اوایل قرن بیستم رشد فزاینده سازمان‌های صنعتی، هماهنگی و کنترل تصمیم را برای مدیران پیچیده کرده بود. ناهماهنگی و کنترل تصمیم (نظارت) مانع رشد سازمان‌ها می‌شد و نیاز به شکل‌گیری نرم‌افزار مدیریتی جدیدی بود. حدود سال‌های ۱۹۳۰ میلادی، بودجه‌ریزی و کنترل‌های مالی برای پاسخ به این نیاز شکل گرفتند. به این ترتیب، با پیدایش بودجه‌ریزی و کنترل‌های مالی، مسئله هماهنگی و کنترل در سازمان‌ها به میزان عمده‌ای حل شد و زمینه رشد آنها فراهم آمد. بودجه‌ریزی پس از پیدایش، تکامل یافت و در اشکال بودجه‌ریزی براساس برنامه‌های راهبردی و عملیاتی مطرح شد و با وجود محدودیت‌هایی که دارد امروزه نیز به مثابه یکی از مهم‌ترین ابزارهای مدیریت به کار می‌رود.

بودجه، برنامه پیش‌بینی شده مدیریت به منظور استفاده از منابع سازمانی برای یک دوره زمانی آتی است که در قالب اطلاعاتی کمی بیان می‌شود. به عبارت دیگر بودجه، توصیف مقداری اهداف مدیریت و بیانگر مراحل و راه‌های رسیدن به این اهداف است. بودجه به خودی خود هدف نیست بلکه هدف آن کمک به مدیریت است. بودجه ابزاری مفید برای هماهنگی و اجرای برنامه‌هاست و با استفاده از آن می‌توان آثار مالی فعالیت‌ها را با هدف بهبود مستمر و کاهش هزینه‌ها به صورت کمی بیان کرد. (فرهنگی، ۱۳۸۰)

اهداف و برنامه‌های سازمان از یکدیگر تأثیر می‌پذیرند. اهداف راهبردی، میان مدت و کوتاه مدت به ترتیب بر برنامه‌های بلند مدت (۵ تا ۱۰ سال)، میان مدت (۳ تا ۵ سال) و کوتاه مدت سالانه (بودجه) تأثیر می‌گذارند. این تأثیرپذیری در نمودار ۲ نشان داده شده است:



نمودار ۲- تأثیرپذیری اهداف و برنامه‌های یک سازمان رسانه‌ای

### مسیر بودجه‌ریزی عملیاتی

پس از جنگ جهانی دوم در کشورهای توسعه یافته به دلایل پیش گفته به طراحی و اجرا نظام‌هایی مبادرت نمودند که اساساً در دسته نظام‌های بودجه‌ریزی مبتنی بر بهبود مدیریت قرار داشته و به نام «بودجه‌ریزی عملیاتی» در اشکال گوناگون نامیده شدند و عموماً در سال‌های بعد در بیشتر این کشورها به حیات خود ادامه داده است.

بودجه‌ریزی عملیاتی در زمان‌ها و کشورهای مختلف موجب اقدامات مختلفی شده است. دامنه این اقدامات در سطح وسیع شامل دو تعریف است:

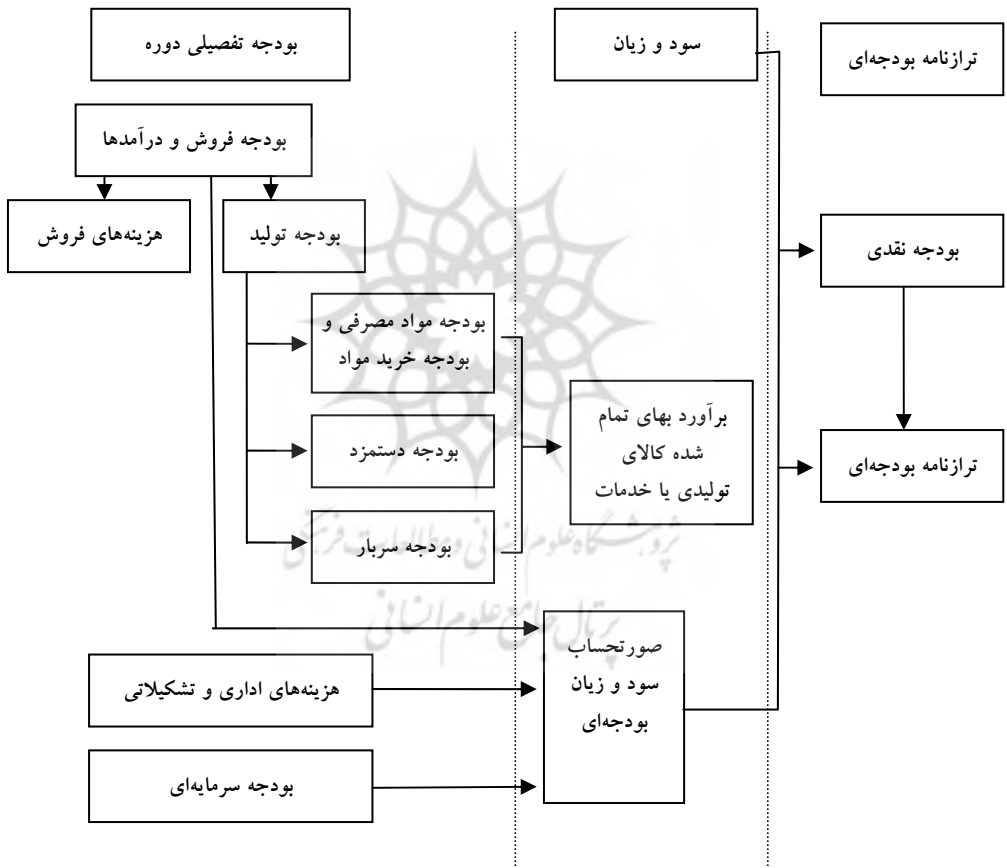
۱- بودجه‌ریزی عملیاتی در ارتباط با ارائه بودجه با تأکید بر خروجی‌ها به جای ورودی‌های عملیات دولت

۲- بودجه‌ریزی عملیاتی در ارتباط با ساختاربندی عملیاتی دولت براساس برنامه‌ها و فعالیت‌هایی که این خروجی‌ها را تولید می‌کنند. در این تعریف عبارت بودجه‌ریزی عملیاتی غالباً مترادف با بودجه‌ریزی برنامه‌ای به کار می‌رود. (حسن‌آبادی و نجار صراف، ۱۳۸۷: ۱۳)

### بودجه جامع و عملیات منابع مالی در سازمان‌ها

بودجه جامع برنامه‌های مالی و عملیاتی مدیریت برای یک دوره زمانی آتی است که در قالب مجموعه‌ای از صورت‌های مالی خلاصه می‌شود و دربرگیرنده کلیه عملیات و

سطوح مدیریت از جمله مدیریت منابع انسانی است. تمام شرکت‌ها و مؤسسه‌ها که در زمینه تولید کالا و خدمات فعالیت می‌نمایند به منظور کنترل فعالیت‌ها، هزینه‌ها و درآمدها، در ابتدای دوره مالی این بودجه را تهیه و بر مبنای آن عملکردها را ارزیابی می‌کنند. نمودار ۳ نمایانگر فرآیند تنظیم بودجه جامع و ارتباط آن با صورت‌های مالی است:



نمودار ۳- بودجه جامع

## منابع انسانی و چالش‌های بودجه‌بندی

تأمین نیروی انسانی بر وظایف رهبری و نظارت در خصوص بودجه‌بندی اثر می‌گذارد. به عبارت دیگر تأمین نیروی انسانی مطلوب، رهبری را آسان می‌سازد و به همین گونه گزینش افراد با کفایت، بر وظیفه‌ی نظارتی مدیران تأثیرگذار است. تأمین نیروی انسانی نیازمند یک نگرش بر پایه نظام آزاد است، این اقدام در درون سازمان که به نوبه خود با محیط خارجی پیوند دارد، انجام می‌شود. بنابراین عوامل درون سازمانی مانند خط‌مشی‌های استخدامی، فضای سازمانی و نظام پاداش و تشویق باید در نظر گرفته شوند. روشن است که بدون بودجه‌بندی مناسب، جذب و نگهداری منابع انسانی کاری ناشدنی است. محیط بیرونی نیز نباید نادیده گرفته شود. فن‌شناختی در سطح عالی مستلزم داشتن مدیرانی است که از تعلیم و تربیت خوب و مهارت‌های بالا برخوردار باشند. در ادامه به برخی از مزایا و معایب استفاده از نیروی انسانی داخلی و خارجی (برون‌سپاری) اشاره شده است.

### محاسن استفاده از نیروی انسانی داخلی:

- ۱- ارتقاء کارکنان شاغل به مقامات بالاتر و یا انتقال یک کارمند از واحدی به واحد دیگر سبب خواهد شد که کلیه افراد سازمانی از حالت سکون به در آیند و حالت جهش در کسب مقامات بالاتر در خود احساس نمایند.
- ۲- جلب رضایت کارکنان از طریق ایجاد موجبات ارتقاء و ترقی آنها؛
- ۳- انتقال کارکنان ناراضی به واحدهای دیگر و مشاغل مختلف؛
- ۴- تقویت روحیه حس همکاری کارکنان و افزایش کارایی؛
- ۵- پائین بودن هزینه آن.

### معایب استفاده از نیروی انسانی داخلی:

- ۱- استفاده از منابع داخلی موجب خواهد شد که سازمان از آخرین پدیده‌های علمی و تخصصی و فن‌آوری به دورماند و خود را همیشه با گذشته وفق دهد و آینده را

فراموش کند.

- ۲- استفاده از منابع داخلی کلیه نیازهای پرسنلی سازمان را تأمین نمی‌کند.
- ۳- موجبات ناراحتی گروهی از افراد را که ارتقاء پیدا نکرده اند فراهم می‌آورد.
- ۴- تضعیف قدرت اجرایی و تصمیم‌گیری مدیریت. (طوسی، ۱۳۷۲: ۹-۶)

جدول شماره ۱- محاسن و معایب تأمین نیرو از داخل و خارج سازمان (طوسی، ۱۳۷۲)

معایب	محاسن	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- فکر تازه به درون سازمان جاری نمی‌شود.</li> <li>- هزینه آموزشی بالاست.</li> <li>- افراد، تحت تاثیر گروه‌های صنفی و سیاسی عمل می‌کنند.</li> <li>- نیاز شدید به ارائه برنامه‌های بهبود مدیریت.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حفظ روحیه کارکنان</li> <li>- تشخیص بهتر توانایی‌ها</li> <li>- هزینه کمتر برای برخی مشاغل</li> <li>- انگیزاننده برای عملکرد خوب</li> <li>- به‌کارگماری فقط در سطوح داخلی سازمان است.</li> </ul>	داخلی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ممکن است فرد انتخاب شده متناسب با خواسته شغلی نباشد.</li> <li>- ممکن است روحیه کارکنان موجود را تضعیف کند.</li> <li>- هزینه انتخاب و استخدام افزایش می‌یابد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فکر و خون تازه در سازمان جاری می‌شود.</li> <li>- هزینه آموزشی نیروهای حرفه‌ای ارزانتر است.</li> <li>- گروه‌های حمایتی از قبل در سازمان وجود ندارند.</li> <li>- ممکن است اسرار رقبا به درون سازمان راه یافته و موجب دیدگاه‌های تازه شود.</li> <li>- به افراد در بهره‌گیری از فرصت‌های استخدامی برابر کمک می‌کند.</li> </ul>	خارجی

## جایگزین‌هایی برای بودجه‌بندهای متداول سازمان

در پاره‌ای از سازمان‌ها قبل از پرداختن به عمل کارمندیابی تلاش می‌شود با استفاده از روش‌هایی مانند عقد قرارداد موقت، استفاده از کارکنان موقت یا روزمزد و یا پاره‌وقت تقاضا برای کار بیشتر امکان پذیر گردد. به‌خصوص در سازمان‌های دولتی که به‌واسطه مصوبات دولت و تصویب قوانین منع در استخدام وجود داشته باشد و یا سازمان‌ها توان مالی چندانی را برای تأمین هزینه‌های کارمندیابی و انتخاب افراد نداشته باشند و در پاره‌ای از موارد هم دیده می‌شود که مدیران ترجیح می‌دهند به دلیل ایجاد نبود تعهد بلند مدت در کنار منابع انسانی موجود، از روش‌های جایگزین استفاده کنند (گوردون، ۲۰۰۶). در ادامه به اختصار به روش‌های یاد شده اشاره می‌شود.

### – عقد قرارداد

در زمانی که سازمان با افزایش تقاضا برای کالا و خدمات خود در کوتاه مدت روبرو است مدیران سازمان ممکن است از سیاست عقد قرارداد با سازمان دیگر استفاده نمایند و منابع انسانی و مادی خود را افزایش ندهند.

### – کارکنان موقت

وقتی که سازمان در کوتاه مدت با افزایش تقاضا روبرو است، سیاست متناسب گسترش نیروی کار، استفاده از کارکنانی است که در سازمان‌های دیگر و یا در بازار کار وجود دارند و می‌پذیرند که به‌صورت موقت برای انجام فعالیت‌های اضافی این سازمان فعالیت نمایند.

### – کارکنان پاره وقت

یکی دیگر از سیاست‌هایی که اغلب مدیران در کوتاه مدت و به‌هنگام افزایش تقاضا در سازمان به‌کار می‌گیرند استفاده از کارکنان پاره وقت است که براساس توافق، این افراد ساعاتی از ایام روز و یا هفته و یا ماه را برای خدمت به سازمان اختصاص می‌دهند. این سیاست همانند استخدام کارکنان موقت، ورود افکار تازه به سازمان را موجب می‌شود.

### – استفاده از کارکنان سازمان‌های دیگر

یکی از سیاست‌هایی که امروز در اغلب سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود استفاده از کارکنان انتقالی از سازمان‌های دیگر است. این مورد امروزه در سازمان‌های دولتی به صورت ماموریت‌های کوتاه مدت و یا با توافق مسئولین سازمان‌ها به صورت دائم انجام می‌شود. در این صورت سازمان در هزینه‌های مربوط به کارمندیابی صرفه جویی می‌نماید. امروزه در سازمان‌ها برای حل مشکل کمبود نیروی انسانی از روش‌های دیگر مانند مکانیزه کردن سیستم، طراحی مجدد مشاغل، استفاده از روش‌های پروژه‌ای و حذف کارهای زاید برای آزاد کردن نیروی کار استفاده می‌شود.

### – برون‌سپاری

انتقال بعضی از فعالیت‌های داخلی یک سازمان و واگذاری حق تصمیم‌گیری به عرضه‌کننده بیرون از سازمان براساس قرارداد را برون‌سپاری می‌گویند. به بیان دیگر در برون‌سپاری، تمام و یا بخشی از مسئولیت یکی از واحدهای سازمان به عرضه‌کننده‌ای بیرون از سازمان واگذار می‌شود. در حقیقت، در برون‌سپاری نه تنها فعالیت‌ها منتقل می‌شوند، عوامل تولید و حق تصمیم‌گیری نیز در اغلب موارد واگذار می‌گردد. موضوع مهمی که برای دست‌اندرکاران در هر سازمان مطرح است آن است که چطور سازمان با توجه به نیروی انسانی و بودجه معین فعلی، بتواند تصمیم بگیرد که چه فعالیتی را برون‌سپاری کند و چه فعالیتی را خود انجام دهد؟ امروزه مقوله برون‌سپاری همپای رشد سازمان‌ها دچار پیچیدگی شده است، به طوری که نه تنها از دیدگاه صرفه‌جویی مالی بلکه از دیدگاه‌های متفاوت از جمله تصحیح الگوی استفاده از منابع انسانی، بازار رقابتی، ضرورت پیوستن به بازارهای جهانی، بالارفتن انتظارات مشتریان (مخاطبین) و رقابتی شدن بازار مطرح است و برون‌سپاری به یک الزام و نیاز مبرم سازمان‌ها تبدیل شده است.

خلاصه‌ای از دلایل تغییر ساختاری سازمان‌ها عبارتند از:

– اندازه بزرگ سازمان دیگر یک مزیت رقابتی نیست.



- رقبای کوچک و چابک توانایی تغییر یک شبه صنعت و ساختار هزینه‌ها را دارند.
- فشار رقابت در اقتصاد جهانی شدت بیشتری پیدا کرده است.
- زمان چرخه عمر محصولات و خدمات، به صورت عجیبی کوتاهتر شده است و زمان پاسخ‌گویی به تقاضا از سوی رقبا کمتر است.
- بهبود عملکرد مالی و عملیات، کلید موفقیت در شرایط بحرانی و همچنین رمز بقا است.
- سرمایه‌گذاران و تحلیل‌گران به آن دسته از شیوه‌های مدیریتی توجه دارند که با صرفه باشند.
- متخصصان و تکنسین‌ها به قدر کافی وجود دارند، از این رو استخدام و به‌کارگیری آنان به صورت تمام وقت منطقی به نظر نمی‌آید.
- سازمان‌ها برای دستیابی به بهره‌وری نیاز دارند تا تعدادی از فرآیندهای خود را برون‌سپاری نمایند. بهره‌وری از دو جزء اصلی «کارایی» و «اثربخشی» تشکیل می‌شود که بخش «کارایی» مربوط به تعیین نیازها و خواسته‌های مشتریان و بخش اثربخشی شامل منابع مورد استفاده می‌باشد. سنجش هر یک از این دو عنصر، میزان بهره‌وری سازمان را مشخص می‌سازد. از نقطه‌نظری دیگر، اثربخشی نگاه به بیرون و کارایی نگاه به درون سازمان دارد. برای سنجش کارایی، سازمان به عملیات درونی خود و نحوه صرف منابع می‌پردازد تا این که دریابد هر خدمت چند واحد پولی هزینه دربرداشته و براساس استانداردها این هزینه تا چه حد توجیه‌پذیر است و در سنجش اثربخشی، سازمان به بیرون می‌نگرد تا دریابد خدمات چه اثراتی بر جامعه و مشتریان برجای گذارده است.
- گاهی برون‌سپاری سازمان‌ها برای حصول کارایی بیشتر و گاهی برای دستیابی به اثربخشی صورت می‌پذیرد. البته برون‌سپاری برخی از فعالیت‌های به این دلیل صورت می‌گیرد که مدیریت این گونه فعالیت‌ها وقت زیادی را به خود اختصاص می‌دهد و برون‌سپاری در این حالت باعث می‌شود تا مدیران بتوانند بدون دغدغه فکری بتوانند به مسائل اصلی‌تر در راستای اهداف سازمان بپردازند که این خود بر افزایش بهره‌وری تأثیر مستقیم می‌گذارد (الوانی و اشرف‌زاده، ۱۳۸۷). در همین رابطه اصل ۴۴ قانون

اساسی جمهوری اسلامی ایران نیز، این فرصت را به سازمان‌های دولتی می‌دهد که شماری از فعالیت‌های خود را به بیرون از سازمان واگذار کنند. بنابراین سازمان‌ها در بسیار از امور، برای بهره‌مندی از فواید کاهش هزینه‌ها و تطبیق بودجه‌بندی عملیاتی با منابع انسانی خود، می‌تواند برون‌سپاری شده یا به صورت خصوصی اداره شود. مسئله‌ای که مدیران ارشد با آن مواجه هستند استفاده از برون‌سپاری نیست، بلکه تعیین خدمتی است که باید برون‌سپاری شود. این موضوع نیازمند آن است که راهبردهای برون‌سپاری به روشنی معین شوند.

### – تفاوت «پیمانکاری» و «برون‌سپاری»

تفاوت این دو واژه در این است که در برون‌سپاری، تجدید ساختار یک سری فعالیت‌های ویژه با استفاده از منابع بیرون از سازمان که توانمندی‌های ویژه‌ای را دارا می‌باشند صورت می‌گیرد، در حالی که در پیمانکاری قسمتی از فعالیت‌های سازمان با کمک پیمانکار انجام شده و تجدید ساختاری صورت نمی‌گیرد. یک پیمانکار، یک یا چند پروژه از سازمان می‌گیرد و این در حالی است که هیچ‌گونه تغییری در سازمان به وجود نیامده و رابطه مشارکتی هم با پیمانکار به وجود نمی‌آید، درحالی‌که در برون‌سپاری، یک فرآیند در اختیار یک بدنه بیرونی سازمان قرار گرفته و سازمان با آن وارد یک رابطه مشارکتی می‌شود و به عبارت دیگر یک رابطه دوطرفه بر مبنای مشارکت<sup>۱</sup> پدید می‌آید.

### رابطه برون‌سپاری با بازاریابی رسانه‌ای

از دیدگاه بازاریابی، موضوعات مربوط به برون‌سپاری فعالیت‌های خدماتی به دلایل مختلفی مهم هستند. نقش سنتی بازاریان در سازمان‌های تجاری امروزی به دلیل نیاز باید گسترش یابد (وبستر، ۲۰۰۸). به خصوص برای خدمات صنعتی این امر لازم است زیرا جدایی مرز وظایف بازاریابی و ساخت محصول به سادگی مشخص نیست. در بسیاری

از خدمات، عملیات، محصول و فروش دست به دست می‌گردند. بنابراین علاوه بر ۲P (محصول، قیمت، مکان و فعالیتهای ارتقایی)<sup>۱</sup> تعداد ۳P دیگر که در ارتباط با خدمات هستند عبارتند از طرفین مبادلات خدماتی<sup>۲</sup>، شمای ظاهری<sup>۳</sup>، فرایند تحویل خدمات<sup>۴</sup>. بازاریابان باید عمدتاً در طراحی فرایند خدمات مشارکت نموده تا این‌که از دریافت ارزش برتر از سوی مشتریان اطمینان حاصل نمایند. در ارتباط با موضوعات فوق یک سری مبانی فکری و نظری وجود دارد که در محیط کسب و کار کنونی در حال رشد و توسعه می‌باشد. (مورگان و هانت، ۱۹۹۴)

وظایف بازاریابی نقش منحصربه‌فردی دارد که نسبت به نقش سنتی آن در سلسله مراتب گذشته سازمان‌ها متفاوت است. به این ترتیب که به ترسیم و اجرای همکاری راهبردی با فروشندگان (و شرکای فناوری) از طریق شرکت‌هایی که توانمندی بارز سازمان در خدمت‌رسانی به فرصت‌های مشخص بازار به کار می‌گیرند. بنابراین اهمیت بازاریابی در رابطه با فروشندگان<sup>۵</sup> کمتر از رابطه بازاریابی با مشتریان نخواهد بود که این قسمتی از فرایند انتقال ارزش به مشتری می‌باشد.

مدیران بازاریابی یک مسئولیت جدید در تصمیم‌گیری دارند که چه وظایف و فعالیت‌هایی را خریداری کنند و کدام را داخل شرکت انجام دهند. بنابراین مدیران بازاریابی همچنین مسئولیت دارند تصمیم بگیرند که چه زمان فروشنده‌ای فقط یک فروشنده است و چه زمان او یک همکار راهبردی<sup>۶</sup> است که درازمدت متقابلاً به هم وابسته خواهند بود. این موضوعات، مسئولیت‌های جدیدی برای مدیران بازاریابی نیز ایجاد می‌کند، که نیاز به تحقیق و بررسی دارد.

بازار برون‌سپاری برای فعالیت‌های خدماتی به طور فزاینده‌ای در حال گسترش

- 
1. product, price, place, promotion
  2. participants
  3. physical evidence
  4. process of services assembly
  5. vendors
  6. strategic by service firms

است. این که چگونه شرکت‌های خریدار تصمیم می‌گیرند چه فعالیت‌هایی را برون‌سپاری نمایند و سازوکار نظارتی آنها چگونه انتخاب شود این دیدگاه مهم را به وجود می‌آورد که چگونه مدیران تأمین‌کننده اینگونه فعالیت‌های خدماتی باید برای خدمات خود بازاریابی کنند. (الوانی و اشرف‌زاده، ۱۳۸۷)

در مجموع با استفاده‌ی مطلوب و به‌کارگیری بودجه‌ریزی عملیاتی و نیز تمرکززدایی و دادن استقلال مالی به واحدهای سازمان، نه تنها کنترل و نظارت بر چگونگی مصرف منابع بهبود خواهد یافت، بلکه دیگر متغیرهای مهم در حوزه مدیریت نظیر رضایت شغلی، انگیزه کارکنان و مشارکت نیروی انسانی که مهمترین سرمایه‌ی هر سازمان محسوب می‌شوند نیز، در فعالیت‌های سازمانی تحت تأثیر قرار خواهند گرفت. در این رهگذر «مدیریت رسانه» نیز که از آغاز دهه ۱۹۹۰ وارد حوزه‌های علمی و دانشگاهی شده‌است، به شدت نیازمند توصیف، تفسیر، و تبیین رهیافت‌هایی است که از آنها به عنوان موتور تغییر سازمان‌های رسانه‌ای بهره‌گیرند، اما پیشینه پژوهش در رشته مدیریت رسانه نشانگر آن است که این حوزه دارای ادبیات غنی و گسترده‌ای نیست و بر پایه مباحث نظریه‌ای رشته‌های مهم و کاربردی مدیریت و ارتباطات استوار مانده‌است؛ از این رو یکی از اساسی‌ترین عوامل گرایش و اقبال مخاطبان به هر رسانه، بودجه‌بندی صحیح و اشراف مدیران به مقوله بودجه‌ریزی عملیاتی است.

در ایالات متحده و اروپای غربی سه مرحله جانشینی الگوی بازاریابی رسانه‌ای و ارتباطاتی قابل تشخیص است؛ الگوی پیدایش سیاست صنعت ارتباطی (تا جنگ جهانی دوم)؛ الگوی خدمات عمومی بازاریابی رسانه‌ای (۱۹۹۰-۱۹۴۵) و مرحله کنونی (۱۹۹۰ به بعد) که در آن یک الگوی سیاست جدید مورد بررسی قرار می‌گیرد. در مرحله اول، سیاست رسانه‌ای و ارتباطاتی توسعه، عمدتاً به فناوری‌های نوظهور تلگراف، تلفن و بی‌سیم مربوط می‌شد. مدیریت سیاست ارتباطاتی نیز عمدتاً در راستای مصلحت حکومت و منافع مالی شراکتی تعقیب می‌شد. پس از جنگ جهانی دوم، سیاست رسانه‌ای بیش از آن که تحت تأثیر جنبه‌های راهبردی ملی یا اقتصادی واقع شود، در جنبه اجتماعی و سیاسی آن تفوق می‌یابد. در این مرحله که تا دهه ۱۹۸۰ تداوم داشت، الگوی مطلوب پخش خدمات عمومی، در بالاترین جایگاه خود، به‌خصوص در

اروپای غربی قرار داشت. همین که در کشورهای زیادی، دولت‌ها تصمیم به شکستن انحصار در رسانه و خصوصی‌سازی آن گرفتند، سیاست‌های هنجاری پیشین به چالش کشیده شد و سیاست‌گذاران به جستجوی یک الگوی ارتباطاتی نو پرداختند (مک‌کوئیل و کوئیلنبرگ، ۲۰۰۳: ۱۸۱). هر چند که این سیاست‌های جدید را نمی‌توان در قالب اصول کلی مدیریت رسانه ترسیم نمود، اما مک‌کوئیل و کوئیلنبرگ، شمای کلی آن را به این صورت بیان داشته‌اند:

### منفعت عمومی و اهداف نهایی



مدل شماره ۱. ظهور پارادایم مدیریت رسانه‌ای جدید از ۱۹۹۰ تاکنون

طرح ارائه شده در مدل فوق، با هدف کلی مدیریت رسانه‌ای جدید برای عموم به شمار می‌رود و در واقع هدف‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی رسانه را در خط‌مشی

کنونی تفکیک کرده است. اما در پی تلاش‌ها و پژوهش‌های به عمل آمده از طرف محققان و دانشمندان علوم اجتماعی، نظریه‌هایی با هدف توسعه موفقیت‌آمیز رسانه‌های نوین و عملگرایی در این عرصه نیز مطرح شده است.

### نتیجه‌گیری

در دنیای رقابتی امروز شرایطی به وجود آمده است که تنها راه بقای سازمان‌ها، رویکرد راهبردی به هزینه‌ها، توجه ویژه به دو مقوله‌ی بودجه‌بندی و منابع انسانی از مجموع مقولات هفت‌گانه‌ی مدیریتی می‌باشد. در این رویکرد هزینه - فایده<sup>۱</sup> راهبرد کاهش هزینه، در واقع تحول‌سازی هر سازمان و به خصوص سازمان‌های رسانه‌ای را مهیا می‌کند، به طوری که سیستم‌ها و روش‌ها، آئین‌نامه‌ها، نظام پرداخت پاداش و مواردی از این دست تغییر می‌کنند، ساختارهای هزینه‌زا حذف شده، و اطلاعات ساختاری به‌عنوان ابزار اصلی کاهش هزینه مورد توجه قرار می‌گیرند. از این رو در هر هزینه‌ای که امکان صرفه‌جویی وجود دارد، این عمل صورت می‌گیرد. در پیش گرفتن کاهش راهبرد هزینه‌ها نیز مستلزم یک تجدیدنظر در دیدگاه‌ها و تفکرات سطوح مدیریت مالی، و سایر لایه‌های سازمانی به ترتیب اهمیت‌شان می‌باشد. پس از آن سازمان ناگزیر می‌شود برای توانمندسازی و کارآمدسازی خود در ابعاد گوناگون به موضوع مهندسی مجدد منابع انسانی از زوایای حوزه‌هایی که هزینه‌ها در آن می‌بایستی کاهش داده شود، پردازد.

مقاله حاضر در صدد بررسی موارد یاد شده و اجرایی نمودن آنها، با توجه به لزوم تعالی منابع انسانی، انگیزه بیشتر، تلاش مضاعف، افزایش روحیه مشارکتی و بهره‌وری بالاتر در سازمان‌ها به طور کلی و سازمان‌های رسانه‌ای به طور خاص برآمد. اما از آنجا که مدیریت منابع مالی با بودجه‌بندی صحیح و مطابق با اهداف، ضریب بهره‌گیری از منابع انسانی مطلوب را فراخور حال سازمان، بالا خواهد برد، سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران نیز بایستی موانع و مشکلات موجود در راه کاهش هزینه‌ها و

اثرات آن بر بهره‌وری نیروی انسانی و موضوع حفظ و پایداری راهبردک کاهش هزینه‌ها و ارتباط بین راهبرد کاهش هزینه‌ها و زنجیره ارزش و نیز، ساختارها و سیستمهای اطلاعاتی نیز می‌بایستی مورد توجه جدی قرار گیرد.

### منابع:

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۲). **راهبردهای مدیریت منابع انسانی**. (ترجمه خدایار ایبیلی و حسن موفقی). تهران: انتشارات فرا (نشر اثر اصلی بی تا).
- الوانی، سید مهدی؛ اشرف‌زاده، فرزاد (۱۳۸۷). **مدیریت برون‌سپاری**. تهران: انتشارات مبتکران.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۵). **مدیریت عمومی**. تهران: نشر نی.
- حسن‌آبادی، محمد؛ نجارصراف، علیرضا (۱۳۸۴). **نیم قرن تجربه آمریکا در نظام‌های بودجه‌ریزی عملیاتی**. تهران: بهراد.
- دفت، ریچارد ال (۱۳۷۷). **تئوری و طراحی سازمان** (ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی). جلد اول، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی (نشر اثر اصلی ۱۹۹۰).
- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۳). **رفتار سازمانی**. (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. چاپ ششم. جلد اول. (نشر اثر اصلی ۱۹۹۶).
- شاکرطاهری، حسین (۱۳۸۶). **تکنیک‌های نوین بودجه‌بندی. جزوه تخصصی مالی حرفه**. تهران: انتشارات مرکز آموزش سازمان صداوسیما.
- طوسی، محمد علی (۱۳۷۲). **فرهنگ سازمانی**. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- عبدالحسینی، محمد (۱۳۸۸). **بررسی نقش مدیریت بهینه منابع مالی در اثربخشی برنامه‌های شبکه رادیویی ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت رسانه دانشکده صدا و سیما، تهران**.
- فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۸۰). **مدیریت دولتی و فرهنگ اجتماعی**. دانش، (۵۵)،

صص ۴۴-۴۱.

- قلی‌پور، آرین (۱۳۸۰). جامعه شناسی سازمان‌ها: رویکرد جامعه شناختی به سازمان و مدیریت. تهران: سمت.

- Cooper, R. and R. S. Kaplan (1991). *The Design of Cost Management Systems*. Upper Sadle River, New Jersey: Prentice Hall.

- Gordon, R.J. (2006). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*. Englewood Cliffs: Hall.

Mc Quail, Denis & Cuilenburg, Jan V. (2003). Media policy paradigm shifts. *European Journal of Communication*, 18 (2): 181-207.

- Morgan, Robert M. and Shelly hunt (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, (58): 20-38.

- Webster (2008). *A Comprehensive Dictionary*. US: Webster Inc.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی