



Organizational readiness for executing operational budgeting in defense sector

Mohamad Solgi ¹ | Ebrahim Nekoie Shahraki ^{2*} | Sajjad Shamsi ^{3*}

Abstract

Operational budgeting is an effective step in the effectiveness of credits and increasing efficiency, and in the world the tendency of governments to operational budgeting is increasing day by day. Organizational readiness is one of the elements that can be considered in the successful establishment of operational budgeting in any organization. For this reason, the purpose of this research is to investigating the effect of organizational readiness on operational budgeting in defense sector. For this purpose, the readiness to establish operational budgeting based on SHAH model has been evaluated in three dimensions: ability, authority and acceptance. The current research is descriptive-survey in terms of method and nature and practical in terms of purpose. The statistical population of the research is all commanders, financial managers and responsible officials, program and budget and administrative managers, financial and budget experts. 120 people were selected as a statistical sample by total population and cluster sampling. Information was collected with a questionnaire and analyzed with SPSS25 and Smart-PLS3 software in two sections of descriptive and inferential statistics (Kolmogorov-Smirnov tests, Spearman correlation, one-sample T-test and partial least squares technique). According to the one-sample T-test, there is the ability to evaluate performance, the ability of human resources, technical ability, necessary organizational authority, legal authority, procedural authority, political acceptance, and finally managerial acceptance necessary for the establishment of operational budgeting; but there is no motivational acceptance necessary for the establishment of operational budgeting. The defense sector has the necessary ability, authority and acceptance to establish operational budgeting.

Keywords: Organizational Readiness, Operational Budgeting, Evaluate Performance, Shah Model, defense Sector.

DOR: 20.1001.1.27171809.1404.6.3.4.2

1. Corresponding Author: Assistant Professor, Department of Islamic Financial Management, Faculty of Management, Imam Hossein (AS) University, Tehran, Iran.
kpmsolgi@ihu.ac.ir
2. Master of Defense Planning and Budgeting, Faculty of Management, Imam Hussein (AS) University, Tehran, Iran.
3. PhD in Business Administration, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, Farabi College, Qom, Iran.

This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC-BY-NC) license.





بررسی آمادگی سازمانی بخش عمومی در استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی

محمد سلگی^۱ | ابراهیم نکویی شهرکی^۲ | سجاد شمسی^۳سال ششم
پاییز ۱۴۰۴
صص: ۹۷-۱۲۹

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۱۱/۱۳

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۴/۰۲/۱۱

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۰۲/۱۳

تاریخ انتشار:

۱۴۰۴/۰۷/۰۵

شاپا چاپی: ۲۷۱۷-۱۸۰۹
الکترونیکی: ۲۷۱۷-۱۹۹ x

DOR: 20.1001.1.27171809.1404.6.3.4.2

۱. نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت مالی اسلامی، دانشکده مدیریت، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران.

kpmсолgi@ihu.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد برنامه و بودجه دفاعی، دانشکده مدیریت، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران.

۳. دکترای تخصصی مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، دانشکدگان فارابی، قم، ایران.

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

توزیع شده است.



چکیده

بودجه‌ریزی عملیاتی گامی مؤثر در اثربخشی اعتبارات و افزایش کارایی است و در جهان تمایل دولت‌ها به بودجه‌ریزی عملیاتی روزبه‌روز رو به افزایش است. یکی از عناصری که می‌تواند در استقرار موفق بودجه‌ریزی عملیاتی در هر سازمانی مورد توجه باشد، آمادگی سازمانی است. به همین دلیل هدف از این پژوهش بررسی آمادگی سازمانی در استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در بخش عمومی است. به این منظور، آمادگی استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی بر اساس مدل شه در سه بعد توانایی، اختیار و پذیرش ارزیابی شده است. پژوهش حاضر از نظر روش و ماهیت، توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران کل، مدیران مالی و ذی‌حساب‌ها، مدیران برنامه و بودجه و اداری، کارشناسان مالی و بودجه در سطح استانی بوده که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای، ۱۲۰ نفر به عنوان نمونه‌ی آماری انتخاب شد. اطلاعات به کمک پرسشنامه جمع‌آوری و با نرم‌افزارهای SPSS25 و Smart-PLS3 در دو بخش توصیفی و استنباطی (آزمون‌های کلموگروف-اسمیرنوف، همبستگی اسپیرمن، T تک‌نمونه‌ای، تکنیک حداقل مربعات جزئی) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که طبق آزمون T تک‌نمونه‌ای در بخش عمومی، توانایی ارزیابی عملکرد، توانایی نیروی انسانی، توانایی فنی، اختیار سازمانی لازم، اختیار قانونی، اختیار رویه‌ای، پذیرش سیاسی و در نهایت پذیرش مدیریتی لازم برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی وجود دارد؛ اما پذیرش انگیزشی لازم برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی وجود ندارد. نتایج نشان داد که در بخش عمومی توانایی، اختیار و پذیرش لازم برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی وجود دارد؛ از این رو می‌توان نتیجه گرفت که آمادگی و بستر لازم برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی وجود دارد.

کلیدواژه‌ها: آمادگی سازمانی، بودجه‌ریزی عملیاتی، ارزیابی عملکرد، مدل شه، بخش عمومی

مقدمه و بیان مسئله

بودجه به عنوان بیان مالی دولت‌ها، مهم‌ترین سند مالی دولتی است که دستگاه‌های اجرایی را در دستیابی به اهدافشان یاری می‌رساند (بوداکی و عیوض‌زاده، ۱۳۹۵). بودجه، هدف‌ها و راهبردها را به صورت عبارت‌های مالی درآورده و راه اجرای برنامه و کنترل پیشرفت آنها را نشان می‌دهد. از این‌رو، تلاش برای بهبود این سند مالی و بهره‌وری بودجه و بودجه‌ریزی مناسب در اجرای فعالیت دستگاه‌های اجرایی و دولتی، همواره مورد توجه بوده است بودجه‌ریزی را "فرایند تخصیص منابع محدود به نیازهای نامحدود" می‌دانند؛ بنابراین در راه رسیدن به اهداف مطلوب ضرورت دارد به نحوی از هریک از منابع محدود استفاده کرد، که در تبدیل کل منابع به پول، بتوان گفت: با صرف حداقل هزینه، حداکثر استفاده به عمل آمده است (پورعلی و کاکوان، ۱۳۹۳). سازمان‌ها به سه دلیل عمده نشان دادن مفهوم مالی برنامه‌ها؛ شناساندن منابع مورد نیاز اجرای برنامه‌ها؛ و بدست آوردن معیارهای سنجش، نظارت و کنترل نتیجه در مقایسه با برنامه‌ها به بودجه‌ریزی نیازمند هستند (فکری، ۱۳۹۵). با توسعه وظایف دولت و افزایش سریع هزینه‌های دولتی و پیوند آن با وضعیت عمومی اقتصاد کشور، کنترل مخارج اهمیت خود را از دست داد و نیاز به بهبود سیستم‌های برنامه‌ریزی و کنترل مدیریت بخش عمومی مطرح گردید و این امر موجب توجه دولت‌ها به صرفه‌ی اقتصادی، کارایی و اثربخشی منابع دولت گردید؛ از این‌رو بسیاری از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه دنیا در تلاشند که نظام بودجه‌ریزی خود را در یک فرآیند بهبود و تغییر به یک نظام عملکردمحور یا عملیاتی قرار دهند که در آن ارتباط بین اعتبارات بودجه‌ای و عملکرد دستگاه‌های اجرایی، شفاف و قابل درک است؛ بنابراین از این طریق پشتوانه اطلاعاتی معتبر و قابل اطمینانی برای تصمیمات بودجه‌ای دولت و مجلس فراهم آورند (حسن‌آبادی و نجار صراف، ۱۳۸۷).

امروزه تغییرات بنیادی در مدیریت بودجه کشورهای توسعه یافته تحت عنوان بودجه‌ریزی عملیاتی باعث ایجاد تحولات عظیمی در مدیریت سنتی بودجه شده است. بودجه‌ریزی عملیاتی یک برنامه سالانه در قالب اهداف و برنامه‌های راهبردی میان‌مدت توسعه‌ای است که میزان وجوه تخصیص یافته در هر برنامه و نتایج کار و محصول نهایی به دست آمده از اجرای آن را نشان می‌-

دهد. آنچه در بودجه‌ریزی عملیاتی مهم است امکان‌پذیر ساختن ارزیابی سازمان از دیدگاه مدیریت بر مبنای عملکرد سازمان مبتنی بر هزینه و فایده بوده و هدف اصلی آن سنجش میزان موفقیت دستگاه‌های اجرایی می‌باشد (طلوعی، ۱۳۹۱). وجه تمایز سیستم بودجه‌ریزی عملیاتی از سیستم بودجه متداول، تأکید روی اهداف، نتایج و منابع حاصل از هر یک از اقلام هزینه‌ها و یافتن پاسخ به این سوال می‌باشد که درآمدها چگونه خرج می‌شود (ابراهیمی‌نژاد و فرج‌وند، ۱۳۸۸). اثربخشی نظارت‌های تخصصی بودجه از دغدغه‌های کلیدی سیستم‌های بودجه‌ریزی عملیاتی است (عابدینی و سلگی، ۱۴۰۲). بنابراین بودجه‌ریزی عملیاتی با الزام دستگاه‌های اجرایی بر تمرکز بر نتایج برنامه‌ها، سعی در بهبود اثربخشی، کارایی و پاسخگویی برنامه‌های دولت دارد.

با توجه به مزایای بودجه‌ریزی عملیاتی و نقایص و کاستی‌های بودجه‌ریزی سنتی موجود در کشور، لزوم اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی به عنوان یک روش نوین در بودجه‌ریزی سنتی به شدت احساس می‌گردد و به همین دلیل کارهای زیربنایی بسیاری در این خصوص انجام پذیرفته است (جوادیان و اشرفی، ۱۳۹۸). یکی از نیازمندی‌های گذار از بودجه‌ریزی سنتی به بودجه‌ریزی عملیاتی، شناخت عوامل مؤثر در استقرار آن و همچنین چالش‌ها و مشکلات موجود در اجرایی شدن روش بودجه‌ریزی عملیاتی و همچنین شکل‌گیری ساختارهای مناسب مدیریت مالی عملیاتی و آمادگی واحدهای سازمانی می‌باشد. مطالعات متعددی به بررسی موضوع عوامل مؤثر در استقرار نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد پرداخته‌اند. این مطالعات غالباً بر اساس دو مدل مختلف الماس (شمسی، ۱۳۹۲)؛ رضائی (۱۳۹۲)؛ شفيعی (۱۳۹۳)؛ قدیمی و بیگ‌زاده (۱۳۹۴)؛ حسینی و نظری (۱۳۹۵)؛ صانع (۱۳۹۶) و شه (هاشم‌زاده لپاسر، ۱۳۹۴)؛ قلی‌زاده و کهن‌روز (۱۳۹۴)؛ فکری (۱۳۹۵)؛ محمودی (۱۳۹۵)؛ مهدی‌پور (۱۳۹۶) انجام شده است. در مدل الماس فاکتورهای برنامه‌ریزی، تحلیل هزینه‌ها، مدیریت عملکرد و توانمندسازی به عنوان متغیرهای سنجش بودجه‌ریزی عملیاتی لحاظ گردیده است. درحالی‌که در مدل شه شاخص‌های استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در سه گروه توانایی، اختیار و پذیرش قرار گرفته است. علاوه‌براین در پژوهش‌های دیگری، پژوهشگران شاخص‌ها و فاکتورهای متفاوتی را به عنوان عوامل مؤثر در بودجه‌ریزی عملیاتی لحاظ نموده‌اند. محسنی تنکابنی و همکاران (۱۳۹۸)، سهم عوامل محیطی، فنی و فرآیندی، انسانی و ساختاری را در استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی بررسی کرده‌اند؛ جوادیان و

اشرفی (۱۳۹۸)، اثر سه عامل موانع محیطی، ساختاری و محتوایی را بر استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی مورد بررسی قرار داده‌اند. در این پژوهش سعی می‌شود تا بررسی شود که آیا سازمان آمادگی سازمانی (فالكس و همكاران، ۲۰۲۳) لازم برای استقرار نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد وجود دارد یا خیر؟ عوامل مؤثر بر امکان‌سنجی بودجه‌ریزی عملیاتی از ابعاد مختلفی ارائه شده است که مدلی که در این پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد مدل شه^۱ است که در آن آمادگی سازمان برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی را تحت سه بعد توانایی، پذیرش و اختیار و در قالب نه مؤلفه‌ی مختلف بررسی می‌شود. از این رو هدف اصلی این پژوهش بررسی آمادگی سازمانی بخش عمومی در استقرار بودجه‌ریزی عملیات است.

مبانی نظری

موضوع پژوهش حاضر بررسی آمادگی سازمانی در استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی است؛ بنابراین آشنایی با مفاهیم بودجه و بودجه‌ریزی عملیاتی به منظور شناسایی شرایط مناسب و مطلوب استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان‌های دولتی ضروری است. در این راستا در این بخش به جنبه‌های تئوری پژوهش پرداخته می‌شود.

بودجه

بودجه به عنوان بیان مالی عملیات دولت، مهمترین سند دولتی به شمار می‌رود که دستگاههای اجرایی را در دستیابی به اهداف و برنامه‌های توسعه و انجام اثر بخش وظایف خود یاری می‌رساند. از اینرو کوشش برای بهبود این سند مالی و بهره‌وری بودجه در اجرای فعالیت‌های دستگاههای اجرایی همواره مورد توجه بوده است (الماسی، ۱۳۸۹؛ بوداقي و عیوض‌زاده، ۱۳۹۵). بودجه هدف‌ها و راهبردهای را بصورت عبارت‌های مالی در آورده و راه بکارگیری برنامه و کنترل میزان پیشرفت آنها را مشخص می‌کند (پورعلی و کاکوان، ۱۳۹۳). با توجه به اهمیت بسیار بودجه و بودجه‌ریزی در استفاده بهینه از منابع در گذر زمان از شیوه‌های گوناگونی برای نظام بودجه‌ریزی استفاده شده است. یکی از روش‌های نوین در این زمینه، بودجه‌ریزی عملیاتی است (Iratni et

1. SHAH

al., 2014). بودجه‌ریزی عملیاتی نوعی بودجه‌ریزی است که منابع را بر مبنای نیل به نتایج مشخص و قابل سنجش تخصیص می‌دهد (Young, 2003؛ جوادیان و اشرفی، ۱۳۹۸).

بودجه‌ریزی عملیاتی

بودجه‌ریزی عملیاتی برنامه سالانه‌ای است که در آن رابطه بین منابع مالی تخصیص یافته و نتایج حاصل از اجرای هر برنامه با شاخص‌های کمیت پذیر نشان داده می‌شود (جوادیان و اشرفی، ۱۳۹۸). از نظر فیلدینگ اسمیت، بودجه عملیاتی منابع را بر مبنای نیل به نتایج مشخص و قابل سنجش تخصیص می‌دهد. در بودجه عملیاتی اعتبارات به برنامه‌ها، فعالیت‌ها، طرح‌ها تفکیک می‌شود. به علاوه حجم عملیات و هزینه‌ای اجرای هر یک از عملیات طبق روشهای علمی مانند حسابداری قیمت تمام شده^۱، روش اندازه‌گیری حجم کار^۲ و هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت اندازه‌گیری شده و این هزینه‌ها مبنائی برای انعقاد قرارداد با دستگاه اجرایی برای تصویب و تخصیص اعتبارات خواهد بود. اعتبارات در قبال عملیات و نتایج کار مورد انتظار به دستگاه‌های اجرایی تخصیص می‌یابد و دستگاه اجرایی در قبال دریافت بودجه پاسخگو خواهد بود. بطور کلی می‌توان گفت که بودجه عملیاتی همان بودجه برنامه‌ای است که به نحو دقیق‌تر و روشن‌تری اجرای برنامه‌ها را از دیدگاه ((هزینه- فایده)) تجزیه و تحلیل می‌کند (عباسی، ۱۳۸۸).

از بودجه‌ریزی عملیاتی تعاریف متفاوتی انجام شده است که تعدادی از آنها به قرار زیر است:

- بودجه‌ریزی عملیاتی نهایتاً به تخصیص مؤثرتر منابع در درون وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها منجر می‌شود و مدیران را قادر می‌سازد به نحو موثرتری از منابع اختصاص یافته به سازمان تحت امر خود برای رسیدن به اهداف و نتایجی که برنامه‌ریزان و سیاستگذاران مدنظر داشته‌اند بهره‌برداری کنند (ورمزیار، ۱۳۹۵).

- بودجه‌ریزی عملیاتی عبارت است از یک برنامه سالانه به همراه بودجه سالانه که رابطه وجه تخصیص یافته به هر برنامه با نتایج به دست آمده از اجرای آن را نشان می‌دهد (پناهی، ۱۳۸۶).

بودجه‌بندی عملیاتی بودجه‌ای است که بر اساس وظایف، عملیات و پروژه‌هایی که سازمان تصدی آن را بر عهده دارد تنظیم می‌شود (سعیدی و مزیدی، ۱۳۸۵؛ جوادیان و اشرفی، ۱۳۹۸). در

1. Cost Accounting
2. Work Measurement

واقع بودجه‌ریزی عملیاتی به دنبال افزایش درک تصمیم‌گیران از پیوندهای منابع درخواستی و نتایج عملیات مورد نظر است. این مسئله برای نهادینه کردن اصلاح مدیریت عملیاتی نیز دارای اهمیت است. اگر نتیجه این عمل، اطلاعات عملکرد بهتر و قابل اتکاتر باشد، می‌تواند فرآیند بودجه‌ریزی را به عنوان مهمترین فرآیند مالی سالیانه دولت بهبود بخشد (پناهی، ۱۳۸۶). در مجموع توجه به این مسئله مهم است که اطلاعات و داده‌های عملیاتی استفاده شده در بودجه‌بندی ادارات دولتی، مدیران را در مقابل کیفیت خدمات، هزینه کارائی و اثربخشی برنامه‌ها حمایت می‌کند و تمرکز روی نتیجه‌هاست نه داده‌ها (یانگ، ۲۰۰۳).

اساس بودجه‌ریزی عملیاتی بر چهار اصل استوار است که با به کارگیری آنها هزینه هر واحد عملیات به سادگی تعیین می‌گردد:

- روش اندازه‌گیری^۱؛
- حسابداری قیمت تمام شده^۲؛
- استفاده از نرم (هنجار)^۳؛
- استفاده از استانداردها^۴ (ورمزیار، ۱۳۹۵).

در بودجه عملیاتی حجم کار بر اساس یکی از روش‌های قیمت تمام شده یا اندازه‌گیری کار دقیقاً محاسبه می‌گردد. فرایند بودجه‌ریزی عملیاتی از سه مرحله اصلی تشکیل شده است:

- الف) تعیین اهداف و نتایج مورد انتظار؛
- ب) برآورد هزینه‌ها، اعتبارات برنامه‌ها و فعالیت‌های لازم برای تحقق اهداف؛
- ج) تعیین شاخص‌های کمی برای برآورد عملکرد هر برنامه یا فعالیت (عباسی، ۱۳۸۸).

آمادگی سازمانی

مفهوم آمادگی برای اولین بار در تحقیقات مربوط به تغییر و نوآوری مطرح گردید. آمادگی در این تحقیقات به عنوان مفهومی در مقابل عبارت مقاومت به کار گرفته شده است (Iwelunmor et al., 2023). مقاومت، هر گونه رفتار، فعالیت و حالت سازمانی است که از پذیرش رویه‌های جدید ابداع شده یا تصمیمات جدید گرفته شده، جلوگیری می‌کند و موجبات

1. Work Measurement
2. Cost Accounting
3. Norms
4. Standards

عدم موفقیت در پیاده‌سازی تصمیم اتخاذ شده می‌گردد و در مقابل آمادگی هرگونه رفتار، فعالیت، انسجام و حالت سازمانی است که سازمان را در کسب موفقیت در زمینه تصمیم اتخاذ شده یاری می‌کند (Bovey & Hede, 2001; Self, 2007).

آمادگی سازمانی برای تغییر به باورها و نگرش کارکنان نسبت به امکان تغییر در سازمان اشاره دارد (Faulks et al., 2023). بطور عمومی می‌توان گفت که اگر جو سازمانی آماده پذیرش وضعیت و تصمیم جدید باشد که در این صورت می‌توان نتیجه گرفت که سازمان از آمادگی لازم جهت برقراری سیستم جدید برخوردار است که این آمادگی می‌تواند مربوط به طرز تفکر افراد و مدیران در زمینه تغییر یا نوآوری جدید، میزان آمادگی رویه‌های سازمانی، دانش سازمانی، حمایت مدیران عالی سازمان و انسجام و همدلی سازمانی در ارتباط با برقراری سیستم جدید باشد (Washington & Hacker, 2005؛ تقی‌خانی و همکاران، ۱۳۹۷).

تعاریف و پارامترهای مختلفی برای آمادگی و سنجش آن مطرح شده است. بیشتر مطالعات در این زمینه بیان می‌کنند که هم عوامل فردی و هم عوامل سازمانی در پذیرش و موفقیت تغییر بسیار با اهمیت و تأثیرگذار می‌باشند. برای مثال کاتر و کوهن^۱ (۲۰۰۲) چهار عامل را برای آمادگی مطرح می‌کنند که عبارتند از: رفتار و تفکر مدیران، عوامل سیستمی، عوامل ذهنی و عوامل مربوط به سیستم‌های اطلاعاتی. این عوامل می‌توانند تأثیر عمده‌ای بر موفقیت سازمانی داشته باشند. جودسون^۲ (۱۹۹۱) بحث می‌کند که شش متغیر تعیین‌کننده در رابطه با آمادگی سازمانی در زمینه تغییر وجود دارد: احساس فردی و سازمانی درباره تغییر، تعارض فرهنگی میان فرهنگ موجود سازمان و آنچه تغییر می‌کند، میزان ابهام و سوالاتی که در زمینه موضوع بروز می‌کند، تجربیات سازمانی قبلی که در خود سازمان یا سازمان‌های دیگر رخ داده و برای سازمان قابل دسترسی است، تهدیدات بنیانی شناسایی شده در رابطه با تغییر، شناسایی میزان اهمیت تغییر و سطح تأثیر آن در سازمان (زاهدی و نقدی خناباه، ۱۳۹۹).

های^۳ (۱۹۹۹) آمادگی را میزان مهیا بودن افراد و سازمان برای مشارکت در فعالیت‌های سازمانی گوناگون تعرف می‌کند. هولت و همکاران (۲۰۰۹) بیان می‌کنند که "آمادگی زمانی رخ

1. Kotter & Cohen

2. Judson

3. Huy

می‌دهد که محیط، متغیرها، ساختار و رفتار اعضای سازمانی مهبای پذیرش اتفاق جدید در سازمان باشند."

کول^۱ و همکاران (۲۰۰۶) تعریف ساده‌تری از آمادگی را اینگونه بیان می‌کنند: "آمادگی حالتی از ذهن سازمانی است که میل و قوه درک نسبت به تغییر را انعکاس می‌دهد". با اینکه اهمیت مفهوم آمادگی بدیهی به نظر می‌رسد ولی تحقیقات بسیاری از ملاحظه آن به عنوان ساختار و رویکرد مشخص و معین از دیدگاه محیا بودن سازمان و امکانات آن خودداری می‌کنند (Maurer, 1996). آمادگی سازمانی نقش مهمی را در تمام مراحل اجرا ایفا می‌کند و تعهد کلی سازمان، انگیزه و ظرفیت تغییر در طول زمان را منعکس می‌کند. به طور خاص، در طول مرحله پیش از اجرا، آمادگی می‌تواند انتخاب استراتژی‌های اجرا را برای مطابقت با یک زمینه خاص و نیازهای یک جمعیت راهنمایی کند. همچنین می‌تواند تعهد و توانایی جمعی سازمان را در حین اجرا و پس از اجرا برجسته کند (Iwelunmor et al., 2023). با مرور تعاریف متعدد بیان شده در ارتباط آمادگی سازمانی اینگونه برداشت می‌شود که آمادگی عبارت‌است از رفتارهای حمایتی سازمانی و فردی برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز تصمیمات جدید برای تغییر در فرآیند کسب و کار سازمان (تقی خانی و همکاران، ۱۳۹۷؛ زاهدی و نقدی خناچاه، ۱۳۹۹).

پیشینه پژوهش

در جدول زیر خلاصه‌ای از مرتبط‌ترین منابع داخلی و خارجی همراستا با موضوع پژوهش آورده شده است.

1. Cole

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

نام محقق	عنوان و موضوع پژوهش	روش	خلاصه نتایج و یافته‌های پژوهش
طلوعی (۱۳۹۱)	امکان‌سنجی پیاده‌سازی بودجه-ریزی عملیاتی در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری بر اساس مدل TELOS	روش تحقیق: توصیفی-پیمایشی معادلات ساختاری، تحلیل مسیر و نرم‌افزارهای SPSS و LISREL	بیشترین تمرکز بر توانایی اقتصادی شکل گرفته و طبق نظر کارشناسان و مدیران، توانایی اقتصادی در بالاترین سطح و توانایی زمانی در پائین-ترین سطح است.
رضائی (۱۳۹۲)	بررسی امکان‌سنجی استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی و شناسایی موانع قانونی آن در شرکت مهندسی و توسعه نفت	روش تحقیق: توصیفی-پیمایشی - روش تجزیه-و تحلیل: همبستگی، رگرسیون و نرم‌افزار spss	متغیرهای مدیریت عملکرد، تحلیل هزینه‌ها، توانمندسازی و برنامه-ریزی در بررسی امکان‌سنجی بودجه‌ریزی عملیاتی در وزارت نیرو تأثیرگذار است.
شفیعی (۱۳۹۳)	بررسی عوامل مؤثر بر استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در وزارت نیرو با استفاده از مدل الماس	روش تحقیق: توصیفی-پیمایشی - روش تجزیه-و تحلیل: آزمون‌های t، فریدمن و نرم‌افزار spss	متغیرهای مدیریت عملکرد، تحلیل هزینه‌ها، توانمندسازی و برنامه-ریزی در بررسی امکان‌سنجی بودجه‌ریزی عملیاتی در وزارت نیرو تأثیرگذار است.
هاشم‌زاده لباسر (۱۳۹۴)	بررسی سطح آمادگی دانشگاه کاشان در اجرای مدل بودجه‌ریزی عملیاتی	روش تحقیق: توصیفی-پیمایشی - روش تجزیه-و تحلیل: آزمون‌های t، فریدمن و نرم‌افزار spss	دانشگاه کاشان پذیرش لازم برای اجرای بودجه-ریزی عملیاتی را دارد اما توانایی و اختیار لازم در این زمینه را ندارد.

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

نام محقق	عنوان و موضوع پژوهش	روش	خلاصه نتایج و یافته‌های پژوهش
قلی‌زاده و کهن‌روز (۱۳۹۴)	الزامات بودجه‌ریزی عملیاتی در نظام آموزشی کشور	روش تحقیق: توصیفی-پیمایشی - روش تجزیه- و تحلیل: روش AHP	در بین عوامل بررسی شده، عوامل مدیریتی مهم‌ترین عامل در استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در نظام آموزش عالی کشور به شمار می‌رود.
فکری (۱۳۹۵)	بررسی میزان آمادگی شرکت کشت و صنعت مغان در اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی	روش تحقیق: توصیفی-پیمایشی - روش تجزیه- و تحلیل: آزمون‌های t، فریدمن و نرم‌افزار spss	شرکت کشت و صنعت مغان، از لحاظ توانایی و اختیار، مساعد برای استفاده از بودجه‌ریزی عملیاتی است ولی از نظر پذیرش مساعد برای استفاده از بودجه‌ریزی عملیاتی نمی‌باشد.
محمودی (۱۳۹۵)	بررسی عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر بودجه‌ریزی عملیاتی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	روش تحقیق: توصیفی-پیمایشی - روش تجزیه- و تحلیل: آزمون‌های t و نرم‌افزار spss	در جامعه مورد بررسی، عوامل درون‌سازمانی بر بودجه‌ریزی عملیاتی مؤثر است.
مهدی‌پور (۱۳۹۶)	تأثیر مؤلفه‌های سازمانی در استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی (مورد مطالعه: شهرداری شهر رشت)	روش تحقیق: توصیفی-تحلیلی - روش تجزیه- و تحلیل: آزمون t-test و نرم‌افزار SPSS	توانایی ارزیابی عملکرد، توانایی مالی و نیروی انسانی، اختیار قانونی، اختیار سازمانی، انعطاف سیاسی و انعطاف مدیریتی سازمان بر استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

نام محقق	عنوان و موضوع پژوهش	روش	خلاصه نتایج و یافته‌های پژوهش
جوادیان و اشرفی (۱۳۹۸)	شناسایی موانع استقرار بودجه-ریزی عملیاتی در ناجا	روش تحقیق: توصیفی-تحلیلی - روش تجزیه-و تحلیل: آزمون مربع کای و نرم‌افزار SPSS	نتایج این پژوهش، تبیین-کننده‌ی موانع استقرار اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در ناجا بر عدم موفقیت استقرار کامل نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در ناجا است و میزان تأثیر هر یک از این عوامل در عدم موفقیت نیز مشخص گردید.
محسنی تنکابنی و همکاران (۱۳۹۸)	فرا تحلیل مطالعات تأثیر برنامه-ریزی بر استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی	روش تحقیق: مطالعه‌ی کمی از نوع فرا تحلیل	از ۴ متغیر، عوامل فنی و فرآیندی با میانگین اندازه اثر ۰/۵۸ اول و عوامل محیطی با میانگین اندازه اثر ۰/۵۳، عوامل انسانی با میانگین اندازه اثر ۰/۵۱ و عوامل ساختاری با میانگین اندازه اثر ۰/۴۷ اولویت دوم تا چهارم هستند.
جوادیان و همکاران (۱۳۹۹)	امکان سنجی اجرای بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد (در دانشگاه علوم انتظامی امین)	روش تحقیق: توصیفی-تحلیلی - روش تجزیه-و تحلیل: آزمون t تک نمونه‌ای، رتبه‌ای نشانه ویلکاکسون و دو جمله‌ای.	توانایی و اختیار کافی برای <u>بودجه‌ریزی عملیاتی</u> وجود دارد؛ اما پذیرش وجود ندارد.

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

نام محقق	عنوان و موضوع پژوهش	روش	خلاصه نتایج و یافته‌های پژوهش
دهقان‌زاده و همکاران (۱۴۰۰)	امکان سنجی و اولویت بندی ابعاد استقرار بودجه ریزی عملیاتی در یک دانشگاه علوم پزشکی نظامی	روش تحقیق: توصیفی-تحلیلی - روش تجزیه- و تحلیل: آزمون t و نرم افزار SPSS و رویکرد AHP و نرم- افزار Expert Choice	میانگین نمره کلی <u>بودجه-ریزی عملیاتی</u> ، توانایی، اختیار و پذیرش به ترتیب ۲/۳۹، ۲/۳۸ و ۲/۳۱ و در سطح نامطلوب است. توجه به سه بعد اصلی توانایی، اختیار و پذیرش در استقرار <u>بودجه‌ریزی عملیاتی</u> ضروری است و بعد توانایی و اجزاء آن اهمیت بیشتری دارد.
خادمی و همکاران (۱۴۰۰)	بررسی آمادگی اجرای بودجه-ریزی عملیاتی (مورد مطالعه: ارتش جمهوری اسلامی ایران)	روش تحقیق: توصیفی-پیمایشی - روش تجزیه- و تحلیل: رگرسیون حداقل مربعات معمولی و آزمون t تک نمونه‌ای و آزمون علامت تک نمونه‌ای	آمادگی سازمانی، انگیزه مناسب و منابع کافی برای <u>بودجه‌ریزی عملیاتی</u> در ارتش جمهوری اسلامی ایران وجود دارد.
ساقی (۱۴۰۱)	ارزیابی وضعیت استقرار بودجه-ریزی عملیاتی در دستگاه اجرایی استان خراسان رضوی	روش تحقیق: توصیفی-پیمایشی - روش تجزیه- و تحلیل: طریق رگرسیون در نرم‌افزار SPSS	میانگین اجرای بودجه-ریزی مبتنی بر عملکرد ۳۹٪ است. بین سابقه خدمت رئیس حسابداری بر میزان اجرای بودجه-ریزی عملیاتی رابطه معنادار منفی؛ بین تعداد

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

نام محقق	عنوان و موضوع پژوهش	روش	خلاصه نتایج و یافته‌های پژوهش
			کارکنان واحد مالی بر میزان اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی رابطه معنادار مثبت وجود دارد
عباسی و ناوی (۱۴۰۲)	بررسی موانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در بیمارستان‌های ملکی سازمان تأمین اجتماعی استان تهران	روش تحقیق: توصیفی-پیمایشی - روش تجزیه و تحلیل: آزمون تحلیل عاملی	از ۳ عامل محیطی، انسانی و سازمانی، تنها عوامل محیطی و سازمانی بر مشکلات پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی تأثیر معنادار دارد.
یزدان‌پناه ^۱ و همکاران (۲۰۱۵)	مطالعه زمینه‌های تأثیرگذار برای ایجاد بودجه‌ریزی عملیاتی در دفاتر ثبت محلی ایران	روش تحقیق: توصیفی-پیمایشی - روش تجزیه و تحلیل: آزمون رگرسیون و فریدمن و نرم‌افزار SPSS	هر سه فاکتور عوامل محیطی، عوامل سازمانی و عوامل انسانی بر استقرار سیستم بودجه‌ریزی عملیاتی تأثیر می‌گذارند.
پراتولو ^۲ و همکاران (۲۰۲۰)	اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در مؤسسات آموزش عالی	روش تحقیق: توصیفی-پیمایشی - روش تجزیه و تحلیل: مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار smart-pls	صلاحیت مدیریت و پاداش تأثیر مثبتی بر اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی تأثیر مثبت بر کیفیت آموزشی مؤسسات دارد.

گرایش‌ها و تمایلات اخیر به اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی، عقایدی را پیرامون عوامل مؤثر بر اجرای موفق آن ایجاد نموده است. این مجموعه از عقاید در مدل نهادی بخش دولتی ارائه شده و

1. Yazdanpanah
2. Pratolo

شامل سه بعد تأثیرگذار بر استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی بوده که تحت عنوان مدل shah شناخته می‌شود و در پژوهش حاضر به عنوان چارچوب نظری در نظر گرفته شده است (شکل ۱). این مدل سه عامل اثرگذار بر استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی شامل اختیار^۱؛ پذیرش^۲ و توانایی^۳ تأکید می‌کند. مطالعات نشان می‌دهد که تعامل این سه عامل فضای اصلاحاتی که در آن بودجه‌ریزی عملیاتی اجرا می‌شود را تعیین می‌کند (اندریوز، ۲۰۰۴).

توانمندی برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی

یکی از علل اجرای ناموفق بودجه‌ریزی عملیاتی ظرفیت پایین یا عدم توانایی سازمانی است. مورد کاوی‌ها و گزارشات در مورد اتخاذ بودجه‌ریزی عملیاتی نشان می‌دهد که سه بعد از توانایی سازمانی برای اتخاذ کامل بودجه‌ریزی عملیاتی، کلیدی می‌باشند: توانایی ارزیابی عملکرد، توانایی نیروی انسانی و توانایی فنی.

توانایی ارزیابی عملکرد: توانایی سنجش عملکرد بر همه مراحل اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی تأثیر می‌گذارد. اگر سازمان‌ها توانایی سنجش عملکرد به طور موثر را نداشته باشند، بودجه‌ریزی عملیاتی شکست خواهد خورد. بنابراین سازمان‌ها باید استانداردهای عملکرد هر برنامه را به عنوان بخشی از درخواست بودجه قانونی بپذیرد (گریزل و پتیجان^۴، ۲۰۰۲).

توانایی نیروی انسانی: نیروی انسانی مورد نیاز باید دارای مهارت‌های خاص در سنجش عملکرد، حفظ و مدیریت بانک‌های اطلاعاتی باشند. سازمان‌ها در راستای اجرای بودجه عملیاتی نیازمند توسعه توانمندی‌هایی در رابطه با شناسایی و سنجش عملکرد و استفاده از اطلاعات عملکرد در یک مسیر سازنده می‌باشند.

توانایی فنی: ملزومات فنی خاصی باید در راستای جمع‌آوری اطلاعات عملکرد و ایجاد بانک اطلاعاتی تدارک گردد که به وسیله آن اطلاعات عملکردی، فوری به شکل‌های مناسب و برای طیف متنوعی از کاربران تهیه گردد. اگر اطلاعات عملکرد به طور فنی از سایر عملیات حسابداری

-
1. Authority
 2. Acceptance
 3. Ability
 4. Grizzle & Pettijohn

و بودجه‌ریزی جدا باشند، به احتمال فراوان بودجه‌ریزی عملیاتی فرآیندهای تصمیم‌گیری مرتبط با سایر عملیات را درک نخواهد کرد (ویلوبی و مرکز^۱، ۲۰۰۰).

اختیار برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی

عامل دوم که برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی تأثیر می‌گذارد به مکانیزم‌های اختیار در سازمان‌ها ارتباط دارد. سه بعد از اختیار وجود دارد: اختیار قانونی، اختیار رویه‌ای و اختیار سازمانی.

اختیار قانونی: اختیار قانونی به الزامات قانونی مورد نیاز برای استفاده اطلاعات عملکرد در فرآیندهای رسمی بودجه اشاره دارد. هنگامی که بودجه بر مبنای ورودی‌ها تنظیم و سازمان‌دهی می‌شود اجرای قوانین استفاده از اطلاعات عملکرد در بودجه مشکل است (اندریوز، ۲۰۰۴).
اختیار رویه‌ای: این اختیار به استفاده از اطلاعات ارزیابی عملکرد در تصمیم‌گیری، انعطاف در جابجایی بودجه و تخصیص بودجه به صلاح‌دید مدیر بر مبنای رویه‌ها و فرآیندها اشاره دارد (یانگ^۲، ۲۰۰۳).

اختیار سازمانی: خطوط اختیار سازمانی بر اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی اثرگذار می‌باشد. در این راستا اختیار لازم در خصوص موضوعاتی مانند کارمندیابی، بودجه‌ریزی، گزارش‌دهی برای مدیر بایستی فراهم شود.

پذیرش برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی

مقاومت در برابر اصلاحات از جانب برخی مقامات دولتی رؤسای بخش‌ها و کارکنان ممکن است بزرگترین مانع برای اجرا و استفاده از سنجش عملکرد باشد (کلاین^۳، ۱۹۹۷). سه جنبه از پذیرش مورد نیاز می‌باشد: پذیرش سیاسی، پذیرش مدیریتی و پذیرش انگیزشی.
پذیرش سیاسی: پذیرش مقامات سیاسی در حمایت و تأمین منابع مالی مورد نیاز برای اجرای بودجه بندی عملیاتی بسیار ضروری است؛ در حالیکه ممکن است سنجش و استفاده از اطلاعات عملکرد پیامدهایی برای آنها داشته باشد.

1. Willoughby & Melkers
2. Yang
3. Kline

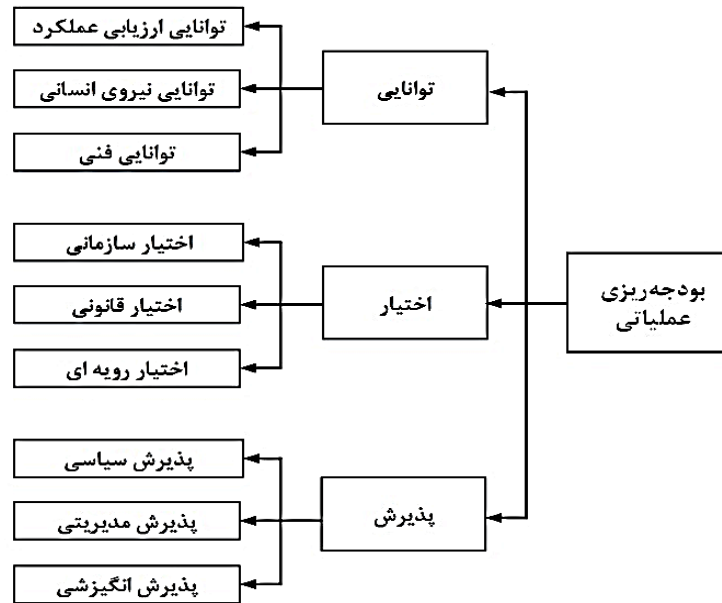
پذیرش مدیریتی: پذیرش بودجه‌ریزی عملیاتی از جانب مدیران به خصوص در ارتباط با استفاده از عملکرد در تصمیم‌گیری مدیریتی و ایجاد طرح‌های انگیزشی، اساسی است (کارت^۱، ۱۹۹۹). به طور کلی استفاده کم از اطلاعات عملکرد تا اندازه‌ای توجیه‌کننده‌ی این حقیقت است که بودجه‌بندی عملیاتی در برخی سازمان‌ها اجرایی نخواهد شد (هریس^۲، ۲۰۰۱).

پذیرش انگیزشی

صاحب‌نظران در زمینه بودجه‌ریزی عملیاتی اغلب معتقد به استراتژی انگیزشی برای استفاده از اطلاعات مبتنی بر عملکرد می‌باشند و معتقدند انگیزه‌ها و مشوق‌ها باید جزئی از بودجه‌ریزی عملیاتی باشد. به نحوی که پاداش‌ها و تنبیهاتی برای عملکرد مناسب و نامناسب در اجرای برنامه‌های مصوب و برای موفقیت یا عدم موفقیت در اجرای بودجه عملیاتی در نظر گرفته شود. تصمیم‌گیران باید درک کنند که اطلاعات حاصل از ارزیابی عملکرد بیشتر برای بهبود مدیریت مفید است تا بهبود فرآیند بودجه‌ریزی (بروم و لاین^۳، ۱۹۹۵).

با توجه به قلمرو مکانی پژوهش که بخش عمومی است و با توجه به ویژگی‌هایی مانند پویایی، عمومی بودن، چندوجهی بودن به نظر می‌رسد که انتخاب مدل‌شده، به منظور ارزیابی امکان‌سنجی استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی انتخاب مناسبی است.

1. Carter
2. Harris
3. Broom & Lyne



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (مدل شه) (Andrews, 2004)

فرضیات پژوهش

با توجه به مدل استفاده شده در این پژوهش فرضیه‌های اصلی پژوهش به شرح زیر تعریف می‌گردد:

- فرضیه ۱: بخش عمومی از توانایی لازم جهت استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی برخوردارند؛
- فرضیه ۲: بخش عمومی از اختیار لازم جهت استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی برخوردارند؛
- فرضیه ۳: بخش عمومی از پذیرش لازم جهت استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی برخوردارند؛

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با رویکرد کمی از استراتژی توصیفی و از نوع پیمایشی است. هم‌چنین هدف از این پژوهش برقراری ارتباط بین متغیرها می‌باشد. بنابراین پژوهش از نوع همبستگی است. هم‌چنین پژوهش از نظر هدف، کاربردی می‌باشد. از طرفی این پژوهش از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران کل، مدیران مالی و ذی‌حسابان، مدیران برنامه و بودجه و اداری، کارشناسان مالی و بودجه در سطح استانی بوده که با

روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای، ۱۲۰ نفر به عنوان نمونه‌ی آماری انتخاب شد. در نهایت از بین ۱۴۳ پرسشنامه توزیع شده، ۱۲۰ پرسشنامه به درستی تکمیل شده که این ۱۲۰ پرسشنامه به عنوان نمونه‌ی آماری نهایی در نظر گرفته شد. جدول شماره ۲ خوشه‌بندی‌ها و مراحل را نشان می‌دهد. روش‌های جمع‌آوری اطلاعات شامل روش‌های کتابخانه‌ای (پیشینه‌نظری و تجربی تحقیق) و هم‌چنین میدانی (توزیع پرسشنامه) می‌باشد. در بخش میدانی برای جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه به عنوان ابزار اصلی، برای دستیابی به اطلاعات مورد نظر استفاده شده است. به منظور بومی‌سازی پرسشنامه و تطبیق پرسشنامه با شرایط حاکم بر بخش عمومی، پرسشنامه‌ی استاندارد مدل‌شده در اختیار چند تن از خبرگان و متخصصان مربوطه قرار گرفته و با آن‌ها مصاحبه‌ای صورت گرفت. پرسشنامه شامل ۳۵ گویه است که نه مؤلفه‌ی بیان شده در مدل مفهومی را اندازه‌گیری می‌کنند. جهت سنجش وضعیت متغیرهای بیان شده، از مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد) استفاده شده است.

جدول ۲. جامعه و نمونه آماری تحقیق

سمت سازمانی پاسخ‌دهندگان	تعداد جامعه	تعداد نمونه	درصد فراوانی
برنامه و بودجه	۳۲	۳۱	۲۵/۸
مدیر مالی	۳۲	۲۳	۱۹/۲
مدیر بودجه	۳۲	۱۱	۹/۲
مدیران کل	۳۲	۲۲	۱۸/۳
مهندسی، نیروی انسانی، فناوری اطلاعات	۳۲	۳۳	۲۷/۵
حجم کل نمونه		۱۲۰	۱۰۰

در این تحقیق به منظور بررسی روایی و پایایی متغیرهای تحقیق از معیارهای آلفای کرونباخ، پایایی مرکب، میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شد که نتایج حاصله در جدول ۳ ارائه شده است. همچنین روایی محتوایی پرسشنامه توسط ده نفر از اساتید و خبرگان ارزیابی گردید و نتایج به دست آمده اعتبار محتوای پرسشنامه را تأیید کرد.

جدول ۳. پایایی و روایی متغیرهای تحقیق

AVE	CR	rho_A	Cronbach's Alpha	
۰/۵۷	۰/۸۷	۰/۸۳	۰/۸۰۷	توانایی ارزیابی عملکرد
۰/۶۲	۰/۸۹	۰/۸۵	۰/۸۴۸	توانایی نیروی انسانی
۰/۵۵	۰/۸۳	۰/۷۴	۰/۷۲۶	توانایی فنی
۰/۷۴	۰/۸۹	۰/۸۲	۰/۸۲۰	توانایی
۰/۶۷	۰/۸۶	۰/۷۵	۰/۷۴۹	اختیار سازمانی
۰/۶۱	۰/۸۶	۰/۷۹	۰/۷۸۶	اختیار قانونی
۰/۶۲	۰/۸۳	۰/۷۲	۰/۶۸۸	اختیار رویه‌ای
۰/۷۵	۰/۹۰	۰/۸۳	۰/۸۳۰	اختیار
۰/۵۸	۰/۸۸	۰/۸۲	۰/۸۲۲	پذیرش سیاسی
۰/۷۱	۰/۸۸	۰/۷۹	۰/۷۹۱	پذیرش مدیریتی
۰/۷۳	۰/۸۹	۰/۸۲	۰/۸۱۹	پذیرش انگیزشی
۰/۷۳	۰/۸۹	۰/۸۱	۰/۸۱۲	پذیرش

براساس جدول ۲، AVE همه‌ی متغیرها از ۰/۵ بیشتر است؛ بنابراین روایی همگرای مدل تأیید می‌شود؛ (CR) همه‌ی مقادیر بزرگتر از ۰/۷ است؛ بنابراین پایایی ترکیبی تأیید می‌گردد. در این جدول مقدار ضریب Rho گزارش شده است. این ضریب نیز برای سنجش پایایی درونی سازه‌ها است. همچنان که چین (۱۹۹۸) معتقد است ضریب Rho نسبت به آلفای کرونباخ از اطمینان بیشتری برخوردار است. مقدار این ضریب باید بیش از ۰/۷ باشد و همانطور که دیده می‌شود، مقدار این ضریب برای همه‌ی متغیرها بزرگتر از ۰/۷ است. ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق نیز از ۰/۶۸ بیشتر بوده و خوب ارزیابی می‌شود.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

در پژوهش حاضر، پس از جمع‌آوری داده‌ها، جهت بررسی فرضیات، داده‌های جمع‌آوری شده باید مورد ارزیابی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش توصیفی و استنباطی انجام می‌گیرد. به این منظور از نرم‌افزارهای SPSS25 و Smart-PLS3 استفاده شده است. یافته‌های این تحقیق در دو بخش یافته‌های توصیفی و استنباطی ارائه شده است.

یافته‌های توصیفی

در پژوهش حاضر متغیرهای جنسیت، سن، سابقه کار، میزان تحصیلات و نوع استخدام به عنوان سوالات جمعیت‌شناختی در نظر گرفته شده‌اند. نتایج نشان داد همه‌ی نمونه‌های تحقیق یعنی ۱۲۰ نفر مرد می‌باشند. علاوه‌براین نتایج نشان می‌دهد ۱۰/۸ درصد از شرکت‌کنندگان دارای سابقه خدمت کمتر از ۱۰ سال، ۳۳/۳ درصد ۱۱ تا ۲۰ سال، ۵۱/۷ درصد ۲۱ تا ۳۰ سال و در نهایت ۴/۲ درصد دارای سابقه ۳۱ تا ۴۰ سال هستند. یافته‌ها نشان داد که ۵۲/۵ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک لیسانس و ۴۷/۵ درصد دارای تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر هستند.

یافته‌های استنباطی

در این بخش از تحقیق پس از تحلیل نرمال بودن داده‌ها، یافته‌های همبستگی، ارزیابی مدل اندازه‌گیری تحقیق و نیز پایایی و روایی متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است.

ضریب همبستگی متغیرها

برای استفاده از Smart-PLS به منظور سنجش فرضیه‌های پژوهش، باید ابتدا وجود همبستگی بین متغیرها تأیید گردد. برای این کار از آزمون ضریب همبستگی استفاده می‌شود. در این پژوهش از آزمون همبستگی اسپیرمن برای آزمون همبستگی استفاده شده است. جدول (۴) ضرایب همبستگی بین متغیر اصلی پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۴. ضرایب همبستگی اسپیرمن بین ابعاد و مؤلفه‌های مختلف متغیر اصلی پژوهش

توانایی ارزیابی عملکرد	توانایی نیروی انسانی	توانایی فنی	توانایی	اختیار سازمانی	اختیار قانونی	اختیار رویه‌ای	اختیار	پذیرش سیاسی	پذیرش مدیریتی	پذیرش انگیزشی
توانایی نیروی انسانی	۰/۶۰۴**	۱	-	-	-	-	-	-	-	-
توانایی فنی	۰/۴۶۳**	۰/۶۵۹**	۱	-	-	-	-	-	-	-
توانایی	۰/۸۲۴**	۰/۸۷۲**	۰/۸۱۷**	۱	-	-	-	-	-	-
اختیار سازمانی	۰/۳۲۴**	۰/۲۲۲**	۰/۴۲۸**	۰/۳۷۴**	۱	-	-	-	-	-
اختیار قانونی	۰/۵۲۲**	۰/۳۷۳**	۰/۴۹۲**	۰/۵۵۱**	۰/۵۹۷**	۱	-	-	-	-
اختیار رویه‌ای	۰/۴۳۴**	۰/۳۰۵**	۰/۴۳۹**	۰/۴۵۸**	۰/۵۹۲**	۰/۶۲۲**	۱	-	-	-
اختیار	۰/۴۶۸**	۰/۳۴۰**	۰/۵۲۸**	۰/۵۲۳**	۰/۸۵۴**	۰/۸۲۹**	۰/۸۶۶**	۱	-	-
پذیرش سیاسی	۰/۶۳۲**	۰/۵۳۵**	۰/۴۶۸**	۰/۶۴۰**	۰/۳۴۸**	۰/۴۰۰**	۰/۴۵۱**	۱	-	-
پذیرش مدیریتی	۰/۴۴۱**	۰/۳۷۷**	۰/۳۱۰**	۰/۴۴۸**	۰/۳۸۴**	۰/۳۹۳**	۰/۳۶۵**	۰/۴۲۳**	۱	-
پذیرش انگیزشی	۰/۶۶۱**	۰/۴۳۵**	۰/۳۹۷**	۰/۵۹۸**	۰/۳۵۱**	۰/۵۴۱**	۰/۴۱۶**	۰/۴۸۰**	۰/۵۴۴**	۱
پذیرش	۰/۶۸۶**	۰/۵۲۳**	۰/۴۷۵**	۰/۶۷۵**	۰/۴۳۱**	۰/۵۴۸**	۰/۴۵۹**	۰/۵۳۸**	۰/۸۰۹**	۰/۸۱۴**

** : معنی دار در سطح خطای ۱٪

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول (۴) سطح معناداری بین تمامی ابعاد و مؤلفه‌های پژوهش کوچکتر از ۰/۰۵ می‌باشد؛ بنابراین بین تمامی ابعاد و مؤلفه‌ها ارتباط معناداری وجود دارد.

ارزیابی مدل ساختاری

در این قسمت به ارزیابی مدل ساختاری پرداخته شده است. در این گام، بر اساس الگوی هیر و همکاران (۲۰۱۴)، از ارزیابی هم‌خطی (VIF)، ارزیابی روابط ساختاری و معناداری استفاده می‌شود. جدول (۵) نتایج این سه ارزیابی را نشان می‌دهد. در این جدول، ضریب مسیر استاندارد بیانگر تأثیر کل^۱ هر یک از ابعاد سه‌گانه و مؤلفه‌های نه‌گانه را در مسیر مشخص شده نشان می‌دهد.

1. Total effect

همانطور که در جدول دیده می‌شود، تأثیر همه‌ی ابعاد و مؤلفه‌ها در سطح خطای ۵ درصد معنادار است.

جدول ۵. نتایج ارزیابی مدل ساختاری

مسیر	ضریب مسیر استاندارد	خطای استاندارد (STERR)	آماره T	P-value	VIF
توانایی → توانایی ارزیابی عملکرد	۰/۸۳۸	۰/۰۳۳	۲۵/۴۹۱	۰/۰۰۰	۱/۷۰۱
توانایی → توانایی نیروی انسانی	۰/۹۰۷	۰/۰۲۲	۴۱/۷۲۳	۰/۰۰۰	۲/۳۷۷
توانایی → توانایی فنی	۰/۸۶۰	۰/۰۲۶	۳۲/۹۶۷	۰/۰۰۰	۱/۸۷۴
توانایی → بودجه‌ریزی عملیاتی	۰/۳۶۶	۰/۰۱۷	۲۱/۴۸۴	۰/۰۰۰	---
اختیار → اختیار سازمانی	۰/۸۵۲	۰/۰۳۲	۲۶/۹۸۸	۰/۰۰۰	۱/۸۳۰
اختیار → اختیار قانونی	۰/۸۷۱	۰/۰۲۴	۳۶/۸۳۴	۰/۰۰۰	۱/۹۲۵
اختیار → اختیار رویه‌ای	۰/۸۸۱	۰/۰۲۴	۳۶/۰۶۲	۰/۰۰۰	۱/۹۵۹
اختیار → بودجه‌ریزی عملیاتی	۰/۳۷۶	۰/۰۱۹	۱۹/۴۴۳	۰/۰۰۰	---
پذیرش → پذیرش سیاسی	۰/۸۷۵	۰/۰۲۸	۳۱/۳۹۶	۰/۰۰۰	۱/۹۹۲
پذیرش → پذیرش مدیریتی	۰/۸۵۷	۰/۰۳۰	۲۸/۱۴۳	۰/۰۰۰	۱/۸۸۱
پذیرش → پذیرش انگیزشی	۰/۸۲۵	۰/۰۳۱	۲۶/۳۰۷	۰/۰۰۰	۱/۶۰۴
پذیرش → بودجه‌ریزی عملیاتی	۰/۴۱۲	۰/۰۲۴	۱۷/۰۷۷	۰/۰۰۰	---

با توجه به مقادیر به دست آمده برای ضریب مسیر، می‌توان بیان کرد از بین سه بعد توانایی، اختیار و پذیرش، بعد پذیرش در رتبه‌ی اول و بعدهای اختیار و توانایی به ترتیب در رتبه‌های دوم و سوم تأثیرگذاری بر اجرای موفقیت‌آمیز استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی قرار دارند. هم‌چنین از نظر مؤلفه‌های نه‌گانه، بین سه مؤلفه‌ی توانایی، توانایی نیروی انسانی، توانایی فنی و توانایی ارزیابی عملکرد به ترتیب در رتبه‌های اول تا سوم قرار دارند. در بین مؤلفه‌های بعد اختیار، اختیار رویه‌ای، اختیار قانونی و اختیار سازمانی به ترتیب رتبه‌ی اول تا سوم را به خود اختصاص داده‌اند؛ در نهایت در بین مؤلفه‌های بعد پذیرش، پذیرش سیاسی، پذیرش مدیریتی و پذیرش انگیزشی رتبه‌ی اول تا سوم را دارند. در جدول (۵) پارامتر دیگری که برای ارزیابی مدل ساختاری استفاده شده است، VIF می‌باشد. مقادیر VIF باید کمتر از مقدار آستانه‌ی ۵ و بزرگتر از ۰/۲ باشد. بنابراین با توجه به مقادیر جدول، می‌توان نتیجه گرفت در مدل ساختاری این پژوهش، بین سازه‌های پیش‌بین، هم-

خطی وجود ندارد. در ادامه برای بررسی فرضیات تحقیق یعنی بررسی میزان آمادگی سازمانی از در ابعاد سه گانه‌ی توانایی، اختیار و پذیرش از آزمون T تک نمونه‌ای استفاده شده است. در این پژوهش از آزمون t تک نمونه‌ای با میانگین نظری استفاده می‌شود که با توجه به طیف پرسشنامه، عدد ۳ به عنوان میانگین نظری هر گویه استفاده شده است. بنابراین آزمون T در سطح اطمینان ۰/۹۵ با فرضیات زیر انجام شد:

جامعه آماری در بعد/مؤلفه فاقد آمادگی است $H_0: \mu \leq 3$;

جامعه آماری در بعد/مؤلفه دارای آمادگی است $H_1: \mu \geq 3$;

در این آزمون سطح اطمینان برابر ۰/۰۵ و آماره آزمون t برابر ۱/۹۶ در نظر گرفته شده است. بنابراین، چنانچه میانگین به دست آمده از پاسخ افراد نمونه در سؤالات، مؤلفه‌های نه گانه و ابعاد سه گانه، بزرگتر از عدد میانگین ۳ باشد و هم چنین مقدار t بزرگتر از ۱/۹۶ قرار گرفته باشد، می‌توان گفت سازمان مورد مطالعه در مؤلفه/بعد مورد نظر دارای آمادگی است و در غیر این صورت، در آن بعد/مؤلفه فاقد آمادگی است. در جدول‌های (۷) و (۸) نتایج این آزمون به ترتیب در سطح مؤلفه‌های نه گانه و ابعاد سه گانه آورده شده است.

جدول ۷. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای در سطح مؤلفه‌های نه گانه

مؤلفه‌های نه گانه	آماره آزمون t	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد از میانگین	
					حد پائین	حد بالا
توانایی ارزیابی عملکرد	۴/۷۶۱	۱۱۹	۰/۰۰۰	۰/۲۹	۰/۱۷	۰/۴۱
توانایی نیروی انسانی	۷/۹۲۰	۱۱۹	۰/۰۰۰	۰/۴۷	۰/۳۶	۰/۵۹
توانایی فنی	۷/۲۴۱	۱۱۹	۰/۰۰۰	۰/۴۴	۰/۳۲	۰/۵۶
اختیار سازمانی	۴/۸۳۵	۱۱۹	۰/۰۲۴	۰/۳۰	۰/۱۸	۰/۴۲
اختیار قانونی	۴/۵۷۵	۱۱۹	۰/۰۳۱	۰/۲۶	۰/۱۴	۰/۳۷
اختیار رویه‌ای	۳/۸۶۰	۱۱۹	۰/۰۰۰	۰/۲۴	۰/۱۱	۰/۳۶
پذیرش سیاسی	۸/۷۲۶	۱۱۹	۰/۰۰۰	۰/۵۱	۰/۴۰	۰/۶۳

جدول ۷. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای در سطح مؤلفه‌های نه گانه

پذیرش مدیریتی	۸/۴۴۸	۱۱۹	۰/۰۰۰	۰/۵۸	۰/۴۴	۰/۷۲
پذیرش انگیزشی	-۲/۱۷۵	۱۱۹	۰/۰۳۲	-۰/۱۶	-۰/۳۱	-۰/۰۱۵

با توجه به جدول (۷)، سطح معناداری برای تمامی مولفه‌ها کمتر از ۰/۰۵ است. بنابراین میانگین این مولفه‌ها با مقدار ۳ متفاوت است. بررسی حد بالا و پایین مولفه‌ها نشان می‌دهد که برای تمامی مولفه‌ها به جز به جز مولفه پذیرش انگیزشی، مقدار میانگین بزرگتر از ۳ است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که سازمان مورد مطالعه در مولفه‌های توانایی ارزیابی عملکرد، توانایی نیروی انسانی، توانایی فنی، اختیار سازمانی، اختیار قانونی، اختیار رویه‌ای، پذیرش سیاسی و پذیرش مدیریتی از حداقل آمادگی لازم برخوردار است. حد بالا و پایین در مولفه پذیرش انگیزشی کمتر از صفر بوده که نشان می‌دهد میانگین این مولفه در سازمان مورد مطالعه کمتر از ۳ بوده و بنابراین می‌توان نتیجه گرفت در مولفه پذیرش انگیزشی آمادگی لازم وجود ندارد.

جدول ۸. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای در سطح ابعاد سه گانه

فاصله اطمینان ۹۵ درصد از میانگین			اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره آزمون t	ابعاد سه- گانه
	حد بالا	حد پایین					
	۰/۵۰	۰/۳۰	۰/۴۰	۰/۰۰۰	۱۱۹	۷/۷۳۴	توانایی
	۰/۳۶	۰/۱۶	۰/۲۶	۰/۰۰۰	۱۱۹	۵/۱۱۸	اختیار
	۰/۴۲	۰/۱۹	۰/۳۱	۰/۰۰۰	۱۱۹	۵/۳۷۹	پذیرش

با توجه به جدول (۸)، سطح معناداری برای هر سه بعد توانایی، اختیار و پذیرش کوچکتر از ۰/۰۵ می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت نتایج تفاوت معناداری با مقدار متوسط ۳ دارد و با توجه به مقادیر حد بالا و پایین مقدار میانگین بزرگتر از ۳ است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در بخش عمومی، حداقل آمادگی لازم در ابعاد توانایی، اختیار و پذیرش برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی وجود دارد.

در ادامه به مقایسه‌ی نتایج مقالات مشابه با پژوهش حاضر پرداخته می‌شود. طبق نتایج به دست آمده، در بعد توانایی نتایج با تحقیقات زینالی و همکاران (۱۳۹۲)، پورعلی و کاکوان (۱۳۹۳)، فکری

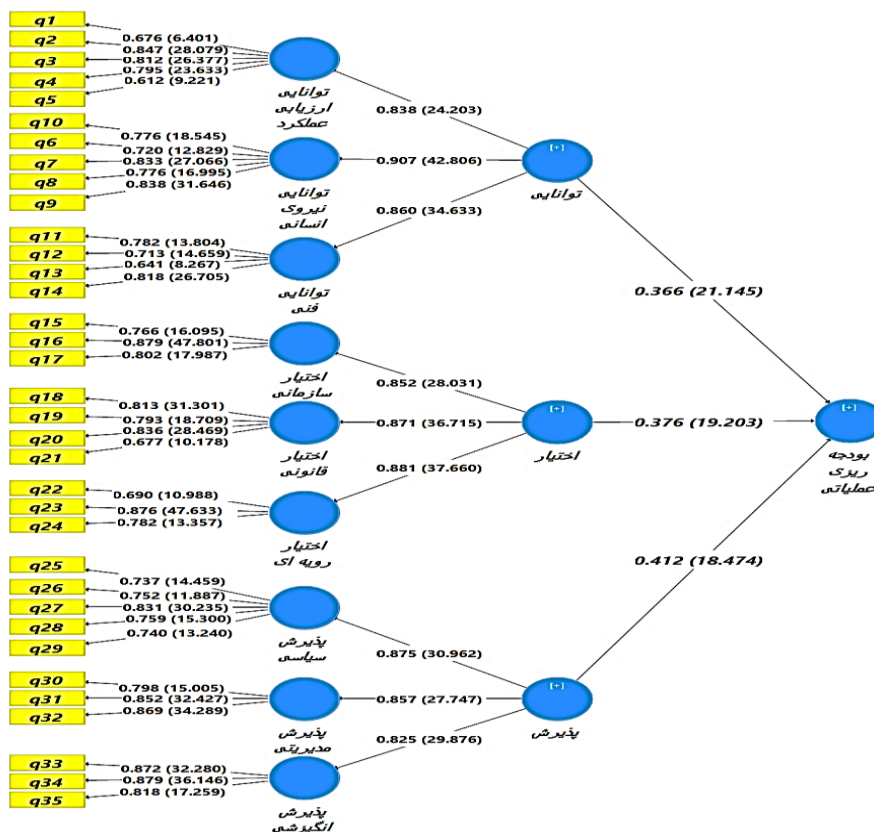
(۱۳۹۵)، حجتی فرد و عمادی (۱۳۹۹) یکسان؛ با نتایج تحقیقات مرادی و همکاران (۱۳۹۱)، پورزمانی و صدرمغانی (۱۳۹۳)، دارایی و تقی‌مشایی (۱۳۹۳)، هاشم‌زاده لپاسر (۱۳۹۴)، پیریائی و همکاران (۱۳۹۷) متفاوت است. طبق نتایج به دست آمده، در بخش عمومی، اختیار لازم برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی وجود دارد که در برخی تحقیقات مانند تحقیق مرادی و همکاران (۱۳۹۱) نتیجه یکسانی گزارش شده است؛ اما نتیجه به دست آمده برعکس نتیجه‌ای است که در تحقیقات زینالی و همکاران (۱۳۹۲)، پورزمانی و صدرمغانی (۱۳۹۳)، دارایی و تقی‌مشایی (۱۳۹۳)، هاشم‌زاده لپاسر (۱۳۹۴)، پیریائی و همکاران (۱۳۹۷) گزارش شده است. طبق نتایج به دست آمده، در بخش عمومی، پذیرش لازم برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی وجود دارد که در برخی تحقیقات مانند مرادی و همکاران (۱۳۹۱)، هاشم‌زاده لپاسر (۱۳۹۴) و پیریائی و همکاران (۱۳۹۷) نتیجه یکسانی گزارش شده است؛ اما نتیجه به دست آمده برعکس نتیجه‌ای است که در تحقیقات زینالی و همکاران (۱۳۹۲)، پورزمانی و صدرمغانی (۱۳۹۳)، دارایی و تقی‌مشایی (۱۳۹۳)، فکری (۱۳۹۵) و حجتی فرد و عمادی (۱۳۹۹) گزارش شده است. طبق نتایج به دست آمده، در بخش عمومی، پذیرش انگیزشی لازم برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی وجود ندارد که مشابه نتیجه تحقیقات پیریائی و همکاران (۱۳۹۷) و برعکس نتایج تحقیقات مرادی و همکاران (۱۳۹۱)، پورزمانی و صدرمغانی (۱۳۹۳)، هاشم‌زاده لپاسر (۱۳۹۴)، فکری (۱۳۹۵) و حجتی فرد و عمادی (۱۳۹۹) است.

در ادامه، خلاصه‌ی نتایج مربوط به برازش مدل در جدول (۹) ذکر شده است که نشان دهنده برازش بسیار خوب مدل تحقیق است.

جدول ۹. خلاصه نتایج مربوط به برازش مدل

شاخص‌های مورد بررسی	مقدار استاندارد	مقدار مدل	نتیجه‌گیری
میانگین ضریب تعیین R^2	بیش از ۰/۳۳	۰/۷۴۵	برازش مدل مناسب است (برازش قوی).
میانگین شاخص Q^2	بیش از ۰/۲۰	۰/۷۶	برازش مدل مناسب است (برازش قوی).
شاخص نیکویی برازش مدل (GOF)	مقدار مناسب بیشتر از ۰/۳۵ است	۰/۶۹۹	برازش مدل مناسب است.
پایایی ترکیبی (CR)	مقدار مناسب بیشتر از ۰/۷ است	۰/۸۷۲	برازش مدل مناسب است.
میانگین واریانس استخراج شده AVE	بیش از ۰/۴	۰/۷۴۵	برازش مدل مناسب است.

در این بخش مدل شماتیک ارائه شده است.

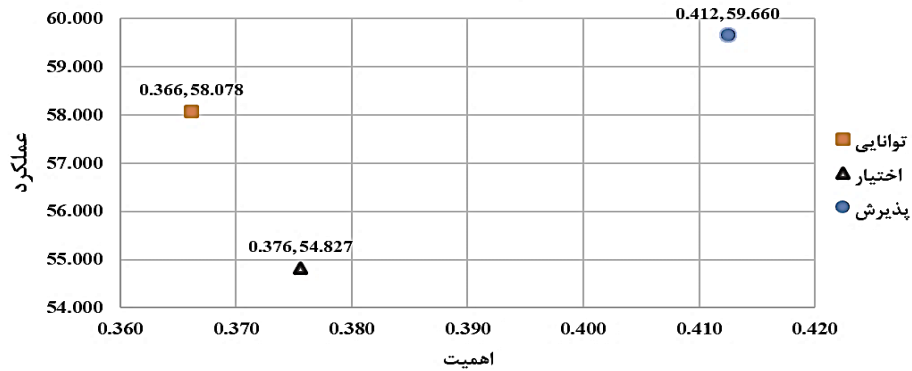


شکل ۲. مدل شماتیک (ضرایب مسیر و بارعاملی و آماره t)

تحلیل اهمیت-عملکرد

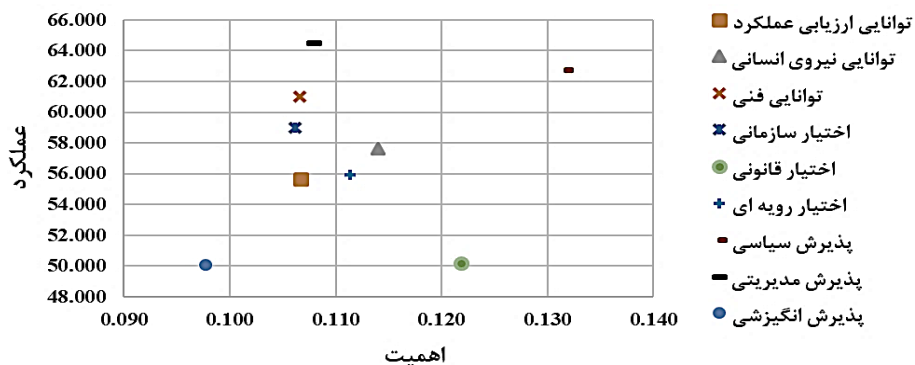
تحلیل ماتریس اهمیت-عملکرد^۱، امکان شناسایی زمینه‌های بهبودی را فراهم می‌سازد که می‌توان با فعالیت‌های مدیریتی و بازاریابی اداره نمود (داودآبادی، ۱۳۹۴). در این ارزیابی، اثرات مدل ساختاری (اهمیت) و مقادیر متوسط متغیرهای مکنون (عملکرد) در خصوص متغیر هدف، مقایسه شده و حوزه‌های با اهمیت برای بهبود فعالیت‌های مدیریتی مشخص می‌شود (هیر و همکاران، ۲۰۱۴). نتایج ماتریس اهمیت-عملکرد در سطح ابعاد در شکل شماره ۳ نشان داده شده است.

1. Importance-Performance Matrix Analysis (IPMA)



شکل ۳. نمودار تحلیل ماتریس اهمیت-عملکرد در سطح ابعاد

مطابق نتایج به دست آمده، بعد پذیرش دارای بیشترین اهمیت (۰/۴۳۵) و بعد اختیار دارای کمترین عملکرد (۵۴/۷۲۸) است. بنابراین در این دو حوزه نیاز به بهبود وجود دارد. در ادامه در شکل شماره ۴ نتایج تحلیل ماتریس اهمیت-عملکرد در سطح مؤلفه‌های نه گانه نشان داده شده است.



شکل ۴. نمودار تحلیل ماتریس اهمیت-عملکرد در سطح مؤلفه‌ها

طبق نتایج به دست آمده، مؤلفه‌های پذیرش سیاسی (۰/۱۳۲) و اختیار قانونی (۰/۱۲۲) دارای بیشترین اهمیت و مؤلفه‌های پذیرش انگیزشی (۵۰/۰۷۶) و اختیار قانونی (۵۰/۲۰۸) دارای کمترین عملکرد می‌باشند. بنابراین در راستای ارتقای امکان استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی باید مورد توجه قرار گیرند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از این پژوهش امکان‌سنجی استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در بخش عمومی است. یافته‌های این پژوهش در سطح ابعاد نه‌گانه نشان داد در بخش عمومی، توانایی ارزیابی عملکرد، توانایی نیروی انسانی و توانایی فنی لازم برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی وجود دارد. یافته‌ها نشان داد در بخش عمومی، اختیار سازمانی، اختیار قانونی و اختیار رویه‌ای لازم برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی وجود دارد. یافته‌ها نشان داد در بخش عمومی، پذیرش سیاسی و پذیرش مدیریتی لازم برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی وجود دارد اما پذیرش انگیزشی لازم برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی وجود ندارد. یافته‌ها در سطح ابعاد سه‌گانه نشان داد که در بخش عمومی، توانایی، اختیار و پذیرش لازم برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی وجود دارد. نتایج به دست آمده از ماتریس اهمیت- عملکرد نشان داد که بعد پذیرش دارای بیشترین اهمیت و بعد اختیار دارای کمترین عملکرد است. بنابراین در این دو حوزه نیاز به توجه جدی وجود دارد. هم- چنین نتایج ماتریس اهمیت- عملکرد در سطح مؤلفه‌های نه‌گانه نشان داد که مؤلفه‌های پذیرش سیاسی و اختیار قانونی بیشترین اهمیت و مؤلفه‌های پذیرش انگیزشی و اختیار قانونی دارای کمترین عملکرد هستند.

بر مبنای یافته‌های تحقیق، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

بعد اختیار دارای کمترین عملکرد است. لذا پیشنهاد می‌شود جهت بهبود وضعیت سه مؤلفه اختیار سازمانی، اختیار قانونی و اختیار رویه‌ای برنامه‌ریزی شود. در این بین، اختیار قانونی با توجه به اهمیت بالاتر و عملکرد پایین‌تر بیشتر مورد تاکید است. لذا توصیه می‌گردد که اختیارات قانونی لازم برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان داده شود و قوانین لازم برای تسهیل استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی تدوین گردد. اختیار رویه‌ای به عنوان دومین مؤلفه این بعد نیز نیازمند توجه است. برای تغییر یافتن رویه‌های برون سازمانی و درون سازمانی بودجه‌ریزی در بخش عمومی، از حالت سنتی به روش‌های نوین لازم است که در ابتدا با تشکیل کمیته‌های مشترک و میان‌واحدی، یک دستورالعمل مناسب و مدون به منظور پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در بخش عمومی به وجود آید. در خصوص اختیار سازمانی وضعیت کمی بهتر از دو مؤلفه دیگر است. با

این وجود پیشنهاد می‌شود به مدیران سازمان، اختیارات لازم پیرامون فرآیند بودجه‌ریزی عملیاتی اعطا شود تا تصمیم لازم در مورد تخصیص منابع با توجه اطلاعات عملکرد را اتخاذ کنند.

بعد پذیرش هم با توجه به اهمیت بسیار بالا، بایستی قانون برنامه ریزی جهت استقرار بودجه ریزی عملیاتی باشد. در این بعد پذیرش سیاسی دارای بیشترین اهمیت و پذیرش انگیزشی دارای کمترین عملکرد است. در خصوص پذیرش سیاسی، تعهد و حمایت مستقیم مسئولین سطوح بالای قوه مجریه و مقننه از روش های نوین بودجه بندی یکی از پیش شرط های مهم و تأثیر گذار در اجرای بهینه این روش ها در دستگاه های دولتی است. این در حالی است که بودجه بندی و روش های هزینه یابی که منتج به اطلاعات عملکرد می شوند؛ با ارزش ها، قدرت های سیاسی و ملاحظات سیاسی تصمیم گیران مواجه است.

بر اساس یافته ها، پذیرش انگیزشی به عنوان مهم ترین عامل بازدارنده در استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در بخش عمومی شناسایی شد، از این رو به منظور توافق نظر افراد مختلفی که با اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در بخش عمومی مرتبط هستند، می‌توان با به کارگیری سازوکارهای تنبیهی و تشویقی، مشوق‌ها و انگیزه‌های لازم را ایجاد نمود.

همچنین برای افزایش پذیرش مدیریتی به مدیران سازمان پیشنهاد می‌شود که بودجه‌ریزی عملیاتی را به عنوان روشی مناسب پذیرفته و آن را به عنوان یک روش نوین و کارآمد بودجه ریزی در نظر بگیرند.

فهرست منابع

- Abbasi, Ebrahim, & Nikdel Navi, Keyhan. (2023). *Investigation of Barriers to Implementing Budget Management in the Public Sector and Modern Approaches*. Tehran: Higher Institute of Education and Research Publications. (in Persian)
- Abedini Chayjan, Hossein, & Solgi, Mohammad. (2023). *Evaluating the Effectiveness of Specialized Budget Oversight in the Control and Supervision System from the Perspective of Managers (Directors General)*. Strategic Budget and Finance Research, 4(4), 117-146. (in Persian) https://fbarj.ihu.ac.ir/article_208630.html; 20.1001.1.27171809.1402.4.4.5.1
- Almasi, Hassan. (2010). *Budget Management in Iran*. Tehran: Sepahan Publications, 1st Edition. (in Persian)
- Andrews, M. (2004). Authority, Acceptance, Ability and Performance-Based Budgeting Reforms, *The International Journal of Public Sector Management*, 17(4), 332- 344. <https://doi.org/10.1108/09513550410539811>
- Broom, C. and Lyne, Mc. G. (1995). Performance Based Government Models: Building a Track Record, *Public Budgeting and Finance*, 15(4).
- Budaqi, Hossein, & Ayvazzadeh, Ayub. (2016). *Investigation and Identification of Barriers and Challenges in Implementing Operational Budgeting to Enhance Productivity at Tabriz University of Medical Sciences*. Second International Conference on Management and Economics in the 21st Century. (in Persian)
- Carter, K. (1999). Performance Budgets: Hereby Popular Demand. *Journal of State Legislatures*, 20(1), 23.
- Cole, M. S., Harris, S. G., & Bernerth, J. B. (2006). Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 352-367. <https://doi.org/10.1108/01437730610677963>
- Darayi, Mohammadreza, & Taghimashaei, Maryam. (2014). *Identifying Factors for Implementing Operational Budgeting, Case Study: Academies of the Islamic Republic of Iran*. Work and Society Monthly, 175, 12-23. (in Persian)
- Dehghanzadeh, Hossein, Mesgarpour, Mohammad, Hosseini Shokouh, Seyed Morteza, Bahadori, Mohammadkarim, & Khoshmanzar, Javad. (2021). *Feasibility Study and Prioritization of Dimensions for Implementing Operational Budgeting in a Military Medical University*. Hospital Journal, 20(76), 1-12. (in Persian)
- Ebrahimi Nejad, Mehdi, & Farajvand, Esfandiar. (2008). *Principles of Budget Preparation, Compilation, and Control*. Tehran: Samt Publications, 8th Edition. (in Persian)
- Faulks, B., Yinghua, S., Khudaykulov, A., & Jumanov, a. (2023). Exploring Organizational Readiness to Change and Learn: A SciVal Analysis from 2012 to 2021. *Journal of International Business Research and Marketing*, 7(4), 18-23. <https://doi.org/10.18775/jibrm.1849-8558.2015.74.3003>
- Fekri, Soudabeh. (2016). *Assessment of Damghan Agro-Industry Company's Readiness for Implementing Operational Budgeting*. Master's Thesis in Public Administration, Payame Noor University, West Tehran Branch, Faculty of Management and Accounting. (in Persian)
- Gholizadeh, Mohammadhasan, & Kohanrooz, Amir. (2015). *Requirements for Operational Budgeting in the Country's Higher Education System*. Research and Planning in Higher Education, 21(75), 39-59. (in Persian)
- Grizzle, G. A., & Pettijohn, C. D. (2002). implementing performance- based program budgeting: a system- dynamics perspective. *Public Administration Review*, 62(1), 51-62. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00156>

- Harris, J. (2001). Performance budgeting in Maine. In *Managing Performance Conference*.
- Hashemzadeh Lapasar, Mahboubeh. (2015). *Assessment of Kashan University's Readiness for Implementing the Operational Budgeting Model*. Master's Thesis in Public Administration, Payame Noor University, West Tehran Branch, Faculty of Management. (in Persian)
- Hassanabadi, Mohammad, & Najarsarraf, Alireza. (2008). *Operational Budgeting System Model*. Tehran: Iran Industrial Training and Research Center Publications, 2nd Edition. (in Persian)
- Hojatifard, Hami, & Emadi, Kiarash. (2020). *Feasibility Study of Implementing Operational Budgeting in the Armed Forces with a Focus on Productivity Enhancement*. *Defense Economics Quarterly*, 5(15), 75-104. (in Persian)
- Hosseini, Seyed Mohammad, & Nazari, Ali. (2016). *Evaluation of Operational Budgeting and Planning Models in Iran Health Insurance Organization Using the Diamond Model*. International Conference on Modern Research in Management, Economics, and Accounting. (in Persian)
- Huy, Q. N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management review*, 24(2), 325-345. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893939>
- Iratni, E., Djasuli, M., & Hayati, N. (2014). **Factors Affecting the Successful of Performance-Based Budgeting Implementation in the Regency of Bangkalan**.
- Iwelunmor, J., Ogedegbe, G., Dulli, L., Aifah, A., Nwaozuru, U., Obiezu-Umeh, C., & Ojji, D. (2023). Organizational readiness to implement task-strengthening strategy for hypertension management among people living with HIV in Nigeria. *Implementation Science Communications*, 4(1), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s43058-023-00437-9>
- Javadian, Reza, & Ashrafi, Amir. (2019). *Identifying Barriers to Implementing Operational Budgeting in the Police Force*. *Police Organizational Development*, 16(68), 11-30. (in Persian)
- Javadian, Reza, Maleki, Reza, & Zolfaghari, Abedin. (2020). *Feasibility Study of Performance-Based Budgeting (Case Study: Amin Police University)*. *Police Organizational Development*, 17(72), 85-106. (in Persian)
- Khademi, Sasan, Ahmadi, Gholamreza, & Rafieirad, Javad. (2021). *Assessment of Readiness for Implementing Operational Budgeting (Case Study: Islamic Republic of Iran Army)*. *Military Management*, 21(83), 164-133. (in Persian)
- Kline, J. (1997). Local Government Outcome Based Performance Measures and Customer Standards: Has Their Time Come?. *The Governments Accountants Journal*, 45(4), 47.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). Creative ways to empower action to change the organization: Cases in point. *Journal of Organizational Excellence*, 22(1), 73-82. <https://doi.org/10.1002/npr.10037>
- Mahdipour, Maedeh. (2017). *Impact of Organizational Components on Implementing Operational Budgeting (Case Study: Rasht Municipality)*. Master's Thesis in Accounting, Koushyar Higher Education Institute. (in Persian)
- Mahmoudi, Narges. (2016). *Investigation of Internal Organizational Factors Affecting Operational Budgeting in the Ministry of Science, Research, and Technology*. Master's Thesis in Public Administration, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Faculty of Management. (in Persian)
- Maurer, R. (1996). Using resistance to build support for change. *The Journal for Quality and Participation*, 19(3), 56.

- Mohseni Tankaboni, Sareh, Toutian, Sedigheh, & Zeraatkar, Somayeh. (2019). *Meta-Analysis of Studies on the Impact of Planning on Implementing Operational Budgeting*. Police Organizational Development, 16(69), 30-11. (in Persian)
- Operational Budgeting in Social Security Organization Hospitals in Tehran Province*. Management Sciences Research Quarterly, 5(14), 191-177. (in Persian)
- Panahi, Ali. (2007). *Operational Budgeting: In Theory and Practice*. Tehran: Center for Parliamentary Research. (in Persian)
- Pirayati, Fatemeh, Maleki, Afshin, & Zargar, Mozhdeh. (2018). *Identifying Requirements and Barriers to Implementing School-Based Performance Budgeting Using the Shah Three-Factor Model to Achieve an Optimal Budgeting Model in Education Subsystems*. Educational Leadership and Management Research, 4(15), 149-174. (in Persian)
- Pourali, Mohammadreza, & Kakovan, Saeedeh. (2014). *Requirements for Implementing Operational Budgeting (Case Study: Babol University of Medical Sciences and Health Services)*. Auditing Knowledge, 14(57), 191-217. (in Persian)
- Pourzaman, Zahra, & Sadrmoghani, Mohsen. (2014). *Barriers to Implementing Operational Budgeting in Iran's Tax Affairs Organization*. Governmental Accounting, 1(1), 22-30. (in Persian)
- Pratolo, S., Sofyani, H., & Anwar, M. (2020). Performance-based budgeting implementation in higher education institutions: Determinants and impact on quality. **Cogent Business & Management*, 7*(1), Article 1786315. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1786315>
- Pratolo, S., Sofyani, H., & Anwar, M. (2020). Performance-based budgeting implementation in higher education institutions: Determinants and impact on quality. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1786315.
- Qadimi, Behzad, & Bigzadeh, Yousef. (2015). *Evaluation of Effective Managerial Factors in Implementing Operational Budgeting in the Healthcare Sector of Tabriz University of Medical Sciences*. Health and Treatment Management (Health System), 6(15), 78-69. (in Persian)
- Rezaei, Fatemeh. (2013). *Feasibility Study of Implementing Operational Budgeting and Identifying Legal Barriers in the Oil Engineering and Development Company*. Master's Thesis in Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Faculty of Management. (in Persian)
- Saghi, Seyed Mohammad. (2022). *Evaluation of the Status of Operational Budgeting Implementation in Executive Bodies of Khorasan Razavi Province*. Master's Thesis in Accounting, Ferdowsi University of Mashhad, Faculty of Administrative and Economic Sciences. (in Persian)
- Sane, Fatemeh. (2017). *Impact of Operational Budgeting on Successful Strategy Implementation (Case Study: Tehran University of Medical Sciences)*. Master's Thesis in Financial Management, Payame Noor University, West Tehran Branch, Faculty of Management. (in Persian)
- Self, D. R. (2007). Organizational change—overcoming resistance by creating readiness. Development and learning in organizations: *An international journal*, 21(5), 11-13. <https://doi.org/10.1108/14777280710779427>
- Shafiei, Mostafa. (2014). *Investigation of Factors Affecting the Implementation of Operational Budgeting in the Ministry of Energy Using the Diamond Model*. Master's Thesis in Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Faculty of Management. (in Persian)
- Shamsi, Davood. (2013). *Impact of Operational Budgeting System Components on the Effectiveness of Hospital Treatment Costs Based on the Comprehensive Diamond Model (Case Study: Tehran University of Medical Sciences and Health Services)*. Master's

- Thesis in Executive Management, Payame Noor University, Varamin Branch, Faculty of Management and Economics. (in Persian)
- Taghikhani, Mozghan, Gilvari, Abbas, & Babaaalhavaeji, Fahimeh. (2018). *Organizational Readiness and Establishing Knowledge-Based Organizations in Libraries and Information Centers of Research Units Affiliated with the Ministry of Agriculture Across the Country*. *Agricultural Information Science and Technology*, 1(2), 83-94. (in Persian)
- Toloui, Soraya. (2012). *Feasibility Study of Implementing Operational Budgeting in the Cultural Heritage, Handicrafts, and Tourism Organization Based on the THLOS Model*. Master's Thesis in Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Faculty of Management. (in Persian)
- Varmazyar, Hassan. (2016). *Operational Budgeting in Iran*. Training Manual, Office of Planning and Macroeconomic Management, Management and Planning Organization of Iran. (in Persian)
- Washington, M., & Hacker, M. (2005). Why change fails: knowledge counts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 400-411. <https://doi.org/10.1108/01437730510607879>
- Willoughby, K. G., & Melkers, J. E. (2000). Implementing PBB: Conflicting views of success. *Public Budgeting & Finance*, 20(1), 85-120. 10.1046/j.0275-1100.2000.00006.x
- Yazdanpanah, R., Zaidani, M., Zaidani, R., & Jaknejad, G. (2015). A Study of affecting contexts on operational budgeting establishment in the local register offices of Iran. *Journal of Management and Accounting Studies*, 3(04), 89-97.
- Young, R. D. (2003). Performance-based budget systems. *Public Policy and Practice*, 2(2), 11-24.
- Zahedi, Mohammadreza, & Naghdi Khanachah, Shayan. (2020). *Design and Implementation of an Organizational Readiness Assessment Model for Becoming a Knowledge-Based Organization (Case Study: An Iranian Research Center)*. *Industrial Technology Development Quarterly*, 18(40), 65-76. (in Persian)
- Zeinali, Mehdi, Mohammadzadeh Salteh, Heydar, & Mehranpour, Hamid. (2013). *Investigation of Barriers to Implementing Operational Budgeting in the Ministry of Economic Affairs and Finance Using the Shah Model*. *Economic Journal*, 13(3-4), 49-64. (in Persian)

