

بررسی نقش فرهنگ سازمانی در فرایند تحول از نظام بودجه ریزی سنتی به نظام بودجه ریزی عملیاتی در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی

چکیده

امروزه فرهنگ سازمان و جگونگی تحول آن نه تنها به شکل یک الزام که به عنوان داغ ترین مقوله مدیریت تحول مطرح است. فرهنگ سازمانی به عنوان بستر اصلی برنامه های تحول است که در نهایت میتواند نقش تسهیل گر یا بازدارنده در پیروزی یا شکست این برنامه ها ایفا کند. فرآیند تحول از نظام بودجه ریزی سنتی به نظام بودجه ریزی عملیاتی نیز مانند هر برنامه تحول دیگر، فرایندی پیچیده و حساس و در عین حال تحت تأثیر شدید فرهنگ سازمانی خواهد بود.

در تحقیق حاضر به بررسی و تعیین نقش فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی در فرآیند تحول از نظام بودجه ریزی سنتی به نظام بودجه ریزی عملیاتی بر اساس مدل دنیسون پرداخته شده است. نتایج حاصل بیانگر این است که فرهنگ سازمانی موجود در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی، در هر چهار بعد ذکر شده در مدل دنیسون، اختلاف نامناسبی را با وضعیت مطلوب آن نشان می دهد و در صورت اجرای برنامه تحول در نظام بودجه ریزی این سازمان، فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان فوق، نقشی بازدارنده در این فرایند ایفا خواهد کرد و برای بهبود وضعیت فعلی، نیازمند اقداماتی جدی است که پیشنهاداتی در این راستا و براساس یافته های تحقیق ارائه شد.

واژه های کلیدی

بودجه ریزی عملیاتی، بودجه ریزی سنتی، فرهنگ سازمانی، مدل دنیسون.



دکتر خسرو صدر حقیقی
 عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد
 اسلامی واحد مراغه



مهدی قدرتی
 دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت
 دولتی (گرایش مالی) دانشگاه آزاد
 اسلامی واحد بناب

مقدمه

غیر عملیاتی و شفاف نبودن یکی از اشکالات اساسی نظام بودجه ریزی کشور می باشد که هزینه های زیادی را به کشور تحمیل کرده است که از آن جمله می توان به کسری بودجه سالیانه چند هزار میلیارد تومانی دولت اشاره کرد. از این رو، تنظیم بودجه عملیاتی از سال ۱۳۸۵ در دستور کار دولت جدید و به خصوص سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور قرار گرفته است که برای اولین بار، دولت برنامه اجرایی خود را به همراه لایحه بودجه سال ۱۳۸۵ به مجلس شورای اسلامی تقدیم نمود (مهدوی، ۱۳۸۵). بودجه ریزی عملیاتی با تمام مزایایی که دارد در مراحل مختلف نیازمند اقدامات پیچیده در ابعاد مختلف است (حسن آبادی و نجار صراف، ۱۳۸۷). آندریوس (۲۰۰۴) نیز معتقد است دولت هایی که خواهان پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی هستند باید ضعف های خود را در سه بعد مقبولیت، مشروعیت و توانمندی شناسایی و برطرف سازند.

بنابراین شکی نیست که فرآیند تحول از نظام بودجه ریزی سنتی به نظام بودجه ریزی عملیاتی، مانند هر برنامه تحول دیگر، فرایندی پیچیده و حساس و در عین حال تحت تاثیر شدید فرهنگ سازمانی خواهد بود. چرا که اساس پیروزی برنامه های تحول، دگرگونی نظام ارزشی و هنجاری سازمان و پایه ریزی یک زمینه مناسب برای پذیرش تکنولوژی و فنون مناسب در رابطه با نیازها و الزامات وظیفه ای سازمان است. امروزه فرهنگ سازمان و چگونگی تحول آن نه تنها به شکل یک الزام که به عنوان داغ ترین مقوله مدیریت تحول مطرح است (زمردیان، ۱۳۸۵، ۹۶).

فرهنگ سازمانی نقش غیر قابل انکاری در موفقیت یا شکست تغییر و تحولات در کسب و کارها ایفا می کند (فیلیپ و مکون، ۲۰۰۴). زیرا با اهرم فرهنگ به سادگی می توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت گیری های جدید را در سازمان پایدار نمود (الوانی، ۱۳۸۳، ۴۸).

بر این اساس، در تحقیق حاضر به بررسی نقش فرهنگ سازمانی در فرآیند تحول از نظام بودجه ریزی سنتی به نظام بودجه ریزی عملیاتی در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی، با استناد به نظر دکتر اصغر زمردیان مبنی بر اینکه: مقوله فرهنگ سازمانی به عنوان بستر اصلی برنامه های تحول است که در نهایت میتواند نقش تسهیل گر یا بازدارنده در پیروزی یا شکست این برنامه ها ایفا کند (زمردیان، ۱۳۸۵) و با استفاده از مدل دنیسون^۱ پرداخته شده است.

این مدل، فرهنگ سازمانی را بر اساس چهار بعد مشارکت یا درگیر شدن در کارها^۲، سازگاری یا انطباق پذیری^۳، رسالت یا مأموریت^۴ و یکپارچگی یا تداوم^۵ مورد ارزیابی قرار می دهد.

هدف کلی تحقیق حاضر بررسی و تعیین نقش فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی در فرآیند تحول از نظام بودجه ریزی سنتی به نظام بودجه ریزی عملیاتی است که در راستای هدف اصلی تحقیق، اهداف زیر نیز دنبال می شود:

۱ - بررسی و تعیین نقش فرهنگ مشارکت، در فرآیند تحول از نظام بودجه ریزی سنتی به نظام بودجه ریزی عملیاتی در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی.

۲ - بررسی و تعیین نقش فرهنگ سازگاری، در فرآیند تحول از نظام بودجه ریزی سنتی به نظام بودجه ریزی عملیاتی در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی.

۳ - بررسی و تعیین نقش فرهنگ رسالتی، در فرآیند تحول از نظام بودجه ریزی سنتی به نظام بودجه ریزی عملیاتی در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی.

۴ - بررسی و تعیین نقش فرهنگ یکپارچگی، در فرآیند تحول از نظام بودجه ریزی سنتی به نظام بودجه ریزی عملیاتی در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی.

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر روش، پیمایشی و از نظر هدف، کاربردی است.

جامعه و نمونه آماری

باتوجه به موضوع مورد بررسی در این پژوهش، کلیه کارکنان و کارشناسان بخش های مالی و حسابداری و برنامه و بودجه سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی و ادارات آموزش و پرورش شهرستانهایی که تعداد دانش آموزان تحت پوشش آنها بیشتر از ۳۰۰۰۰ نفر می باشد، به عنوان جامعه و نمونه آماری، انتخاب و مورد بررسی قرار گرفتند.

ابزار جمع آوری اطلاعات

پرسشنامه تحقیق متشکل از دو دسته سوال است. دسته اول: سوالات مربوط به ویژگی های جمعیت شناختی پاسخگو و دسته دوم که شامل ۳۰ سوال در قالب شاخص هایی برای سنجش متغیر های مورد بررسی و آزمون فرضیه های تحقیق تنظیم شده است.

بوسیله این پرسشنامه از پرسش شوندگان خواسته شده تا نظر خود را در مورد شاخص های مورد نظر در هر سوال در دو حالت مطلوب و موجود در سازمان خود اعلام نمایند. در پژوهش حاضر برای تعیین روایی ابزار جمع آوری اطلاعات از روایی صوری یا نمادی استفاده گردید و برای برآورد پایایی پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. بر اساس این روش با استفاده از نرم افزار آماری spss میزان پایایی آزمون ۰/۸۷۷ بدست آمد. با توجه به عدد به دست آمده می توان گفت که: اولاً سوالات پرسشنامه همبستگی بالایی با یکدیگر دارند و ثانیاً: پرسشنامه از پایایی بالایی برخوردار می باشد.

۱- Denison Model

۲- Involvement

۳- Adaptability

۴- Mission

۵- Consistency

روش تجزیه و تحلیل آماری

پس از جمع آوری، استخراج و طبقه بندی داده ها، در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده از پرسشنامه های جمع آوری شده، از روش های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در سطح آمار توصیفی از جداول توزیع فراوانی و درصد پاسخ ها و نمودارهای ستونی استفاده شده است. در سطح آمار استنباطی نیز متناسب با فرضیات پژوهشی، و برای آزمون فرضیه های پژوهش و تایید یا رد آنها از آزمون زوجی استفاده شده است.

تجزیه و تحلیل استنباطی داده های آماری (آزمون فرضیه اصلی تحقیق):

فرضیه اصلی تحقیق: فرهنگ سازمانی موجود در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی جهت اجرای فرآیند تحول از نظام بودجه ریزی سنتی به نظام بودجه ریزی عملیاتی، با فرهنگ سازمانی مطلوب، اختلاف ناهمبندی دارد.

جدول شماره ۱: آزمون زوجی برای سنجش فرهنگ سازمانی در دو وضعیت مطلوب و وضعیت موجود در سازمان

عنانگین	تعداد	انحراف معیار	اختلاف میانگین
فرهنگ سازمانی مطلوب	54	4.61827	0.45630
فرهنگ سازمانی موجود	54	2.75992	0.31166

سطح معنی داری	درجه آزادی	I	سطح اطمینان 95٪		انحراف معیار	اختلاف میانگین	عنانگین	فرهنگ سازمانی مطلوب	فرهنگ سازمانی موجود
			حد نامی	حد بالا					
0.001	53	8.046	6.24579	4.27273	0.52185	4.04436	7.80926		

با توجه به اینکه سطح معنی داری آزمون زوجی برای مقایسه فرهنگ سازمانی در دو وضعیت مطلوب و موجود ۰۰۱/۰۰۱ می باشد که این میزان از حداقل سطح معنی داری یعنی ۰/۰۵ کوچکتر می باشد و نیز با توجه به مقدار عددی به دست آمده از آزمون I که معادل ۸/۰۴۶ است و این مقدار یا درجه آزادی محاسبه شده یعنی ۵۶، از مقدار بحرانی آزمون در سطح دو دامنه ای، بزرگتر می باشد. و همچنین با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی در وضعیت مطلوب دارای میانگین ۲۲/۵۵۵۶ و در وضعیت موجود دارای میانگین ۱۲/۲۹۶۳ می باشد، بنابراین میتوان گفت فرهنگ سازمانی موجود اختلاف نامتناسبی را با فرهنگ سازمانی مطلوب نشان می دهد و نقشی بازدارنده در این فرآیند ایفا خواهد کرد.

نتیجه گیری

نتایج حاصل از بررسی و آزمون فرضیه های تحقیق حاضر نشان می دهد:

فرضیه ۱: این فرضیه بوسیله ۷ سؤال که هر سؤال، یکی از شاخص های فرهنگ مشارکت را در سازمان مورد مطالعه در دو وضعیت موجود و مطلوب می سنجید، اندازه گیری و مشخص شد که فرهنگ مشارکت فعلی در سازمان آموزش و پرورش، شاخصه های فرهنگ مشارکتی مطلوب برای انجام موفقیت آمیز فرآیند تحول در نظام بودجه ریزی این سازمان از شکل سنتی به شکل عملیاتی را ندارد.

فرضیه ۲: این فرضیه بوسیله ۸ سؤال که هر سؤال، یکی از شاخص های فرهنگ سازگاری را در سازمان مورد مطالعه در دو وضعیت موجود و مطلوب می سنجید، اندازه گیری و مشخص شد که فرهنگ سازگاری فعلی در سازمان آموزش و پرورش، شاخصه های فرهنگ سازگاری مطلوب برای انجام موفقیت آمیز فرآیند تحول در نظام بودجه ریزی این سازمان از شکل سنتی به شکل عملیاتی را ندارد.

فرضیه ۳: این فرضیه بوسیله ۸ سؤال که هر سؤال یکی از شاخص های فرهنگ رسالتی را در سازمان مورد مطالعه در دو وضعیت موجود و مطلوب می سنجد، اندازه گیری و مشخص شد که فرهنگ رسالتی فعلی در سازمان آموزش و پرورش، شاخصه های فرهنگ رسالتی مطلوب برای انجام موفقیت آمیز فرآیند تحول در نظام بودجه ریزی این سازمان از شکل سنتی به شکل عملیاتی را ندارد.

فرضیه ۴: این فرضیه بوسیله ۷ سؤال که هر سؤال یکی از شاخص های فرهنگ یکپارچگی را در سازمان مورد مطالعه در دو وضعیت موجود و مطلوب می سنجد، اندازه گیری و مشخص شد که فرهنگ یکپارچگی فعلی در سازمان آموزش و پرورش، شاخصه های فرهنگ یکپارچگی مطلوب برای انجام موفقیت آمیز فرآیند تحول در نظام بودجه ریزی این سازمان از شکل سنتی به شکل عملیاتی را ندارد.

فرضیه اصلی: این فرضیه بوسیله ۳۰ سؤال که هر سؤال یکی از شاخص های فرهنگ سازمانی را در سازمان مورد مطالعه در دو وضعیت موجود و مطلوب می سنجد، اندازه گیری شد و وجود شکاف نامناسب بین فرهنگ سازمانی در دو وضعیت موجود و مطلوب به اثبات رسید. بنابر این با توجه به عنوان و هدف اصلی تحقیق حاضر میتوان چنین نتیجه گیری کرد که در صورت اجرای برنامه تحول در نظام بودجه ریزی سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی، فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان فوق، نقشی بازدارنده در این فرآیند ایفا خواهد کرد.

پیشنهادها در راستای نتایج تحقیق

در این قسمت پیشنهادهایی برگرفته از نتایج حاصل از تحقیق به شرح ذیل ارائه می گردد:

۱ - بهبود فرهنگ مشارکت در سازمان: پیشنهاد می شود مدیران سازمان با ایجاد زمینه های لازم، مشارکت و درگیر شدن کارکنان و کارشناسان سازمان در سیستم را فراهم سازند. برگزاری جلسات گروهی مداوم و نشست های تخصصی جهت بحث و تبادل نظر کارشناسان امر و همچنین برپایی گردهمائی های مرتبط می تواند در بهبود فرهنگ مشارکت حاکم بر سازمان موثر باشد. مدیریت سازمان میبایست کارکنان و کارشناسان سازمان را برای ارائه نظرات و پیشنهادات جدید و کارشناسانه تشویق کند و حمایت همه جانبه خود را از برنامه تحول در نظام بودجه ریزی و هرگونه تلاش در جهت رفع معضلات و مشکلات پیش روی سازمان در این راه، با در نظر گرفتن مشوق های مادی و معنوی نشان دهد. علاوه بر این مدیریت سازمان باید با تشریح نقاط قوت و مزایای بودجه ریزی عملیاتی، اعتقاد و باور کارکنان سازمان نسبت به مفید بودن برنامه تحول در نظام بودجه ریزی سازمان را افزایش دهد.

۲ - بهبود فرهنگ سازگاری در سازمان: پیشنهاد می شود سازمان برنامه هایی را برای افزایش میزان هماهنگی و همفکری میان واحدهای سازمانی دست اندر کار در فرآیند استقرار بودجه ریزی عملیاتی اجرا کند.

بدین منظور برگزاری جلسات تصمیم گیری گروهی و مشترک و تنظیم یک برنامه منظم و مداوم جهت ملاقات مدیران واحدها باهم و با مدیران ارشد سازمان مفید خواهد بود و همچنین باعث افزایش ارتباط نزدیک میان بخش های مختلف سازمان با هم و مدیران و زیردستان در سازمان خواهد شد. مدیریت سازمان می تواند با ایجاد جو سازمانی مشوق خلاقیت و نوآوری و بطور اخص، در نظر گرفتن سازوکاری برای افزایش خلاقیت و ابتکار در کارکنان و کارشناسان دست اندرکار در امر بودجه در سازمان اقدام کند. همچنین تلاش برای بهبود توان سازمان در سازگاری با تغییرات و به کار گیری روشها و سیستم های نوین مالی، افزایش میزان پذیرش انتقادات و پیشنهادات از سوی همکاران و مسئولین، بهبود مهارت کارکنان و کارشناسان سازمان سازگاری با تعارض و غلبه بر آن پیشنهاد می شود.

۳ - بهبود فرهنگ رسالت در سازمان: مدیریت سازمان می تواند از طرق مختلف، اهداف و مأموریتهای سازمان و چشم انداز پیش روی سازمان را به کارکنانش معرفی کند و آگاهی افراد سازمانی از اهداف و استراتژی های سازمان و همچنین اهداف برنامه مذکور را افزایش دهد. در وهله بعد، تعهد و پایبندی افراد سازمانی نسبت به تحقق این اهداف و برنامه ها را مورد توجه قرار داده و برای ایجاد این تعهد تلاش کند. طبق بررسی ها، کارکنان و کارشناسان سازمان، میزان سازگاری برنامه تحول در نظام بودجه ریزی سازمان را با اهداف و استراتژی های اعلام شده سازمان، و همچنین میزان تمایل و گرایش استراتژیک سازمان نسبت به استقرار سیستم جدید بودجه ریزی را، کمتر از حد مطلوب ارزیابی کرده اند که باید نسبت به بهبود این دو شاخص نیز اقدام شود. سازمان و مدیران ارشد آن باید انتظارات خود را از کارکنان واضح تر و روشن تر بیان کند و نسبت به اطلاع رسانی و آموزش کارکنان در جهت آشنایی آنها از وظایف خود در اجرای برنامه ها و بالاحص برنامه مورد بحث، اقدام کنند.

۴ - بهبود فرهنگ یکپارچگی در سازمان: بر اساس یافته های تحقیق یکی از شاخص هایی که وجود شکاف بسیار بین وضع موجود و مطلوب را نشان میدهد، همسویی و یکپارچگی بین واحدهای دست اندر کار در سازمان است که پیشنهاد می شود نسبت به بهبود آن اقدام شود. ایجاد تمایل در افراد سازمانی نسبت به یادگیری و توسعه مهارتهای خود در مورد سیستم جدید، بهبود ظرفیت های سازمان در تامین نیازهای آموزشی و تخصصی کارکنان و کارشناسان خود در مورد سیستم جدید، ایجاد محیط کاری که علاقه و دلچسپی به حضور در سازمان و احساس وابستگی به آن در نزد کارکنان را بهبود بخشد، افزایش نظارت و کنترل مدیران ارشد نسبت به رعایت مقررات و ضوابط موجود از سوی کارکنان و مدیران بخش ها و واحدها و توجه بیشتر کارکنان و کارشناسان سازمان به ارشادات و توصیه های مدیران ارشد و عمل به آنها، همگی برای بهبود فرهنگ یکپارچگی در سازمان ضروری می باشند.

منابع فارسی

۱. آذر، عادل و موهمنی، منصور، (۱۳۸۳)، آمار و کاربرد آن در مدیریت (تحلیل آماری)، تهران، انتشارات سمت، جلد اول، چاپ دوم.
۲. الوانی، سید مهدی، (۱۳۸۳)، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی.
۳. بست، جان، (۱۳۷۹)، روشهای تحقیق در علوم رفتاری و تربیتی، ترجمه حسن پاشا شریفی و نرگس طالقانی، تهران، انتشارات رشد چاپ هشتم.
۴. پناهی، علی، (۱۳۸۴)، درباره لایحه بودجه سال ۱۳۸۵ کل کشور، تهران، دفتر مطالعات برنامه و بودجه.
۵. حافظ نیا، محمد رضا، (۱۳۸۴)، روش تحقیق در علوم انسانی، تهران، انتشارات سمت، چاپ یازدهم.
۶. حسن آبادی، محمد و نجار صراف، علیرضا، (۱۳۸۶)، مدل جامع نظام بودجه ریزی عملیاتی، تهران، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ سوم.
۷. زمردیان، اصغر، (۱۳۸۵)، مدیریت تحول (استراتژی ها، کاربرد و الگوهای نوین)، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ ششم.
۸. منوریان، عباس و بختایی، امیر، (۱۳۸۶)، شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه سازمان مدیریت صنعتی)، تهران، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت، صص ۱-۱۵.
۹. مهدوی، عبدالمحمد، (۱۳۸۵)، گزارش طرح تحقیقاتی تدوین بودجه عملیاتی برای دستگا ههای اجرایی استان کرمان، مرکز پژوهش های کاربردی مدیریت دانشگاه تهران، اسفند ماه.

منابع انگلیسی

Andrews, M. Authority, Acceptance, Ability And Performance – Based Budgeting Reforms, The International Journal Of Public Sector Management , Vol .۱۷ , No. ۴ , ۲۰۰۴ , p ۳۳۴ – ۳۳۶.

Denison, Daniel (۲۰۰۰), Organizational Cul-ture: Can it be a key lever for Driving Organiza-tional Chang?, Inter national Institute For Management Development, Chapter۲

Philip, G. and Mckcown, L. (۲۰۰۴). Business Transformation and Organizational culture, Journal of European Management , ۲۲(۶), ۶۲۴-۶۳۶.

<http://www.denisonconsulting.com>.۴