

## الزامات و موانع استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی مبتنی بر عملکرد مدرسه بر اساس الگوی سه عاملی شه در مسیر دستیابی به مدل مطلوب بودجه‌ریزی در خرده سیستم‌های آموزش و پرورش

فاطمه پیریائی\*<sup>۱</sup>، افشین ملکی<sup>۲</sup>، مژده زرگر<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۴/۲۴ تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۸/۰۴

### چکیده

این پژوهش به وضعیت عوامل مرتبط با اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی مبتنی بر عملکرد مدرسه با مدیریت مدرسه محوری در دبیرستان‌های نمونه شهر تهران بر اساس الگوی شه مشتمل بر سه عامل توانمندی، مشروعیت و مقبولیت می‌پردازد. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و روش گردآوری داده‌ها توصیفی - تحلیلی است. جامعه آماری پژوهش شامل کل مدارس هدف یعنی ۴۰ مدیر و ۲۰۰ نفر از معلمان دبیرستان‌های نمونه دوره دوم شهر تهران می‌باشد. به منظور گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه پژوهش‌گر بر مبنای الگوی شه استفاده شد به طوری که علاوه بر سه بعد توانایی، اختیار و پذیرش، صرفه اقتصادی نیز به عنوان عامل مؤثر اضافه گردید. روایی پرسش‌نامه با استفاده از نظر متخصصان و کارشناسان امر بودجه و پایایی آن با محاسبه آلفای کرونباخ ۰.۸۸۲ تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با بکارگیری آزمون‌های آماری t تک نمونه‌ای و آزمون فریدمن و با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۰ انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که از نظر گروه‌های هدف علی‌رغم پذیرش مناسب و لزوم صرفه اقتصادی اجرای بودجه‌ریزی مدرسه محور، سایر شرایط از جمله توانمندی ارزیابی عملکرد، انسانی و فنی، همچنین مشروعیت رویه‌ای و مقبولیت جزء موانع محسوب می‌گردند. بر این اساس در وضع موجود بستر مناسب برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر مدرسه وجود ندارد و با توجه به برنامه کلان آموزش و پرورش در اجرای مدیریت مدرسه محور، تلاش برای بهبود آن در مدارس ضرورت دارد.

واژگان کلیدی: الگوی شه، بودجه‌ریزی عملیاتی، مدرسه‌محور

۱. \*دکترای بیولوژی، گروه علوم و فنون دریایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران.

piryaei.fatemeh@yahoo.com

۲. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، ایران

۳. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن، ایران

### مقدمه

اصلاحات اساسی در آموزش و پرورش به دلیل توسعه سرمایه انسانی می‌تواند تسهیل‌کننده و اثربخش در امر توسعه کشور باشد. بهبود بهره‌وری مدیریت با انعطاف‌پذیری، انتقال مسئولیت به مهم‌ترین و اساسی‌ترین رکن آموزشی، (یعنی مدارس) و صرفه‌جویی و جلوگیری از اتلاف منابع از دلایل ایجاد اصلاحات در جهت غیرمتمرکز کردن نظام آموزش و پرورش می‌باشد.

در این میان تمرکززدایی یکی از سیاست‌هایی است که موجب می‌گردد مشارکت مردم را توسعه دهد و موجب افزایش سطح بهره‌وری نیروی انسانی به ویژه معلمان گردد و از اتلاف منابع بکاهد (اودن و پیکوس، ۲۰۰۴).

هنگامی که منابع محدود می‌شوند همان‌طور که همیشه هستند برای حمایت از بهبود اهداف آموزشی تا حد امکان از منابع باید بهینه استفاده شود و توزیع و بهینه‌سازی منابع به منظور هماهنگ کردن بهره‌وری و عدالت آموزشی با اطمینان از دسترسی دانش‌آموزان همه مدارس به منابع، انجام شدنی است. در این راستا کشورها در تلاشند تا منابع ورودی در سیستم‌های مدرسه به بهترین شکل توزیع، استفاده و مدیریت شوند تا این امر به آموزش و یادگیری موفق و پیشرفت مداوم منجر گردد. مدیریت مدرسه محور به عنوان یک پدیده نه چندان نوظهور در آموزش و پرورش و یکی از عینی‌ترین شهود تمرکززدایی می‌باشد. تمرکززدایی در آموزش و پرورش یکی از جنبه‌های اصلی و نمود عینی مدیریت مدرسه محور است. مدیریت مدرسه محور یک مفهوم مدیریتی با دیدگاه دموکراسی است که به منظور تفویض اختیار به مدارس در جهت افزایش اعطای آزادی و خودمختاری از ادارات مرکزی به مدرسه از دهه ۱۹۶۰ ایجاد گردید (عابدصبور و راوند، ۲۰۱۰).

در نظام مدیریت مدرسه‌محور پنج حوزه که قابل واگذاری به مدارس می‌باشند عبارتند از: هدف‌ها، بودجه، نیروی انسانی، برنامه درسی و ساختار سازمانی (اسگندری و پور محسنی، ۲۰۱۴).

1. Odden & Picus
2. Abdesabour & Ravand

همچنین رزاق مرندي در سال ۱۳۸۰ عناصر مدیریت مدرسه محور و استقلال در سطح مدرسه را در قلمروهای بودجه، پرسنل، برنامه آموزشی و درسی و امور دانش آموزی می‌داند (رزاق مرندي، ۱۳۸۰).

از یافته‌های محققین این چنین برمی‌آید که همگی بر بودجه‌ریزی توسط مدرسه اعتقاد و تأکید دارند که بودجه‌ریزی باید توسط مدارس انجام شود. در این راستا تصمیم‌گیری‌ها توسط آشناترین افراد به محیط منطقه، مدرسه و کلاس درس انجام می‌شود، توجه بیشتری به نیازهای دانش‌آموزان و تفاوت‌های فردی آن‌ها معطوف می‌گردد، به نیازهای محلی و منطقه‌ای حتی فرهنگی - بومی توجه لازم می‌شود و ذینفعان از جمله مدیران، معلمان و اولیاء در امر آموزش و پرورش دانش‌آموزان منطقه خود مشارکت فعال خواهند داشت (رزاق مرندي، ۱۳۸۰).

علی‌رغم تجربه‌های موفق چند کشور در تمرکززدایی و مدیریت مدرسه محوری، انتقاداتی نیز علیه واگذاری اختیارات مالی به مدارس مطرح می‌شود از جمله اینکه با کاهش تعهد دولت نسبت به تأمین هزینه و به دنبال آن کاهش منابع مدرسه، به خصوص در سال‌های ابتدایی واگذاری تصمیمات، فشار بیشتری بر مدارس وارد می‌گردد و موجب شکاف میان مناطق محروم و برخوردار می‌شوند زیرا مدارس توانایی کسب و جذب منابع مالی پایدار متفاوت دارند که این مسأله با شعار عدالت آموزشی مغایرت دارد. هرچند هنوز بین واگذاری اختیارات مالی به مدارس با افزایش بهره‌وری آموزشی و یادگیری دانش‌آموزان ارتباط مستقیم و مثبت ثابت نشده است ولی به هر حال در برخی موارد به دلیل کنترل و کاهش هزینه‌ها از کیفیت در بخش‌های آموزشی کاسته می‌گردد. همچنین به دنبال عدم دقیق تنظیم بودجه مدرسه، مدرسه با کسری بودجه مواجه شده و این امر موجب دخالت منطقه آموزشی و یا ادارت می‌گردد (لواسیک و ویگنولز، ۲۰۰۲). از طرف دیگر واگذاری اختیارات مالی به مدارس ممکن است با توجه به اینکه اعتبارات بر اساس سرانه دانش‌آموز توزیع می‌گردد، مدارس کوچک سرانه کمتری دریافت کرده و قادر به اجرای برنامه‌های آموزشی نخواهند شد (ناتالی، مارجینسون و اوگدن، ۲۰۱۰).

1. Levacic & Vignoles
2. Natalie, Marginson & Ogden

بی‌تردید نتیجه قضاوت درباره معایب و محاسن تمرکززدایی به چگونگی اجرای آن بستگی دارد ضعف در اجرا و پیاده‌سازی مدیریت مدرسه محور منجر به قضاوت درباره مفهوم اصلی مدیریت مدرسه محور می‌گردد.

تحقیق حاضر در نظر دارد امکان اجرای این مهم را در مدارس نمونه دولتی دوره دوم متوسطه نظری شهر تهران مورد بررسی قرار دهد. بررسی الزامات استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی مبتنی بر مدرسه و شناسایی موانع این امر و در صورت امکان دستیابی به یک مدل مطلوب بودجه‌ریزی مناطق آموزشی محلی و مدارس به عنوان خرده سیستم‌های آموزش و پرورش مهم‌ترین منظور انجام این تحقیق می‌باشد. از اینرو، در این پژوهش محقق درصدد است که بر اساس عوامل سه‌گانه بنیادی در مدل شه (۱۹۹۸) و با توجه به مبانی نظری مطرح شده در خلال بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق، به سؤالات تحقیق در قالب ۴ سؤال به شرح زیر پاسخ دهد:

- آیا مدارس نمونه دولتی دوره دوم متوسطه شهر تهران توانایی اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد را دارد؟
- آیا مدارس نمونه دولتی دوره دوم متوسطه شهر تهران اختیارات مناسب برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد را دارد؟
- آیا مدارس نمونه دولتی دوره دوم متوسطه شهر تهران برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد پذیرش مناسبی دارد؟
- آیا اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در مدارس نمونه دولتی دوره دوم متوسطه شهر تهران موجب صرفه اقتصادی می‌شود؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش در ادامه بررسی شده است:

بودجه‌ریزی فرآیندی است که در آن با تخصیص منابع محدود باید به نیازهای نامحدود پاسخ داد و در دو بعد صرفه‌جویی و اثربخشی تمایز فاحشی را با بودجه‌ریزی سنتی دارد (عرب صالحی و حاتم‌پور، ۱۳۹۳). به عبارتی با هر میزان اعتبار تخصیص یافته به هر برنامه، می‌بایست مجموعه معینی از اهداف تأمین شود. در بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد مدرسه باید به روشنی ارتباط بین اعتبارات هزینه شده توسط مدرسه و نتایج حاصله برای ذینفعان را نشان دهد.

این روش بودجه‌ریزی یک ابزار تشخیص ارزشمند برای دستیابی به درکی عمیق و زیربنایی از رابطه میان منابع به کار گرفته شده و عملکردها است. فرایند بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد از ۳ مرحله تشکیل شده است: الف) تعیین اهداف و مقاصد، ب) برآورد هزینه برنامه‌های لازم برای تحقق اهداف ج) تعیین شاخص‌های کمی برای برآورد عملکرد هر برنامه (کردبچه، ۱۳۸۴).

قابل ذکر است که تاکنون تحقیقاتی در خصوص بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در آموزش و پرورش انجام نشده است. همچنین در داخل کشور هیچگونه پژوهشی در خصوص بودجه‌ریزی مدرسه محور صورت نگرفته است. شاید به این دلیل که هنوز این بحث در سال‌های ابتدایی قرار دارد ولی پژوهش‌های مکرر در دانشگاه‌های مختلف صورت گرفته است.

محمودی (۱۳۸۵)، باباجانی و رسولی (۱۳۹۰)، قدرتی و فتاحی (۱۳۹۰) موانع پیش روی استقرار نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد را عوامل زمینه‌ای، رفتاری و ساختاری دانسته و همچنین عنوان می‌کنند که این عوامل متأثر از یکدیگرند.

کلاتری و همکاران (۱۳۹۱) به بررسی موانع استقرار بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در حوزه درمان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی پرداختند. نتایج نشان داد که بین شاخص‌های سیستم اطلاعات مالی، سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم مدیریت مالی، ساختار سازمانی، نیروی انسانی و الزامات قانونی با عدم استقرار بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد رابطه معنی‌دار وجود دارد.

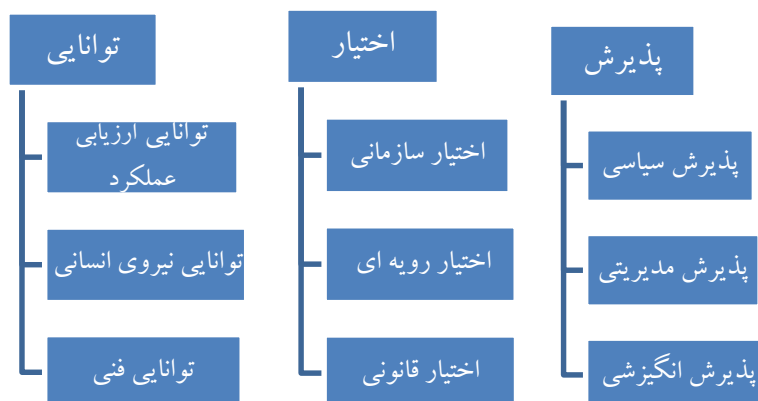
مرادی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی مبنی بر امکان‌سنجی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد بر اساس مدل شه نظر آزمون‌شوندگان در ارتباط با وجود ۳ بعد توانایی؛ یعنی توانایی ارزیابی عملکرد، توانایی انسانی و توانایی فنی، منفی بوده و توانایی لازم جهت اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد وجود ندارد و از نظر افراد مذکور، در ارتباط با ۳ بعد اختیار یعنی اختیار قانونی، رویه‌ای و سازمانی، اختیارات مناسبی در شهرداری شیراز وجود دارد.

مشایخی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی به بررسی امکان‌سنجی طراحی و استقرار بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در دانشگاه‌های دولتی ایران، نظام بودجه‌بندی در دانشگاه‌های دولتی کشور را شناسایی و با توجه به زمینه بودجه و تجربیات دیگر کشورهای پیشرفته، بر

لزوم استقرار سیستم بودجه‌بندی عملیاتی به کارگیری سیستم بهایابی بر مبنای فعالیت موردتوجه قرار داده است.

با توجه به اینکه هر مطالعه پژوهشی بر مدل مفهومی استوار است که متغیرهای موردنظر و رابطه میان آن‌ها را مشخص کند. مدل شه، بر سه الزام یا عامل اثرگذار در اجرای بودجه ریزی عملیاتی تاکید دارد: توانایی، اختیار و پذیرش. مطالعات نشان می‌دهد که تعامل این سه عامل، تعیین کننده منافع حاصل از اجرای بودجه ریزی عملیاتی است در ادامه به تشریح مدل شه می‌پردازیم

مدل مفهومی پژوهش نیز الگویی است که بر اساس روابط میان عواملی که در ایجاد مسأله اساسی تشخیص داده شده‌اند به تصویر کشیده است. مدل مفهومی پژوهش حاضر با الگوی مدل سه عاملی شه (شه، ۱۹۹۸) بر اساس شکل (۱) طراحی و تنظیم شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهشی، عوامل و معیارهای اساسی و مؤثر بر اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در مدارس بر اساس مدل شه

پژوهشگران مقاله حاضر در حیث ارتباط با جامعیت و مناسب با عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر بودجه‌ریزی عملیاتی را با شرایط مدرسه، مدل شه را مدل مناسبی یافته‌اند و در پژوهش حاضر به منظور بررسی امکان اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر مدرسه در مدارس نمونه دولتی دوره دوم متوسطه نظری شهر تهران با استفاده از الگوی شه وضعیت سه عامل توانمندی،

مشروعیت و مقبولیت در آن مدارس تعیین می‌شود. این مدل بر سه عامل اثرگذار بر فرآیند بودجه‌ریزی عملیاتی تأکید دارد:

توانایی - اختیار - پذیرش. برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر مدرسه باید مؤثرترین عوامل دخیل زیر را مدنظر گرفت:

۱. بُعد توانمندی یکی از عوامل مؤثر در اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر نیاز مدرسه و واگذاری اختیارات مالی به مدارس می‌باشد. بُعد توانمندی که شامل ۳ جنبه از توانایی‌های سازمانی از قبیل توانمندی ارزیابی عملکرد، توانمندی مدیران، کارکنان و معلمان و توانمندی فنی است (پورزمانی، ۱۳۹۰).

الف) توانایی ارزیابی عملکرد همه‌ی مراحل اجرا در بودجه‌ریزی مبتنی بر مدرسه را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد و با توجه به اینکه سنجش نتیجه و خروجی در مدارس بسیار وقت‌گیر است. هنوز تعریف خاص و استاندارد از نتایج و خروجی‌ها مشخص نیست. آیا می‌توان خروجی‌ها را بر اساس نمره‌قبولی، درصد فارغ‌التحصیلان، کسب مهارت دانش‌آموزان، کسب رتبه در جشنواره‌های ملی و بین‌المللی در نظر گرفت. بدیهی است اگر آموزش و پرورش و به تبع آن مدارس توانایی سنجش عملکرد به شیوه‌ای هدفمند را نداشته باشند، اجرای بودجه‌ریزی مدرسه محور مؤثر نخواهد بود (مرادی، ۱۳۹۱).

ب) توانایی نیروی انسانی بیانگر مهارت‌های خاص پرسنل مدارس برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر مدرسه است. بر اساس الگوی شه‌توانایی‌های مورد نیاز متفاوت است و به تمام مراحل اجرای بودجه‌ریزی مربوط می‌شود. بر این اساس نیروی انسانی ماهر باید دارای مهارت خاص در پایش عملکرد و نیز حفظ و مدیریت بانک‌های اطلاعاتی باشد.

ج) توانایی فنی بر اساس الگوی شه‌مستلزم تدارک مدرسه برای ملزومات فنی خاصی است که در راستای جمع‌آوری اطلاعات عملکرد، شکل‌های مناسب ارائه شود و از این اطلاعات بتوان برای نظام‌های حسابداری، نظارت و گزارش‌دهی به شیوه‌ای هماهنگ استفاده کرد. از این رو در مدارس باید از لحاظ فنی این بستر فراهم گردد تا پاسخ‌گویی مناسب و سریع به ذینفعان صورت بگیرد (مشایخی، ۱۳۹۳).

۲. بُعد مشروعیت بر اساس الگوی شه با وجود سه جنبه مشروعیت قانونی، رویه‌ای و سازمانی، دومین عامل مرتبط با اجرای روش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد است. بر این اساس نیز در مدارس بودجه‌ریزی باید ساز و کارش در ابعاد اختیار یا مشروعیت قانونی، اختیار یا مشروعیت فرآیندی یا رویه‌ای و اختیار یا مشروعیت سازمانی مشخص گردد.

الف) مشروعیت یا اختیار قانونی بر اساس الگوی شه به این نکته اشاره دارد که فرآیندهای رسمی بودجه‌ریزی بسیار قانونمند هستند و اگر بودجه‌ریزان اختیار لازم را نداشته باشند اجرای آن با مشکل مواجه می‌شود و هرگونه اصلاحات جدید در صورت تعارض با این قوانین نمی‌تواند اجرا شود؛ بنابراین در دستیابی به مدیریت منابع مبتنی بر مدرسه، نیازمند به قوانینی خاص است که این قوانین باید مسیر این اجرا را تسهیل کند (مرادی، ۱۳۹۱).

ب) مشروعیت یا اختیار رویه‌ای بر اساس الگوی شه فرآیندهای موجود ما یا رویه‌های رسمی است که در سنجش عملکرد و استفاده از اطلاعات عملکرد نادیده گرفته می‌شود و مشروعیت رویه‌ای، رویه‌های سازمانی است که به اثربخشی بودجه‌ریزی کمک کند و اجرای موفقیت‌آمیز اصلاحات بودجه‌ریز نیازمند به سازگاری الگوی اصلاحات با این فرایندهاست (مرادی، ۱۳۹۱).

ج) مشروعیت یا اختیار سازمانی نشان‌دهنده میزان اعطای اختیارات لازم به مدیران مسئول اجرای روش بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد بر اساس الگوی شه می‌باشد (مشایخی، ۱۳۹۳). در مدارس بودجه‌ریزی مبتنی بر مدرسه محدودیت‌های بیرونی باعث سلب اختیارات لازم برای اثربخش‌تر کردن اجرا را موجب می‌گردد که خطوط اختیار سازمانی از طرف آموزش و پرورش به دست‌اندرکاران مدرسه عملکرد اجرا را اثرگذارتر می‌نماید.

۳. بُعد مقبولیت یا پذیرش به میزان پذیرش بودجه‌ریزی از طرف مدیران، کارکنان، دبیران و کلیه ذینفعان مدرسه اشاره دارد. میزان پذیرش افراد در اثربخشی برنامه مذکور بسیار تأثیرگذار است و مقاومت در برابر تغییر و اصلاحات مانع بزرگی در اجراست و این پذیرش از سه حوزه باید ساز و کارش تدبیر گردد.



الف) مقبولیت سیاسی در تأمین منابع مالی اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر مدرسه مؤثر است. همان‌طور که سیاستمداران اغلب در تصمیم‌های مربوط به تخصیص منابع اطلاعات عملکرد را نادیده می‌گیرند.

ب) پذیرش یا مقبولیت مدیریتی، میزان پذیرش توسط مدیران در اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد به خصوص در استفاده از اطلاعات عملکرد در تصمیم‌گیری مدیریتی و ایجاد طرح‌های انگیزشی مؤثر است و این ضرورت را نشان می‌دهد که پذیرش مدیران ارشد مدیران لایه میانی و مدیران مدارس باید متعهد این پذیرش باشند (پورزمانی، ۱۳۹۰).

ج) مقبولیت یا پذیرش انگیزشی برای نتیجه مطلوب از اجرای این بودجه‌ریزی باید نظام پاداش و تنبیه برای عملکرد مناسب و نامناسب در اجرای برنامه‌های مصوب بودجه‌ریزی مبتنی بر مدرسه در نظر گرفته شود.

۴. بُعد اقتصادی بر اساس الگوی سه عاملی نشان‌دهنده این است که دست‌اندرکاران بودجه‌ریزی در مدرسه باید اهمیت این نوع بودجه‌ریزی مبتنی بر فعالیت و عملکرد مدرسه را در کاهش هزینه‌ها و رسیدن به منافع کوتاه‌مدت و درازمدت آموزش و پرورش در دولت و اجتماع را درک کنند و صرفه اقتصادی حاصل از اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر مدرسه به عنوان مشوق و انگیزش نهایی به الگو افزوده شده است.

استقرار بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در مدارس نیازمند خودمختاری مالی با محوریت مدیریت مدرسه می‌باشد. در شروع فرایند بودجه‌بندی بر اساس مدیریت مبتنی بر مدرسه می‌بایست ادارات کل و یا به اصطلاح مرکزی، اعتبار مالی را به صورت یکجا به تک تک مدارس اختصاص دهند (روتستین و روسه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

در این فرایند اولین گام این است که ناحیه آموزشی بودجه‌ها را به مدارس تخصیص می‌دهد و این اختیار را به مدرسه می‌دهند که این بودجه را بر اساس برنامه‌ها و فعالیت‌های تعریف شده مصرف کنند (کلون و وایت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). اختیار نحوه مصرف منابع به افراد ذی‌نقش در مدرسه واگذار می‌شود. دومین گام فرایند تخصیص بودجه برای مدرسه، تنظیم بودجه به صورت یکجا به منظور انعطاف بیشتر برای برآوردن نیازهای دانش‌آموزان در

---

1. Rothstein & Rouse  
2. Clune & Witte

مدرسه می‌باشند و موجب احساس مالکیت افراد به واسطه تصمیم‌گیری در مدرسه می‌گردد (راینسون و برومبای، ۲۰۰۵).

انتقال قدرت از حوزه بالاتر به داخل مدارس، در بالاترین حد ممکن این است که بر اساس اولویت‌های برنامه‌ها در مدارس تغییر بودجه‌ها در سرفصل‌های متفاوت رخ دهد (کلون و وایت، ۱۹۹۸). توانایی جابجا کردن پول در میان حساب‌ها موجب افزایش توانایی و انعطاف مدارس برای برطرف کردن نیازهای متنوع دانش‌آموزان در زمان‌های متفاوت می‌شود (لایفندر، ۲۰۰۳).

آخرین بحث در حوزه واگذاری اختیارات بودجه‌ریزی به مدارس برای تصمیم‌گیری در هزینه‌کرد بودجه تخصیص بودجه مربوط می‌شود. در این راستا مدارس مختارند از بودجه‌ها برای خرید کالاها و خدمات از بیرون ناحیه آموزشی برنامه‌ریزی کنند (لایفندر، ۲۰۰۳).

## روش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی است و از نظر ماهیت داده‌ها توصیفی - تحلیلی می‌باشد. از آن جا که هدف آن توصیف کردن شرایط یا پدیده مورد بررسی است. اجرای این تحقیق وضع موجود را بررسی می‌کند و به توصیف منظم و نظام دار وضع فعلی می‌پردازد. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران و معلمان مدارس نمونه دوره دوم شهر تهران در سال تحصیلی ۱۳۹۶-۹۷ بودند که برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و فاصله اطمینان ۹۵٪ محاسبه شد. جامعه آماری شامل ۲۴۰ نفر از مدیران و دبیران مدارس نمونه دولتی دوره دوم متوسطه شهر تهران هستند. برای بررسی مبانی نظری و بنیادین پژوهش از روش کتابخانه‌ای از جمع‌آوری مقالات، کتاب‌های مرتبط و همچنین اینترنت استفاده شده و از پرسش‌نامه محقق ساخته به منظور جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. در پرسش‌نامه محقق ساخته به ۳ متغیر اصلی و ۴ شامل ۴ سوال اصلی و ۹ سوال فرعی در قالب طیف پنج‌گانه لیکرت پرداخته شده است. بدین صورت

1. Robinson & Brumby
2. Clune & Witte
3. Liefner

که پس از انتخاب مدل سه عامل شه برای بررسی و تحلیل موانع اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی مدرسه‌محور عوامل و معیارهای مؤثر در قالب سه متغیر اصلی سه عامل توانایی، اختیار و پذیرش و نه متغیر فرعی توانایی ارزیابی عملکرد، توانایی نیروی انسانی، توانایی فنی، اختیار قانونی، اختیار رویه‌ای، اختیار سازمانی، پذیرش سیاسی، پذیرش مدیریتی و پذیرش انگیزشی دسته‌بندی گردید. برای شناسایی و تعیین گویه‌های پژوهش از نظر ۱۰ نفر از کارشناسان آگاه به مسایل بودجه‌ریزی استفاده شد و پس از اطمینان از روایی و پایایی آن مورد استفاده قرار گرفت. روایی این پرسش‌نامه به تأیید خبرگان مالی و متخصصان امر بودجه رسید و برای بررسی پایایی آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. همانطور که ملاحظه می‌شود آلفای کرونباخ کل پرسش‌نامه ۰/۸۸ مشاهده شده است که مقدار آن مورد قبول می‌باشد. با استفاده از نرم افزار Excel نسخه‌ی ۱۸ و SPSS ۲۰ سوالات پژوهش آزمون شد. به منظور بررسی سؤال‌های پژوهش از آزمون t برای میانگین نمونه، تحلیل واریانس برای بررسی یکسان بودن عقاید دو گروه هدف و در ادامه برای رتبه‌بندی عوامل و معیارهای مدل سه عاملی شه در رابطه با موانع بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد به عنوان متغیرهای توصیفی از آزمون فریدمن استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

نتایج بررسی آماره‌های توصیفی تحقیق حاضر شامل جنسیت، سن، میزان تحصیلات، سابقه خدمت نشان داد که ۴۳ درصد مرد و ۵۷ درصد زن هستند و نیز ۵ درصد از پاسخ‌گویان دارای تحصیلات دکتری، ۷۴ درصد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد، ۲۱ درصد دارای تحصیلات کارشناسی هستند. همچنین ۱۵ درصد از گروه‌های مخاطب دارای سن ۳۰ تا ۴۰، ۷۶ درصد دارای سن ۴۰ تا ۵۰ و ۸ درصد دارای سن بالای ۵۰ سال می‌باشند. ۱۰ درصد از گروه‌های پاسخگو دارای سابقه خدمت کمتر از ۱۰ سال، ۳۴ درصد دارای سابقه خدمت بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۵۶ درصد دارای سابقه خدمت بالای ۲۰ سال هستند.

برای بررسی پایایی پرسش‌نامه پژوهش حاضر از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج حاصل از آن در جدول ۲ ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود ضریب آلفای کرونباخ متغیر توانایی ۰/۸۷، اختیارات ۰/۹۸ و پذیرش بودجه‌ریزی مبتنی بر

عملکرد ۰/۸۱ می‌باشد. با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ کل بیش از ۷۰ درصد است، بنابراین پایایی پرسش‌نامه تأیید می‌شود.

جدول ۱. ضرایب پایایی پرسش‌نامه (آلفای کرونباخ) برای متغیرهای تحقیق

ردیف	متغیرها	ضرایب
۱	میزان توانایی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در مدارس نمونه دولتی دوره دوم متوسطه نظری شهر تهران	۰/۸۷
۲	میزان اختیارات بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در مدارس نمونه دولتی دوره دوم متوسطه نظری شهر تهران	۰/۹۸
۳	میزان پذیرش بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در مدارس نمونه دولتی دوره دوم متوسطه نظری شهر تهران	۰/۸۱
	جمع آلفای کرونباخ کل	۰/۸۸

نتایج حاصل از آزمون سؤال اصلی اول، بررسی توانایی اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد با محوریت مدرسه و هم‌چنین نتایج حاصل از آزمون سؤال‌های فرعی مرتبط با آن شامل توانایی ارزیابی عملکرد، توانایی نیروی انسانی و توانایی فنی لازم برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در جدول ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۲. آزمون سؤال اول پژوهش / بررسی عامل تأثیرگذار توانایی: برآورد آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی میانگین متغیر توانایی

سوال اصلی	سوال فرعی	میانگین	انحراف معیار	مقدار آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری	تایید/رد
	توانایی ارزیابی عملکرد	۲/۶۲	۰/۳۸	۱/۷۳	۹۴	۰/۱۲۱	رد
	توانایی انسانی	۲/۸۲	۰/۱۹	۶/۲۳	۹۴	۰/۰۰۰	رد
	توانایی فنی	۲/۷۵	۰/۲۵	۲/۹۶	۹۴	۰/۰۱۶	رد

با توجه به نتایج نشان داده شده در جدول ۳ با وجود اینکه تمامی ابعاد متغیر توانایی اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد به لحاظ آماری در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی‌دار است ولی به دلیل پایین‌تر بودن میانگین‌های آن‌ها (به ترتیب ۲/۶۲، ۲/۸۲ و ۲/۷۵) از حد متوسط و با توجه به اینکه انحراف از میانگین منفی است، بنابراین سؤال تأیید نمی‌شود و مدارس

نمونه دولتی دوره دوم متوسطه نظری شهر تهران، توانایی ارزیابی عملکرد اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد مدرسه محور را ندارند.

نتیجه آزمون سؤال اصلی دوم، بررسی اختیارات مناسب برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد و هم‌چنین، سؤال‌های فرعی شامل اختیار قانونی، اختیار در رویه‌ها و اختیار سازمانی مناسب برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در جدول ۴ قابل مشاهده است.

جدول ۳. آزمون سؤال دوم پژوهش/ بررسی عامل تأثیرگذار اختیار: برآورد آزمون t تک نمونه‌ای برای

بررسی میانگین متغیر مشروعیت

سوال اصلی	سوال فرعی	میانگین	انحراف معیار	مقدار آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری	تایید/رد
اختیار قانونی	اختیار قانونی	۲/۳۳	۰/۵۰	۱۷/۸۵	۹۴	۰/۰۰۰	رد
اختیار رویه‌ای	اختیار رویه‌ای	۲/۵۶	۰/۸۲	۳/۹۷	۹۴	۰/۰۰۰	رد
اختیار سازمانی	اختیار سازمانی	۲/۶۸	۰/۷۸	۳/۸۷	۹۴	۰/۰۰۱	رد

با توجه به نتایج نشان داده شده در جدول ۴ با وجود اینکه همه ابعاد متغیر اختیار اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد به لحاظ آماری در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی‌دار است ولی به دلیل پایین‌تر بودن میانگین‌های آن‌ها (به ترتیب ۲/۳۳، ۲/۵۶ و ۲/۶۸) از حد متوسط و با توجه به اینکه انحراف از میانگین منفی است، بنابراین سؤال تأیید نمی‌شود و مدارس نمونه دولتی دوره دوم متوسطه نظری شهر تهران، اختیار لازم و کافی برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد را ندارند.

نتیجه آزمون سؤال اصلی سوم، بررسی مقبولیت و پذیرش مناسب برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد و هم‌چنین سؤال‌های فرعی شامل بررسی پذیرش سیاسی، مدیریتی و انگیزشی برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در جدول ۵ قابل مشاهده است.

جدول ۴. آزمون سؤال سوم پژوهش/ بررسی عامل تأثیرگذار پذیرش: برآورد آزمون t تک نمونه‌ای

برای بررسی میانگین متغیر مقبولیت

سوال اصلی	سوال فرعی	میانگین	انحراف معیار	مقدار آماره t	درجه آزادی	سطح معنی داری	تایید/رد
۳-۳	پذیرش سیاسی	۲/۴۷	۰/۵۲	۹/۹۳	۹۴	۰/۰۰۱	رد
۳-۳	پذیرش مدیریتی	۳/۴۲	۰/۸۴	۳/۲۹	۹۴	۰/۰۰۰	تایید
۳-۳	پذیرش انگیزشی	۳/۶۷	۰/۵۶	۳/۲۳	۹۴	۰/۰۰۰	تایید

همانطور که مقادیر جدول ۵ نشان می‌دهد با وجود اینکه همه ابعاد متغیر پذیرش اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد به لحاظ آماری در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی دار است، این طور استنباط می‌شود که به دلیل اینکه به جزء میانگین بعد پذیرش سیاسی، میانگین دو بعد دیگر یعنی بعد پذیرش مدیریتی و انگیزشی بالاتر از حد متوسط (به ترتیب ۳/۴۲ و ۳/۶۷) است، بنابراین سؤال فرعی ۱-۳ رد و سؤالات فرعی ۲-۳ و ۳-۳ تأیید می‌شوند. بر این اساس مدارس نمونه دولتی دوره دوم متوسطه نظری شهر تهران، پذیرش مدیریتی و انگیزشی کافی برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد را دارند. به عبارت دیگر، پذیرش کافی برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در مدارس نمونه دولتی دوره دوم متوسطه نظری شهر تهران وجود دارد.

نتیجه آزمون سؤال اصلی چهارم، بررسی صرفه اقتصادی برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در جدول ۶ قابل مشاهده است.

جدول ۵. آزمون سؤال چهارم پژوهش/ بررسی عامل تأثیرگذار صرفه اقتصادی: برآورد آزمون t تک

نمونه‌ای برای بررسی میانگین متغیر صرفه اقتصادی

سوال اصلی	میانگین	انحراف معیار	مقدار آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری	تایید/رد
صرفه اقتصادی	۳/۳۲	۰/۵۲	۳/۷۲	۹۴	۰/۰۲۳	تایید

با توجه به نتایج نشان داده شده در جدول ۶ سطح معنی داری گروه‌های هدف به لحاظ آماری کمتر از ۵ درصد است و همچنین میانگین بیشتر از حد متوسط می‌باشد، بنابراین سؤال تأیید می‌شود و استنباط می‌شود که از نظر مدیران و دبیران اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر

عملکرد در مدارس نمونه دولتی دوره دوم متوسطه نظری شهر تهران، موجب صرفه اقتصادی می‌شود.

در ادامه‌ی پژوهش، بررسی می‌شود که رتبه‌بندی و درجه اهمیت هر یک از متغیرهای پژوهش از دیدگاه پاسخ‌گویان چگونه است. بدین منظو از آزمون رتبه‌بندی فریدمن استفاده شد و نتایج در جدول ۷ ارائه شده است.

بر اساس نتایج مندرج در جدول ۷ از دیدگاه کلیه آزمودنی‌ها، مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، به ترتیب، عبارت است از: پذیرش انگیزشی، پذیرش مدیریتی و صرفه اقتصادی و همچنین، اختیار قانونی کم‌اهمیت‌ترین عامل شناخته شده است.

جدول ۶. میانگین رتبه بندی عوامل تأثیرگذار بر بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد از دیدگاه مدیران و

دبیران

رتبه	میانگین	عامل تأثیرگذار	ردیف
۷	۲/۶۲	توانایی ارزیابی عملکرد	۱
۴	۲/۸۲	توانایی انسانی	۲
۵	۲/۷۵	توانایی فنی	۳
۱۰	۲/۳۳	اختیار قانونی	۴
۸	۲/۵۶	اختیار رویه‌ای	۵
۶	۲/۶۸	اختیار سازمانی	۶
۹	۲/۴۷	پذیرش سیاسی	۷
۲	۳/۴۲	پذیرش مدیریتی	۸
۱	۳/۶۷	پذیرش انگیزشی	۹
۳	۳/۳۲	صرفه اقتصادی	۱۰

### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که گفته شد الزامات یا همان عوامل اصلی اثرگذار بر اجرای موفق بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد بر اساس الگوی شه عبارت است از: توانایی، اختیار و پذیرش که در این پژوهش هر یک از این عوامل به سه سؤال فرعی تقسیم شده به نحوی که با بررسی سؤال‌های فرعی می‌توان به پاسخ سؤال اصلی رسید.

سؤال اصلی ۱. این سؤال به بررسی توان مدارس در اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد می‌پردازد. بر اساس مدل شه، سه بعد توانایی ارزیابی عملکرد، توانایی انسانی و توانایی فنی در قالب سه سؤال فرعی تقسیم‌بندی شد.

توانایی ارزیابی عملکرد: نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری در ارتباط با توانایی ارزیابی عملکرد، بر اساس دیدگاه گروه‌های مخاطب (مدیران و دبیران) نشان می‌دهد که در مدارس نمونه دولتی دوره دوم متوسطه شهر تهران، توانایی ارزیابی عملکرد به طور مؤثر برای استفاده در مدیریت تصمیم‌گیری، تخصیص منابع و طراحی طرح‌های تشویقی، برای پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی وجود ندارد. نتایج این پژوهش با نتایج تحقیقات فروغی و همکاران در سال ۱۳۹۱ مبنی بر امکان‌سنجی اجرای روش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در دستگاه‌های دولتی ناهمخوان است. بر اساس یافته پژوهش استنباط می‌شود، روش‌های سنجش عملکرد و خروجی برنامه‌ها و به تنوع آن ارزیابی آن‌ها کاری پیچیده است. محاسبات مرتبط با سنجش فعالیت‌های صورت گرفته و خروجی آن‌ها زمان‌بر است. همچنین شناسایی فعالیت‌های قابل سنجش و غیرقابل سنجش از لحاظ عملکرد و تفکیک آن‌ها از هم مشکل است و این عوامل خود معرف موانع پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی یا مبتنی بر عملکرد مدرسه محور محسوب می‌شوند.

توانایی نیروی انسانی: نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری در ارتباط با توان کمی و کیفی نیروی انسانی، بر اساس دیدگاه‌های مدیران و دبیران، نشان می‌دهد که نیروی انسانی با مهارت‌های خاص برای ایجاد و حفظ و مدیریت بانک اطلاعاتی، سنجش عملکرد و همچنین در زمینه محاسبه بهای تمام شده و آشنا به مفاهیم بودجه‌ریزی عملیاتی در مدارس نمونه دولتی دوره دوم متوسطه شهر تهران، برای پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی وجود ندارد و نتایج این تحقیق با تحقیقات ابراهیمی و همکاران (۱۳۸۸) ناهمخوان است و با نتایج پژوهش فروغی و همکاران (۱۳۹۱)، مرادی و همکاران (۱۳۹۱) همخوان است. در یک بررسی کلی و مفهومی می‌توان گفت در این مدارس ظرفیت و توانایی لازم برای سنجش عملکرد توسط مدیران و دبیران کافی نمی‌باشد. دبیران و مدیران از تخصص و مهارت لازم برای محاسبه قیمت تمام شده به دلیل پیچیدگی برخوردار نیستند. همچنین قابلیت و توانایی



لازم برای مدیریت بانک‌های اطلاعاتی مرتبط با عملکرد و نتیجه واحدها که تأثیر مستقیم بر بودجه‌ریزی عملیاتی دارد به وجود نیامده است و نیز تاکنون آموزش‌های لازم برای عاملان بودجه‌ریزی مدارس در آشنایی و پیاده‌سازی فرآیند بودجه‌ریزی عملیاتی به کار گرفته نشده است.

توانایی فنی: نتایج پژوهش این سوال نشان می‌دهد که ملزومات فنی مناسب در راستای جمع‌آوری اطلاعات عملکرد و ایجاد بانک اطلاعاتی برای حسابداری، نظارت و گزارش‌دهی باشد در مدارس نمونه دولتی دوره دوم متوسطه نظری شهر تهران وجود ندارد. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های فروغی و همکاران (۱۳۹۱)، مرادی و همکاران (۱۳۹۱) همخوان است و با نتایج پژوهش‌های پورزمانی (۱۳۹۰) مغایرت دارد. یافته‌های پژوهش چنین تبیین می‌کند که بسترهای فنی و تکنولوژیکی لازم برای پیاده‌سازی صحیح بودجه‌ریزی عملیاتی برقرار نیست.

به طور کلی، از نظر پاسخ‌دهندگان توانایی کافی در اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در مدارس نمونه دولتی دوره دوم متوسطه نظری شهر تهران در وضعیت فعلی وجود ندارد. سؤال اصلی ۲: این سؤال وجود اختیار لازم برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در مدارس نمونه دولتی دوره دوم متوسطه نظری شهر تهران در وضعیت فعلی را بررسی می‌کند. اگر بودجه‌ریزان در اجرای بودجه‌ریزی و یا در مراحل اجرای آن اختیار لازم را نداشته باشند، اجرا با چالش مواجه خواهد شد.

اختیار قانونی: نتایج پژوهش حاکی از آن است که مدارس نمونه دولتی دوره دوم متوسطه نظری شهر تهران برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد اختیار قانونی ندارند. این نتیجه با نتایج پژوهش و فروغی و همکاران (۱۳۹۱)، همخوانی دارد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد قوانین و مقررات حاکم در سطح آموزش و پرورش از فرآیند بودجه‌ریزی عملیاتی مدارس حمایت و پشتیبانی نمی‌کند. قوانین مالی و محاسباتی در سطح بالاتر آموزش و پرورش از کارآمدی و منطق مناسبی برای بودجه‌ریزی عملیاتی در سطح مدارس برخوردار نیست.

اختیار رویه‌ای: نتایج پژوهش نشان می‌دهد در شرایط کنونی در مدارس نمونه دولتی دوره دوم متوسطه نظری شهر تهران اختیار تغییر فرآیند و رویه‌های موجود در بودجه‌ریزی

سنتی به رویه و فرآیند سازگار با بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد اعطاء نشده است و در شرایط کنونی نمی‌توان رویکرد را از تأکید بر ستاده‌ها به تأکید بر ورودی‌ها تغییر داد. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های فروغی و همکاران (۱۳۹۱) مطابقت دارد و برخلاف نتایج پژوهش‌های مرادی و همکاران (۱۳۹۱) است.

اختیار سازمانی: نتایج نشان می‌دهد اختیارات لازم در ارتباط با بودجه‌ریزی و گزارش‌دهی سازمانی به مدیران در مدارس نمونه دولتی دوره دوم متوسطه نظری شهر تهران برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد اعطاء نشده است. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های عرب صالحی و حاتم‌پور (۱۳۹۳) و فروغی و همکاران (۱۳۹۱) مطابقت دارد و برخلاف نتایج مرادی و همکاران (۱۳۹۱) متضاد است. بر اساس نتایج پژوهش رویه‌ها هنوز سنتی هستند و رویه‌های بودجه‌ریزی عملیاتی جایگزین نشده‌اند. همچنین دستورالعمل مناسبی برای پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی برای مدارس تحت مدیریت مدرسه محور به صورت مدون وجود ندارد.

با توجه به نتایج بالا، می‌توان اظهار داشت که به طور کلی در مدارس نمونه دولتی دوره دوم متوسطه نظری شهر تهران، اختیارات مناسب برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد تصمیم‌گیری در رابطه با تخصیص منابع با توجه به اطلاعات ارزیابی عملکرد برخوردار نیستند. سؤال اصلی ۳: در این سؤال به بررسی زمینه پذیرش در مدارس نمونه دولتی دوره دوم متوسطه نظری شهر تهران، برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد پرداخته می‌شود. مقاومت در برابر اصلاحات از جانب برخی مدیران و دبیران ممکن است بزرگ‌ترین مانع برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد باشد.

پذیرش سیاسی: نتایج تجزیه و تحلیل این سؤال نشان می‌دهد که در مدارس نمونه دولتی دوره دوم متوسطه نظری شهر تهران، پذیرش مقامات سیاسی در حمایت و تأمین مالی برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد وجود دارد. به عبارتی، مقامات مدارس نمونه دولتی دوره دوم متوسطه نظری شهر تهران در کنار هدف‌های کوتاه مدت به هدف‌های درازمدت می‌اندیشند و در استفاده از اطلاعات عملکرد اختیار کامل دارند. این نتیجه با نتایج

پژوهش‌های مرادی و همکاران (۱۳۹۱) مطابقت دارد و برخلاف نتایج پژوهش‌های فروغی و همکاران (۱۳۹۱) می‌باشد.

مدیران مدارس و مسولین بودجه‌ریزی و مالی برای محاسبات قیمت تمام شده و پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی از اختیارات و منابع کافی برخوردار نیستند. تصمیم‌گیران کلان آموزش و پرورش گرایش به بودجه‌ریزی با فرآیند کوتاه مدت دارد در حالی که بسترسازی برای بودجه‌ریزی عملیاتی فرایندی بلندمدت است. همچنین مدیران چندان از تجارب علمی و موفق کشورهای توسعه‌یافته و منطبق نمودن آن‌ها با شرایط آموزش و پرورش و به دنبال آن مدیریت مدارس استفاده نمی‌نمایند.

پذیرش مدیریتی: از دیدگاه گروه‌های مختلف، مدیران مدارس نمونه دولتی دوره دوم متوسطه نظری شهر تهران اطلاعات حاصل از ارزیابی عملکرد را در استفاده صحیح از منابع به منظور رسیدن به هدف‌ها مؤثر و مفید می‌دانند. بنابراین، برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد پذیرش مدیریتی مناسب وجود دارد. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های مرادی و همکاران (۱۳۹۱) مطابقت دارد و برخلاف نتایج پژوهش‌های فروغی و همکاران (۱۳۹۱) است.

در روش بودجه‌ریزی عملیاتی دریافت اعتبارات منوط به بهبود کارایی و اثربخشی فعالیت‌هاست و مدیران پذیرش بودجه‌ریزی عملیاتی را در بهبود عملکرد مدرسه مؤثر می‌دانند و تمایل دارند در قبال عملکرد مفید یک‌ساله بودجه تشویقی دریافت کنند.

پذیرش انگیزشی: نظام راهبردی انگیزشی مناسب و پیرو آن پاداش‌ها و تنبیهات برای عملکرد مناسب و نامناسب برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، وجود دارد. بنابراین، پذیرش انگیزشی مناسب در مدارس نمونه دولتی دوره دوم متوسطه نظری شهر تهران برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد وجود دارد. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های دانش‌فر و همکاران (۱۳۹۱) مطابقت دارد و با نتایج پژوهش عرب صالحی و حاتم‌پور (۱۳۹۳) فروغی و همکاران (۱۳۹۱) مغایرت دارد.

با توجه به نتایج بالا، به طور کلی در مدارس نمونه دولتی دوره دوم متوسطه نظری شهر تهران، پذیرش سیاسی نامناسب برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد وجود دارد اما در مورد پذیرش مدیریتی و انگیزشی وضعیت مناسب وجود دارد.

سؤال اصلی ۴: این سؤال با بررسی دیدگاه‌های کلیه آزمودنی‌ها (مدیران و دبیران) در ارتباط با ایجاد صرفه اقتصادی حاصل از اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد نشان داد که اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد موجب مدیریت مناسب منابع و هزینه‌ها و کاهش هزینه پردازش اطلاعات برای تصمیم‌گیری می‌شود. بنابراین، از دیدگاه گروه‌های مختلف، اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد موجب ایجاد صرفه اقتصادی می‌شود. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های، مرادی و همکاران (۱۳۹۱) مطابقت دارد.

از دیدگاه گروه‌های مخاطب (مدیران و دبیران) مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، به ترتیب، پذیرش انگیزشی، مدیریتی و صرفه اقتصادی است و اختیار قانونی کم‌اهمیت‌ترین عامل شناخته شده است.

مدل مطلوب بودجه‌ریزی در خرده سیستم‌های آموزش و پرورش

الف) الگوی برنامه ریزی درسی و آموزشی بر اساس صنعت‌های استانی و بومی  
تصمیم‌گیری پیرامون نیروی انسانی مدرسه و بودجه عمدتاً از طریق نیازهای برنامه درسی ناحیه تعیین می‌شود در این مدارس در حوزه‌ی برنامه درسی «هیئت مدیره و اداره مرکزی طرح کلی هدف‌های تربیتی را تعیین می‌کنند و مدارس را آزاد می‌گذارند تا به هر شیوه‌ای که مناسب می‌بینند آن هدفها را برآورده کنند». در این میان اغلب هدف‌ها مشخص هستند و آنچه که واگذاری اختیارات به سطح مدرسه را توجیه می‌کند انتخاب راه حل‌های مختلف رسیدن به هدف‌ها می‌باشند. برنامه درسی مبتنی بر گروه‌های محلی اجازه می‌دهد که آن دسته از مواد آموزشی که قرار است ارائه شوند را مشخص کنند.

همچنین کارکنان مدارس تصمیماتی در مورد اموری نظیر انتخاب کتاب‌های درسی، انتخاب فعالیت‌های یادگیری و مواد آموزشی تکمیلی مورد استفاده، اتخاذ می‌کنند و ماهیت برنامه‌های دیگری که باید به مدارس ارائه شوند را تعیین می‌کنند. ترقی‌های هر جامعه در گروه‌ها و چگونگی فعالیت‌ها است که در مدارس انجام می‌گیرد. برنامه مبتنی بر مدرسه به جوامع محلی اجازه می‌دهد تا تعیین نمایند کدام مواد آموزشی باید تهیه شود. کارکنان مدرسه راجع به انتخاب متون درسی، انتخاب فعالیت‌های آموزشی، تهیه مواد آموزشی مورد

استفاده و تعیین نوع برنامه های جایگزین که در مدرسه باید اجرا شوند تصمیم گیری می کنند.

برای جلوگیری از هدررفت منابع و ارتباط یادگیری در مدرسه با بازار کار باید به برنامه درسی مدارس توجه کرد در این خصوص باید گامهای زیر برداشته شود:

- ۱- شناسایی صنایع و تولیدات در هر استان و منطقه؛
- ۲- تدوین سند توسعه اشتغال پایدار؛
- ۳- ایجاد یک بازوی فکری و مشورتی و هماهنگ کننده بین سازمان‌های مختلف؛
- ۴- ایجاد اشتغال فرصت سرمایه گذاری مدارس و عاملان محیط کسب و کار؛
- ۵- ارزیابی فرصت‌های اشتغال ناحیه و استان (مدل تعامل اثربخش بین ذی‌نفعان)؛
- ۶- آموزش خانواده‌ها برای درک صحیح و دقیق از صنعت بومی و حقایق بازار؛
- ۷- شناسایی نیاز بازار کار و حمایت از برنامه درسی مهارتی و فنی؛
- ۸- تربیت نیروی کار ماهر و آموزش دیده در مدارس در سطوح تحصیلی متوسطه؛
- ۹- کمک به توسعه فناوری بومی با ایجاد مراکز اقتصادی دانش بنیان با جلب مشارکت اولیاء؛

۱۰- راه اندازی سامانه برای شناسایی موسسات آموزشی با هدف آموزش‌های عمومی، تخصصی و کارورزی؛

بر این اساس سه بخش فعالیت در زمینه برنامه ریزی درسی در هر استان باید مد نظر قرار گیرد؛ بخش‌های مطالعاتی، شناسایی فرصت‌های خود اشتغالی، کارآفرینی و جذب باید توجه داشت که ایجاد تغییرات کوچک، نیاز به منابع و زمان زیادی ندارد و به همین دلیل، پرداختن و اهتمام ورزیدن به آن، راهکاری کم خطر محسوب می شود. (ب) مدیریت منابع مالی. به منظور بهره وری در منابع مالی مدارس بهترین مدل و یا مسیر بودجه ریزی بر مبنای فعالیت مدرسه است.

این بودجه ریزی در سه مرحله اصلی انجام می گیرد. مرحله اول: شناسایی و تعریف فعالیت‌های مدرسه است. در این مرحله، اولین گام، شناسایی کلیه فعالیت‌های مهمی است که در مدارس صورت می‌گیرد. طبق مطالعاتی که در این زمینه صورت گرفته است، هر یک

از مدارس با توجه به وضعیت مالی، جغرافیایی، فرهنگی، سیاسی و غیره اقدام به شناسایی تعداد و انواع فعالیتهای مختلف با توجه به شرایط ویژه خود می نمایند. بدین ترتیب با توجه به تحقیقات انجام شده میتوان کل فعالیتهای مهم این مدارس را به پنج فعالیت اصلی تقسیم کرد: فعالیت آموزشی، فعالیت مهارتی و پژوهشی، فعالیت دانشجویی، فعالیت اداری و مالی، فعالیت امور دانش آموزان و فعالیت عمرانی.

گام دومی که در مرحله اول لازم است انجام گردد، شناسایی کلیه منابع مالی مصرف شده در مدارس میباشد. منابع مالی در مدارس معمولاً شامل اعتبارات تخصیص یافته به صورت بودجه جاری، فعالیت پشتیبانی، فوق برنامه و فرهنگی و کمک های مردمی است. این فصول که باید با شناسایی محرکهای فعالیت به مدارس تخصیص یابند عبارتند از: فصل اول؛ مواد هزینه ای جبران خدمت کارکنان شامل حقوق و دستمزد، حقوق کادر شاغل، حق التدریس، کسری حقوق، کارایی، فوق العاده شغل و مزایا، اضافه کار، تمام وقتی، عیدی، حق محرومیت، عائله مندی و حق اولاد و کمک غیرنقدی میباشد. فصل دوم؛ استفاده از کالا و خدمات نیز به عناوین مواد هزینه شامل ماموریت و حمل و نقل، نگهداری و تعمیر وسایل اداری و غیره، چاپ و خرید نشریات و اوراق اداری، سوخت، آب و برق و گاز، مواد و لوازم مصرف شدنی، هزینه مهارتی و کارورزی، حق الزحمه بخش خصوصی و سایر هزینه های بخش خصوصی اختصاص دارد.

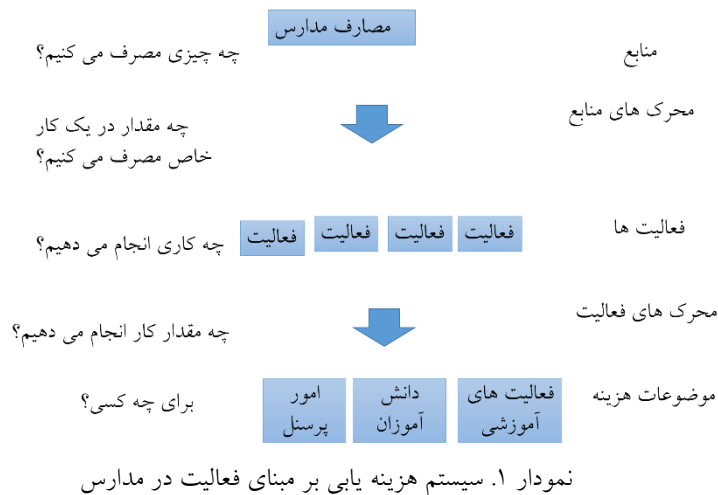
فصل سوم؛ هزینه های اموال و دارایی شامل اجاره و کرایه، فصل چهارم شامل رفاه اجتماعی شامل بیمه اجتماعی کارمندان و کارگران، کمک غیرنقدی، پاداش خدمت کارکنان، کمک هزینه عائله مندی بازنشستگان، کمک به صندوق پس انداز کارکنان، کمک هزینه ورزش، کمک رفاهیدانش آموزان، هزینه گردش علمی و عملیات الزامی، حق بیمه دانش آموزان، هزینه ورزش دانش آموزان، هزینه پروژه دانش آموزی، کمک به تهیه کتب و جزوات درسی، هزینه فعالیت فرهنگی میباشد. فصل پنجم سایر هزینه ها به دیون پرسنلی و اداری، اجار بهاء، عوارض ساختمان و سرویس های ایاب و ذهاب تقسیم میگردد.

بنابراین سومین گام از مرحله اول اجرای سیستم بودجه ریزی بر مبنای فعالیت، شناسایی محرک ها می باشد. در واقع برای اجرای بودجه بندی بر مبنای فعالیت در مدارس دو کار

عمده باید انجام شود: تسهیم به فعالیت‌ها و تسهیم به زیرمجموعه‌های مدرسه است. انتخاب محرک‌های مناسب کلیدی‌ترین و حساس‌ترین مرحله‌ی اجرای سیستم بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت می‌باشد. گام چهارم از مرحله اول اجرای سیستم بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت، تعیین بهای ریالی فعالیتها است. این چهار گام برای تسهیم تک تک اقلام موارد هزینه‌ها به فعالیتها اجرا می‌گردد.

مرحله دوم: موضوعات هزینه‌دومین مرحله برای تبدیل بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت می‌باشد؛ بنابراین در اولین گام از مرحله دوم، بایستی سهم هر یک از زیرمجموعه‌های مدرسه از بودجه کل مدرسه تعیین گردد. برای انجام این کار، نیاز به شناسایی عوامل و محرک‌های مناسب است. دومین گام از مرحله دوم اجرای سیستم بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت، شناسایی محرک‌های مناسب در سطح زیرمجموعه‌های مدرسه می‌باشد. در واقع محرک با استفاده از مبنای مناسب، میزان فعالیت استفاده شده جهت انجام کارها را به هدف هزینه تخصیص می‌دهد. این محرک‌ها و عوامل می‌توانند تعداد دانش‌آموز، معلم، کارمند، فضاهای مورد استفاده، تعداد تحقیقات، پژوهش‌ها و مهارت‌های تعلیم داده شده بر اساس صنعت بومی و غیره باشد.

گام سوم این مرحله، مربوط به بهایابی کامل موضوعات هزینه‌با فعالیت‌های ریالی که از طریق محرک‌های فعالیت مصرف می‌کنند، می‌باشد. یعنی پس از تعیین و شناسایی محرک‌های مناسب و لازم، سهم هر یک از زیرفعالیت‌ها از مواد هزینه مشخص و تعیین می‌گردد و مبالغ ریالی هر یک از موضوعات بها محاسبه می‌گردد. مرحله سوم: بودجه‌بندی فعالیتها پس از انجام مرحله اول و دوم است.



## منابع

- ابراهیمی، سعید. فردانی، سعید. محمدنبی، زهره. والیانی، نوشین. (۱۳۸۸). بررسی و تحلیل استراتژیک استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری اصفهان، با استفاده از روش ماتریس. مقاله ارائه شده در سومین کنفرانس بین‌المللی بودجه‌ریزی عملیاتی، تهران.
- باباجانی، جعفر. رسولی، مهدی. (۱۳۹۰). شناسایی موانع و مشکلات موجود در استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در دستگاه‌های اجرایی کشور. فصل‌نامه تحقیقاتی‌های تجربی حسابداری مالی دانشگاه بین‌المللی امام خمینی، دوره ۱، شماره ۱، ۵۰-۳۲.
- پورزمانی، زهرا. نادری، بابک. (۱۳۹۱). بررسی موانع استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان‌های مناطق آزاد تجاری - صنعتی ایران. فصل‌نامه حسابداری سلامت دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی فارس، دوره اول، شماره ۱، ۱۶-۱.
- طاهرپورکلانتری، حبیب‌الله. کرم‌الله. دانشفرد و رضایی فرهاد دژکی. (۱۳۹۰). شناسایی عوامل مؤثر بر استقرار قانون بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان‌های دولتی. فصل‌نامه علمی تحقیقی برنامه و بودجه مؤسسه عالی آموزش و تحقیق مدیریت و برنامه‌ریزی، دوره ۲، شماره ۱، ۵۶-۳۱.
- فروغی، داریوش. محمد حقیقی پراپری و امیر، رسائیان. (۱۳۹۱). امکان‌سنجی اجرای روش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در بودجه‌بندی عملیاتی دستگاه‌های دولتی (مطالعه



- موردی: دستگاه‌های دولتی استان اصفهان). فصل‌نامه حسابداری سلامت دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی فارس، دوره ۱، شماره ۱، صص ۶۲-۴۷.
- مشایخی، بیتا، محمد، عبدزاده کنفی. فرجی، امید. (۱۳۹۳) بررسی امکان‌سنجی طراحی و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در دانشگاه‌های دولتی ایران (مطالعه موردی دانشگاه تهران)، فصل‌نامه علمی تحقیقی دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، سال سوم، شماره ۹، انجمن حسابداری مدیریت ایران.
- دانش فرد، کرم‌اله. شیراوند، صفدر. (۱۳۹۱)، موانع استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در حوزه درمان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی. مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی گرگان، دوره ۱۴، شماره ۲، ۹۰-.
- رزاق مرندی، هادی. (۱۳۸۰). بررسی نگرش مدیران و دبیران دبیرستان‌های دولتی پسرانه قم درباره حدود اختیار تصمیم‌گیری در مدیریت مدرسه محور و تعیین زمینه‌های تصمیم‌گیری مؤثر بر آموزش و یادگیری بر اساس طبقه‌بندی گلیکمن. دانشگاه تربیت معلم تهران - ۱۳۸۰.
- عرب صالحی، مهدی. حاتم‌پور، الهام. (۱۳۹۳). امکان‌سنجی اجرای روش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اصفهان بر اساس الگوی شه. نشریه حسابداری سلامت، سال سوم، شماره چهارم، شماره پیاپی (۱۰)، ۵۸-۳۹.
- قدرتی، حسن و لیلا. فتاحی، اقدس (۱۳۹۰). بررسی موانع و مشکلات پیاده‌سازی سیستم بودجه‌بندی عملیاتی در شهرداری قم و ارائه راهکارهای لازم جهت رفع موانع، همایش ملی شناسایی و تبیین راهکارهای تحقق جهاد اقتصادی در شهرداری‌ها. شیراز کردبچه، محمد. (۱۳۸۴). مروری بر تحولات نظام بودجه‌ریزی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
- محمودی، فاطمه. (۱۳۸۵). بررسی مشکلات پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان‌های دولتی و ارائه راهکارهای لازم جهت کاهش موانع، کنترلر. پاییز و زمستان، شماره ۲۱، ۴۶-۲۶.

مرادی، جواد. ولی‌پور، هاشم. راضی، محمدعلی. زارع، رضا. (۱۳۹۱). امکان‌سنجی پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی بر اساس مدل شه (مطالعه موردی: شهرداری شیراز)، دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، سال ۱، شماره ۴.

- Brown, D. J. (1990). *Decentralization and school based management*. New York: The Falmer Press.
- Clune, & J. F. Witte (1998). *Politics of excellence and choice in education*. Philadelphia, PA: The Falmer Press.
- Hanushek, A. E "Outcomes, Costs, and Incentives in Schools". Chapter 3. pp. 29- 52. in Hanushek, A. E., and Jorgenson, W. D. Eds. (1996). *Improving America's Schools: The Role of Incentives*. Board on Science, Technology, and Economic Policy, National Research Council.
- Levacic, R., & Vignoles, A. (2002). Researching the links between school resources and student outcomes in the UK: A Review of issues and evidence. *Education Economics*, 10(3), 313-331.
- Liefner, I. (2003). Funding, resource Allocation, and Performance in higher Education Systems. *higher Educational*, 46: 469-489.
- Murphy, J. & Beck, L. G. (1995). *School-based management as school reform: Taking stock*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Odden, A. R. and Picus, L. O. (2004). *School finance: A policy perspective*. New York: McGraw-Hill. Shah, A. (1998). "Balance, Accountability, and Responsiveness: Lessons about Decentralization", *The World Bank Policy Research Working Paper Series*, Paper 2021, Washington, DC: World Bank.
- Abdesabour, F., & Ravand, M. (2010). Operational requirements and budget constraints based organizations make the three-factor model, case study: Tehran Regional Electricity Company. *Journal of Industrial Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University of Sanandaj*, 17(20), 110-112.
- Asgandri, K., & Pourmohseny, M. (2014). Challenges and solutions for the use of performance indicators in higher education system's operating budget, *Sixth International Conference of performance-based budgeting*, P. 19.
- Rothstein, J., & Rouse C. (2010). Constrained after college: Student loans and early career occupational choices. *Journal of Public Economics*, 95:149-163.
- Natalie F., Marginson, D., & Ogden, S. (2010). Reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting Organization and society*, 444-461.
- Robinson, M., Brumby, J. (2005). Does Performance Budgeting Work? An Analytical Review of the Empirical Literature", *IMF Working Paper*, PP 3-5.