

## ارزیابی عناصر مؤثر بر استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان آموزش و پرورش

### با استفاده از مدل استراتژیکی Swot

مریم طالبی<sup>۱</sup> محمود لاری دشت بیاض<sup>۲\*</sup> حبیب‌اله نخعی<sup>۳</sup>

#### چکیده

نظام بودجه‌ریزی به‌عنوان یکی از خرده نظام‌های مدیریتی و اقتصادی همواره مورد توجه دولت‌ها و سازمان‌ها می‌باشد. امروزه دولت‌ها به دلایل زیادی نیازمند جامع‌نگری و تفکر سیستمی به‌جهت یکپارچه‌سازی نظام‌های مدیریتی و اقتصادی و ایجاد تحول در بخش دولتی هستند. به‌منظور افزایش بهره‌وری و برقراری ارتباط میان اهداف استراتژیک و کلان با برنامه‌های عملیاتی، نظام‌های بودجه‌ریزی خود را در فرایند بهبود یا تغییر نظام عملکرد محور فراهم نشان می‌دهند. در این راستا پژوهش حاضر با هدف بهبود و ارتقاء سطح مدیریت و برنامه‌ریزی مالی در سازمان آموزش و پرورش صورت گرفت. جامعه آماری متشکل از ۴۲۰ نفر از کارمندان و کارشناسان آموزش و پرورش می‌باشد. نمونه آماری نیز از طریق جدول مورگان تعداد ۲۰۰ نفر مشخص شد. ابزار پژوهش متشکل از پرسشنامه‌ای با پایایی ۰/۷۸ است که با استفاده از مدل الماس طراحی گردیده و میان نمونه آماری توزیع شد. نتایج به‌دست آمده پس از جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS Win22 نشان می‌دهند که رابطه مثبت و معناداری در سطح ۹۹ درصد بین عناصر برنامه‌ریزی، تحلیل هزینه‌ها، مدیریت عملکرد، مدیریت تغییر، نظام پاداش و پاسخ‌گویی و نظام آمار و اطلاعات با استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان آموزش و پرورش وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** سازمان آموزش و پرورش، بودجه‌ریزی عملیاتی، مدل استراتژیکی Swot

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه حسابداری، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.

[Maryam.talebi.2007@gmail.com](mailto:Maryam.talebi.2007@gmail.com)

<sup>۲</sup> استادیار، گروه حسابداری، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. (نویسنده مسئول)

[M.lari@um.ac.ir](mailto:M.lari@um.ac.ir)

<sup>۳</sup> استادیار، گروه حسابداری، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.

[hnakhaei@iaubir.ac.ir](mailto:hnakhaei@iaubir.ac.ir)

## مقدمه

«نظام بودجه‌ریزی» به‌عنوان یکی از خرده‌نظام‌های مدیریتی و اقتصادی همواره مورد توجه دولت‌ها و سازمان‌ها می‌باشد. امروزه دولت‌ها به دلایل زیادی نیازمند جامع‌نگری و تفکر سیستمی به‌جهت یکپارچه‌سازی نظام‌های مدیریتی و اقتصادی و ایجاد تحول در بخش دولتی هستند. به‌منظور افزایش بهره‌وری و برقراری ارتباط میان اهداف استراتژیک و کلان با برنامه‌های عملیاتی، نظام‌های بودجه‌ریزی خود را در فرایند بهبود یا تغییر نظام عملکرد محور فراهم یا عملیاتی که در آن ارتباط بین اعتبارات بودجه‌ای و عملکرد دستگاه‌های اجرایی شفاف و قابل‌درک است، نشان می‌دهند. این نظام‌ها از این طریق پشتوانه، اطلاعاتی معتبر و قابل‌اطمینان برای تصمیمات بودجه‌ای فراهم می‌آورند (حسن‌آبادی، ۱۳۹۵).

«نظام بودجه‌ریزی عملیاتی» به‌عنوان یک نظام مدیریتی برای ارتقاء کارایی و اثربخشی مصرف منابع سازمانی مورد توجه جدی دولت‌ها در سطوح ملی و محلی می‌باشد (حیدری، ۱۳۹۸). اعتبارات بودجه‌ای در این نظام بر مبنای عملکرد واحدهای سازمانی در راستای تولید خروجی‌ها (محصولات و خدمات) یا همان اهداف کوتاه‌مدت و دستیابی به پیامدها یا همان اهداف بلندمدت، تخصیص می‌یابند؛ بدین‌ترتیب سازمان به‌سمت افزایش شفافیت در نحوه مصرف منابع برای انجام فعالیت‌ها، تولید خروجی‌ها، دستیابی به اهداف و استراتژی‌ها و پاسخ‌گویی بیشتر سوق می‌یابد (ابراهیم پور، ۱۳۹۵). بودجه‌ریزی عملیاتی، فرایند مرتبط ساختن هزینه‌ها و نتایج است. در حال حاضر این نوع بودجه‌بندی در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته استقرار دارد (پناهی، ۱۳۹۳). در کشور ما نیز لزوم برقراری سیستم بودجه‌ریزی مورد توجه قرار گرفته و در این راستا دولت موظف شده که تا پایان برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به‌تدریج فرضیه‌های لازم را برای تهیه بودجه با روش عملیاتی در کلیه دستگاه‌های اجرایی فراهم آورد. بودجه‌ریزی عملیاتی، برنامه‌ای سالانه‌ای است که در آن رابطه بین منابع مالی تخصیص یافته و نتایج حاصل از اجرای هر برنامه با شاخص‌های کمی‌پذیر نشان داده می‌شود. اعتبارات به برنامه‌ها، فعالیت‌ها و طرح‌ها در این فرایند تفکیک می‌شوند. به‌علاوه حجم عملیات و هزینه‌های اجرای هر یک از عملیات طبق روش‌های علمی مانند حسابداری قیمت تمام‌شده، روش اندازه‌گیری حجم کار و هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت اندازه‌گیری می‌شوند (عباسی، ۱۳۹۴). بودجه‌ریزی عملیاتی با آگاه‌سازی تصمیم‌گیران به اطلاعات بهتر درباره نتایج هر برنامه و مجموعه برنامه‌هایی که برای نیل به اهداف مشترکی به کار می‌روند، باعث افزایش توانایی تصمیم‌گیران و مدیران در ارزیابی درخواست‌های بودجه‌ای دستگاه‌های اجرایی می‌شود (آقایی، ۱۳۹۶). اطلاعات و شاخص‌های معتبر عملکرد برای حمایت از بودجه‌ریزی عملیاتی دارای اهمیت زیادی است؛ لذا برای اینکه اطلاعات عملیاتی و مالی در تصمیم‌گیری درباره تخصیص منابع بهتر مورد استفاده قرار گیرند، تصمیم‌گیران باید به مناسب بودن و دقت مرتبط با شاخص‌هایی که ارائه کرده‌اند، اطمینان داشته باشند (سعیدی، ۱۳۹۵).

«سازمان آموزش و پرورش» به‌عنوان مؤثرترین نهاد آموزشی و پرورشی کشور، وظایف و خدمات گسترده‌ای را به‌عهده دارد. براساس سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور و برنامه پنجم توسعه، بر حیطه این وظایف افزوده خواهد گردید. سازمان آموزش و پرورش نیز مانند دولت، تمام فعالیت‌های مالی خود که به‌منظور اجرای برنامه و وظایف متعدد صورت می‌گردد را در چارچوب قانون بودجه انجام می‌دهد؛ لذا روش بودجه‌ریزی نقش بسیار مهم و حیاتی در تحقق

اهداف آموزش و پرورش ایفا می‌کند. بودجه، هدف‌ها و راهبردها را به صورت عبارات مالی نشان می‌دهد. همچنین راه اجرای برنامه و کنترل پیشرفت آن‌ها را مشخص می‌نماید.

حیدری و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان «نقش عوامل درون‌سازمانی در پیاده‌سازی نظام بودجه‌ریزی عملیاتی: رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری (مورد مطالعه: شهرداری تهران)» انجام دادند. نتایج نشان دادند به طور کلی ۱۱ عامل اصلی درون‌سازمانی در اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی مؤثرند که عامل شهروندمداری دارای کمترین اثرگذاری و عامل سیستم‌های اطلاعات یکپارچه دارای بیشترین اثرگذاری هستند. همچنین با توجه به نتایج حاصل از تحلیل MICMAC، هیچ‌یک از عوامل در ناحیه خودگردان قرار نگرفته‌اند؛ در واقع ۲ عامل در ناحیه وابسته، ۸ عامل در ناحیه ارتباطی و ۱ عامل (سیستم‌های یکپارچه اطلاعات) در ناحیه مستقل قرار گرفته‌اند.

رسولیان و ابریشم (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان «بودجه‌ریزی عملیاتی، الگویی برای ارتقاء نظام مدیریت مالی در شهرداری‌ها» انجام دادند. یافته‌ها حکایت از آن دارند که بودجه‌ریزی عملیاتی، قابلیت محاسبه بهای تمام‌شده خدمات را به ساختار حسابداری شهرداری‌ها می‌افزاید. همچنین کارایی سیستم بودجه‌ریزی را در شهرداری‌ها به نحو چشمگیری ارتقاء می‌بخشد.

محبوبه پیری‌زاده (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان «ارزیابی نظام بودجه‌ریزی عملیاتی شهرداری تهران از منظر اصول مهندسی ارزش» انجام داد. نتایج نشان دادند زمانی که نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد به صورت یک زنجیره متصل با نظام فنی و اجرایی، نظام پایش برنامه پنج‌ساله، نظام پذیرش پروژه‌ها، نظام کنترل پروژه‌ها و سیستم بهای تمام‌شده در سیستم مدیریتی شهرداری تهران به صورت مستمر و تدریجی در سیستم‌های کنترلی مدیریت شهری پیاده‌سازی شود؛ می‌تواند با ایجاد ارتباط بین شاخص‌های عملکردی و تخصیص بهینه منابع به بهبود بهره‌وری عملکرد شهرداری‌ها منجر گردد. همچنین به کارگیری سیستم مهندسی ارزش در دیدگاه کلان مدیریت شهری در اقداماتی مانند فرآیند تصویب بودجه در شورای شهر می‌تواند فرصت مناسبی برای ایجاد هم‌افزایی در طرح‌های منفصل و استفاده از ایده‌های خلاقانه و ساختار شکن برای افزایش کارایی طرح‌ها، کاهش هزینه‌های مدیریت شهری و افزایش سرمایه مالی و اجتماعی شهر فراهم آورد.

موسوی و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان «استراتژی ارتقاء مدیریت درآمدی شهرداری‌های کوچک با تأکید بر بودجه‌ریزی (مطالعه موردی: شهرداری شاهدیه)» انجام دادند. نتایج نشان دادند که بودجه در شهرداری شاهدیه به عنوان مهم‌ترین شاخص برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد به هیچ‌عنوان قابلیت‌های لازم برای یاری‌رساندن به مدیریت شهری را دارا نمی‌باشد؛ در حقیقت تقسیم‌بندی و طبقه‌بندی هزینه‌ها در شهرداری به صورت جاری و عمرانی، مبنایی مناسب و قابل‌اتکا جهت تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و کنترل عملکرد را ایجاد نمی‌نماید.

رابرت فرانسو<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «بررسی چشم‌اندازهای بودجه‌بندی عملیاتی در دولت فدرال» انجام داد. نتایج نشان دادند که مجلس باید اجازه دهد منابع به سال بعد منتقل شوند، حسابرسی‌ها افزایش یابند و منابع به طور کافی تخصیص یابند.

<sup>4</sup> Robert, Francois

مارک بلیو<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان «از بودجه‌بندی برنامه‌ای تا بودجه‌بندی عملیاتی» انجام داد. نتایج نشان دادند که بایستی برای ایجاد بودجه عملیاتی، هر ساختار برنامه‌ای به صورت گسترده‌تر تنظیم شود. قابل ذکر است که این کار نیاز به موشکافی دارد و سیستم جدید بایستی پاسخ‌گوی انگیزه‌های بودجه‌ای باشد.

لاورن<sup>۶</sup> (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان «بررسی و تحلیل درباره کاربرد سیستم‌های بودجه‌بندی عملیاتی در نمایندگی‌های شهری کالیفرنیا» انجام داد. نتایج نشان دادند که کاربرد بودجه‌بندی عملیاتی علی‌رغم گستردگی استفاده، عملکرد بسیار محدودی دارد. همچنین از کارمندان باسابقه بعید است که بودجه‌بندی عملیاتی را اجرا کنند؛ اما استفاده از این سیستم کارایی را افزایش می‌دهد.

در راستای پیش‌برد پژوهش حاضر و با توجه به مطالب مذکور، فرضیه‌های پژوهش که در ادامه به بررسی آن‌ها پرداخته می‌شود، به شرح ذیل می‌باشند:

- ۱) بین عامل برنامه‌ریزی و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان آموزش و پرورش ارتباط معناداری وجود دارد.
- ۲) بین عامل تحلیل هزینه‌ها و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان آموزش و پرورش ارتباط معناداری وجود دارد.
- ۳) بین عامل مدیریت عملکرد و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان آموزش و پرورش ارتباط معناداری وجود دارد.
- ۴) بین عامل مدیریت تغییر نظام بودجه‌ریزی از شکل سنتی به عملیاتی و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان آموزش و پرورش ارتباط معناداری وجود دارد.
- ۵) بین عامل نظام پاداش و پاسخ‌گویی در نظام بودجه‌ریزی عملیاتی و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان آموزش و پرورش ارتباط معناداری وجود دارد.
- ۶) بین عامل نظام آمار و اطلاعات و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان آموزش و پرورش ارتباط معناداری وجود دارد.

## روش‌شناسی

هدف از پژوهش کاربردی حاضر ارزیابی عناصر مؤثر بر استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان آموزش و پرورش با استفاده از مدل استراتژیکی Swot است. روش تحقیق به صورت توصیفی همبستگی می‌باشد. جامعه آماری متشکل از ۴۲۰ نفر از کارمندان و کارشناسان سازمان آموزش و پرورش می‌باشد. نمونه آماری نیز از طریق جدول مورگان (جدول استاندارد جهت تعیین حجم نمونه آماری) به شیوه تصادفی ساده تعداد ۲۰۰ نفر انتخاب شد که پرسشنامه را تکمیل و عودت دادند. جمع‌آوری اطلاعات به صورت کتابخانه‌ای و میدانی (پرسشنامه) صورت گرفت. روایی پرسشنامه نیز از طریق پِنل تخصصی گروه حسابداری تأیید شد. در این پژوهش، قابلیت اعتماد (پایایی) بخش‌های مختلف پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ در مرحله پیش‌آزمون با ۲۰ نفر در جامعه آماری پژوهش

<sup>5</sup> Mark blive

<sup>6</sup> Laverne

استفاده و مقدار آلفای کرونباخ تمام متغیرها بالای ۰/۷۰ تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSSWin22، آزمون‌های آماری ضریب همبستگی و رگرسیون صورت گرفت.

آزمون کولموگروف-اسمیرنوف به‌عنوان یک آزمون تطابق توزیع برای بررسی توزیع داده‌های کمی است. از این آزمون برای آزمون نرمال بودن توزیع جامعه استفاده می‌شود. برای استفاده از تکنیک‌های آماری، ابتدا باید مشخص شود که داده‌های جمع‌آوری شده از توزیع نرمال یا غیرنرمال برخوردار می‌باشند؛ زیرا در صورت نرمال بودن توزیع داده‌های جمع‌آوری شده برای آزمون فرضیه‌ها، از آزمون‌های پارامتریک استفاده می‌شود. همچنین در صورت غیرنرمال بودن آن‌ها از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده می‌شود. بدین منظور نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف در مورد هر یک از متغیرهای مستقل و وابسته را مورد آزمون قرار گرفتند. با توجه به نتایج جدول شماره (۱)، مقدار سطح معناداری برای کلیه متغیرهای تحقیق بزرگتر از مقدار خطا ۰/۰۵ است؛ لذا این متغیرها دارای توزیع نرمال هستند. در نتیجه می‌توان گفت توزیع تمامی متغیرها نرمال می‌باشد؛ لذا برای داده‌های این نمونه آماری می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد.

جدول ۱: تحلیل آزمون کولموگروف-اسمیرنوف جهت تعیین نرمال بودن داده‌ها

عناصر	سطح معناداری	مقدار خطا	تأیید فرضیه	نتیجه‌گیری
برنامه‌ریزی	۰/۱۳۹	۰/۰۵	$H_0$	نرمال
تحلیل هزینه‌ها	۰/۱۲۵	۰/۰۵	$H_0$	نرمال
مدیریت عملکرد	۰/۱۲۰	۰/۰۵	$H_0$	نرمال
مدیریت تغییر	۰/۱۱۵	۰/۰۵	$H_0$	نرمال
نظام پاداش و پاسخ‌گویی	۰/۱۲۴	۰/۰۵	$H_0$	نرمال
نظام آمار و اطلاعات	۰/۱۲۱	۰/۰۵	$H_0$	نرمال

همان‌طوری که در جدول شماره (۲) مشاهده می‌شود مقدار آلفای کرونباخ تمام متغیرهای پژوهش بالای ۰/۷ به دست آمد؛ لذا پرسشنامه‌ها از پایایی خوبی برخوردار می‌باشند.

جدول ۲: بررسی آلفای کرونباخ جهت تأیید پایایی ابزار پژوهش

عناصر	مقدار آلفای کرونباخ
برنامه‌ریزی	۰/۸۸
تحلیل هزینه‌ها	۰/۸۳
مدیریت عملکرد	۰/۸۵
مدیریت تغییر	۰/۸۷
نظام پاداش و پاسخ‌گویی	۰/۸۲
نظام آمار و اطلاعات	۰/۷۵

## یافته‌ها

برای تعیین ماتریس ارزیابی عناصر داخلی و خارجی، کلیه عوامل ( قوت، ضعف، تهدید و فرصت) به تفکیک عناصر مختلف آموزش و پرورش، مورد بررسی قرار می‌گیرند تا مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت به تفکیک هر عنصر مشخص شوند. سپس نقاط قوت و ضعف کلیه عناصر به‌عنوان عوامل داخلی و کلیه فرصت‌ها و تهدیدها به‌عنوان عوامل خارجی مورد بررسی قرار می‌گیرند تا بتوان استراتژی‌های سازمان را تعیین نمود. مطابق مدل الماس، عناصر سازمانی شامل عنصر برنامه‌ریزی، عنصر تحلیل هزینه‌ها، عنصر مدیریت عملکرد، عنصر مدیریت تغییر، عنصر نظام پاداش و پاسخ‌گویی و عنصر نظام آمار و اطلاعات می‌باشد.

ماتریس ارزیابی عنصر برنامه‌ریزی در آموزش و پرورش به شرح ذیل می‌باشد:

جدول ۳: ماتریس ارزیابی عنصر برنامه‌ریزی در سازمان آموزش و پرورش

وضعیت	عنصر برنامه‌ریزی	درصد اهمیت	رتبه	نمره نهایی
قوت	سابقه امر برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری در آموزش و پرورش و وجود برنامه‌های مدون استراتژیک	۲۰	۲/۵۸	۵۱/۶
	فرآیند نهادینه‌شدن فرهنگ برنامه‌ریزی در سطوح مختلف سازمان	۲۰	۲/۹۶	۵۹/۲
	وجود برنامه استراتژیک به‌عنوان یک سند بالادستی	۱۰	۲/۶۷	۲۶/۷
	جمع	۵۰	—	۱۳۷/۵
ضعف	میزان ضعف ارتباط شفاف میان اهداف برنامه‌ها و ردیف‌های بودجه	۱۰	۲/۶۳	۲۶/۳
	تدوین هدف‌های کمی بدون شناخت پتانسیل‌های اجرایی (هدف‌گذاری غیرواقعی)	۱۰	۲/۷۵	۲۷/۵
	مقدار ضعف در اجرای فرآیندهای برنامه‌ریزی استراتژیک	۱۵	۲/۶۳	۳۹/۴۵
	ضعف در وجود آمارهای برنامه‌ای جهت ارزیابی اهداف برنامه	۱۵	۲/۷۵	۴۱/۲۵
	جمع	۵۰	—	۱۳۴/۵
فرصت	مشخص‌بودن سند چشم‌انداز بیست‌ساله توسعه کشور	۲۰	۲/۷۱	۵۴/۲
	استفاده از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک جهت پاسخ‌گویی به نیازهای مردم	۱۰	۲/۹۲	۲۹/۲
	روند تکامل و رشد کمی و کیفی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیکی و ارزیابی	۱۰	۳/۱۷	۳۱/۷
	جمع	۴۰	—	۱۱۵/۱
تهدید	روند تغییرات سریع و پرسرعت سیستم پویای شهر و لزوم بازنگری مستمر در نظام برنامه‌ریزی استراتژیک	۱۵	۳/۱۸	۴۷/۷
	فقدان نظام مدیریت واحد شهری و تعداد مراکز تصمیم‌گیری	۲۰	۳/۲۹	۶۵/۸
	کاهش حمایت‌های دولت از شهرداری‌ها و ابهام نقش دولت در تأمین مالی پروژه‌های کلان	۱۵	۳/۸۳	۷۵/۴۵
	تغییرات متعدد مدیریت‌های سازمان و نگرش‌های متفاوت به امر برنامه‌ریزی	۱۰	۳/۳۲	۳۳/۲
	جمع	۶۰	—	۲۰۴/۱۵

فرضیه اول: بین عامل برنامه‌ریزی و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان آموزش و پرورش ارتباط معناداری وجود دارد.

آزمون همبستگی و ماتریس ارزیابی عنصر تحلیل هزینه‌ها در سازمان آموزش و پرورش به شرح ذیل می‌باشد:

جدول ۴: آزمون همبستگی بین عامل برنامه‌ریزی و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی

مؤلفه	نتیجه آزمون	عامل تحلیل هزینه‌ها	استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی
عامل برنامه‌ریزی	همبستگی پیرسون	۱	۰/۵۲۰
	سطح معناداری	۰	۰/۰۰۰
	تعداد	۲۰۰	۲۰۰
استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی	همبستگی پیرسون	۰/۵۲۰	۱
	سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰
	تعداد	۲۰۰	۲۰۰

جدول ۵: ماتریس ارزیابی عنصر تحلیل هزینه‌ها در سازمان آموزش و پرورش

وضعیت	عنصر تحلیل هزینه‌ها	درصد اهمیت	رتبه	نمره نهایی
قوت	وجود سیستم مکانیزه حسابداری و ارتباط آن با سیستم مکانیزه درآمد، بودجه، اداری و ...	۲۰	۳/۲۹	۶۵/۸
	وجود کارکنان و مدیران توانمند در جهت تحلیل و پیاده‌سازی روش‌های نوین در شهرداری	۱۵	۳/۸۳	۵۷/۴۵
	امکان محاسبه قیمت تمام‌شده واحدها به‌جای فعالیت‌ها با سیستم فعلی	۱۰	۲/۵۲	۲۵/۲
	جمع	۴۵	—	۱۴۸/۴۵
ضعف	میزان ناآشنایی عمومی کاربران با مفاهیم و روش‌های تحلیل هزینه در بودجه‌ریزی عملیاتی	۱۰	۲/۷۹	۲۷/۹
	میزان مشکلات مربوط به محاسبه هزینه‌های غیرمستقیم و سربار	۲۰	۲/۷۹	۵۵/۸
	میزان مشکلات مربوط به تجزیه و تحلیل و بررسی کارایی فنی و اقتصادی در آموزش و پرورش	۱۰	۳/۰۰	۳۰
	اعمال حسابداری نقدی، نیمه تعهدی به‌جای تعهدی کامل	۱۵	۳/۴۳	۵۱/۴۵
	جمع	۵۵	—	۱۶۵/۱۵
فرصت	اولویت مدیریت کلان در اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی	۳۰	۳/۳۵	۱۰۰/۵
	تغییرات مثبت در فضای حاکم بر عملکرد دولت و افزایش پاسخ‌گویی	۳۰	۳/۷۹	۷۵/۸
	جمع	۵۰	—	۱۷۶/۳
تهدید	تأثیر مبهم و نامشخص بودن فرآیندها و سیستم‌های انجام کار به تبع آن تأثیرات هزینه‌ای در طول فرآیند	۳۰	۲/۹۶	۸۸/۸
	تأثیر مبهم بودن خروجی‌های مورد انتظار سازمان	۲۰	۲/۸۷	۵۷/۴
	جمع	۵۰	—	۱۴۶/۲

فرضیه دوم: بین عامل تحلیل هزینه‌ها و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان آموزش و پرورش ارتباط معناداری وجود دارد.

آزمون همبستگی و ماتریس ارزیابی عنصر مدیریت عملکرد در سازمان آموزش و پرورش به شرح ذیل می‌باشد:

جدول ۶: آزمون همبستگی بین عامل برنامه‌ریزی و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی

مؤلفه	نتیجه آزمون	عامل تحلیل هزینه‌ها	استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی
عامل تحلیل هزینه‌ها	همبستگی پیرسون	۱	۰/۴۲۵
	سطح معناداری	۰	۰/۰۱۳
	تعداد	۲۰۰	۲۰۰
استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی	همبستگی پیرسون	۰/۳۸۷	۱
	سطح معناداری	۰/۰۱۳	۰
	تعداد	۲۰۰	۲۰۰

جدول ۷: ماتریس ارزیابی عنصر مدیریت عملکرد در سازمان آموزش و پرورش

وضعیت	عناصر مدیریت عملکرد	درصد اهمیت	رتبه	نمره نهایی
قوت	طراحی و استخراج شاخص‌های عملکردی مناسب در حیطه وظایف آموزش و پرورش	۲۵	۳/۰۴	۷۶
	مدیریت اجرایی قوی و حسن عملکرد شهرداری در اجرای پروژه‌های مختلف شهری	۱۵	۳/۰۸	۴۶/۲
	جمع	۴۰	—	۱۲۲/۲
ضعف	فقدان نظام کارآمد و پویای ارزیابی در سطح عملیاتی	۲۰	۲/۴۶	۴۹/۲
	سطوح شاخص‌ها و ارتباط آن‌ها با اهداف نامشخص	۲۰	۲/۸۳	۵۶/۶
	ضعف در تبدیل شاخص‌های کیفی به کمی	۲۰	۲/۸۳	۵۶/۶
	جمع	۶۰	—	۱۶۲/۴
فرصت	مطالعات موجود در حیطه شاخص‌های عملکرد و بهره‌وری در سایر کلان‌شهرها	۱۲	۲/۹۲	۳۵/۰۴
	استخراج و مستندسازی بخش عمده‌ای از فرآیندها و روش‌های انجام کار در آموزش و پرورش	۱۲	۲/۹۲	۳۵/۰۴
	تغییرات مداوم و پویایی سیستم شهر و میل به تغییر زیاد	۱۶	۲/۵	۴۰
	جمع	۴۰	—	۱۱۰/۰۸
تهدید	ضعف ارتباط بین ورودی‌های فرآیند و نتایج مورد انتظار	۱۲	۲/۷۱	۳۲/۵۲
	ضعف آمار و اطلاعات در مورد عملکرد به صورت جزئی	۱۲	۲/۸۳	۳۳/۹۶
	فقدان مدیریت واحد شهری و موازی‌کاری در دستگاه‌های خدمات شهری	۱۲	۲/۷۵	۳۳
	تغییرات سریع مدیریتی و به تبع آن امکان تغییر براساس سلاقی فردی مدیران	۱۲	۲/۵۲	۳۰/۲۴
	مبهم بودن اهداف و برنامه‌ها	۱۲	۲/۶۷	۳۲/۰۴
	جمع	۶۰	—	۱۶۱/۷۶



فرضیه سوم: بین عامل مدیریت عملکرد و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در آموزش و پرورش ارتباط معناداری وجود دارد. آزمون همبستگی و ماتریس ارزیابی عنصر مدیریت تغییر در سازمان آموزش و پرورش به شرح ذیل می‌باشد:

جدول ۸: آزمون همبستگی بین مدیریت عملکرد و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی

مؤلفه	نتیجه آزمون	عامل مدیریت عملکرد	استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی
عامل مدیریت عملکرد	همبستگی پیرسون	۱	۰.۵۸۰
	سطح معناداری	۰	۰/۰۰۰
	تعداد	۲۰۰	۲۰۰
استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی	همبستگی پیرسون	۰.۵۸۰	۱
	سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰
	تعداد	۲۰۰	۲۰۰

جدول ۹: ماتریس ارزیابی عنصر مدیریت تغییر در سازمان آموزش و پرورش

وضعیت	عناصر مدیریت تغییر	درصد اهمیت	رتبه	نمره نهایی
قوت	وجود ظرفیت‌های مدیریتی لازم جهت حرکت به نظام جدید	۱۰	۳/۰۸	۳۰/۸
	میزان توانایی‌ها و مهارت‌های بالای مدیریت	۱۰	۳/۰۴	۳۰/۴
	وجود متولی آگاه و توانمند در حوزه معاونت و برنامه‌ریزی جهت پیگیری و پیاده‌سازی موضوع	۱۵	۲/۹۶	۴۴/۴
	تجربیات تغییر بودجه‌ریزی سنتی به سوی بودجه‌ریزی مبتنی بر برنامه و اخذ اطلاعات تکمیلی پروژه‌ها	۱۵	۳/۲۱	۴۸/۱۵
	جمع	۵۰	—	۱۵۳/۷۵
ضعف	عدم توجه به نتایج کاربردی کوتاه‌مدت اثرگذار و توجه به دستاوردهای بلندمدت که عمدتاً غیر ملموس‌اند	۵	۲/۶۷	۱۳/۳۵
	میزان عدم شناخت کامل و صحیح نسبت به مقوله تغییر در سازمان	۵	۲/۵۸	۱۲/۹
	عدم پایداری کامل بخش‌های اجرایی به اجرای کامل بودجه	۱۵	۲/۷۹	۴۱/۸۵
	سیستم‌های فشار برای تغییر به جای کشش و جذب	۵	۲/۷۹	۱۳/۹۵
	فرآیند اصلاح یک‌سویه و از بالا به پایین	۱۰	۲/۵۲	۲۵/۲
	حرکت‌های سریع و غیرتدریجی جهت تغییر در سازمان	۱۰	۲/۵۴	۲۵/۴
	جمع	۵۰	—	۱۳۲/۶۵
فرصت	چارچوب‌های قانونی و مقرراتی هماهنگ و سازگار	۲۰	۲/۷۹	۵۵/۸
	پیدایش مقوله حکمرانی خوب و افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی در سازمان‌ها	۱۵	۳/۰۴	۴۵/۶
	فشارهای دولت جهت اعمال تغییر براساس نظام نوین بودجه‌ریزی	۲۰	۳	۶۰
	وجود گروه‌های مدیریتی و مشاوران توانمند	۱۵	۳/۶۷	۵۵/۰۵
	جمع	۷۰	—	۲۱۶/۴۵
تهدید	عدم آمادگی و شناخت کافی از سازمان‌ها و نهادهای بالادستی متولی انجام کار	۱۵	۲/۹۲	۴۳/۸
	تفسیرپذیری اقلام مختلف در حیطه‌های مختلف مالی، حسابداری، برنامه‌ریزی و ...	۱۵	۳/۷۵	۵۶/۲۵
	جمع	۳۰	—	۱۰۰/۰۵

فرضیه چهارم: بین عامل مدیریت تغییر نظام بودجه‌ریزی از شکل سنتی به عملیاتی و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان آموزش و پرورش ارتباط معناداری وجود دارد.

آزمون همبستگی و ماتریس ارزیابی عنصر نظام پاداش و پاسخ‌گویی در سازمان آموزش و پرورش به شرح ذیل می‌باشد:

جدول ۱۰: آزمون همبستگی بین مدیریت عملکرد و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی

مؤلفه	نتیجه آزمون	عامل مدیریت تغییر نظام بودجه‌ریزی	استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی
عامل مدیریت تغییر نظام بودجه‌ریزی	همبستگی پیرسون	۱	۰/۴۸۶
	سطح معناداری	۰	۰/۰۰۲
	تعداد	۲۰۰	۲۰۰
استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی	همبستگی پیرسون	۰/۴۸۶	۱
	سطح معناداری	۰/۰۰۲	۰
	تعداد	۲۰۰	۲۰۰

جدول ۱۱: ماتریس ارزیابی عنصر نظام پاداش و پاسخ‌گویی در سازمان آموزش و پرورش

وضعیت	عناصر نظام پاداش و پاسخ‌گویی	درصد اهمیت	رتبه	نمره نهایی
قوت	پیاده‌سازی و استقرار نظام پیشنهادات کارکنان و شهروندان	۱۰	۳	۳۰
	افزایش روحیه پاسخ‌گویی و ملاقات مدیران با شهروندان به جهت حل مسائل و مشکلات مردم	۱۰	۳/۱۷	۳۱/۷
	توانایی مالی بالا در شهرداری جهت حمایت از برنامه‌های مؤثر	۱۰	۳/۰۴	۳۰/۴
	وجود گزارشات عملکردی مستمر در سازمان	۱۰	۳/۰۴	۳۰/۴
	جمع	۴۰	—	۱۲۲/۵
ضعف	مقدار فقدان استانداردهای مشخص در حیطه خدمات	۱۰	۲/۹۶	۲۹/۶
	فقدان تفاهم‌نامه‌های مدیریت عملکردی (مدیریت قراردادی) میان مدیریت ارشد و سایر سطوح مدیریت سازمان جهت تعریف فعالیت و تحویل‌گیری کار انجام‌شده	۱۰	۳/۱۳	۳۱/۳
	فقدان ارتباط بین درآمدهای حاصل از فروش خدمات سازمان با هزینه‌های جاری ارائه خدمات	۲۰	۳	۶۰
	ضعف نظام پاداش و تنبیه در سازمان	۱۰	۲/۵	۲۵
	گسترده‌گی ساختار و تشکیلات سازمان و عدم واگذاری فعالیت‌های اجرایی به بخش خصوصی	۱۰	۲/۸۳	۲۸/۳
	جمع	۶۰	—	۱۴۷/۲
فرصت	رشد بخش خصوصی در اجرای وظایف آموزش و پرورش	۲۵	۳	۷۵
	انحصارزدایی از خدمات بخش دولتی و بهبود فضای رقابتی	۲۰	۲/۶۳	۵۲/۵
	افزایش درک و انتظارات شهروندان از عملکرد آموزش و پرورش	۱۵	۲/۷۱	۴۰/۶۵
	جمع	۶۰	—	۱۶۸/۲۵
تهدید	چارچوب‌های قانونی دست‌وپاگیر در حیطه پاداش‌ها و پاسخ‌گویی	۲۵	۲/۴۲	۶۰/۵
	چارچوب‌های سخت و غیرمنعطف نظام پاداش و پاسخ‌گویی در سازمان‌های دولتی و عمومی	۱۵	۲/۷۹	۴۱/۸۵
	جمع	۴۰	—	۱۰۲/۳۵

فرضیه پنجم: بین عامل نظام پاداش و پاسخ‌گویی و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان آموزش و پرورش ارتباط معناداری وجود دارد.

آزمون همبستگی و ماتریس ارزیابی عنصر آمار و اطلاعات در سازمان آموزش و پرورش به شرح ذیل می‌باشد:

جدول ۱۲: آزمون همبستگی بین نظام پاداش و پاسخ‌گویی و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی

مؤلفه	نتیجه آزمون	عامل نظام پاسخ‌گویی و انگیزش	استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی
عامل نظام پاسخ‌گویی و انگیزش	همبستگی پیرسون	۱	۰.۳۱۵
	سطح معناداری	۰	۰/۰۳۴
	تعداد	۲۰۰	۲۰۰
استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی	همبستگی پیرسون	۰.۳۱۵	۱
	سطح معناداری	۰/۲۲	۰
	تعداد	۲۰۰	۲۰۰

جدول ۱۳: ماتریس ارزیابی عنصر آمار و اطلاعات در سازمان آموزش و پرورش

وضعیت	عناصر نظام آمار و اطلاعات	درصد اهمیت	رتبه	نمره نهایی
قوت	بانک‌های اطلاعاتی مکانیزه در حوزه‌های مختلف عملکردی آموزش و پرورش	۱۰	۲/۷۱	۲۷/۱
	میزان شکل‌گیری واحد آمار و اطلاعات و متولی مشخص برای بحث آمار و تهیه آمارنامه	۱۵	۲/۳۹	۳۵/۸۵
	میزان رویکرد مدیران نسبت به نیاز به آمار و اطلاعات به‌نگام جهت تصمیم‌گیری	۱۵	۲/۹۶	۴۴/۴
	طراحی و تدوین نظام جامع آماری	۱۵	۲/۶۷	۴۰/۰۵
	جمع	۵۵		۱۴۷/۴
ضعف	تعدد و تناقض اطلاعات عملکردی در یک حیطه ثابت و مشخص	۱۵	۲/۸۳	۴۲/۴۵
	طراحی بانک‌های مختلف با چارچوب‌های متفاوت به‌صورت جزیره‌ای و غیره	۱۵	۲/۷۹	۴۱/۸۵
	استاندارد نبودن تعاریف و مفاهیم پایه آماری در سازمان	۵	۲/۵۴	۱۲/۷
	ناتمام ماندن پروژه‌های آماری و سخت‌شدن شروع مجدد	۱۰	۲/۶۳	۲۶/۳
	جمع	۴۵		۱۲۳/۳
فرصت	میزان گسترش و فراگیری فناوری اطلاعات در حیطه‌های مختلف	۲۵	۲/۷۱	۶۷/۷۵
	تجربه موفق سایر کلان‌شهرها و امکان ارتقاء جایگاه فعلی	۱۵	۳/۰۹	۴۶/۳۵
	وجود نرم‌افزارهای توانمند به‌جهت یکپارچه‌سازی بانک‌های مختلف اطلاعاتی	۲۰	۳	۶۰
	جمع	۶۰		۱۷۴/۱
تهدید	میزان میل زیاد از صفر شروع کردن پروژه‌های آماری و عدم اطمینان به اطلاعات سابق	۲۰	۳/۰۸	۶۱/۶
	تغییرات سریع در حیطه فناوری اطلاعات و قدیمی‌شدن سیستم‌های مکانیزه فعلی	۲۰	۳/۱۷	۶۳/۴
	جمع	۴۰		۱۲۵

فرضیه ششم:

بین عامل نظام آمار و اطلاعات و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان آموزش و پرورش ارتباط معناداری وجود دارد.

آزمون همبستگی بین آمار و اطلاعات و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان آموزش و پرورش به شرح ذیل می‌باشد:

جدول ۱۴: آزمون همبستگی بین آمار و اطلاعات و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی

مؤلفه	نتیجه آزمون	عامل نظام آمار و اطلاعات	استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی
عامل نظام آمار و اطلاعات	همبستگی پیرسون	۱	۰.۵۸۹
	سطح معناداری	۰	۰/۰۰۰
	تعداد	۲۰۰	۲۰۰
استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی	همبستگی پیرسون	۰/۵۸۹	۱
	سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰
	تعداد	۲۰۰	۲۰۰

### بحث و نتیجه‌گیری

اکثر پژوهشگران و صاحب‌نظران معتقدند که بودجه‌ریزی عملیاتی به‌عنوان تخصیص منابع برای دستیابی به هدف‌ها و مقاصد برنامه‌ریزی‌شده و دستیابی به شاخص‌های کارایی و اثربخشی می‌باشد؛ لذا استفاده از سیستم بودجه‌ریزی عملیاتی در دستگاه‌های اجرایی منجر به بهبود در سیستم‌های برنامه‌ریزی، کنترل و مدیریت منابع جهت نیل به اهداف و سیاست‌ها خواهد شد. پذیرش نظام بودجه‌ریزی عملیاتی که در آن، بین اعتبارات منظور در بودجه و عملکرد دستگاه‌های اجرایی رابطه‌ای شفاف و قابل‌درک برقرار باشد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در واقع اعتقاد بر این است که اجرای سیستم بودجه‌ریزی عملیاتی در دستگاه‌های اجرایی می‌تواند از طریق کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت عملیات بر عملکرد آن‌ها تأثیر بسزایی بگذارد. نتایج حاصل از تحلیل فرضیه‌های پژوهش حاضر نشان دادند که رابطه مثبت و معناداری در سطح ۹۹ درصد بین عوامل با استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان آموزش و پرورش وجود دارد؛ لذا به ترتیب نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت در هریک از فرضیات مطرح‌شده در تحلیل عبارت‌اند از:

#### • عنصر برنامه‌ریزی

قوت: سابقه امر برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری در آموزش و پرورش، وجود برنامه‌های مدون استراتژیک و فرآیند نهادینه‌شدن فرهنگ برنامه‌ریزی در سطوح مختلف سازمان

ضعف: مقدار ضعف در اجرای فرآیندهای برنامه‌ریزی استراتژیک و ضعف در وجود آمارهای برنامه‌های جهت‌ارزیابی اهداف برنامه

فرصت: مشخص بودن سند چشم‌انداز بیست‌ساله توسعه کشور

تهدید: فقدان نظام مدیریت، تعداد مراکز تصمیم‌گیری، کاهش حمایت‌های دولت از سازمان آموزش و پرورش و مبهم بودن نقش دولت در تأمین مالی پروژه‌های کلان

• عنصر تحلیل هزینه‌ها

قوت: وجود سیستم مکانیزه حسابداری و ارتباط آن با سیستم مکانیزه درآمد، بودجه، اداری و...، وجود کارکنان و مدیران توانمند به جهت تحلیل و پیاده‌سازی روش‌های نوین در سازمان آموزش و پرورش

ضعف: میزان مشکلات مربوط به محاسبه هزینه‌های غیرمستقیم و سربار و اعمال حسابداری نقدی، نیمه‌تعهدی به جای تعهدی کامل

فرصت: اولویت مدیریت کلان در اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی

تهدید: تأثیر مبهم و نامشخص بودن فرآیندها و سیستم‌های انجام کار و به تبع آن تأثیرات هزینه‌ای در طول فرآیند

• عنصر مدیریت عملکرد

قوت: طراحی و استخراج شاخص‌های عملکردی مناسب در حیطه وظایف سازمان آموزش و پرورش

ضعف: سطوح شاخص‌ها و ارتباط آن با اهداف نامشخص و ضعف در تبدیل شاخص‌های کیفی به کمی

فرصت: تغییرات مداوم و پویایی سیستم شهر و میل به تغییر زیاد

تهدید: ضعف ارتباط بین ورودی‌های فرآیند و نتایج مورد انتظار، ضعف آمار و اطلاعات در مورد عملکرد به صورت جزئی، فقدان مدیریت و موازی‌کاری در دستگاه‌های خدمات شهری، تغییرات سریع مدیریتی و به تبع آن امکان تغییر براساس سلايق فردی مدیران و مبهم بودن اهداف و برنامه‌ها

• عنصر مدیریت تغییر

قوت: وجود متولی آگاه و توانمند در حوزه معاونت و برنامه‌ریزی جهت پیگیری و پیاده‌سازی موضوع، تجربیات تغییر بودجه‌ریزی سنتی به سوی بودجه‌ریزی مبتنی بر برنامه و اخذ اطلاعات تکمیلی پروژه‌ها

ضعف: عدم پابندی کامل بخش‌های اجرایی به اجرای کامل بودجه

فرصت: فشارهای دولت جهت اعمال تغییر براساس نظام نوین بودجه‌ریزی، چارچوب‌های قانونی و مقرراتی هماهنگ و سازگار، وجود گروه‌های مدیریتی و مشاوران توانمند

تهدید: تفسیرپذیری اقلام مختلف در حیطه‌های مختلف مالی، حسابداری، برنامه‌ریزی و .....

• عنصر نظام پاداش و پاسخگویی

قوت: افزایش روحیه پاسخ‌گویی و ملاقات مدیران با شهروندان در جهت حل مسائل و مشکلات مردم  
ضعف: فقدان ارتباط بین درآمدهای حاصل از فروش خدمات سازمان با هزینه‌های جاری ارائه خدمات  
فرصت: رشد بخش خصوصی در اجرای وظایف سازمان آموزش و پرورش  
تهدید: چارچوب‌های قانونی دست‌وپاگیر در حیطه پاداش‌ها و پاسخگویی

• عنصر نظام آمار و اطلاعات

قوت: میزان رویکرد مدیران نسبت به نیاز به آمار و اطلاعات بهنگام جهت تصمیم‌گیری  
ضعف: تعدد و تناقض اطلاعات عملکردی در یک حیطه ثابت و مشخص، طراحی بانک‌های مختلف با چارچوب‌های متفاوت به صورت جزیره‌ای و غیره  
فرصت: میزان گسترش و فراگیری فناوری اطلاعات در حیطه‌های مختلف و وجود نرم‌افزارهای توانمند در جهت یکپارچه‌سازی بانک‌های مختلف اطلاعاتی  
تهدید: میزان میل زیاد از صفر شروع کردن پروژه‌های آمار و عدم اطمینان به اطلاعات سابق، تغییرات سریع در حیطه فناوری اطلاعات و قدیمی شدن سیستم‌های مکانیزه فعلی  
با توجه به نتایج به دست آمده میانگین رتبه نقاط قوت و فرصت برابر ۳ است؛ اما میانگین رتبه عوامل ضعف و تهدید کمتر از ۳ است، بدین معنا که کمتر از حد متوسط است. بیشترین رتبه نیز به ترتیب مربوط به نقلت فرصت و قوت با نمره ۲/۹۹ و ۲/۹۴ است. تهدیدها با میانگین ۲/۸۷ در رده سوم و ضعف با نمره ۲/۷۸ در رده چهارم با کمترین رتبه می‌باشد. از نظر گروه‌بندی نیز فرصت و قوت در گروه اول و ضعف و تهدید در گروه دوم جای می‌گیرند.

### فهرست منابع فارسی

- حیدری، ع. امیری، م. جمور، ح. (۱۳۹۸)، نقش عوامل درون سازمانی در پیاده سازی نظام بودجه‌ریزی عملیاتی: رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری (مورد مطالعه: شهرداری تهران)، نشریه اقتصاد و مدیریت شهری، شماره ۲۴.
- پیری زاده، م. (۱۳۹۷)، ارزیابی نظام بودجه‌ریزی عملیاتی شهرداری تهران از منظر اصول مهندسی ارزش، اولین همایش بررسی چالش‌ها و ارائه راهکارهای نوین مدیریت شهری.
- آقائی ت، سیف‌اللهی، ع. ب. (۱۳۹۶). تکامل بودجه دولتی تا بودجه عملیاتی و نظام GFS، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- رسولیان، م. ابریشم، س. (۱۳۹۶)، بودجه‌ریزی عملیاتی الگویی برای ارتقاء نظام مدیریت مالی در شهرداری‌ها، دومین کنفرانس بین المللی بودجه‌ریزی عملیاتی.

- ابراهیم پور، ش، (۱۳۹۵)، ارزیابی نظام بودجه‌ریزی عملیاتی و بررسی مشکلات پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در جمعیت هلال‌احمر جمهوری اسلامی ایران، دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات.
- پناهی، ع، (۱۳۹۵)، بودجه‌ریزی عملیاتی، مفاهیم و الزامات، جزوه آموزشی دفتر مطالعات برنامه‌بودجه مرکز پژوهش‌های مجلس.
- حسن‌آبادی، م و نجار صراف، ع. (۱۳۹۵)، مدل جامع نظام بودجه‌ریزی عملیاتی، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- سعیدی پ، و مزیدی ع.ر. (۱۳۹۵). بودجه‌ریزی عملیاتی (مبانی، مفاهیم و الزامات قانونی). تهران: انتشارات نگاه دانش.
- موسوی، م. سرور، ر. باقری کشکولی، ع. (۱۳۹۵)، استراتژی ارتقاء مدیریت درآمدی شهرداری‌های کوچک با تأکید بر بودجه‌ریزی (مطالعه موردی: شهرداری شاهده)، مجله مطالعات شهری، دوره ۳، شماره ۵.
- عباسی ا. (۱۳۹۴). مدیریت بودجه در بخش عمومی و رویکردهای نوین آن. تهران: انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش.

#### فهرست منابع انگلیسی

- Robert, m., Francois m., 2017, Examining the Prospects for Performance Budgeting in the Federal Government, Journal Management.
- Laverne, M., 2016, An Examination and Analysis of the Application of Performance Based Budgeting Systems in California Urban Transit Agencies, OCED, p:21-26.
- Mark B., 2016, Performance – Based Bused Budgeting Beyond Rohetoric ,World Bank, p.14