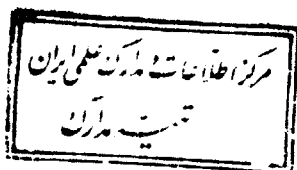


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٠٢٢٢

۱۳۷۹ / ۶ / ۲۹



دانشگاه تربیت مدرس  
دانشکده علوم انسانی

پایان نامه دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی  
(گرایش مالی)

بررسی سیستم بودجه بندی دانشگاه تربیت مدرس  
و ارائه الگوی مناسب

معصومه گل محمدی

8134 -

استاد راهنما  
جناب آقای دکتر عادل آذر

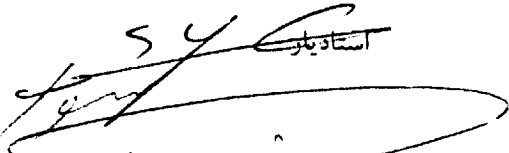
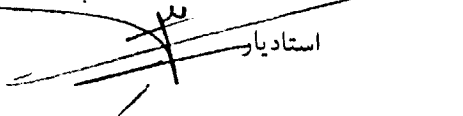

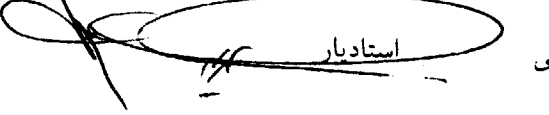
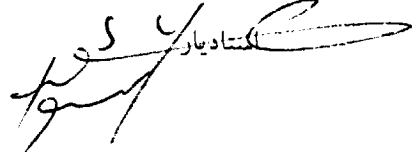
استاد مشاور  
جناب آقای دکتر غلامحسین نیکوکار

تیرماه ۱۳۷۹

۳۰۴۲۴

## تاییدیه اعضای هیئت داوران حاضر در جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد

اعضاء هیئت داوران نسخه نهایی پایان نامه خانم معصومه گل محمدی تحت عنوان «بررسی سیستم بودجه بندی دانشگاه تربیت مدرس و ارائه الگوی مناسب» را از نظر فرم و محتوی بررسی نموده و پذیرش آنرا برای تکمیل درجه کارشناسی ارشد پیشنهاد می کنند.

اعضاء هیئت داوران	نام و نام خانوادگی	رتبه علمی	امضاء
۱- استاد راهنما	دکتر عادل آذر	استادیار	
۲- استاد مشاور	دکتر غلامحسین نیکوکار	استادیار	
۳- استاد ناظر	دکتر غلامرضا طالقانی	استادیار	
۴- استاد ناظر	دکتر سیدحمید خداداد حسینی	استادیار	
۵- نماینده شورای تحصیلات تکمیلی	دکتر عادل آذر	استادیار	

## آیین نامه چاپ پایان نامه (رساله) های دانشجویان دانشگاه تربیت مدرس

نظر به اینکه چاپ و انتشار پایان نامه (رساله) های تحصیلی دانشجویان دانشگاه تربیت مدرس مبین بخشی از فعالیتهای علمی - پژوهشی دانشگاه است بنابراین این به منظور آگاهی و رعایت حقوق دانشگاه، دانش آموختگان این دانشگاه نسبت به رعایت موارد ذیل متعهد می شوند:

**ماده ۱:** در صورت اقدام به چاپ پایان نامه (رساله) ی خود، مراتب را قبلاً به طور کتبی به مرکز نشر دانشگاه اطلاع دهد.

**ماده ۲:** در صفحه سوم کتاب (پس از برگ شناسنامه)، عبارت ذیل را چاپ کند:

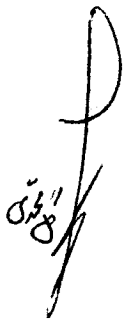
«کتاب حاضر، حاصل پایان نامه کارشناسی ارشد نگارنده در رشته مدیریت دولتی است که در سال ۱۳۷۹ در دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس به راهنمایی آقای دکتر عادل آذر و مشاوره جناب آقای دکتر غلامحسین نیکوکار از آن دفاع شده است.»

**ماده ۳:** به منظور جبران بخشی از هزینه های نشریات دانشگاه تعداد یک درصد شمارگان کتاب (در هر نوبت چاپ) را به مرکز نشر دانشگاه اهدا کند دانشگاه می تواند مازاد نیاز خود را به نفع مرکز نشر در معرض فروش قرار دهد.

**ماده ۴:** در صورت عدم رعایت ماده ۳، ۵۰٪ بهای شمارگان چاپ شده را به عنوان خسارت به دانشگاه تربیت مدرس، تأدیه کند.

**ماده ۵:** دانشجو تعهد و قبول می کند در صورت خودداری از پرداخت بهای خسارت، دانشگاه میتواند خسارت مذکور را از طریق مراجع قضایی مطالبه و وصول کند؛ به علاوه به دانشگاه حق می دهد به منظور استیفای حقوق خود، از طریق دادگاه، معادل وجه مذکور در ماده ۴ را از محل توقیف کتابهای عرضه شده نگارنده برای فروش، تأمین نماید.

**ماده ۶:** اینجانب معصومه گل محمدی دانشجوی رشته مدیریت دولتی مقطع کارشناسی ارشد تعهد فوق و ضمانت اجرایی آن را قبول کرده، به آن ملتزم می شوم.



**تقديم به**

همه آنجایی که

همواره به اصلاح امور می اندیشند.

## سپاس و تقدیر

با سپاس فراوان از استاد ارجمند جناب آقای دکتر عادل آذر که راهنمایی این تحقیق را به عهده گرفتند و در کلیه مراحل پژوهش، اینجانب را از راهنمائیهای علمی و تجربیات ارزنده خویش بهره‌مند نمودند. همچنین از زحمات ایشان به عنوان مدیر محترم گروه مدیریت در ارائه دوره کارشناسی ارشد مدیریت دولتی ویژه کارشناسان دانشگاه، صمیمانه تقدیر می‌نمایم.

از استاد گرانقدر جناب آقای دکتر غلامحسین نیکوکار نیز که با تدریس و مشاوره در موضوع تحقیق، همکاری خالصانه و مسئولانه‌ای داشته‌اند، تشکر و قدردانی می‌نمایم.

از جناب آقای دکتر سعید سمنانیان ریاست محترم دانشگاه و جناب آقای دکتر بهرام سبحانی معاون محترم اداری و مالی که فرصت انجام این تحقیق را با مساعدت بی دریغشان فراهم نمودند صمیمانه تشکر نموده و امید است که تحقیق حاضر اقدامی هر چند ناچیز در جهت اعتلای دانشگاه تربیت مدرس باشد.

لازم می‌داند از استاد ارجمند جناب آقای دکتر مهرداد کوبی که بنیان نظام بودجه «طرح و برنامه» را در دانشگاه تربیت مدرس پایه‌گذاری نموده و نیز با راه اندازی این دوره امکان ادامه تحصیل کارشناسان را فراهم نمودند، تقدیر نمایم.

همچنین از جناب آقای دکتر علی اکبر صالحی نیشابوری که در زمان معاونت خویش ضمن ادامه روند بودجه ریزی بر مبنای طرح و برنامه، با اقدامات سازنده موجبات پیشرفت این روند را فراهم نمودند، تشکر و قدردانی می‌نمایم.

از اساتید محترم جناب آقای دکتر غلامرضا طالقانی و جناب آقای دکتر خداداد حسینی که ضمن قبول داوری این پایان نامه تذکرات مفیدی ارائه نمودند، تشکر و قدردانی می‌نمایم.

از جناب آقای مهندس غلامرضا ساداتی که همواره مشوق من بوده‌اند و مرا در کلیه مراحل انجام تحقیق حمایت نموده‌اند، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌نمایم.

در پایان از کلیه همکاران محترم دفتر بودجه و تشکیلات بویژه گروه اطلاعات و آمار که در ارائه اطلاعات و تهیه برنامه آماری و نمودارها کمک شایان توجهی نمودند، تقدیر می‌نمایم.

## چکیده

نظام بودجه بندی به عنوان یک ابزار مهم برنامه ریزی، تحولات زیادی را پشت سر گذاشته و امروزه به صورت یک نظام پیچیده فنی و مالی مشتمل بر طرحها و برنامه‌ها در خدمت مدیریت قرار گرفته است. با توجه به نقش بودجه در تحقق اهداف سازمان، هدف از این تحقیق بررسی و ارزیابی نحوه بودجه بندی در دانشگاه تربیت مدرس به عنوان قطب تحصیلات تکمیلی می‌باشد تا ضمن تبیین روش فعلی مشخص شود که آیا روش موجود می‌تواند موجبات تحقق اهداف دانشگاه را فراهم نماید یا خیر. و در صورت منفی بودن پاسخ، یک سیستم مناسب بودجه بندی که بتواند مأموریت مذکور را اجرا نماید، پیشنهاد گردد.

برای بررسی موضوع دو فرضیه به شرح زیر در نظر گرفته شده است:

فرضیه (۱): "سیستم فعلی بودجه بندی در دانشگاه تربیت مدرس از کارایی لازم برخوردار نیست."  
فرضیه (۲): "بکارگیری روش P.P.B.S در دانشگاه تربیت مدرس موجب کارایی سیستم بودجه می‌شود."  
برای آزمون فرضیه‌های مذکور، نظرات جامعه آماری از طریق پرسشنامه جمع آوری و تجزیه و تحلیل شد و بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل هر دو فرضیه مورد تأیید قرار گرفت.  
در نتیجه می‌توان اظهار نمود که روش فعلی بودجه بندی در دانشگاه تربیت مدرس اگر چه از کارایی نسبی برخوردار است ولی دارای کارایی لازم نمی‌باشد و روش بودجه بندی طرح و برنامه (P.P.B.S) می‌تواند کارایی لازم را در سیستم بودجه ریزی دانشگاه ایجاد نماید.

در فصل پنجم تحقیق حاضر پیشنهاداتی جهت افزایش کارایی سیستم فعلی بودجه ریزی و همچنین پیشنهاداتی در خصوص بکارگیری روش علمی P.P.B.S ارائه شده است که امید است با بکارگیری این پیشنهادات ضمن استفاده بهینه از منابع مالی محدود، زمینه تحقق اهداف دانشگاه نیز فراهم گردد.

کلمات کلیدی: بودجه، بودجه بندی، کارایی

## فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
	فصل اول (کلیات)
۱-۱-۱-۱	مقدمه
۱-۱-۲-۱	بیان مسئله
۱-۱-۳-۱	ضرورت و اهمیت تحقیق
۱-۱-۴-۱	فرضیه‌ها
۱-۱-۵-۱	تعریف واژگان
۱-۱-۶-۱	سابقه تحقیق
	فصل دوم (ادبیات تحقیق)
۱-۲-۱-۱	مبانی نظری بودجه
۱-۲-۱-۱-۱	تاریخچه بودجه ریزی در جهان و در ایران
۱-۲-۱-۲	تعاریف علمی و قانونی بودجه
۱-۲-۱-۳	اهمیت و ضرورت بودجه
۱-۲-۱-۴	سیر تکاملی مفاهیم نظری بودجه
۱-۲-۲	اصول بودجه
۱-۲-۲-۱	اصل سالیانه بودن
۱-۲-۲-۲	اصل وحدت
۱-۲-۲-۳	اصل جامعیت



## فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۲۰	۲-۲-۴- اصل شاملیت یا تفصیل .....
۲۰	۲-۲-۵- اصل تخصیص و عدم تخصیص .....
۲۱	۲-۲-۶- اصل انعطاف پذیری .....
۲۱	۲-۲-۷- اصل تخمینی بودن درآمدها .....
۲۲	۲-۲-۸- اصل تحدیدی بودن هزینه‌ها .....
۲۲	۲-۲-۹- اصل تعادل .....
۲۳	۲-۳-۳- مراحل بودجه بندی .....
۲۳	۲-۳-۱- تهیه و تنظیم و پیشنهاد بودجه .....
۲۵	۲-۳-۲- تصویب بودجه .....
۲۶	۲-۳-۳- اجرای بودجه .....
۲۸	۲-۳-۴- نظارت بر بودجه .....
۳۰	۲-۴-۴- طبقه بندی در نظام بودجه .....
۳۰	۲-۴-۱- طبقه بندی سازمانی .....
۳۱	۲-۴-۲- طبقه بندی عملیاتی .....
۳۱	۲-۴-۳- طبقه بندی هزینه‌ای .....
۳۲	۲-۴-۴- طبقه بندی درآمدی .....
۳۲	۲-۴-۵- طبقه بندی اقتصادی .....
۳۴	۲-۵- روشهای برآورد درآمد .....

## فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۳۴	۲-۵-۱- روش سال ماقبل آخر.....
۳۴	۲-۵-۲- روش سال ماقبل آخر با افزایش متوسط.....
۳۴	۲-۵-۳- روش برآورد مستقیم و سیستماتیک.....
۳۵	۲-۵-۴- روش سنجیده منظم.....
۳۶	۲-۶-۶- روشهای پیش بینی هزینه (بودجه ریزی).....
۳۷	۲-۶-۱- بودجه متداول.....
۳۸	۲-۶-۲- بودجه برنامه‌ای.....
۳۸	۲-۶-۳- بودجه عملیاتی.....
۳۹	۲-۶-۴- نظام بودجه بندی طرح و برنامه (P.P.B.S).....
۴۲	۲-۶-۵- بودجه بندی بر مبنای صفر (Z.B.B).....
۴۵	۲-۷- ویژگیهای یک سیستم بودجه ریزی مناسب.....

### فصل سوم (روش تحقیق)

۴۷	۳-۱- نوع تحقیق.....
۴۷	۳-۲- جامعه آماری.....
۴۷	۳-۲-۱- آشنایی با دانشگاه تربیت مدرس.....
۴۸	۳-۲-۱-۱- هدف و وظایف کلی دانشگاه.....
۴۹	۳-۲-۱-۲- ارکان دانشگاه.....

## فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۴۹	۳-۲-۱-۳- تاریخچه بودجه ریزی در دانشگاه تربیت مدرس
۵۰	۳-۲-۱-۴- نحوه تهیه و تنظیم بودجه تفصیلی در دانشگاه تربیت مدرس
۵۵	۳-۳- نمونه آماری
۵۵	۳-۴- ابزار جمع آوری اطلاعات
۵۵	۳-۴-۱- مطالعات کتابخانه‌ای
۵۵	۳-۴-۲- بررسی مستندات
۵۶	۳-۴-۳- پرسشنامه

### فصل چهارم

۵۷	تجزیه و تحلیل داده‌ها
----	-----------------------

### فصل پنجم

۷۸	جمع‌بندی نتایج و پیشنهادات
۸۴	پیوستها
۱۳۹	فهرست منابع

### چکیده انگلیسی

## فهرست جداول و نمودارها

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۵۶/۱	جدول (۳-۱) - عوامل مورد سنجش در پرسشنامه .....
۵۸	جدول (۴-۱) - پست سازمانی جامعه آماری .....
۵۸	نمودار (۴-۱) - پست سازمانی جامعه آماری .....
۵۹	جدول (۴-۲) - میزان تحصیلات جامعه آماری .....
۵۹	نمودار (۴-۲) - میزان تحصیلات جامعه آماری .....
۶۰	جدول (۴-۳) - میزان سابقه کار جامعه آماری .....
۶۰	نمودار (۴-۳) - میزان سابقه کار جامعه آماری .....
۶۲	جدول (۴-۴) - طبقه بندی نظرات جامعه آماری در خصوص کارایی نحوه بودجه بندی دانشگاه ..
۶۷	جدول (۴-۵) - درصد فراوانی پاسخ دهندگان در مورد کارایی بودجه دانشگاه .....
۶۷	نمودار (۴-۵) - درصد فراوانی پاسخ دهندگان در مورد کارایی بودجه دانشگاه .....
۶۹	جدول (۴-۶) - درصد فراوانی نظرات جامعه آماری در خصوص اولویت بندی دلایل .....
	پیشنهادی عدم کارایی بودجه بندی دانشگاه
۷۰	جدول (۴-۶/۱) - درصد فراوانی پاسخ دهندگان در مورد اولویت بندی دلایل .....
	پیشنهادی عدم کارایی بودجه بندی دانشگاه
۷۲	جدول (۴-۷) - درصد فراوانی نظرات جامعه آماری در خصوص روش بودجه ریزی P.P.B.S ...
۷۳	جدول (۴-۷/۱) - درصد فراوانی پاسخ دهندگان در خصوص روش بودجه ریزی P.P.B.S .....

## فهرست پیوستها

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۸۴	پیوست ۱- پرسشنامه
۸۸	پیوست ۲- اساسنامه دانشگاه
۹۴	پیوست ۳- جدول روند بودجه دانشگاه از ابتدای تأسیس تا سال ۱۳۷۸
۹۵	پیوست ۴- فهرست تبصره‌های قابل استناد در دانشگاه
۱۰۱	پیوست ۵- ماتریس برنامه تفصیلی بودجه دانشگاه
۱۰۴	پیوست ۶- جدول فرمول‌گذاری و تعیین اعتبار برنامه‌های دانشگاه
۱۰۸	پیوست ۷- نمودار فیزیکی مراحل تهیه و تنظیم بودجه دانشگاه
۱۰۹	پیوست ۸- آزمون $\alpha$ -کروباخ
۱۱۶	پیوست ۹- تحلیل کامپیوتری داده‌ها

# فصل اول

## کلیات

## ۱ - ۱ مقدمه

هر سازمانی دارای اهداف مشخص و از قبل تعریف شده‌ای است که چه بسا علت وجودی آن سازمان باشد و دستیابی به اهداف مورد نظر مستلزم برنامه ریزی صحیح و اجرای صحیح آن برنامه است.

بودجه بعنوان ابزاری جهت اجرای برنامه همانند موتور محرک امکان به فعلیت رساندن برنامه‌های مدون و نهایتاً دستیابی به اهداف سازمان را فراهم می‌آورد.

نظام بودجه بندی به عنوان یک ابزار مهم و حساس برای برنامه ریزی عملیات و فعالیتهای دولت مراحل و تحولات مهمی را پشت سر گذاشته و امروزه بصورت یک نظام پیچیده فنی و مالی در آمده است. این نظام در آغاز پیدایش خود به علت محدودیت حوزه فعالیت دولت عمدتاً یک ابزار سیاسی بوده و از دهه سوم قرن حاضر به دنبال توسعه فعالیتهای دولت بخصوص در مسائل اقتصادی، بعنوان ابزار اقتصادی و مالی نیز مورد استفاده قرار گرفت و بالاخره با گسترش فعالیتهای دولتی در همه جنبه‌های زندگی و بزرگتر و پیچیده‌تر شدن سازمانهای دولتی و پیشرفت روشهای مدیریت و برنامه ریزی و ظهور تکنولوژی اطلاعاتی امروزه نظام بودجه بندی یک سیستم پیچیده‌ای از طرحها و برنامه هاست و بودجه علاوه بر نقشهای سیاسی و اقتصادی نقش حساس و مهم برنامه ریزی را نیز عهده دار شده است.