

طراحی مدل سیستمی آمادگی تغییر سازمانی برای اصلاح و اجرای

نظام بودجه ریزی عملیاتی

مصطفی زارعی^۱

۲

سال اول

پاییز و زمستان ۱۴۰۳

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۰۱/۲۷

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۰۳/۱۵

صص: ۲۰۰-۱۶۵

شاپا چاپ:

شاپا الکترونیکی:

DOR:

چکیده

استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی به عنوان یک نظام مدیریتی اثربخش و کارا در جهت تخصیص بهینه منابع سازمانی و اجرای موفق آن ضرورتی اجتناب ناپذیر محسوب می شود؛ از این رو این پژوهش در صدد تبیین و طراحی مدل آمادگی تغییر در سازمان برای اصلاح و اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی است. این پژوهش از نظر هدف توسعه ای است که با رویکرد کیفی (زمینه ای کلاسیک) و به روش تحلیل محتوا انجام شده است. با توجه به کیفی بودن داده ها به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از روش تفسیری-تحلیلی استفاده شده که جایگزین روش های آماری استنباطی و توصیفی در رویکرد کمی است. از نظر چگونگی گردآوری داده های مورد نیاز، رویکرد کیفی انجام شد. در بخش کیفی، با بررسی گسترده ادبیات موضوع و با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی، نتایج کدگذاری ها و تحلیل ها موجب طراحی مدل شده است و در نهایت مدل مفهومی و اجزای مدل با مؤلفه ها و شاخص های مربوطه ارائه شده است. نتایج پژوهش در بخش کیفی نشان داد، آمادگی تغییر سازمانی برای اصلاح و اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی جهت پیاده سازی نیازمند یک نگاه سیستمی است که در آن باید به عنا صر ورودی ها، پردازش، خروجی ها و بازخورد توجه ویژه ای شود.

کلیدواژه ها: مدل سیستمی، آمادگی تغییر سازمانی، بودجه ریزی عملیاتی

۱. استادیار دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین (ع)، دانشکده علوم انسانی و قدرت نرم، گروه علمی آماد و زنجیره

تأمین، تهران، ایران

مقدمه

تحقیقات زیادی وجود دارد که استدلال می‌کند که هیچ تغییری ایجاد نمی‌شود مگر اینکه سازمان واقعاً آماده و قادر به ایجاد تغییر باشد. توجه به این نکته ضروری است که اجرای تغییر به سادگی اتفاق نمی‌افتد. این را می‌توان با توجه به تحقیقات صورت گرفته توسط بسیاری از محققان نشان داده که بسیاری از ابتکارات تغییر شکست می‌خورند (جورجالیس و همکاران، ۲۰۱۵) که می‌تواند ناشی از مقاومت کارکنان و عدم پذیرش تغییر از جانب آنان باشد که هر دو مورد نتیجه آمادگی ناکافی است (جیگلیوتی و همکاران، ۲۰۱۹)؛ لذا قبل از در نظر گرفتن ابتکار عمل برای تغییر، ضروری است که سازمان در ابتدا آمادگی و ظرفیت خود برای تغییر را تعیین و ارزیابی کند؛ بنابراین آمادگی برای ایجاد تغییر را باید قبل از اجرای تغییر ایجاد نمود. این یک راهبرد کلیدی برای مدیریت تغییر است. باید درک کرد که تغییر اجتناب‌ناپذیر است، پس این سؤال مطرح می‌شود، چگونه می‌توانیم خود را آماده تغییرات کنیم تا موفقیت‌آمیز باشد؟ (لمن و همکاران، ۲۰۱۲) آماده‌سازی برای تغییر در درون سازمان را تمرکز بر نیازها و منابع برنامه، ویژگی‌های ساختاری و عملکردی و آمادگی کلی برای پذیرش تغییر در نظر گرفتند؛ لذا مهم است که یک سازمان برای اجرای تغییرات از عناصر آمادگی سازمانی که شامل انگیزه و ظرفیت لازم برای اجرای صحیح یک برنامه جدید یا بهبود یافته می‌باشد؛ برخوردار باشد. سازمان ممکن است ظرفیت اجرای تغییر خاص را داشته باشد اما انگیزه‌ای برای عملی کردن آن نداشته باشد. لذا برای آمادگی، یک سازمان باید هم بخواهد (با انگیزه) و هم توانایی (ظرفیت) داشته باشد تا تغییر را به کار ببندد (اسکانیا و همکاران، ۲۰۱۵). تحقیق IBM از ۱۵۰۰ مدیر اجرایی مدیریت تغییر در ۱۵ کشور نشان داد که ۶۰ درصد از تلاش‌های تغییر برای رسیدن به اهدافشان ناکام مانده است و یکی از دلایل اصلی این شکست‌ها، فقدان ابزار تشخیصی قابل اعتماد و معتبر برای سنجش، ارزیابی و پیگیری آمادگی و تعیین ظرفیت سازمان برای تغییر است. بنابراین کارایی پایین پروژه‌های اجرا شده تغییر نشان‌دهنده نبود یا ضعیف بودن چارچوب برای اجرا و مدیریت تغییر است (رمضان و همکاران، ۲۰۱۳). ادبیات مدیریت تغییر حاکی از آن است که عدم توجه به مسئله آمادگی برای تغییر منجر به عدم موفقیت در ۷۰٪ مواقع می‌شود. یک اجماع عمومی در بین نویسندگان اصلی در

ادبیات مدیریت تغییر وجود دارد و به این واقعیت اشاره می‌کنند که اکثر ابتکارات تغییر نتوانسته به هدف خود برسد، لذا می‌توان ادعا کرد که یکی از دلایل احتمالی عدم موفقیت، نداشتن رویکرد به‌موقع و کارآمد در مدیریت تغییر است. همچنین نتیجه احتمالی آن این است که مدیریت و کارکنان سازمان آمادگی لازم برای برخورد مؤثر با تحولات را نخواهند داشت.

لازم به ذکر است بودجه مهمترین و جامع‌ترین سندی است که دولت از طریق آن سیاست‌های خود را اعمال می‌کند. برای دولت‌هایی که منابع درآمدی محدودی دارند، نظام بودجه‌ریزی پیشرفته و متناسب با امکانات گامی اساسی و ضرورتی حیاتی برای تحقق هدف‌ها تلقی می‌شود. این دولت‌ها باید بکوشند سریع‌تر، بهتر و ارزان‌تر به اهداف و نتایج موردنظر خود دست یابند تا از کاروان جهانی توسعه عقب نمانند. نظام بودجه‌ریزی کشور بر خلاف ظاهر مدرن و برنامه‌ای آن، دارای خصوصیتی است که پاسخگوی وظایف دولت در امور فوق‌بخصوص در زمینه‌های اقتصادی و اجتماعی همچون میزان اشتغال، بیکاری، وضعیت تولید، تحولات علمی، وضعیت پس‌انداز، سرمایه‌گذاری و نظایر آن نیست. بودجه یکی از مهمترین و تأثیرگذارترین ابزارهای تصمیم‌سازی و کنترل‌های مدیریتی است؛ چراکه یکی از هدف‌های اصلی مدیریت سازمان، تخصیص منابع محدود به برنامه‌ها و عملیات موردنظر در چارچوب سیاست‌های کلان مدیریتی است. لذا بودجه همانند سیل است که اگر کانال‌هایی برای هدایت آن تدارک و تعبیه نشود به ناچار مسیری برای خود پیدا می‌کند و چه بسا خساراتی هم به بار آورد. لیکن اگر در مسیر و کانال‌های از پیش برنامه‌ریزی شده هدایت گردد براحتی در جهت اهداف سازمان‌ها مهار می‌شود (نیکدل ناوی و عباسی، ۱۴۰۲). بودجه‌ریزی در ایران علیرغم سه ربع قرن سابقه در تهیه و تنظیم بودجه و اهمیت ویژه آن در کشور با نارسایی‌ها و چالش‌های متعددی روبه‌رو است و باعث ناکارآمدی بودجه در عمل می‌شود. نارسایی‌ها و چالش‌های بودجه‌ریزی در ایران معلول عوامل و مسائل مختلفی است که در برخی از آن از قبیل عوامل انسانی، فنی، سیاسی و غیره متأثر از شرایط ویژه و غیرعادی موجود در کشور است، اما برخی دیگر متأثر از ساختار قوانین و نظام بودجه‌ریزی موجود در کشور است. نظام بودجه‌ریزی یکی از خرده نظام‌های موجود در یک نظام اقتصادی، سیاسی و اجتماعی به عنوان یک موجود زنده می‌باشد که وظیفه انتقال خون حیات بخش درآمدهای دولت به اجزای مختلف جامعه و اقتصاد را بر عهده دارد. به همین دلیل هر گونه اختلال، گرفتگی و بیماری در این شریان کل‌پیکره کشور را با بحران

مواجه می‌کند. پس از گذشت حدود ۱۰ سال از آغاز حرکت دولت به سمت استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی، آن چه که صاحب‌نظران و متخصصان بودجه در داخل کشور به آن اذعان دارند این است که درصد تغییر نظام بودجه‌ریزی کشور از حالت ورودی محوری به حالت خروجی محوری کم و ناچیز بوده است و تاکنون نتایج و دستاوردهای مورد نظر حاصل نشده است (بودایی خواجه نویر و یادگار جمشیدی، ۱۴۰۱).

بودجه‌ریزی عملیاتی از دیر باز در زمره پیشنهاد‌های اصلاحی کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه بوده و در ایران نیز ایده عملیاتی کردن بودجه در سال‌های اخیر نخستین بار در بند ب تبصره «تبصره ۲۳ قانون بودجه ۱۳۸۱ کل کشور مطرح شد. این موضوع عیناً در بند «ر» تبصره یک قانون بودجه سال ۱۳۸۲ و بند «ز» تبصره یک قانون بودجه سال ۱۳۸۳ تکرار شد. همچنین قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مصوب ۱۳۸۳/۶/۱۱ نیز در بندهای ۱۳۸ و ۱۴۴ به صراحت و برای اولین بار به عملیاتی شدن نظام بودجه‌ریزی کشور تأکید ورزید (سازمان مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۵). اما با توجه به آنچه که تاکنون در طول برنامه سوم، چهارم، پنجم و ششم توسعه انجام شده، به نظر می‌رسد توفیق چندانی در ارائه مدلی جامع و یکپارچه جهت بودجه‌ریزی عملیاتی در بخش عمومی در این نظام حاصل نشده است (جمشیدی و سلیمانی امیری، ۱۴۰۲)؛ بنابراین با توجه به وضعیت تغییرات مداوم در محیطی که سازمان‌های دولتی ایران در آن فعالیت می‌کنند، لازم است که سازمان‌های دولتی برای مواجهه شدن با تغییرات در زمینه بودجه ریزی عملیاتی، آمادگی لازم را به عنوان عنصر کلیدی در سازمان‌های خود ایجاد و مورد توجه قرار دهند. سازمان‌های دولتی برای اینکه بدانند میزان آمادگی آنها برای تغییر در بودجه ریزی عملیاتی در سازمان‌هایشان به چه میزان بوده تا در روند تغییر، اختلال ایجاد نگردد، باید آن را مورد ارزیابی و سنجش قرار دهند. لذا برای کاهش عدم قطعیت و افزایش تمایل به تغییر، افرادی که مسئولیت تغییرات را دارند، به یک ابزار اندازه گیری نیاز دارند تا ارزیابی کنند که سازمان برای تغییر آماده است یا نه؟ چرا که ارزیابی آمادگی تغییر به مدیران سازمان این امکان را می‌دهد تا قبل از اجرای تغییرات شکاف‌ها را تشخیص دهند تا پروژه تغییر با موفقیت انجام گیرد. بنابراین با وجود بهترین تلاش‌ها در زمینه تغییر و آمادگی تغییر، ضروری است که سنجش آمادگی تغییر به صورت سیستماتیک دنبال گردد، چرا که تمام ابعاد آن مورد بررسی قرار گیرد. تفکر سیستمی پایه و اساس

سازمان بوده و افراد با تفکر سیستمی یاد می‌گیرند که تغییر و به هم پیوستگی را بهتر درک کنند، پدیده‌ها را در کل ببینند و با نیروهایی که پیامدهای کارهای آنان را تشکیل می‌دهند، برخوردی مؤثرتر داشته باشند. در نگرش سیستمی پدیده‌ها از طریق در نظر گرفتن کل آن‌ها بررسی می‌شوند و علاوه بر در نظر داشتن کلیت پدیده‌ها، ارتباط بین اجزای متشکله سیستم نیز مورد توجه قرار می‌گیرد. این نگرش مدیران را تشویق می‌کند تا محیطی را که سیستم‌شان در آن فعالیت می‌کنند، بررسی کرده و آن را به خوبی بشناسد (زاهدی، ۱۳۹۱)؛ لذا در این پژوهش سعی شده با مطالعه ادبیات و کارهای انجام شده، نقاط اشتراک و اختلاف آن‌ها را بررسی نموده و ابعاد مهم آن را مشخص و نحوه ارتباط بین آن‌ها را تبیین و مدلی جامع برای سنجش میزان آمادگی سازمان برای تغییر نظام بودجه‌ریزی عملیاتی با رویکرد سیستمی ارائه گردد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مبانی نظری

تغییر سازمانی

تغییر سازمانی به عنوان تلاشی برنامه‌ریزی شده برای افزایش اثربخشی و سلامت سازمان از طریق برنامه‌ریزی فرایندهای سازمان با استفاده از دانش رفتار سازمانی است و همچنین تغییر سازمانی را شکسته شدن روندها و ساختار موجود به منظور ایجاد ساختارهای جدید از جمله فرهنگ و راهبرد در سازمان تعریف کرده‌اند. تغییر سازمانی یک مفهوم دو سوگراست که در یک سمت آن بهبود / نوآوری و در سوی دیگر، خطر از دست دادن منابع و قدرت است (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶).

آمادگی برای تغییر^۱

پیچ^۲ و همکاران (۲۰۰۵) آمادگی برای تغییر را به عنوان حدودی که کارمندان، نگرش و دیدگاه مثبتی درباره تغییر دارند و نیز حدودی که کارمندان معتقدند که چنین تغییری احتمالاً

1 - Readiness for change

2 - Peach

نشریات علمی دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین (علیه السلام)

پیامدهای مثبتی برای خودشان و برای سازمان دارد تعریف کرده‌اند (پاکنژاد و همکاران، ۱۳۹۰). آمادگی برای تغییر، دیدگاه‌ها و عقاید مثبت کارکنان در باره نیاز برای تغییر و پیامدهای مثبت حاصل از تلاش‌های مرتبط با تغییر برای خود کارکنان و سازمان تعریف می‌کنند. همچنین آمادگی به باورها، نگرش‌ها و قصد آگاهانه اعضای سازمان نسبت به تغییراتی که مورد نیاز است و ظرفیت سازمانی برای اجرای موفقیت آمیز این تغییرات اطلاق می‌شود. مفهوم آمادگی برای تغییر نیز با اندیشه‌های لوین در مورد خروج از انجماد تطابق و همخوانی دارد و بیانگر نگرش‌های فردی است که در طی آن فرایند تغییر برروز می‌کند. آمادگی برای تغییر میزان باور کارکنان به این موضوع است که سازمان ظرفیت انجام تغییرات موفقیت آمیز را دارد. همچنین آمادگی برای تغییر به عنوان وضعیتی روان‌شناختی تعریف شده است که در رفتار فرد متبلور می‌شود و میزان مقاومت یا حمایت از انجام تغییر را نشان می‌دهد. به طور کلی، آمادگی برای تغییر را می‌توان از سه جنبه شناختی، عاطفی و رفتاری مدنظر قرار داد. واکنش شناختی نسبت به تغییر، نشان‌دهنده وسعت شناخت فردی از وقوع تغییر و تمایل به بهره‌مندی سازمان و کارکنان از تغییر است. واکنش عاطفی بیانگر این مطلب است که یک فرد تا چه میزان از تغییر سازمانی لذت می‌برد و تمایل رفتاری، اقدامات حمایتی نسبت به تغییر را نشان می‌دهد (اردلان و همکاران، ۱۳۹۴).

آمادگی تغییر سازمانی به عزم مشترک اعضای سازمان برای اجرای یک تغییر و توانایی جمعی آن‌ها برای انجام این کار اشاره دارد. به ترتیب، این ابعاد به عنوان تعهد تغییر و کارایی تغییر شناخته می‌شوند. تعهد جمعی به این موضوع مربوط می‌شود که آیا اعضای سازمان، به طور جمعی به تغییر بها می‌دهند، آیا اعضا تصور می‌کنند که تغییر ضروری، مهم و یا سودمند است؟ کارایی جمعی مربوط به توانایی مشترک اعضای سازمان در بسیج منابع لازم و توانایی‌های شناختی برای اجرای تغییر پیشنهادی است. موانع، در دسترس بودن منابع و عوامل موقعیتی / زمینه‌ای و تعاملات بر درک اعضای سازمان از تعهد جمعی و کارایی جمعی تأثیر می‌گذارد (لاوزون، ۲۰۱۷). برای اینکه هر سازمانی بتواند فرآیندهای تغییر موفقیت آمیز داشته باشد، باید برای تغییر در دست آماده باشد. بین مدیریت تغییر و آمادگی تغییر رابطه مستقیمی وجود دارد که در صورت افزایش مدیریت تغییر، آمادگی یک سازمان نیز افزایش می‌یابد. اگر آمادگی تغییر در سازمان افزایش یابد، احتمال وقوع تغییر سیستماتیک نیز وجود دارد. ایجاد آمادگی سازمانی برای تغییر نه تنها عملی قبل از تغییر است

بلکه می‌تواند به‌عنوان رویکردی برای حفظ آن به‌حساب آید، به‌ویژه اگر این یک تغییر در مقیاس بزرگ باشد. می‌توان آمادگی تغییر و اجرای تغییرات را به‌عنوان دو فرآیند تعاملی مشاهده کرد، برای اینکه بتوان هرگونه تغییر را اعمال کنید، باید آمادگی تغییر سازمانی نیز ادامه یابد (الحداد و همکاران، ۲۰۱۵). آمادگی برای تغییر سازمانی به‌عنوان گنجایش و ظرفیت سازمان جهت ارائه‌ی خدمت به جامعه، توان ارائه‌ی پاسخ‌های هماهنگ و مناسب به تحولات محیطی و سازمانی و ایجاد تغییرات مثبت در جوانب مختلف سازمان تعریف می‌شود. لذا با افزایش میزان آمادگی برای تغییر، مقاومت کاهش و پتانسیل تغییر مؤثر افزایش می‌یابد. آمادگی برای تغییر نیز به موفقیت درازمدت در تغییر سازمان پیوند خورده است که به‌عنوان یک متغیر واسطه بین تلاش‌های سازمان و اجرای تغییر در نظر گرفته می‌شود (قلانندی، ۱۳۹۵).

بودجه و بودجه‌ریزی عملیاتی

بودجه انعکاس مالی کلیه برنامه‌ها و عملیات اجرایی سازمان است و از این دیدگاه، بازتاب مجموعه‌ای از مسائل و مشکلات در رابطه با مدیریت سازمان را می‌توان از دریچه بودجه ملاحظه و آن را از طریق تحلیل روابط مالی و عملیاتی بررسی کرد. بودجه‌بندی، فرآیند تخصیص منابع محدود به نیازهای نامحدود است و برای حداکثر کردن میزان استفاده از منابعی است که معمولاً کمیاب هستند. در مواجهه با این منابع کمیاب، توجه مداوم به برنامه‌ریزی و تخصیص منابع و در ادامه آن بودجه‌بندی، ضرورتی انکارناپذیر دارد (مرادی و مرتضی‌نیا، ۱۴۰۱). بودجه مهمترین و در حقیقت جامع‌ترین سندی است که دولت از طریق آن سیاست‌های خود را اعمال می‌کند. برای دولت‌هایی که منابع درآمدی محدودی دارند، نظام بودجه‌ریزی پیشرفته و متناسب با امکانات گامی اساسی و ضرورتی حیاتی برای تحقق هدف‌ها تلقی می‌شود. این دولت‌ها باید بکوشند سریع‌تر، بهتر و ارزان‌تر به اهداف و نتایج مورد نظر خود دست یابند تا از کاروان جهانی توسعه عقب نمانند. نظام بودجه‌ریزی کشور بر خلاف ظاهر مدرن و برنامه‌ای آن، دارای خصوصیتی است که پاسخگوی وظایف دولت در امور فوق‌بخصوص در زمینه‌های اقتصادی و اجتماعی همچون میزان اشتغال، بیکاری، وضعیت تولید، تحولات علمی، وضعیت پس‌انداز، سرمایه‌گذاری و نظایر آن نیست (نیکدل ناوی و عباسی، ۱۴۰۲). بودجه‌ریزی عملیاتی روشی است برای تخصیص منابع به منظور دستیابی به اهداف برنامه‌ای و نتایج ارزیابی شده. در این روش، منابع بودجه به اهداف مورد

نظر در قالب برنامه به نحوی کارا و اثربخش تخصیص می‌یابد و به‌عبارتی در این روش بودجه‌ریزی، عوامل صرفه‌جویی و اثر بخشی به ابعاد سستی بودجه‌ریزی اضافه می‌گردد و باعث می‌شود تا هدف‌ها شفاف‌تر بیان و ارزیابی بودجه سهل‌تر شود (اسماعیلی علی افشاری، ۱۴۰۰). در بودجه عملیاتی، منابع مالی بکار رفته در برنامه‌ها و عملیات، با خدمات و کالاهای تولید شده و حاصل نهایی در هریک از واحدهای سازمانی، که مسئول اجرای عملیات و وظایف دولت هستند، ارتباط داده می‌شوند. تهیه و اجرای بودجه عملیاتی در دستگاه‌های دولتی مستلزم بکار بردن حسابداری تعهدی، به منظور تعیین هزینه‌های واقعی برنامه‌ها و فعالیت‌ها است. هماهنگی و یکنواختی طبقه‌بندی‌های بودجه‌ای و حسابداری و تطبیق آنها با ترکیب سازمانی دستگاه‌های دولتی از یک طرف و ارتباط وظایف برنامه‌ریزی، بودجه‌ریزی و حسابداری دولتی از طرف دیگر، نیز از ضروریات بودجه‌ی عملیاتی و ایجاد اطلاعات کافی برای مدیریت منابع و وجوه عمومی است (جمشیدی و سلیمانی امیری، ۱۴۰۲). بودجه‌ریزی عملیاتی استفاده نظاممند از اطلاعات عملکردی است که از طریق سیستم‌های اطلاعات عملکرد تولید می‌شود و در این سیستم‌ها تلاش می‌شود نتایج به یکی از عوامل تعیین‌کننده اصلی تصمیمات بودجه‌ای مرتبط شود. بدین ترتیب، بودجه‌ریزی به ابزاری قدرتمند برای پیشینه‌سازی اثربخشی و کارایی حاکمیت سازمانی/حکومتی تبدیل می‌گردد (یزدان پناه و شیبانی، ۱۴۰۱).

پیشینه تحقیق

محسنی تنکابنی و طوطیان (۱۴۰۰) در پژوهشی به فراتحلیل موانع استقرار بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد متغیرهای فنی و فرایندی، محیطی و انسانی، مهمترین عوامل عدم استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در دستگاه‌های دولتی کشور بودند از میان این عوامل سهم عوامل فنی و فرایندی برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی پررنگتر است. عوامل محیطی و عوامل انسانی به ترتیب اولویت دوم و سوم را تشکیل می‌دهند. اسماعیلی علی افشاری (۱۴۰۰) در پژوهشی نشان داد که برنامه‌های توسعه منابع انسانی بر بودجه‌ریزی عملیاتی با نقش میانجی پایداری سازمانی تأثیر دارد. همچنین، برنامه‌های توسعه منابع انسانی بر بودجه‌ریزی عملیاتی، برنامه‌های توسعه منابع انسانی بر پایداری سازمانی

و پایداری سازمانی بر بودجه‌ریزی عملیاتی تأثیر دارد. بنابراین، می‌توان با توسعه برنامه‌های منابع انسانی در سطح شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ و توجه به مؤلفه‌های پایداری سازمانی، در جهت بودجه‌ریزی عملیاتی گام برداشت. خادمی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به بررسی عوامل تأثیرگذار بر بهبود میزان آمادگی ارتش جمهوری اسلامی ایران در جهت اجرای موفق بودجه ریزی عملیاتی پرداختند. از این رو تأثیر سه عامل نگرش به تغییر، دانش کار و در دسترس بودن منابع جنبه آمادگی سازمانی برای تغییر شامل تعهد قابلیت اجرای تغییر مورد آزمون قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که عوامل نگرش به تغییر و در دسترس بودن منابع بر دو جنبه آمادگی سازمانی برای تغییر شامل تعهد به تغییر و قابلیت اجرای تغییر تأثیر مثبت و معنادار دارند. اما عامل دانش کار تنها بر قابلیت اجرای تغییر تأثیر مثبت و معنادار دارد و با تعهد به تغییر رابطه معناداری ندارد. مرادی و مرتضی نیا (۱۴۰۱) در تحقیقی به شناخت عوامل مؤثر حسابرسی عملکرد بر پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در شرکت‌های دانش‌بنیان پرداختند. پس از انجام پیمایش و توصیف آماری ویژگی‌های مورد بحث، نتایج داده‌ها مورد آزمون و هر سه فرضیه این تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. نتایج به دست آمده از این بررسی نشان می‌دهد که عوامل محیطی حسابرسی عملکرد بالاترین تأثیر را بر پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی دارد و عوامل فنی و انسانی دارای تأثیر برابر هستند. بوداقی خواجه نوبر و یادگار جمشیدی (۱۴۰۱) در پژوهشی به بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی (مطالعه موردی: شرکت بنیان دیزل) پرداختند. نتایج نشان داد که معیارها به ترتیب اولویت عبارتند از عامل فردی و انسانی، رفتاری، توانایی، اختیار، پذیرش، محیطی، سازمانی و مدیریتی و ساختاری می‌باشد.

نیکدل ناوی و ابراهیم عباسی (۱۴۰۲) در پژوهشی به بررسی موانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در بیمارستان‌های ملکی سازمان تامین اجتماعی استان تهران پرداختند و نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که از ۳ عامل محیطی، انسانی و سازمانی، تنها عوامل محیطی و سازمانی بر مشکلات پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی تأثیر معنادار دارد. به عبارت دیگر برای اجرای موفق بودجه‌ریزی عملیاتی باید به عوامل سازمانی و محیطی توجه نمود. جمشیدی و سلیمانی امیری (۱۴۰۲) در پژوهشی به شناسایی عوامل مؤثر بودجه‌ریزی عملیاتی در بخش عمومی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد چندوجهی پرداختند. این پژوهش دارای رویکردی کیفی بوده و از روش نظریه‌داده بنیاد

چندوجهی (مولتی گراندد تئوری) به عنوان روش پژوهش استفاده شد. روش گردآوری داده‌ها، مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه عمیق با ۱۵ نفر از استادان مجرب دانشگاهی و فعالان و مدیران سازمان‌های بخش عمومی از طریق نمونه‌گیری هدفمند تا رسیدن به نقطه اشباع مورد بحث است. یافته‌ها پژوهش نشان داد که عوامل سیاسی، عملکردی، سازمانی به عنوان عوامل علی؛ توانایی سازمانی، سازمان‌ها و ارگان‌ها، مدیریتی، بعنوان مقوله‌ها؛ عوامل سیستمی، انسانی، ساختاری، ملی، بعنوان عوامل زمینه‌ای؛ عوامل سازمانی، فرآیندی، اقتصادی، بعنوان عوامل مداخله‌گر؛ عوامل فنی و جامعه، بعنوان راهبردها و پیامدهای سازمانی و ملی بعنوان پیامدهای عوامل موثر در بودجه‌ریزی عملیاتی در بخش عمومی شناسایی شد.

ساریوته و دالیمته (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان اجرای بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد در بخش دولتی اندونزی انجام دادند. آنها در پژوهش خود دقت در مشخص کردن اهداف اصلی، تعیین شاخص‌های عملکرد که نشان دهنده نتیجه هر برنامه است، شناسایی برنامه‌ها و فعالیت‌های ارجح با در نظر گرفتن محدودیت منابع و تعیین هزینه هر یک از برنامه‌ها و فعالیت‌های بخش دولتی را به عنوان عوامل اصلی موفقیت بودجه‌ریزی عملیاتی عنوان کردند، به عبارتی دیگر، دقت در هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت عامل اصلی موفقیت بودجه‌ریزی عملیاتی در بخش دولتی است. در این پژوهش توجه به مدیریت هزینه مهم‌ترین عامل مؤثر بر بودجه‌ریزی عملیاتی شناخته شد. جودجی^۱ و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان تأثیر نگرش شغلی، رضایت شغلی و شغل: یک قرن استمرار تغییر نشان داد افراد بسیار متعهد باید تلاشی را در جهت حفظ اهداف سازمان انجام دهند و تعهد می‌تواند نگرانی‌های احتمالی کارمندان را در نتیجه تغییر سازمانی کاهش دهد و تعهد سازمانی به عنوان یک عامل مؤثر در برابر فشارهای ناشی از تغییر عمل می‌کند. نتایج تحقیقات آن‌ها نشان می‌دهد که تعهد سازمانی با آمادگی برای تغییر رابطه مثبت و معناداری دارد. باکری، هونجرا و نیازی^۲ (۲۰۱۷) از مدل ROCM چندبعدی هولت و همکاران (۲۰۰۷) در مطالعه خود استفاده کردند و نتایج نشان می‌دهد که آمادگی برای تغییر سازمانی رابطه مثبتی با تعهد عاطفی، هنجاری و پیوسته برای تغییر دارد. در تحقیق مالک و گرگ^۳ (۲۰۱۷) رابطه بین تعهد عاطفی با آمادگی برای تغییر

1- Judge

۲ - Bakri, Honjra and Niazi

3 - Malik & Garg

هم اثبات شده است. با توجه به بررسی انجام شده بین نقش اعتماد و آمادگی برای تغییر در یک محیط آموزشی تحقیقات حاکی از رابطه قوی بین اعتماد به همکاران و اعتماد به مدیر با آمادگی برای تغییر دارد. تاکور و سریواستوا^۱ (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی نقش اعتماد، حمایت سازمانی درک شده و دلبستگی عاطفی در ایجاد شکاف بین مقاومت و آمادگی برای تغییر پرداختند. برای آزمایش کلیه فرضیه‌ها استفاده از داده‌های نظر سنجی ۲۷۶ مدیر سطح متوسط در هند استفاده شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که ایجاد آمادگی برای تغییر، مقاومت در برابر تغییر در هنگام تغییر سازمان را کاهش می‌دهد. علاوه بر این اعتماد، حمایت سازمانی درک شده وابستگی عاطفی رابطه میان مقاومت و آمادگی را میانجی نموده و شکاف بین این دو را کاهش می‌دهد. لذا اگر کارمندان با دریافت پشتیبانی از رئیس خود رضایت داشته باشند، اگر اعتماد متقابل وجود داشته باشد که دلبستگی عاطفی را افزایش دهد، ایجاد تغییر در سازمان برای مدیریت بسیار ساده‌تر خواهد بود. در تحقیقی الحسامیاند^۲ و همکاران (۲۰۱۸) به بررسی تأثیر رفتار رهبری، تعهد سازمانی، پشتیبانی سازمانی، موفقیت ذهنی شغلی بر آمادگی سازمانی برای تغییر در سازمان‌های بهداشت و درمان از ۲۲۲ پرستار به عنوان نمونه پرداختند. یافته‌ها نشان می‌دهد موفقیت ذهنی شغلی قوی‌ترین پیش‌بینی کننده و به دنبال آن رفتار رهبری در آمادگی سازمانی برای تغییر مهم است. هدف از پژوهش ماتیسسن و هریس^۳ (۲۰۱۸) بررسی رابطه آمادگی برای تغییر و مشغله کاری در یک شرکت حسابداری می‌باشد. نمونه از ۳۴۰ نفر کارکنان و مدیریت عالی شرکت حسابداری انتخاب شد. نتایج حاکی از رابطه عملی و آماری معنی‌دار بین آمادگی برای تغییر و تعامل در کار است. سطح بالای مشغله کاری باعث ایجاد آمادگی زیاد برای تغییر می‌شود. علاوه بر این، آمادگی برای تغییر تحت تأثیر مشغله کاری کارمندان و فرآیندهای تغییر یک سازمان است. پیامدهای عملی یا مدیریتی این تحقیق نشان می‌دهد مشارکت کاری یک کارمند و فرآیندهای تغییر یک سازمان بر آمادگی یک کارمند برای تغییر تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین، سازمان‌ها باید تعامل کاری را حفظ کرده و فرآیندهای تغییر را بهبود بخشند.

1 -Thakur and Srivastava

2 - Al-Hussamiand

3 -Matthysen & Harris

الهربی^۱ (۲۰۱۸) در تحقیقی به بررسی نقش و سهم سبک رهبری تحول‌گرا در آمادگی برای تغییر در سازمان‌های بهداشت و درمان عربستان سعودی پرداختند. اطلاعات اولیه از ۸۳ نفر از مدیران میانی بیمارستان‌های منطقه القاسم در پادشاهی عربستان سعودی جمع‌آوری شد. یافته‌ها نشان دهنده این می‌باشد که بین رهبری تحول‌گرا و آمادگی برای تغییر رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد. لذا این مطالعه برای سیاست‌گذاران سازمان بسیار ارزشمند است، زیرا اطلاعاتی راجع به رفتارهای رهبری موردنظر در آمادگی برای تغییر ارائه می‌دهد که این توانایی را دارد که بر روی اهداف، نگرش‌ها و عقاید اعضای سازمان‌ها تأثیر بگذارد و به آن‌ها در پذیرش و درک یک تغییر کمک می‌کند. خان^۲ و همکاران (۲۰۱۸) بر اساس چندین مطالعه نتیجه گرفته‌اند که پیروی از روابط رهبری و مشارکت کارکنان در تغییر به‌طور قابل توجهی تأثیر مثبتی بر روی آمادگی برای تغییر می‌گذارد. فاوول و سو^۳ (۲۰۱۸) در تحقیقی به بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر کارکنان در هنگام تغییر سازمانی پرداختند. واکنش کارمندان به تغییر سازمانی تحت تأثیر رهبران تحول‌گرا قرار دارد که آمادگی و تعهد کارمندان را برای تغییر و تعهد به تغییر و انگیزه آن‌ها برای عمل در حمایت از تغییر را تحت تأثیر قرار دهد. این مطالعه از ۳۲۸ نفر از کارمندان که تغییر در سازمان را تجربه کرده‌اند، بررسی شده و نتایج نشان می‌دهد تعامل و عملکرد شغلی به‌عنوان واسطه بین رهبری تحول‌گرا و رفتار کارکنان در هنگام تغییر می‌باشند، بنابراین دو مکانیسم انگیزشی مشخص می‌شوند که بر روند رهبری تأثیر می‌گذارد. رهبری تحول‌گرا، تعامل کاری کارکنان و درک جذابیت تغییر را افزایش می‌دهد و متعاقباً رفتارهای کارکنان را برای حمایت از تغییر تحریک می‌کند. بایا و مدانی^۴ و همکاران (۲۰۱۸) به بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار در ظرفیت تغییر سازمانی با میانجی‌گری اعتماد به رهبر پرداختند. در مجموع ۲۲۲ کارمند از سازمان بهداشت و درمان اندونزی در این مطالعه شرکت کرده‌اند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری و سپس با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار تأثیر قابل توجهی در مورد ظرفیت سازمانی برای تغییر دارد. علاوه بر

1 - Alharbi

۲ - Khan

3 - Faupel & Süß

4 - Bayu Ramadhani

این، رهبری خدمت‌گذار همچنین دارای اهمیت قابل توجهی در مورد اعتماد به رهبران است. با این حال، اعتماد به رهبران، تأثیر قابل توجهی بر ظرفیت سازمانی تغییر ندارد؛ بنابراین، نتیجه این پژوهش اعتماد به رهبران، رابطه بین رهبری خدمت‌گذار و ظرفیت سازمانی برای تغییر را نشان می‌دهد. اقبال و اسرار الحق^۱ (۲۰۱۸) به بررسی رابطه بین شیوه‌های مدیریت کیفیت جامع و عملکرد کارکنان در بخش فناوری پویا با نقش واسطه آمادگی تغییر فردی پرداختند این مطالعه در مؤسسات نرم‌افزار پاکستان انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد که شیوه‌های مدیریت کیفیت جامع و آمادگی تغییر فردی پشتیبانی قابل توجهی را برای سنجش عملکرد کارمندان ارائه می‌دهند. علاوه بر این، نتایج این مطالعه همچنین از نقش واسطه‌ای آمادگی تغییر فردی پشتیبانی می‌کند؛ زیرا آمادگی برای تغییر کارمندان نقش مؤثری در سطح تغییرات سازمانی دارد. این مطالعه نقش جدیدی از میانجیگری آمادگی تغییر فردی در روابط بین شیوه‌های مدیریت کیفیت جامع و عملکرد کارمندان را نشان می‌دهد. الودی آرنگیوی^۲ و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان عدالت سازمانی و آمادگی برای تغییر: یک آزمایش هم‌زمان نقش واسطه‌گری حمایت و شناسایی سازمانی درک شده را بررسی کردند. ۱۴۵ کارمند یک شرکت واقع در فرانسه در یک مطالعه مبتنی بر نظر سنجی شرکت کردند. نتایج تحلیل نشان داد که حمایت سازمانی درک شده تأثیر مثبت عدالت سازمانی بر آمادگی برای تغییر را تأمین می‌کند، در حالی که هویت سازمانی در این رابطه به عنوان واسطه عمل نمی‌کند. به‌طور کلی این نتایج، اهمیت تئوری تبادل اجتماعی برای درک بهتر نحوه آمادگی کارکنان برای تغییر در تنظیمات سازمانی را نشان می‌دهد. اسماعیل و همکاران (۲۰۱۸) بر مبنای نظریه آمادگی سازمانی برای تغییر و به شیوه پیمایشی، به بررسی عوامل تأثیرگذار بر آمادگی حسابداران برای اجرای حسابداری تعهدی در دولت فدرال مالزی پرداختند. از این رو برای سنجش آمادگی سازمانی برای تغییر از دو معیار تعهد به تغییر و قابلیت اجرای تغییر استفاده کردند و اثر سه عامل نگرش به تغییر، دانش کار و در دسترس بودن کار را بر هر یک از این دو معیار مورد بررسی قرار دادند. نتایج این مطالعه نشان داد که هر سه عامل نگرش به تغییر دانش کار و در دسترس بودن کار اثر مثبت و معناداری بر قابلیت اجرای تغییر دارد اما فقط عامل نگرش یک تغییر تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد به تغییر دارد.

1 -Iqbal & Asrar-ul-Haq

2 -Elodie Arnéguy

نشریات علمی دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین (علیه‌السلام)

آسیف قریشی^۱ و همکاران (۲۰۱۸) به بررسی تأثیر تعهد سازمانی کارکنان بر آمادگی برای تغییر در فرایند تغییر پرداختند. این مطالعه در بین کارکنان آموزشی مؤسسات آموزش عالی کراچی انجام شد. نمونه آماری شامل ۱۶۸ نفر از پاسخ دهندگان از بخش‌های مختلف کراچی از جمله سازمان‌های بخش خصوصی و دولتی است. برای ارزیابی آمادگی کارکنان برای تغییر از مقیاس کواهک و لی^۲ (۲۰۰۸) و برای تعهد سازمانی از مدل سه مؤلفه‌ای مایر و آلن^۳ (۱۹۹۷) و مقیاس‌های هرسوویچ و مایر^۴ (۲۰۰۲) استفاده شد. نتایج حاصل از تحلیل نشان می‌دهد تعهد عاطفی و تعهد پیوستگی تأثیر معنی‌داری در آمادگی برای تغییر دارند، درحالی‌که تعهد هنجاری تأثیر معنی‌داری بر آمادگی کارکنان برای تغییر در مؤسسات آموزش عالی ندارد. سینتا و داکسبری^۵ (۲۰۱۸) در پژوهشی به تدوین و اعتبارسنجی اقدامات رفتاری تعهد و مقاومت کارکنان در برابر تغییر سازمانی با مطالعه پنج بخش دولتی کانادا در سه مرحله پرداختند. یافته‌ها نشان می‌دهد که کارکنان با "ابراز نگرانی‌های خود در مورد تغییر" در برابر تغییر مقاومت می‌کنند. از طرفی تنها کارمندان متعهد به تغییر ممکن است تلاش کنند تا "نگرانی‌های خود را" به کسانی که بالاتر از آن‌ها در سلسله‌مراتب هستند ابراز کنند.

سجیویس^۶ و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی بررسی کرده‌اند که آیا کارمندان متعهدتر به مدیران، سرپرستان و کارگروه‌های خود نسبت به افرادی که تعهد کمتری دارند آمادگی تغییر بیشتری دارند و اینکه آیا ارتباطات بین تعهد و آمادگی تغییر به حمایت ادراک شده از تغییر توسط اهداف تعهد بستگی دارد. لذا نتایج حاکی از آمادگی بیشتر برای تغییر در بین کارمندان با تعهد بیشتر می‌باشد. لذا اگر حمایت از تغییر کم باشد، اثرات مثبت تعهد بر آمادگی برای تغییر ناپدید یا حتی منفی به نظر می‌رسد؛ بنابراین، مدیران تغییر باید سعی کنند در میان اهداف تعهد مربوطه، حمایت از تغییر و یا تعهد خود نسبت به گروه‌هایی که طرفدار تغییر هستند را تقویت کنند. مارو و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "پویایی بازیگران به سمت بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد: ترکیبی از تغییر و ثبات" که هدف از این پژوهش تجزیه و تحلیل نقشی است که توسط بازیگران

1- Asif Qureshi

2 - Kawhak and Lee

3 - Mayer and Allen

4- Hersovitch and Meyer

5 -Inta Cinite

6 - Seggewiss

کلیدی سازمانی مختلف درگیر در بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد (مانند وزارت مالیه، اداره حسابرسی ملی و آژانس‌های بخشی) انجام شده است تا چگونگی تاثیرگذاری آنها بر عمل بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، کمک به رهبری تغییر یا ایجاد مقاومت در برابر آن سنجیده گردد. مطالعه آنها مطالعه موردی چندگانه بر اساس مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و تجزیه و تحلیل اسناد در سوئد و فنلاند، که سنت‌های طولانی با بودجه‌ریزی عملیاتی دارند. نتایج یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که علی‌رغم تجارب طولانی با بودجه‌ریزی عملیاتی، فقدان پویایی صدا در بین بازیگران کلیدی، استفاده بودجه‌ای از اطلاعات عملکرد را محدود و جزیی می‌کند و اصلاحات را در یک "منطقه خاکستری" بین اجرای کامل عمل و کل قرار می‌دهد.

پائولسن^۱ (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی رابطه احتمالی چارچوب ارزش‌های رقابت، تعهد سازمانی و آمادگی کارمندان برای تغییر در سرویس پلیس نروژ پرداخته‌اند. این مطالعه بخشی از یک پروژه مشترک طولانی‌مدت بین گروه روانشناسی دانشگاه اسلو کالج دانشگاه پلیس نروژ بود که از نمونه ۲۱۶ تایی استفاده شد. نتیجه تحقیق حاکی از رابطه مستقیم مثبت بین سیستم باز و آمادگی برای تغییر است. علاوه بر این، تعهد سازمانی به‌طور کامل رابطه بین هدف عقلانی (هدف منطقی) و آمادگی برای تغییر را میانجی‌گری می‌کند. با این حال، هیچ رابطه‌ای بین فرایند داخلی و تعهد سازمانی و آمادگی فرد برای تغییر یافت نشد. علاوه بر این، نتایج حاکی از رابطه منفی بین رابطه انسانی و آمادگی برای تغییر است. نمک و وریس (۲۰۱۹) به بررسی مدیریت زمان بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد پرداخته‌اند که نتایج این مطالعه نشان می‌دهد اگرچه بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد راهکار مناسبی برای مدیریت بودجه عمومی در همه جوامع است اما روش عملیاتی کردن آن در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه متفاوت است.

ابوبکر^۲ و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی تأثیر گرایش یادگیری دیجیتال دانشجویان بر آمادگی آنها برای تغییر و رفتار خلاقانه در کار را بررسی نمودند. پاسخگویان این مطالعه توصیفی از طریق یک گروه دانشجویی ترم آخر که دوره‌های تحصیلات تکمیلی را در رشته‌های علوم و فناوری دانشگاه‌های برجسته علوم و فنون گذرانده بودند، به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند.

1 - Paulsen

۲ - Aboobaker

جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از پرسشنامه خود گزارش‌گیری انجام شد. این مطالعه نشان داد که جهت‌گیری یادگیری دیجیتال بالاتر با بهبود نگرش به تغییر و رفتار ابتکاری بالاتر همراه است. اقبال و اسکارالحق^۱ (۲۰۱۹) در تحقیقی به بررسی رابطه بین آمادگی تغییر کارمندان و اشتراک دانش و تأثیر کلی آن‌ها بر عملکرد کارکنان در صنعت نرم‌افزاری پاکستان پرداختند. این مطالعه باهدف بررسی تأثیر واسطه‌ای اشتراک‌گذاری دانش در رابطه بین آمادگی تغییر و عملکرد کارکنان برای افزایش اثربخشی سازمانی انجام شده است. از طریق مطالعه کمی داده‌ها از ۳۴۰ کارمند جمع‌آوری شده است. نتایج نشان می‌دهد که اشتراک دانش به‌طور کامل میان آمادگی تغییر و عملکرد کارمندان واسطه بوده و بدون فرهنگ اشتراکی دانش، آمادگی تغییر نمی‌تواند نتایج مثبتی در تنظیمات سازمانی به بار آورد. ساسمیتا^۲ (۲۰۱۹) تحقیقی باهدف بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا و سرمایه روان‌شناختی بر آمادگی فردی برای تغییر در شرکت‌های توسعه گردشگری انجام داده‌اند. نتایج نشان داد که بین رهبری تحول‌گرا و سرمایه روان‌شناختی با آمادگی فرد برای تغییر رابطه همبستگی مثبت وجود دارد.

نانسیا رادین و مانجاندجیا^۳ (۲۰۱۹) در تحقیقی به بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا، آمادگی فردی برای تغییر و تعهد عاطفی کارکنان در وزارت امور عمومی و مسکن اندونزی که هم‌اکنون در حال تغییر روند است، پرداختند. موفقیت سازمانی در حین اجرای تغییر به‌شدت تحت تأثیر تعهد کارمندان به تغییر، به‌ویژه تعهد عاطفی به تغییر است. با این حال، تعهد عاطفی کارکنان برای تغییر بسیار وابسته به آمادگی فردی برای تغییر است، زیرا آمادگی فردی برای تغییر نشانگر صراحت و پذیرش کارکنان نسبت به تغییر است. مطالعات قبلی نشان می‌دهد که آمادگی فردی برای تغییر تحت تأثیر سبک رهبری، به‌ویژه رهبری تحول‌گرا است. نتایج با ۱۷۷ پاسخ‌دهندگان نشان داد که رهبری تحول‌گرا به‌طور قابل‌توجهی آمادگی فردی برای تغییر را تحت تأثیر قرار می‌دهد و سپس تعهد عاطفی به تغییر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این یافته بر نقش رهبری در جهت توسعه آمادگی فردی برای تغییر در کارکنان برای اجرای موفقیت‌آمیز تحولات سازمان تأکید دارد. حسن‌السان منصری^۴ (۲۰۱۹) در تحقیقی به بررسی نقش سبک رهبری در مدیریت تغییر سازمانی پرداخته و

1 - Iqbal & Asrar-ul-Haq

2 - Sasmita

3- Nuhanisa Radian & Mangundjaya

4- Hassan Elsan Mansaray

بیان شده، چندین سبک رهبری شامل رهبری اقتدارگرا، رهبری تحول‌گرا، رهبر خدمتگزار، رهبری معامله‌گر، رهبری دموکراتیک، رهبری استراتژیک، رهبری بوروکراتیک گرفته تا رهبری مشورتی و مشارکتی وجود دارد که می‌توانند به‌عنوان مروج فرایندهای مدیریت تغییر عمل کنند. لذا رهبری یکی از عوامل اصلی در ایجاد تحولات مثبت در سازمان‌ها است.

پارک (۲۰۱۹) به بررسی اهمیت نقش شهروندان در بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد پرداخته است. نتایج این مطالعه نشان داده است دولت‌هایی که پاسخگویی عمومی بیشتری دارند و به خواسته‌های شهروندان به صورت فعالانه پاسخ می‌دهند، گرایش بیشتری به استفاده از این سبک از بودجه‌ریزی دارند و در ثانی عملکرد آنها در پیاده‌سازی بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد به صورت موفقیت‌آمیزتری بوده است. رافرتی و مینباشیان^۱ (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان باورهای شناختی و احساسات مثبت در مورد تغییر: روابط با آمادگی کارمندان و رفتارهای حمایتی تغییر به بررسی از ۲۵۲ کارمند دولت پرداختند که نتایج نشان دهنده این می‌باشد که باورهای شناختی (اعتقادات افراد نسبت به تغییر) در مورد تغییر و احساسات مثبت در مورد تغییر به‌طور قابل توجهی با آمادگی تغییر همراه می‌باشد. پیامد این تحقیق این است که عدم توجه به احساسات مثبت در مورد تغییر به معنای نادیده گرفتن منبع اصلی تغییر در آمادگی برای تغییر است. از نظر عملی نتایج حاکی از نیاز به ایجاد اعتقادات تغییر و احساسات مثبت در مورد تغییر جهت تقویت آمادگی کارمندان و رفتارهای حمایتی تغییر است.

حاتجیس^۲ و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی باهدف بررسی اینکه تا چه میزان درک کلی کیفیت روابط شبکه یک فرد در محل کار بر وضعیت روانی موسوم به آمادگی تغییر در بخش دولتی تأثیر می‌گذارد، پرداختند. این تحقیق بررسی می‌کند که آیا دانش ضعیف و جوسازمانی می‌تواند اثرات غیرمستقیمی بر رابطه بین ادراک کیفیت شبکه ارتباطی در محل کار و آمادگی تغییر داشته باشد. داده‌ها از طریق یک نظرسنجی از ۱۰۵ نفر شاغل به‌صورت تمام‌وقت توسط بخش دولتی در ابوظبی امارات جمع‌آوری شده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آماری نشان می‌دهد که درک کیفیت شبکه ارتباطی بین کارکنان در محل کار با آمادگی تغییر ارتباط مثبت دارد و دانش ضمنی و جوسازمانی رابط بین ادراک کیفیت شبکه ارتباطی در محل کار و آمادگی تغییر می‌باشد. ابوبکر و

1 - Rafferty & Minbashian

2 - Hatjidis

ذکریا^۱ (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه بین تعهد به تغییر و متغیرهای جمعیتی (تعیین و تجربه در موقعیت فعلی) در مورد اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های هند پرداختند. داده‌ها از ۳۰۱ عضو هیئت علمی دانشگاه‌های خصوصی هند با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری شد. نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که تفاوت قابل توجهی در تعهد به تغییر در اعضای هیئت علمی بر اساس طراحی و تجربه در موقعیت حاضر (تعداد سال) وجود دارد. استادان نسبت به یک استادیار و دانشیار دارای تعهد عاطفی بالاتر به تغییر به نمایش گذاشته‌اند. به طور مشابه، اعضای ارشد هیئت علمی نسبت به اعضای هیئت علمی که برای مدت کمتر در موقعیت خاص کار کرده‌اند تعهد عاطفی بالاتر به تغییر داشته‌اند. ها کان و همکاران (۲۰۱۹) به بررسی عوامل مؤثر بر بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد پرداخته‌اند که نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها صحت عوامل و شاخص‌های سنجش آنها را نشان داده است. همچنین شاخص‌های برازش مدل نیز مقادیر مطلوبی را نشان داده‌اند. مائورو و همکاران (۲۰۱۹) به ارزیابی اعتبار بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد در مدیریت دولتی پرداخته‌اند که نتایج تحلیل داده‌های این پژوهش نشان داده است که فقدان یکپارچگی میان ارتباطات، ارزش‌ها و اهداف میان بازیگران و مدیران بخش‌های مختلف سازمان‌های دولتی باعث ایجاد محدودیت‌هایی برای به کارگیری بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد در عمل می‌شود. همچنین نبود وحدت منافع، دستیابی به مزایای حاصل از به کارگیری این سبک از بودجه‌ریزی را با مخاطراتی مواجه می‌سازد.

حافظ داماووان و عزیزا^۲ (۲۰۲۰) در تحقیق بررسی نمودند که چه عواملی می‌تواند باعث ایجاد مقاومت در برابر تغییر شود و چه راهکارهایی می‌تواند برای مقاومت در برابر تغییر انجام داد. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد عواملی که در مقاومت در برابر تغییر تأثیر می‌گذارند، به دو دسته عوامل فردی و عوامل موقعیتی تقسیم می‌شوند. عوامل فردی شامل عدم اعتماد به نفس، خود پایداری پایین، افزایش استرس، احساسات نامشخص، انگیزه کم، کارایی و استقلال پایین، تعهد عاطفی بسیار اندک و عوامل موقعیتی هم شامل سطح بالای عدم اطمینان در اطلاعات، عدم مشارکت در تغییر، راحتی و آسایش کم در محیط کار، بدبینی و سکوت سازمانی، عدم حمایت کارکنان برنامه‌های سازمانی، فرهنگ سازمانی ضعیف، کاهش امنیت شغلی، عدم درک اطلاعات، عدم کفایت ارتباطات بین مدیران و کارکنان، کاهش حمایت سازمانی و عدالت سازمانی می‌تواند باعث

1 - Aboobaker & Zakkariya

2 -Hafizh Damawan & Azizah

ایجاد مقاومت در برابر تغییر گردد. علاوه بر این از جمله راهکارها برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر می‌توان به معرفی تغییرات به صورت تدریجی، افزایش مشارکت، توسعه اعتماد برای به حداقل رساندن سوء تفاهم‌ها و عدم قطعیت‌ها، پشتیبانی و آموزش به کارمندان و ... اشاره نمود. ویسیا وایب^۱ (۲۰۲۰) در تحقیقی به بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و تعهد عاطفی برای تغییر از طریق آمادگی برای تغییر پرداختند. این مقاله همچنین بررسی می‌کند که آیا نوع دانشگاه رابطه بین رهبری تحول‌گرا و تعهد عاطفی به تغییر در منطقه کردستان را تعدیل می‌کند یا خیر. داده‌ها از ۶۱۱ مدرس در ۱۴ دانشگاه دولتی و ۱۱ دانشگاه خصوصی در اقلیم کردستان جمع‌آوری شده است. نتایج نشان می‌دهد که بین رهبری تحول‌گرا و تعهد عاطفی به تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد. نتایج همچنین نشان می‌دهد که آمادگی برای تغییر واسطه رابطه بین رهبری تحول‌گرا و تعهد عاطفی به تغییر است. دکر (۲۰۲۰) تأثیر بودجه ریزی عملیاتی بر بهبود کیفیت در بخش بهداشت و درمان ارتش ایالات متحده آمریکا را مورد بررسی قرار دادند. نمونه انتخابی شامل ۴۲۸ مرکز بهداشت و درمان در ارتش ایالات متحده بود که بر اساس اجرای بودجه ریزی عملیاتی یک گروه شامل ۱۸۷ مرکز بهداشت و درمان بودجه ریزی عملیاتی را اجرا کرده و گروه دیگر شامل ۲۴۱ مرکز بهداشت و درمان در نیروی هوایی و دریایی که بودجه ریزی عملیاتی در آنها اجرا نمی‌شد. داده‌های این مطالعه شامل طیف گسترده‌ای از اطلاعات اداری و جمعیتی و عملکردی در مورد شاخصهای سلامت جمعیت و شاخص ایمنی بالینی است. یافته‌های این مطالعه نشان داد که اجرای بودجه ریزی عملیاتی تأثیر مثبت و پایداری بر بهبود کیفیت و عملکرد داشته است. قانی و همکاران (۲۰۲۱) بر مبنای نظریه آمادگی سازمانی برای تغییر به شیوه پیمایشی به بررسی عوامل تأثیرگذار بر آمادگی کارکنان برای تغییر از سیستم مالیات بر کالا و خدمات به سیستم مالیات بر فروش و خدمات در مالزی پرداختند. از این رو برای سنجش آمادگی سازمانی برای تغییر از دو معیار تعهد به تغییر و قابلیت اجرای تغییر استفاده کردند و اثر سه عامل نگرش به تغییر دانش کار و در دسترس بودن منابع را بر هر یک از این دو معیار مورد بررسی قرار دادند. نتایج این مطالعه نشان داد که هر سه عامل نگرش به تغییر، دانش کار و در دسترس بودن کار اثر مثبت و معناداری بر هر دو معیار قابلیت اجرای تغییر و تعهد به تغییر دارد. ین و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی رابطه کیفیت گزارشگری مالی و عملکرد سازمانهای دولتی ویتنام پرداخته‌اند که تحلیل‌ها نشان داد پاسخگویی نقش واسطه‌ای در رابطه

1 - Waisya & Weib

نشریات علمی دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین (علیه‌السلام)

بین کیفیت گزارش مالی و عملکرد سازمان دولتی دارد. این یافته برای سازمان‌های دولتی که به دنبال بهبود کیفیت گزارش مالی و عملکرد سازمانی از طریق طراحی نظام بهتر پاسخگویی هستند، کاربرد قابل توجهی دارد. عادل حاتمی و همکاران (۲۰۲۲) طی پژوهشی با عنوان "گسترش یک مدل تحلیل پوششی داده‌های شبکه فازی برای اندازه‌گیری سطوح بلوغ یک سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد" که هدف از پژوهش تدوین و مدیریت منابع بودجه عمومی برای بهبود تصمیمات مدیریتی بر اساس معیارهای عملکرد واقعی سازمان‌ها می‌باشد و برای بلوغ عملکرد از دو متغیر عملکرد عملیاتی و افزایش عملکرد مالی استفاده گردیده که هر کدام از آنها دارای زیر مجموعه‌هایی نیز هستند و نتایج نشان می‌دهد به طور گسترده سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد توسط آژانس‌های مختلف اعمال می‌شود، پیشرفت و بلوغ روند اجرای آن در کل رضایت‌بخش نیست بنابراین یافتن، ارزیابی و بهبود عملکرد سازمانها را تضمین می‌کند.

تفکر کل‌گرایی سیستمی

با توجه به شرایط سازمان‌ها برای رفع چالش‌های ناشی از محیط خارجی و محیط داخلی که محیط‌های کسب و کار امروزی درجه بالایی از عدم اطمینان محیطی را برای سازمان‌ها به بار آورده است، باید خود را مطابق با شرایط موجود تغییر دهند و اجزای خود را سازماندهی مجدد کنند؛ بنابراین شناخت و درک نحوه کارکرد سیستم‌ها برای سازمان‌ها ضروری است. بسیاری از مشکل‌ها و چالش‌های بزرگ سازمان‌های امروزی، ناشی از عدم درک انسان از کارکرد سیستم‌های پیچیده است. از این رو، برای حل این مشکل‌ها، پژوهشگران تفکر سیستمی را پیشنهاد می‌دهند. تصمیم‌گیری اثربخش در جهان پیچیده و پویای در حال رشد نیازمند این است که رهبران و مدیران، رویکرد سیستمی داشته باشند و ابزارهای لازم را برای آگاهی و شناخت ساختار و کارکردهای سیستم‌های پیچیده ارائه دهند (رهنود و همکاران، ۱۳۹۷)؛ بنابراین رویکرد سیستمی را به‌عنوان بهترین رویکرد برای طراحی مدل سیستمی آمادگی تغییر سازمانی برای اصلاح و اجرای نظام بودجه‌ریزی عملیاتی انتخاب کرده است. در استفاده از رویکرد سیستمی دو رویکرد مهم مورد توجه می‌باشد که عبارت‌اند از: ۱. **رویکرد نظام‌مند** و ۲. **رویکرد کل‌گرا**. در رویکرد نظام‌مند موضوع مورد نظر به‌عنوان یک سیستم در نظر گرفته می‌شود که هم از عناصر مختلفی مانند ورودی، فرایند، خروجی، محیط و پیامد تشکیل شده است و هم خود جزئی از نظام بزرگ‌تری از

سازمان است. در رویکرد کل گرا، آمادگی تغییر برای اصلاح و اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی به مثابه جزئی از یک کل، در نظر گرفته می‌شود. در این رویکرد اهداف، برنامه‌ها، سیاست‌ها، چشم‌انداز، راهبردها و ... درون سازمان، تشکیل یک کل را می‌دهد که آمادگی تغییر برای اصلاح و اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی جزئی از آن در نظر گرفته می‌شود (شریفی و همکاران، ۱۳۹۸). در مرکزی‌ترین بخش تفکر سیستمی مفهوم کل گرایی قرار دارد، جایی که سیستم نه فقط به عنوان یک مجموعه از بخش‌های گردآوری شده، بلکه به عنوان یک واحد ترکیب شده و یکپارچه‌ای است که به طور کل نگرانه مشاهده می‌شود (لی و سینگه پنج مهارت یادگیری را شناسایی نمود: تسلط فردی، مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی. تفکر سیستمی پنجین مهارت است که چهار مهارت دیگر را با هم ادغام و یکپارچه می‌نماید. "تفکر سیستمی برای مشاهده‌ای کل نگرانه است. یک چارچوب برای مشاهده ارتباطات بین اجزاء تا خود اجزاء (مهرانی و آخوندی، ۱۳۹۷). نتایج و خروجی‌های تفکر سیستمی به طور شدیدی وابسته به این است که سیستم چگونه تعریف شده است، چرا که تفکر سیستمی، رابطه میان قسمت‌های متنوع سیستم را مورد آزمایش قرار می‌دهد. مرزهای سیستم، مشخص می‌کند که چه قسمت‌هایی درون سیستم و چه قسمت‌هایی محیط سیستم را تشکیل داده و تمیز می‌کند. محیط سیستم، حل مسائل را به دلیل تأثیر بر سیستم مورد بررسی قرار می‌دهد، اما باید در نظر داشت که محیط جزئی از سیستم نیست. سیستم کلیتی است که حداقل دو ویژگی داشته باشد. به صورتی که اولاً، هریک از اجزا بتواند بر روی عملکرد یا خصوصیات کل سیستم اثر بگذارد و ثانیاً هیچ کدام از آن‌ها نتواند اثر مستقلاً بر روی کل سیستم داشته باشد. تفکر سیستمی راه و روشی برای کل نگری است. جوهره اصلی تفکر سیستمی، تغییر در نگرش است. به بیان دیگر تفکر سیستمی، چارچوب مفهومی برای ایجاد الگوهای روشن‌تر ارائه نموده و تعیین می‌کند که چگونه آن‌ها به گونه اثربخش تغییر می‌کنند. مفهوم تفکر سیستمی بر مبنای فلسفه سیستم‌ها استوار است و بیان می‌کند که هر یک از فعالیت‌های انسان به صورت سیستم‌های باز هستند که تحت تأثیر محیط قرار دارند (صلواتی و همکاران، ۱۳۹۳). تفکر سیستمی به عنوان ابزاری برای یکپارچگی و فراهم کردن زمینه تصمیم‌گیری اثربخش به منظور راه‌حلی پایدار در جهان پیچیده توسعه داده شده است و نقش مهمی در برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری‌ها دارد. تفکر سیستمی به رهبران کمک می‌کند تا یک رویکرد جامع برای بهبود و اثربخشی عملکرد سازمانی بکار گیرند. همچنین تفکر سیستمی به رهبران

کمک می‌کند تا درک کنند چه چیزی از درون ارتباطات و بیرون (محیط سازمان) بر سازمان اثر می‌گذارد؛ بنابراین فرض می‌شود که تفکر سیستمی با کمک به رهبران در یک فرایند مستمر و منظم با ارائه دیدگاه جامع‌تری برای رهبران می‌تواند در اثربخشی سازمانی دخیل باشد (رهنود و همکاران، ۱۳۹۷). نگرش سیستمی، روش‌شناسی مؤثری را برای نظام‌های اجتماعی-فرهنگی، در محیط آکنده از آشفتگی و پیچیدگی ارائه می‌دهد؛ تفکری کل‌نگر که ساختار، الگوها و وقایع را در پیوند با یکدیگر مورد بررسی قرار می‌دهد. با این روش، ضمن ترسیم چگونگی تعامل و برهم‌کنش اجزاء، امکان فهم الگوهای حاکم بر پدیده و سیستم وجود دارد (عنوانی و همکاران، ۱۳۹۶). تفکر سیستمی (تفکر سیستماتیک)، فرایند شناخت مبتنی بر تحلیل (تجزیه) و ترکیب آن در جهت دستیابی به درک کامل و جامع یک موضوع، در محیط پیرامون خویش است. این نوع تفکر در صدد فهم کل سیستم و اجزاء آن، روابط بین اجزا و کل و روابط بین کل با محیط آن (فراسیستم) است. رویکرد سیستمی که برخورد سیستمی با موضوعات را در پی دارد، به دنبال تشخیص عناصر تشکیل‌دهنده موضوع و پیوندهای موجود میان این عناصر است (لاجوردی و همکاران، ۱۳۹۸).

طبق نگرش سیستمی، سازمان‌های مختلف به تنهایی فعالیت نمی‌کنند، بلکه بقای آن‌ها اغلب به داشتن ارتباط متقابل و موفق با محیط بیرونی بستگی دارد که شامل شرایط اقتصادی، بازار جهانی، فعالیت‌های سیاسی، پیشرفت‌های فناورانه‌ای و سنت‌های اجتماعی و... می‌شود (موسوی و همکاران، ۱۳۹۵). در پارادایم تفکر سیستمی، درک سازمان باید با جهان‌بینی و چشم‌اندازی جامع انجام شود و تعاملات آن با محیط پیرامون خود را نیز شامل شود. تفکر سیستمی با دیدگاهی کلی، ماهیت روابط اجزا یک کل را بررسی نموده؛ هر مورد را بر حسب شرایط محیطی آن بیان می‌کند؛ کل را فراتر از مجموع اجزاء آن می‌داند؛ روش آن در تحلیل امور دارای نظم و قاعده است؛ هر مورد را با توجه به ارتباط آن با هدف می‌سنجد؛ در بررسی هر مورد آینده آن را در نظر دارد و به بازگشت‌ناپذیری زمان، رعایت مکان و ارتباط مداوم با محیط توجه می‌کند و از هم‌جواری عناصر برای تحلیل ساختار به وجود آمده، استفاده می‌کند. به‌طوری‌که مشکلات را با نگرشی کل‌نگرانه تمرکز می‌کند تا اینکه بر تک‌به‌تک اجزا به‌صورت جداگانه تمرکز نماید. چنین رویکردی با عملکرد کل سیستم مرتبط است، زیرا بعضی ویژگی‌های سیستمی وجود دارند که فقط از یک نگاه کل (مهرانی و آخوندی، ۱۳۹۷). لذا هدف از کاربرد نگرش تفکر کل‌گرایی سیستمی در

تحلیل هر پدیده‌ای، شناخت هر سیستم با کلیت و جامعیت و پیچیدگی و پویایی خاص خودش و آثار و انواع روابط متقابل میان اجزا و عوامل آن است. با بررسی رفتار و کارکرد یک سیستم، می‌توان قوانینی را کشف نمود که برای تأثیرگذاری بر روی آن سیستم و تغییر آن ضروری می‌باشد که به کمک این بررسی‌ها می‌توان سیستم‌های دیگری به وجود آورد. طراح مدل سیستمی به‌منظور دستیابی به اهداف باید بر چگونگی ارتباط عناصر با یکدیگر متمرکز شود و برای طراحی مدل، نگرش کل‌گرایی سیستمی به موضوعات و مسائل داشته باشد؛ بنابراین اندیشه سیستمی نوعی روش شناخت است که برای شناخت پدیده‌ها، کلیت آن‌ها را در ارتباط با دیگر پدیده‌ها و بر اساس منطق غیرخطی مورد مطالعه و تحلیل قرار می‌دهد. تحلیل سیستمی یک پدیده مستلزم بررسی و تحلیل تمام اجزای تشکیل دهنده پدیده و روابط و آثار متقابل آن‌ها است. از طریق کاربرد روش سیستمی می‌توان شناخت‌های گوناگون را برای درک بهتر موضوع تحت بررسی و دستیابی به امکان فعالیت‌های بیشتر و مؤثرتر با هم جمع و ترکیب کرد؛ بنابراین در تفکر سیستمی، توصیه می‌شود که ترکیب قبل از تحلیل انجام گیرد. در تفکر تحلیلی، چیزی که می‌خواهیم بررسی کنیم، به‌عنوان یک کل تجزیه می‌شود. ولی در ترکیب، چیزی که می‌خواهیم بررسی کنیم، به‌عنوان یک جزء از کلی که آن را در بر گرفته، بررسی می‌گردد. بنابراین رویکرد کل‌گرایی سیستمی نه تنها سایر ابعاد درون سازمانی را لحاظ می‌کند بلکه عوامل محیطی را نیز پوشش می‌دهد. به عبارتی در این رویکرد سیستمی به این نکته توجه می‌شود که تصمیمات سازمان تحت تأثیر تحت تأثیر تمامی ابعاد و جنبه‌های درون سازمانی و برون سازمانی قرار دارد لذا برای طراحی مدل آمادگی تغییر می‌بایستی به نحوی طراحی و اجرا شوند که تمامی این جنبه‌ها و ابعاد درونی و برونی را پوشش دهند. تکیه‌گاه تئوریک تفکر سیستمی دیدگاه سیستم باز به سازمان می‌باشد. این دیدگاه نه تنها سنتز دیدگاه عقلایی و طبیعی به سازمان است بلکه سایر عوامل سیستمی و همچنین عوامل محیطی را نیز پوشش می‌دهد؛ بنابراین رویکرد سیستمی مبتنی بر تفکر گرایی نه تنها عوامل درون سازمانی بلکه سایر عوامل درون سازمانی و همچنین عوامل محیطی را نیز پوشش می‌دهد. در این رویکرد رابطه سیستم یا سازمان با محیط متأثر از دیدگاه سیستم باز می‌باشد که سازمان را سیستم باز تلقی می‌کند که در تعامل با محیط است و بدون محیط سازمان معنی و مفهوم ندارد. در این رویکرد با الهام از دیدگاه سازمان به‌عنوان سیستم باز، سازمان را متشکل از عوامل سیستمی یعنی

قوت و ضعف‌ها و عوامل محیطی یعنی فرصت‌ها و تهدیدها می‌داند. تفکر سیستمی نحوه نگرش جدیدی برای مطالعه پدیده‌های طبیعی به مثابه یک سیستم است و به دنبال ایجاد وحدت میان اجزای هستی است. مرا از ایجاد وحدت، یافتن هم‌شکلی‌ها و همانندی‌های واقعی و دستیابی به عمق مفاهیم پدیده‌ها و قانون‌مندی‌هایی است که میان پدیده‌های گوناگون در هستی وجود دارد به عبارت تفصیلی‌تر تفکر سیستمی راه و روشی برای کل‌نگری و چارچوبی است که تأکید آن بر دریافت روابط داخلی پدیده‌هاست، نه شناسایی تک‌تک آن‌ها. با توجه به مطالب بیان‌شده می‌توان ابعاد تفکر سیستمی را در محورهای کل‌نگری، علل رفتار سیستم و الگوهای تغییر و تحول و روابط داخلی مورد بررسی قرار داد (مختاری، ۱۳۹۵).

مرور ادبیات مربوط به موضوع آمادگی تغییر سازمانی برای اصلاح و اجرای نظام بودجه‌ریزی عملیاتی و بررسی تحقیقات مرتبط در این زمینه، رویکردهای متفاوتی را درباره عوامل مؤثر آمادگی تغییر سازمانی برای اصلاح و اجرای نظام بودجه‌ریزی عملیاتی را ارائه می‌دهد که پایه‌های تئوریکی تحقیق را با وضوح بیشتری تشریح می‌کند. این مطالعات منتج به این موضوع گردید که آمادگی برای تغییر و تحول سازمانی برای اصلاح و اجرای نظام بودجه‌ریزی عملیاتی یک مفهوم پویا است که محقق را وادار به بررسی گسترده ابعاد مختلف موضوع فوق نموده است. چرا که با بررسی پژوهش‌ها و مدل‌های موجود، نشان دهنده این می‌باشد که این پژوهش‌ها بر جنبه‌ای خاصی از آن صورت گرفته و به بررسی تاثیر و یا ارتباط برخی از ابعاد و مولفه‌های آن پرداخته‌اند و از توجه عمیق به خود موضوع و شناسایی و احصای ابعاد و مولفه‌های اصلی آن و نحوه ارتباط بین خود این مولفه‌ها که می‌توانند موجب ایجاد ارتقاء آمادگی تغییر سازمان برای اصلاح و اجرای نظام بودجه‌ریزی عملیاتی اثربخش شوند، در قالب یک مدل جامع که در بردارنده جنبه‌های مختلف آن باشد غفلت نموده‌اند به‌طوری که در سنجش آمادگی، فقدان یک رویکرد جامع وجود دارد. بنابراین ضروری است که این موضوع را بر مبنای تفکر سیستمی مورد بررسی قرار گرفته و تغییر و به هم پیوستگی را بهتر درک کنند، پدیده‌ها را از طریق در نظر گرفتن کل آن‌ها بررسی نمایند و علاوه بر در نظر داشتن کلیت پدیده‌ها، ارتباط بین اجزای متشکله سیستم نیز مورد توجه قرار گیرد. این نگرش سیستمی چهارچوبی سودمند را در اختیار محقق قرار می‌دهد تا بتوان سازمان و اجزای درهم پیچیده آن را درک و سازمان را به منزله یک کل متشکل

از اجزای در هم تافته در نظر بگیرد و این نگرش محقق را از ساده‌اندیشی و پندار مبتنی بر فرض ایستایی و مجزا بودن عوامل سازمانی باز می‌دارد و آنان را تشویق می‌کند تا محیطی را که سیستم در آن فعالیت می‌کند بررسی کرده و آن را به خوبی بشناسد. در این مرحله، به‌منظور طراحی مدل مفهومی تحقیق، با بررسی پیشینه تحقیقات انجام گرفته شده در دو بخش مطالعات داخلی و خارجی در این زمینه، مؤلفه‌ها و متغیرهای تأثیرگذار بررسی و شناسایی شده است. سپس با اتکاء به پیشینه تحقیقات انجام گرفته شده و مدل‌های نظری، با در نظر گرفتن ساختار و ماهیت سازمان‌ها، با استفاده از تکنیک تحلیل محتوا، تمامی متغیرهای استفاده‌شده در تحقیقات پیشین بر مبنای رویکرد کل‌گرایی سیستمی بدین صورت که علاوه بر تمرکز بر عوامل سیستمی به بررسی محیط فراگیر (محیط برون‌سازمانی) و تأثیرات محیطی پرداخته شده است و نشان دهنده این می‌باشد که عوامل تأثیرگذار در آمادگی تغییر سازمان برای اصلاح و اجرای نظام بودجه‌ریزی عملیاتی ایستا نبوده و به عبارتی عوامل سازمانی مجزا از یکدیگر نبوده بلکه این عوامل سازمانی در ارتباط با یکدیگر و در تعامل با محیط فعالیت می‌کند. لذا این مدل سیستمی با توجه به در نظر گرفتن و بررسی کلیت پدیده‌ها، ارتباط بین اجزای متشکله سیستم را نیز مورد توجه قرار داده است

نوآوری تحقیق

با توجه به بررسی و مرور تحقیقات انجام شده مرتبط با موضوع، متوجه می‌شویم که بحث‌ها و پژوهش‌ها در رابطه با آمادگی تغییر سازمان برای اصلاح و اجرای نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در زمینه‌های مختلف ارائه شده است و هر یک از اندیشمندان این حوزه به‌زعم خود به یک یا چند مورد از ابعاد و شاخص‌های آن اشاره کرده‌اند؛ به‌نوعی بیشتر تحقیقات انجام‌شده به‌صورت جزیره‌ای و به بعضی از عوامل در راستای آمادگی پرداختند ولی مدلی جامع که بخواهد ابعاد و مؤلفه‌های آمادگی و نحوه ارتباط بین آن‌ها را با یکدیگر ببیند و تأثیری که این ابعاد بر یکدیگر دارند به چشم نمی‌خورد. لذا تحقیقات و مدل‌ها صرفاً کمی بوده و بر جنبه‌ای خاصی از آن صورت گرفته‌اند و به بررسی تأثیر و یا ارتباط برخی از ابعاد و مؤلفه‌های آن پرداخته‌اند و محققان از توجه عمیق به خود موضوع و شناسایی و احصای ابعاد و مؤلفه‌های اصلی آن و نحوه ارتباط بین خود این مؤلفه‌ها که می‌توانند موجب ایجاد ارتقاء آمادگی تغییر سازمان برای اصلاح و اجرای نظام بودجه

ریزی عملیاتی اثربخش شوند، در قالب یک مدل کیفی جامع که در بردارنده جنبه‌های مختلف آن با شد غفلت نموده‌اند و یک خلأ تحقیقاتی در این مورد احساس می‌شود؛ به‌طوری‌که در سنجش آمادگی برای تغییر، فقدان یک رویکرد جامع وجود دارد (کونتاکی و همکاران، ۲۰۱۷). در مجموع می‌توان این‌طور بیان نمود که با بررسی ادبیات مفهومی پژوهش و الگوهای ارزیابی و سنجش، بیانگر این واقعیت است که الگوها و تحقیقات موجود نمی‌تواند به‌طور کامل و همه‌جانبه آمادگی تغییر سازمان سازمان برای اصلاح و اجرای نظام بودجه‌ریزی عملیاتی را مورد سنجش قرار دهند. بنابراین با وجود بهترین تلاش‌ها در این زمینه، ضروری است که سنجش آن به‌صورت سیستماتیک دنبال گردد، چرا که تمام ابعاد آن مورد بررسی قرار گیرد. تفکر سیستمی پایه و اساس سازمان بوده و افراد با تفکر سیستمی یاد می‌گیرند که تغییر و به هم پیوستگی را بهتر درک کنند، پدیده‌ها را در کل ببینند و با نیروهایی که پیامدهای کارهای آنان را تشکیل می‌دهند، برخوردی مؤثرتر داشته باشند. در نگرش سیستمی پدیده‌ها از طریق در نظر گرفتن کل آن‌ها بررسی می‌شوند و علاوه بر در نظر داشتن کلیت پدیده‌ها، ارتباط بین اجزای متشکله سیستم نیز مورد توجه قرار می‌گیرد. این نگرش مدیران را تشویق می‌کند تا محیطی را که سیستم‌شان در آن فعالیت می‌کنند، بررسی کرده و آن را به خوبی بشناسند؛ لذا در این پژوهش سعی شده با مطالعه ادبیات و کارهای انجام شده، نقاط اشتراک و اختلاف آن‌ها را بررسی نموده و ابعاد مهم آن را مشخص و نحوه ارتباط بین آن‌ها را تبیین و مدلی جامع برای سنجش میزان آمادگی تغییر سازمان برای اصلاح و اجرای نظام بودجه‌ریزی عملیاتی با رویکرد سیستمی ارائه کرده است.

روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نگاه هدف توسعه‌ای و به لحاظ استراتژی پژوهشی، کیفی و از نوع اکتشافی است. لذا ابتدا با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی اسناد، اطلاعات و داده‌های جمع‌آوری شده از طریق جستجوی اینترنتی، مطالعات کتابخانه‌ای، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و ابعاد و مؤلفه‌های مدل نهایی استخراج شده است. بدین منظور برای تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی، ابتدا پژوهشگر برای تمام عوامل استخراج شده از مطالعات، کدی در نظر گرفته و سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها و استفاده از کدهای استخراج شده به ارائه یافته‌ها در قالب

مضامین اولیه پرداخته و کدهای تکراری حذف و بقیه کدها در زیر یک مضمون مشابه دسته‌بندی شدند و سپس مضامین اولیه نیز در مضامین فراگیر کلی تر قرار گرفتند. براین اساس، تم‌ها (مضامین) شکل گرفتند و یک طبقه‌بندی ایجاد و طبقات مشابه و مربوطه را ذیل موضوعی که آن را به بهترین نحو توصیف می‌کند، قرار داده شد. در انتها، کدها و مضامین شناسایی شده در قالب عوامل مؤثر در آمادگی تغییر سازمان برای اصلاح و اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی با رویکرد سیستمی برچسب‌گذاری شدند. برای روایی و پایایی بخش کیفی پژوهش با استناد به تحلیل مرور ادبیات و پژوهش‌های صورت گرفته، جهت اعتباربخشی به نتایج، متن‌ها مکرر خوانده می‌شد و در انتها نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مضمون در اختیار چندین نفر از خبرگان که آشنایی کامل با حوزه نظام بودجه ریزی عملیاتی داشتند، قرار گرفت و به تأیید ایشان رسید، همچنین جهت افزایش پایایی آن از نظارت خارجی استفاده شد. بدین صورت که بخشی از داده‌ها به پژوهشگری که ارتباطی با مطالعه نداشت و به منزله ناظر خارجی بود، داده شد تا مشخص شود آیا او نیز درک مشابهی از داده‌ها دارد یا خیر.

یافته های پژوهش

نظریه عبارت است از مجموعه‌ای به هم پیوسته از سازه‌ها، مفاهیم، تعاریف و قضایا که به منظور تبیین و پیش‌بینی پدیده‌ها از طریق تشخیص روابط بین متغیرها یک نظر نظام مند درباره این پدیده‌ها ارائه می‌دهد. نظریه مجموعه‌ای از مقوله‌های پرورش یافته است که به صورت منظم و با جمله‌های بیان‌کننده ارتباط به یکدیگر متصل شده‌اند تا چارچوبی نظری را شکل دهند که پدیده‌های اجتماعی روان‌شناختی، آموزشی بهداشتی و مشابه این‌ها را توضیح دهد. نظریه‌پردازان داده بنیاد نظریه خودشان را در سه شکل ممکن ارائه می‌دهند: (۱) یک الگوی کدگذاری بصری، (۲) مجموعه‌ای از قضایا یا فرضیه‌ها و (۳) داستانی که به شکل روایی نوشته می‌شود. بر همین اساس در این پژوهش نظریه ارائه شده مدل سیستمی آمادگی تغییر در سازمان است که با انجام بررسی‌های علمی و مطالعات کتابخانه‌ای صورت گرفته، به شکل کدگذاری بصری ارائه شده است و رویکرد سیستمی را به عنوان بهترین رویکرد برای آمادگی تغییر در سازمان تبیین کرده است. در این پژوهش برای طراحی مدل سیستمی آمادگی تغییر در سازمان لازم است تا دو رویکرد

مهم مورد توجه قرار گیرد که عبارتند از: ۱. رویکرد نظام مند؛ و ۲. رویکرد کل گرا. در رویکرد نظام مند آمادگی تغییر به عنوان یک سیستم در نظر گرفته می شود که هم از عناصر مختلفی مانند ورودی فرایند خروجی محیط و پیامد تشکیل شده است و هم خود جزیی از نظام بزرگتری مثل توسعه و پیشرفت سازمان است. در رویکرد کل گرا، آمادگی تغییر به مثابه جزئی از یک کل در نظر گرفته می شود. در این رویکرد اهداف برنامه ها، سیاست ها، چشم انداز راهبردها و... درون سازمان تشکیل یک کل را می دهد که آمادگی تغییر جزئی از آن در نظر گرفته می شود. پس از کدگذاری نظری حاصل از بررسی های علمی و مطالعات کتابخانه ای انجام شده، مدل نهایی نمودار شماره (۱) که به عنوان مدل سیستمی آمادگی تغییر در سازمان طراحی شد.



شکل (۱): مدل سیستمی سنجش آمادگی تغییر سازمان برای اصلاح و اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی

نتیجه گیری

بدیهی است که تغییر اقدامی گریزناپذیر است و مدیریت آن باید اصلی بنیادین در مدیریت سازمان‌ها قلمداد شود. سازمان‌های متعددی با ضرورت تغییر مواجه‌اند و محیطی به‌شدت ناپایدار برای فعالیت ایجادشده است. در چنین موقعیتی سازمان‌ها باید برای موفقیت و بقا در محیط‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی تغییر را اعمال نمایند. مقاومت در برابر تغییر یکی از عوامل تکرار شونده‌ای است که در بسیاری از شکست‌های سازمانی وجود دارد. کسب آمادگی برای تغییر، یکی از راه‌حل‌های پیشنهاد شده توسط محققان و خبرگان برای افزایش احتمال موفقیت در تحقق تغییر است و به بیان برخی نویسندگان فقدان آمادگی برای تغییر مقاومت در برابر آن را موجب شده و می‌تواند روند تغییر را مختل کرده و آن را به شکست بکشاند؛ بنابراین منطقی خواهد بود که یک سازمان قبل از هرگونه اقدام برای پیاده سازی تغییرات، آمادگی خویش را مورد بررسی و ارزیابی قرار دهد.

محققان در پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد سیستمی که تاکید اصلی آن بر در نظر گرفتن نقش محیط است مبحث آمادگی تغییر سازمان برای اصلاح و اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی را مورد بررسی قرار دادند که نتایج آن منجر به طراحی مدل سیستمی آمادگی تغییر سازمان برای اصلاح و اجرای نظام بودجه ریزی عملیاتی شد که در ادامه مهمترین نتایج پژوهش مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت.

اولین موضوع مورد بحث در مدل سیستمی آمادگی تغییر سازمان برای اصلاح و اجرای نظام بودجه‌ریزی عملیاتی ورودی‌های آن است که در واقع نقش منابع سیستم را بر عهده می‌گیرند و سیستم بدون آن نمی‌تواند به حیات خود ادامه دهد. سیستم آمادگی تغییر سازمان برای اصلاح و اجرای نظام بودجه‌ریزی عملیاتی جهت شکل‌گیری خود به ۸ ورودی پشتیبانی و منابع نیاز دارد که شامل کارکنان، فرهنگ سازمانی و ارزش‌های مشترک، استراتژی و چشم‌انداز، رهبری، آموزش و مهارت، سیستم، ساختار و زیرساخت فناوری اطلاعات با زیر مجموعه خود می‌باشند که در شکل (۱) نشان داده شده است.

دومین موضوع مورد بحث در مدل سیستمی آمادگی تغییر سازمان برای اصلاح و اجرای نظام بودجه‌ریزی عملیاتی، فرآیند یا پردازش آن است که در واقع نقش جعبه سیاه را در سیستم آمادگی بر عهده می‌گیرد به عبارت دیگر در این خانه ورودی‌ها از طریق یک سری عملیات تبدیل به خروجی می‌شوند. در خانه پردازش سیستم آمادگی تغییر سازمان برای اصلاح و اجرای نظام بودجه‌ریزی عملیاتی، عناصر و مولفه‌های مهم آن در شکل (۱) نشان داده شده است.

سومین موضوع و مهمترین دستاورد مورد بحث در مدل سیستمی آمادگی تغییر سازمان برای اصلاح و اجرای نظام بودجه‌ریزی عملیاتی خروجی است که تمامی تلاش‌ها معطوف به آن است که خود وابسته به ورودی‌ها و خانه پردازش است. نتایج پژوهش حاضر نشان داد پیاده‌سازی و اجرای صحیح آمادگی تغییر سازمان برای اصلاح و اجرای نظام بودجه‌ریزی عملیاتی می‌تواند اثرات مثبتی هم در حوزه فردی و هم در حوزه سازمانی به همراه داشته و تاثیرگذار خواهد بود.

چهارمین موضوع مورد بحث در مدل سیستمی آمادگی تغییر سازمان برای اصلاح و اجرای نظام بودجه‌ریزی عملیاتی بازخورد آن است که نقش اصلاح‌کنندگی سیستم را بر عهده دارید در واقع در یک مدل سیستمی خروجی‌ها با ورودی‌ها مطابقت داده می‌شوند و در صورت مشاهده هر گونه انحرافی از اهداف سیستم باید اصلاحات لازم صورت پذیرد. در واقع خروجی‌ها وارد خانه بازخورد شده و اصلاحات لازم به خانه ورودی انعکاس داده می‌شود.

فهرست منابع

- اردلان، محمدرضا، قنبری، سیروس، زندی، خلیل، (۱۳۹۴)، نقش واسطه‌های مشارکت کارکنان در ارتباط بین رهبری تحولات و آمادگی برای تغییر سازمانی، فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳(۷۷)، ۹۹-۱۲۳.
- اسماعیلی، علی، افشاری، حمیدرضا، (۱۴۰۰)، بررسی تأثیر برنامه‌های توسعه منابع انسانی بر بودجه‌ریزی عملیاتی با نقش میانجی پایداری سازمانی (مورد مطالعه: شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ)، فصلنامه منابع انسانی ناجا، ۱۵(۶۵)، ۹-۳۸.
- بوداقی خواجه نوبر، حسین، یادگار جمشیدی، بهارک، (۱۴۰۱)، بررسی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی (مطالعه موردی: شرکت بنیان دیزل)، حسابداری و بودجه‌ریزی بخش عمومی، ۳(۴)، ۴۵-۶۷.
- پاک‌نژاد، احمد، کارگر، غلامعلی، هنری، حبیب، (۱۳۹۰)، رابطه میان سازمان یادگیرنده و آمادگی برای تغییر در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲، ۱۴۹-۱۶۸.
- جمشیدی، طیب، سلیمانی امیری، غلامرضا، (۱۴۰۲)، شناسایی عوامل موثر بودجه‌ریزی عملیاتی در بخش عمومی با استفاده از نظریه داده بنیاد چندوجهی، دو فصلنامه علمی حسابداری دولتی، ۹(۲)، ۶۹-۸۲.
- خادمی، ساسان، احمدی، غلامرضا، رفیعی راد، جواد، (۱۴۰۰)، بررسی آمادگی اجرای بودجه ریزی عملیاتی (مورد مطالعه ارتش جمهوری اسلامی ایران)، فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۱(۳)، ۱۳۳-۱۶۴.
- رهنود، فرج اله، محمدی فاتح، عمران، اسدی، رضا، (۱۳۹۷)، تفکر سیستمی بستری برای ارتقای عملکرد رهبران و اثربخشی سازمانهای دولتی، فرآیند مدیریت توسعه، ۳۱(۲)، ۱۱۱-۱۸۳.
- زاهدی، شمس السادات، (۱۳۹۱)، تجزیه و تحلیل و طراحی سیستمها، چاپ یازدهم، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- سپهوند ر ضا، زرنگاران یو سف، محمدی مهدی، (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر شایستگی های بین فرهنگی بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۹(۲)، ۱-۲۶.
- شریفی، سید مهدی، سعیدآبادی محمدرضا، استیری مهرداد، حسین تبار، عسگری، (۱۳۹۸)، طراحی مدل سیستمی آموزش و توسعه سرمایه انسانی در صنایع خلاق، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱۱(۱)، ۷۵-۱۰۰.
- صلواتی، عادل، رستمی نوروزآباد، مجتبی، کمانگر، فرزاد، رحمانی نوروزآباد، (۱۳۹۳)، سامان، تفکر سیستمی و استقرار مدیریت دانش، مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۸، ۷۳-۹۹.

- عنوانی، سید حامد، سید موسوی، سید حسین، فخار نوغالی، وحیده، حسینی شاهرودی، سید مرتضی، (۱۳۹۶)، رویکرد سیستمی در تعریف سبک زندگی، معرفت فرهنگی اجتماعی، ۹(۱)، ۸۱-۱۰۰.
- قلاوندی، حسن، (۱۳۹۵)، رابطه تغییر سازمانی بر اساس عوامل مدیریتی با عملکرد سازمانی، جامعه شناسی کاربردی، ۲۷(۲)، ۱۴۱-۱۵۶.
- لاجوردی، سیدجلیل، رضاییان، علی، فرتوک زاده، حمیدرضا، طلایی شکری، شهاب، (۱۳۹۸)، بررسی پژوهش‌های گردشگری در ایران با رویکرد سیستمی، فصلنامه راهبرد، ۲۷(۹۱)، ۱۰۹-۱۳۹.
- مرادی، سعید، مرتضی نیا، حمید، (۱۴۰۱)، شناخت عوامل مؤثر حسابرسی عملکرد بر پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در شرکت‌های دانش‌بنیان، فصلنامه پژوهش‌های حسابرسی حرفه‌ای، ۲(۸)، ۸-۲۸.
- محسنی تنکابنی، ساره، طوطیان، صدیقه، (۱۴۰۰)، فراتحلیل موانع استقرار بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور، حسابداری و بودجه‌ریزی بخش عمومی، ۲(۴)، ۶۴-۸۴.
- مهرانی، ساسان، آخوندی، امید، (۱۳۹۷)، تفکر سیستمی و کاربردهای آن در مدیریت ریسک واحد تجاری مطابق با کوزو، پژوهش حسابداری، ۸(۱)، ۵۵-۷۰.
- موسوی، میرنجف، عبدالله زاده، مهدی، زینالپور، امید، باقری کشکولی، علی، (۱۳۹۵)، ارایه یک مدل تحلیل محیط با رویکرد سیستمی در برنامه ریزی گردشگری (مطالعه موردی: شهرستان ماکو)، پژوهش‌های جغرافیای انسانی، ۴۸(۱)، ۱-۱۸.
- مختاری، قاسم، (۱۳۹۵)، تفکر سیستمی (مبانی، ابزار و روش). دانشگاه قم.
- نیکدل ناوی، کیهان، عباسی، ابراهیم، (۱۴۰۲)، بررسی موانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در بیمارستان‌های ملکی سازمان تامین اجتماعی استان تهران، فصلنامه پژوهش‌های علوم مدیریت، ۵(۱۴)، ۴۵-۱۴۵.
- یزدان پناه، محمد حسین، شیبانی، عباس، (۱۴۰۱)، بررسی و رتبه‌بندی مهمترین عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در ادارات دولتی، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۶(۷۸)، ۶۸۴-۶۹۶.
- Al-Hussamiand, M., Hammad, S., Alsoleihat, F. (2018). The influence of leadership behavior, organizational commitment, organizational support, subjective career success on organizational readiness for change in healthcare organizations, *Leadership in Health Services*, 31(4), 354-370.
- Alharbi, MF. (2018). An investigation of the Saudi Healthcare system's readiness for change in the light of Vision 2030: The role of transformational leadership style. *J Health Spec*, 6, 45-51.
- Arnéguy, E., Ohana, M., Stinglhamber, F. (2018). Organizational Justice and Readiness for Change: A Concomitant Examination of the Mediating Role of Perceived Organizational Support and Identification, *Original Research ARTICLE, Front. Psychol*, 10, 236-257.
- Asif Qureshi, M., Waseem, N., Ahmed Qureshi, J., Afshan, S. (2018). Impact of Organizational Commitment on Readiness for Change: A Case of Higher Learning Institutions of Karachi, *ISR-MSSE*, 16(1), 1-14.

- Aboobaker, N. and K.A., Z. (2020), Influence of digital learning orientation and readiness for change on innovative work behaviour: reflections from the higher education sector, *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 34(2), 25-28.
- Alannah E Rafferty, Amirali Minbashian, (2019). Cognitive beliefs and positive emotions about change: Relationships with employee change readiness and change-supportive behaviors, 72(10), 23-38.
- Al-Haddad, S., Camci, A., & Kotnour, T. (2015). Assessing The Factors Enabling Systematic Change. *Journal of Enterprise Transformation*, 5(3), 141-161.
- Britta J. Seggewiss. (2018). Testing Interactive Effects of Commitment and Perceived Change Advocacy on Change Readiness: Investigating the Social Dynamics of Organizational Change, *Journal of Change Management*, 19(2), 122-144.
- Cinite, I., Duxbury, L.E. (2018). Measuring the Behavioral Properties of Commitment and Resistance to Organizational Change, 54(2),
- Damawan, A.H., Azizah. S. (2020). Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 395, 49-53.
- Decker, K. L. (2020). Impact of Performance-Based Budgeting on Quality Outcomes in U.S. Military Healthcare Facilities. (Doctoral dissertation). Retrieved from VCU Theses and Dissertations.
- Elsan Mansaray, H. (2019). The Role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review, *Journal of Human Resource Management*, 7(1): 18-31.
- Facilitators, N.L. (2017). Barriers and Management Competencies Associated with Schools' Readiness to Implement New Accountable Practices, *Universal Journal of Management*, 5(1), 22-31.
- Ghani, E. K., Mohammad, N., & Muhammad, K. (2021). Custom officers rediness for sales and service tax implementation in Malaysia: an organisational readiness for change perspective. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 459-468.
- Georgalis, J., Samaratunge, R., Kimberley, N., & Lu, Y. (2015). Change process characteristics and resistance to organisational change: The role of employee perceptions of justice. *Australian Journal of Management*, 40(1), 89-113.
- Gigliotti, R., Vardaman, J., Marshall, D., & Gonzalez, K. (2019). The Role of Perceived Organizational Support in Individual Change Readiness. *Journal of Change Management*, 19(2), 86-100.
- Hatjidis, D., Griffin, M. and Younes, M. (2019), Linking universal network quality perception and change readiness: The mediating roles of tacit knowledge and organizational climate", *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 1017-1035.
- Hakan, E. V, Tanç, Ş. G. & Koçyiğit, S. Ç. (2019). Performance-Based Budgeting (PBB) Factors: An empirical study. *Accounting and Corporate Reporting, Today and Tomorrow. Accounting and Business research*, 15 (3), 122-139.
- Hatami-Marbini, A., Toloo, M., Reza Amini, M. & Azar, A. (2022). Extending a fuzzy network data envelopment analysis model to measure maturity levels of a performance based-budgeting system: A case study. *Expert Systems with Applications*, 200, 116884.
- Iqbal, A., Asrar-ul-Haq, M. (2018). Establishing relationship between TQM practices and employee performance: The mediating role of change readiness, *International Journal of Production Economics*, 203, 62-68.

- Iqbal, A., Asrar-ul-Haq, M. (2019). Change readiness and knowledge sharing in organisational setting: evidence from software houses, *International Journal of Knowledge Management Studies*, 10(3), 59-82.
- Ismail, S., Siraj, S. A., Baharim, S. (2018) Implementation of accrual accounting by Malaysian federal government: Are the accountants ready? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(2), 234-247.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356-374.
- Kosasiha, K., Saparuddinb, W. (2020), The influence of ambidextrous organization and authentic followership on innovative performance: The mediating role of change readiness, *Management Science Letters*, 10 ,1513-1520.
- Kondakci, Y., Beycioglu, K., Sincar, M., & Ugurlu, C. T. (2017). Readiness of teachers for change in schools. *International Journal of Leadership in Education*, 20(2), 176-197.
- [26] Lehman, W. E., Greener, J. M., & Flynn, P. M. (2012). Organizational Readiness for Change in Correctional and Community Substance Abuse Programs. *Journal of Offender Rehabilitation*, 96-114.
- Malik, P., & Garg, P. (2017). The relationship between learning culture, inquiry and dialogue, knowledge sharing structure and affective commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*, 30,
- Matthysen, M., & Harris, C. (2018). The relationship between readiness to change and work engagement: A case study in an accounting firm undergoing change. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(0), 1-11.
- Mauro, S. G., Cinquini, L. & Sinervo, L. (2019). Actors' dynamics toward performance-based budgeting: a mix of change and stability? *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 31(2), 158-177.
- Mauro, S. G, Cinquini L. & Pianezzi, D. (2019). New Public Management between reality and illusion: Analysing the validity of performance-based budgeting. *The British Accounting Review*. 5(3), 56-76.
- Nimitha A., Zakkariya K.A. (2019). Influence of digital learning orientation and readiness for change on innovative work behaviour: reflections from the higher education sector, *Journal of the Gujarat research society*, 21(13), 289-216.
- Nemec, J. & de Vries, M. S. (2019). Effectuating Performance-Based Budgeting Takes Time. In *Performance-Based Budgeting in the Public Sector*. ۲۶۹-۲۵۷ .
- Nuhanisa Radian, N., Mangundjaya, W.L. (2019). Individual Readiness for Change as Mediator between Transformational Leadership and Commitment Affective to Change, *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas*, 3(1), 1-12.
- NDUNG'U, A. (2019). A CHANGE FRAMEWORK FOR INTRODUCING PERFORMANCE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION: A CASE STUDY, Submitted in complete fulfilment of the requirements for the degree, DOCTOR OF PHILOSOPHY LABOUR RELATIONS AND HUMAN RESOURCES, nelson mandela university, Faculty of Business and Economic Sciences.
- Paulsen, J.E. (2019). The Relationship between Organizational Commitment, Readiness for Change and Competing Values Framework in the Norwegian Police, Master's thesis at the Department of Psychology, university of oslo.
- Park, J. H. (2019). Does Citizen Participation Matter to Performance-Based Budgeting? *Public Performance & Management Review*, 42 (2), 280-304

- Ramadhani, F.B., Lizar, A.A., Sari, N.A., Satriy, A. (2018). Developing Organizational Capacity for Change: The Role of Leader and Trust in the Indonesian Healthcare and Social Security Agency, *Advances in Economics, Business and Management Research*, 12th International Conference on Business and Management Research (ICBMR).
- Ramezan, M., Sanjaghi, M.E., Rahimian Kalateh Baly, H. (2013). Organizational change capacity and organizational performance an empirical analysis on an innovative industry, *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 5(3), 188-212.
- Surianti, M., & Dalimunthe, A. (2015). The Implementation of Performance Based Budgeting in Public Sector (Indonesia Case: A Literature Review). *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(12), 198-211.
- Sasmita, I.A.G.H.D. (2019). The Effect of Transformational Leadership and Psychological Capital to Individual Readiness to Change for employees in Tourism Development Corporate, *Journal psikodimensia*, 18(2), 167-177.
- Scaccia, J. P., Cook, B. S., Lamont, A., Wandersman, A., Castellow, J., & Katz, J. (2015). A PRACTICAL IMPLEMENTATION SCIENCE HEURISTIC FOR ORGANIZATIONAL READINESS: A Heuristic for Organizational Readiness. *Journal of Community Psychology*, 44(12), 484-501.
- Stefanie, F., Stefan, S. (2018). The Effect of Transformational Leadership on Employees During Organizational Change – An Empirical Analysis, *Journal of Change Management*, 1-22.
- Thakur, R. and Srivastava, S. (2018). From resistance to readiness: the role of mediating variables, *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 230-247.
- Waisya, O.H., Weib, C.C. (2020). Transformational Leadership and Affective Commitment to Change: The Roles of Readiness for Change and Type of University, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. 10(10), 459-482.
- Yen, T.T., Nguyen, Ph. N., Trang Cam., H. (2021). The Role of Accountability in Determining the relationship between financial reporting quality and the performance of public organizations: Evidence from Vietnam, *Journal of Accounting and Public Policy*, 40 (1), 32-44.



