

تحلیل استراتژیک امکان پیاده سازی نظام بودجه ریزی عملیاتی در ورزش کشور با استفاده از روش SWOT_ANP

معصومه هدایتی

دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد آیت ا... آملی، آمل، مازندران، ایران. (نویسنده مسئول)
hedayatin@ymail.com

فرشاد امامی

استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد آیت ا... آملی، آمل، مازندران، ایران

محسن اسمعیلی

استادیار مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۹/۱۱ تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۰/۱۵

چکیده

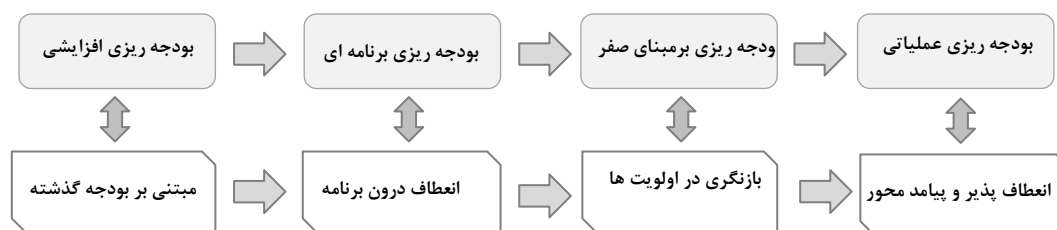
در سال های اخیر در کشور به منظور توسعه و گسترش ورزش، فعالیت های مستمر و حمایت های لازم از طریق تشکیلات دولتی به عمل آمده است و فرآیند برنامه ریزی و سیاست گذاری و بودجه ریزی در حوزه ورزش با قوت و ضعف هایی در طی مقاطع مختلف سیاسی-اجتماعی توأم بوده است. پژوهش حاضر با هدف بررسی استراتژیک امکان استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی در ورزش کشور و با روش SWOT-ANP صورت پذیرفته است. به این منظور روش تحقیق توصیفی-پیمایشی و از نوع میدانی می باشد. جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی (ماتریس SWOT) صاحب نظران و مسئولان ورزش کشور و در بخش کمی (SWOT-ANP) کارشناسان و مدیران عالی سازمان های متولی ورزش هستند. یافته های تحقیق نشان داد که از میان عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر اجرایی نمودن بودجه ریزی عملیاتی ۸ قوت، ۹ ضعف، ۱۰ فرصت و ۸ تهدید شناسایی شد که منتج به استخراج ۸ استراتژی در قالب ۴ استراتژی کلی SO، WO، ST و SO شد. از میان استراتژی های تدوین شده در نهایت نتایج نشان داد که استراتژی WO مهم ترین استراتژی در پیاده سازی نظام بودجه ریزی عملیاتی در ورزش کشور است که اشاره به اهمیت آموزش و آشنایی نیروی انسانی سازمان برای اجرای بودجه ریزی عملیاتی و آماده نمودن مدیران برای قبول مسئولیت های ناشی از اعطای اختیارات جدید با استفاده از نیروی پشتیبانی دولت در طرح بودجه ریزی جامع کشور و همچنین کاهش قوانین و ضوابط سختگیرانه و افزایش نظارت ها بر حسب شاخص های پیشرفت کار معین شده دارد.

واژه های کلیدی: بودجه ریزی عملیاتی، ورزش، استراتژیک، SWOT-ANP.

۱- مقدمه

فراهم می آورد و فعالیت های واحدها در جهت اهداف سازمان را هدایت می کند (جلال آبادی و همکاران، ۱۳۹۵، ۶). از زمان پیدایش واژه بودجه، تعاریف متعددی از آن به عمل آمده است که با توجه به نوع برداشت و نگاه افراد به موضوع بودجه متفاوت است. در ابتدای امر، بودجه صرفاً به معنای بودجه نویسی مطرح بود. به همین دلیل تعاریفی که از این واژه صورت گرفته، معنای بودجه نویسی را در اذهان تداعی می نماید (صفدری نهاد و همکاران، ۱۳۹۴، ۲۹). در بودجه ریزی سنتی، بودجه به صورت بسیار تفصیلی تهیه می گردد که این امر موجب دقت بیشتر می شود، اما بسیاری از مفروضات این سیستم در دوران کنونی، با توجه به جهت گیری های صنایع به تشکیل زنجیره های یکپارچه، سؤال برانگیز هستند. بر این اساس، یکی از ضعف های اساسی رویکرد سنتی، عدم تناسب سطح فعالیت و بودجه اختصاص داده شده به هر واحد محصول/خدمت می باشد. ولی در بودجه ریزی عملیاتی، علاوه بر تفکیک اعتبارات به وظایف، برنامه ها، فعالیت ها و طرح ها، حجم عملیات و هزینه های اجرای عملیات دولت و دستگاه های دولتی طبق روش های علمی مانند حسابداری قیمت تمام شده و روش های کارسنجی محاسبه و اندازه گیری می شوند. با این حال بودجه ریزی عملیاتی پدیده کاملاً جدیدی نیست، بلکه نظام تکامل یافته و متشکل از برخی جنبه ها و عناصر مفید سایر بودجه ریزی های تجربه شده در گذشته است (مرادی و همکاران، ۱۳۹۱، ۶۶). نظام های بودجه ریزی سیر تکاملی خود را طی نمود و امروزه به نظام بودجه ریزی عملیاتی رسید. هر یک از نظام های پیشین هرچند دارای نقاط ضعفی بودند اما می توانستند نیازهای مربوط به زمان خود را برطرف نمایند. با این حال، با گذشت زمان و تغییر و بهبود در نیازها، نظام های بودجه ریزی نیز تغییر یافت و امروزه سیستمی که با توجه به نیازهای کنونی در کانون توجه قرار گرفته است، بودجه ریزی عملیاتی است (مشایخی و همکاران، ۱۳۹۳، ۱۸).

در عصر حاضر ورزش به عنوان یک بخش اقتصادی در تولید و مصرف کالاها و خدمات ورزشی و توسعه اقتصادی جوامع مختلف نقش دارد و هم اکنون یکی از عوامل اثرگذار در رشد اقتصاد ملی و یکی از صنایع درآمدزا در قرن ۲۱ به شمار می رود. ورزش جزء پدیده هایی است که در جامعه مدرن تأثیرگذاری غالبی دارد. در سطح بین المللی، ورزش یازدهمین رتبه را در بین صنایع عمده مختلف داراست (کریمی نی نی، ۱۳۹۴، ۳). در کشور ما نیز ارتباط ورزش با اقتصاد در قالب درآمدزایی صنعت ورزش و سهم ورزش از بودجه کشور بیش از پیش حائز اهمیت است. سازمان های ورزشی جهت نیل به اهداف خود به منابع متعددی نیاز دارند و بدون شک یکی از مهم ترین این منابع، منابع مالی سازمان است که چنانچه به درستی پیش بینی و تخصیص یابد باعث پیشرفت و موفقیت سازمان خواهد شد. بودجه ریزی به صورت ابزاری کارآمد برای مدیریت صحیح به شمار می آید. آگاهی مدیران و تصمیم سازان از شیوه های نوین بودجه ریزی، علاوه بر استفاده عقلایی از منابع و تخصیص بهینه آن، بستر مناسبی برای رشد و کارایی در سازمان فراهم می سازد و علاوه بر ارتقاء کارایی، از اسراف اموال عمومی جلوگیری نموده و توزیع عادلانه و مطلوب منابع ملی را به دنبال خواهد داشت. بودجه بندی یکی از مهم ترین فرایندهای برنامه ریزی و طرح ریزی است. اهمیت وجود بودجه مانند خون در رگ های سازمان می باشد، که اگر با طرح ریزی و برنامه درستی همراه نباشد و همچنین کنترل مناسبی بر روی آن وجود نداشته باشد، باعث اتلاف آن و از بین رفتن اعضای حیاتی سازمان، به خصوص نیروهای عملیاتی و اجرایی که آخرین شاخه از تقسیم بندی سازمان ها به حساب می آیند، خواهد شد. نظام بودجه ریزی مناسب موجب طرح های ادواری، بهبود هماهنگی و ارتباط می گردد و چارچوبی مناسب برای کنترل، اندازه گیری و ارزیابی عملکرد کارکنان



شکل ۱. سیر تکاملی نظام های بودجه ریزی

(مشایخی و همکاران، ۱۳۹۳)

دیده‌گاه فایده و هزینه تجزیه و تحلیل می نماید و به دلایل افزایش قیمت تمام شده واقف می گردد و در نهایت به مدیریت بهتر اجرای برنامه ها، فعالیت ها و عملیات هر واحد منجر می شود؛ بنابراین حرکت به سوی بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد موجب گسترش و نگهداری حساب ها و جزئیات در امور مالی دستگاه است (جعفرنیا و جاهد، ۱۳۹۴، ۲۶). بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد برای مستندسازی دستاوردها، شیوه های عینی ایجاد می کند. این روش بودجه ریزی یک ابزار تشخیص ارزشمند برای دستیابی به درکی عمیق و زیربنایی از رابطه میان منابع به کار گرفته شده و عملکردها است. اگر بودجه مبتنی بر عملکرد به خوبی تهیه شده باشد با شفافیت بیشتری عملکرد اجرایی برنامه ها را نشان می دهد؛ با استفاده از شاخص های فعالیت مبنای ستانده های مورد انتظار و اهداف عملیاتی برنامه ها را مشخص کرده و به این ترتیب ابزار بسیار مؤثری است که نشان می دهد میزان مخارج در هر زمینه ای چه تأثیری بر کیفیت و کمیت نتایج حاصله دارد (برزلای، ۲۰۰۱، ۱۶). به طور کلی بودجه ریزی عملیاتی به دنبال پاسخ گویی به این پرسش است که، جایگاه کنونی ما کجاست؟ می خواهیم کجا باشیم؟ چگونه باید به این هدف ها برسیم؟ چگونه باید پیشرفت خود را بسنجیم؟ موانع استقرار این نظام چیست؟ عوامل محیطی تأثیر گذار کدامند؟ کدام یک تأثیر بیشتری دارد؟ بودجه ریزی عملیاتی به عنوان یکی از مهم ترین ابزارهای کارآمد مدیران در پاسخ گویی و اثربخشی تصمیم گیری ها و کنترل است. تربیت مدیران کارآمد و لایق، نقش بسیار اساسی در فرایند بودجه ریزی عملیاتی ایفا می کند. در نظام بودجه ریزی عملیاتی افزایش اختیارات مدیران دستگاه های اجرایی و ایجاد بستر عملیاتی مطمئن و عاری از خطر و ظرفیت سازی مدیریتی متغیرهای اصلی محسوب می شود (حاجیها و همکاران، ۱۳۹۲، ۳۶). ویژگی کلیدی نظام بودجه ریزی بر مبنای عملکرد، تلفیق اهداف نظام مدیریت بودجه با پاسخگویی مناسب است به بیان دیگر عملکرد خوب مورد تشویق قرار گرفته و عملکرد نامطلوب تنبیه می شود. تجربیات به دست آمده در این زمینه نشان می دهد که موفقیت این نظام مبتنی بر تداوم آن توسط دستگاه های اجرایی ذریبط و کاربرد تدریجی استانداردهای عملکرد خدمات ارائه شده است (جعفرنیا و جاهد، ۱۳۹۴، ۲۸). در ایران از اوایل دهه ۱۳۸۰ تصمیم بر تغییر در نوع و شکل بودجه ریزی مطرح گردیده است که ابتدا در بودجه سالانه و در سال های بعد، در قوانین فرداستی مطرح شد. ساختار بودجه سازمان های دولتی کشور اکنون به گونه ای است که به راحتی هزینه ساز است و منابع واقعی را از منابع غیر واقعی و تورمی تفکیک نمی کند.

واژه بودجه بندی بر مبنای عملکرد برای اولین بار در دولت مرکزی آمریکا در حدود ۵۵ سال قبل به کار گرفته شد. کشورهای دیگری نیز این نوع بودجه بندی را برگزیده اند اما الگوی مورد استفاده میان کشورهای جهان یکسان نیست. بودجه بندی عملیاتی فرآیند پیچیده ای است که اجرای آن چند سال به طول می انجامد. در ایران از سال ۱۳۸۵ مرحله اول آن به اجرا در آمد که هدف از اجرای مرحله اول شفاف سازی بود. در مرحله دوم هدف ارتقای بهره وری و در مرحله سوم نیز افزایش اثربخشی فعالیت ها قرار گرفت. به این صورت که در مرحله اول اجرای بودجه ریزی عملکرد در قالب تعریف مجدد برنامه ها و فعالیت ها، تعیین شاخص های عملکرد و تعیین هزینه واحد، در بودجه سال ۱۳۹۵ به اجرا درآمد و در شروع مرحله دوم و در ادامه در مرحله سوم به استناد الزام قانونی مندرج در ماده ۱۴۴ قانون برنامه چهارم، تمامی دستگاه های اجرایی موظف شدند به منظور افزایش کارایی و بهره وری و استقرار نظام کنترل نتیجه و محصول به جای کنترل مراحل انجام کار و اعطای اختیارات لازم به مدیران برای اداره واحدهای تحت سرپرستی خود، قیمت تمام شده آن دسته از فعالیت ها و خدماتی که قابلیت تعیین قیمت تمام شده را دارند پس از تأیید سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور یا استان با اعطای اختیارات لازم به مدیران ذی ربط اجرا نمایند (باباجانی و استا، ۱۳۹۴، ۸).

بنابراین با توجه به آنچه گفته شد، «بودجه ریزی عملیاتی» به معنای شیوه تدوین و نهایی سازی درخواست یک سازمان برای تخصیص منابع است که از طرح راهبردی آن سازمان نشأت می گیرد و بر وظایف قانونی آن استوار است. در این تعریف بودجه ریزی عملیاتی منابع را بر مبنای تحقق اهداف سنجش پذیر تخصیص می دهد که در بودجه عملیاتی، هم باید تمامی فعالیت های مستقیم و غیر مستقیم مورد نیاز برای رسیدن به اهداف یک برنامه و هم هزینه دقیق هر کدام از این فعالیت ها براساس شاخص های مختلف مدنظر قرار گیرد (صفدری نهاد و همکاران، ۱۳۹۴، ۲۹). به عبارت دیگر، اندیشه ای که در ورای بودجه ریزی عملیاتی قرار دارد این است که سیاست گذاران تصمیم های مالی برنامه ها را به گونه ای عینی و بر مبنای کارایی و اثربخشی استوار کنند. همچنین، منابع مالی مورد نیاز برنامه ها، شناسایی و معیارهای سنجش و کنترل نشیجه ها در مقایسه با برنامه ها به دست آید و آن گاه هم سیاستگذاران و هم مردم می توانند درباره عملکرد دولت قضاوت روشن تری داشته باشند (حاجیها و سالاروند، ۱۳۹۲، ۳۴). بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در واقع همان بودجه برنامه ای است که به نحو دقیق تری اجرای برنامه ها را از

در شیوه بودجه ریزی رایج در دستگاه های دولتی ایران فقط حفظ سقف هزینه ها مطرح است؛ یعنی هر دستگاه بودجه سال جاری خود را معیار قرار می دهد و سپس، بدون اجرای هر گونه ارزیابی ای از عملکرد خود و اینکه هزینه واقعی هر واحد از تولید کالا یا خدمات آن عملاً چقدر تمام می شود، با در نظر گرفتن نرخ تورم در کشور و سایر متغیرهای احتمالی در هزینه ها، درصدی را به درآمدها و هزینه های سال جاری اضافه می کند و به عنوان پیش بینی بودجه سال آینده خود به دولت ارائه می دهد (قلی زاده و کهن روز، ۱۳۹۴، ۴۲).

در زمینه عوامل، چالش ها، موانع و راهبردهای استقرار بودجه ریزی عملیاتی در داخل و خارج کشور تاکنون تحقیقات بی شماری صورت پذیرفته است. این در حالی است که تحقیقات در زمینه اجرای بودجه ریزی عملیاتی در حوزه ورزش بسیار اندک است. آرنولد و آرتز^۲ (۲۰۱۹) نقش بودجه واحدی در برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد را مورد بررسی قرار دادند و به کارکردهای مختلف بودجه در سازمان اشاره کردند که گاهی با یکدیگر همخوانی ندارد و یا حتی ممکن است با یکدیگر در تعارض باشند، بنابراین نتیجه گرفتند که استفاده از یک سطح بودجه واحد برای برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد قابلیت اجرای بالایی را ندارد. دیوریک و همکاران^۳ (۲۰۰۹) نیز به مطالعه دیدگاه مسئولان فدراسیون های ورزشی در ارتباط با مطلوبیت منابع مالی توزیع شده بوسیله کمیته ملی المپیک آمریکا پرداختند و گزینه هایی براساس سه اصل توزیع یعنی تساوی (تساوی در رفتار، تساوی در نتایج)، انصاف (انصاف مبتنی بر اخذ مدال، انصاف مبتنی بر تعداد اعضاء) و نیاز (ناشی از فقدان منابع، نیاز ناشی از هزینه های زیاد، نیاز جهت موفقیت در رقابت ها) مطرح کردند و پس از تجزیه و تحلیل داده ها دریافتند مسئولان فدراسیون های ورزشی توزیع منابع براساس نیاز را منصفانه ترین روش توزیع می دانند و در عین حال اعتقاد دارند توزیع فعلی منابع مالی براساس مدال های کسب شده در المپیک است. مشایخی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی امکان طراحی و استقرار بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در دانشگاه های دولتی ایران را مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه دست یافتند که در نظام بودجه بندی در دانشگاه های دولتی کشور بر لزوم استقرار سیستم بودجه بندی عملیاتی با توجه به به کارگیری سیستم بهایابی بر مبنای فعالیت تأکید بیشتری گردیده است. گودرزی (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان طراحی و تبیین الگوی کاربردی مدیریت مالی در فدراسیون های ورزشی به ارائه چارچوبی علمی و اصولی از ارتباط مفهومی و کاربردی مدیریت مالی در فدراسیون های ورزشی پرداخت و در نهایت ماتریس تحقیق

مشخص کرد که مدل کاربردی مدیریت مالی در فدراسیون های ورزشی متأثر از ۴ عامل مستقل در دو بخش توجه به سازمان (شامل بودجه بندی و برنامه ریزی) و توجه به ذینفعان (حسابداری و گزارش دهی) می باشد. همچنین کریمی (۱۳۹۴) در بررسی روند امور مالی در سازمان های ورزشی عمومی و دولتی کشور به این نتیجه دست یافت که میان وضع موجود و مطلوب روند بودجه ریزی، تخصیص اعتبار، هزینه کرد و نظارت بعد از هزینه کرد در سازمان های ورزشی تفاوت وجود دارد. همچنین یافته های تحقیق نشان داد که بین دیدگاه مسئولین اجرایی و مالی در سازمان های ورزشی در زمینه روند بودجه ریزی نیز اختلاف نظر وجود دارد.

برنامه های وزارت ورزش و جوانان در ۹ حوزه، توسعه دولت الکترونیک، گسترش ورزش بانوان، گسترش ورزش قهرمانی، گسترش ورزش همگانی، حمایت، هدایت و ارتقاء امور فرهنگی در ورزش، حمایت و هدایت امور فرهنگی و تربیتی جوانان، ساماندهی امور جوانان، پژوهش های کاربردی و آموزش غیررسمی فنی حرفه ای و مهارتی ارائه شده است. برنامه های کمیته ملی المپیک شامل گسترش ورزش قهرمانی و آموزش غیررسمی فنی حرفه ای و مهارتی و برنامه کمیته ملی پارالمپیک مبتنی بر گسترش ورزش قهرمانی است (دفتر مطالعات آموزش و فرهنگ، ۱۳۹۷). در این راستا از اصلی ترین منابع تخصیص بودجه در ورزش کشور، فدراسیون های ورزشی هستند. فدراسیون های ورزشی آماتوری در ایران مؤسساتی عمومی و غیردولتی هستند، ولی چون اکثر فدراسیون ها قادر به تأمین هزینه های خود نیستند و با توجه به مجموعه وظایف اصلی وزارت ورزش و جوانان که تأمین بخشی از هزینه های فدراسیون ها نیز جزئی از آن است، وزارت ورزش و جوانان سالانه با تأیید هیأت دولت بودجه چشمگیری را در اختیار فدراسیون ها قرار می دهد. با توجه به موانعی که در زمینه خودکفایی مالی بسیاری از فدراسیون ها وجود دارد (موانعی همچون در اختیار نداشتن متخصصان بازاریابی، پرداخت نکردن حق پخش بازی ها از سوی رسانه ها، محدودیت های پخش از طریق رسانه برای برخی رشته ها، تعداد تماشاگران اندک بسیاری از رشته ها، پایین بودن قیمت بلیط مسابقات، عدم وجود حامیان ورزشی مناسب و...) به نظر می رسد بودجه دولتی به معنای واقعی شاهرگ حیاتی بسیاری از فدراسیون ها باشد و همانطور که کاهش یا قطع آن می تواند با رکود یا توقف فعالیت بسیاری از فدراسیون ها همراه باشد، تعیین عادلانه این بودجه نیز می تواند زمینه ای مناسب برای رشد همزمان همه رشته های ورزشی فراهم کند (اسدی و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۸۶). مبحث بودجه ریزی و مشکلات مالی

نظرسنجی و پرسشنامه از مسئولان و مدیران ورزش کشور استفاده گردید. در بخش مصاحبه جلساتی با حضور مدیران و مسئولان وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک (N=6) به شیوه گفتگوی مستقیم و تبادل نظر برگزار شد و مؤلفه های استخراج شده در چهار بعد (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدهای استقرار بودجه ریزی عملیاتی در نظام ورزش کشور) تأیید و دسته بندی شدند و در ادامه استراتژی های حاصل از ماتریس SWOT در قالب استراتژی های WT, ST, WO, SO استخراج گردیدند. با توجه به نظرات خبرگان پرسشنامه ای محقق ساخته حاوی ۳۵ سوال در چهار بخش برای بررسی و شناسایی نقاط ضعف (۹ گویه)، قوت (۸ گویه)، فرصت ها (۱۰ گویه) و تهدیدهای (۸ گویه) پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی جهت استفاده در روش ANP طراحی گردید. با توجه به اینکه مسئولیت و شناخت استراتژی برعهده مدیران و کارشناسان سازمان است، بنابراین جامعه آماری تحقیق در بخش کمی، به منظور محاسبه اوزان نهایی و اتخاذ بهترین راهبرد و استراتژی با استفاده از پرسشنامه مقیاس زوجی، مدیران عالی، میانی و کارشناسان ارشد وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک (N=36) می باشند که باتوجه به محدود بودن جامعه آماری از روش کل شمار جهت مطالعه در این بخش استفاده شد. روایی پرسشنامه تحقیق به تأیید اساتید و خبرگان رسید و به منظور بررسی پایایی آلفای کرونباخ (a=0.81) استفاده شد.

۳- پرسش های پژوهش

- ۱) مهم ترین عوامل داخلی مؤثر بر پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در نظام ورزش کشور کدامند؟
- ۱-۱- مهم ترین نقاط قوت درون سازمانی پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در نظام ورزش کشور چیست؟
- ۱-۲- مهم ترین نقاط ضعف درون سازمانی پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در نظام ورزش کشور چیست؟
- ۲) مهم ترین عوامل محیطی مؤثر بر پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در نظام ورزش کشور کدامند؟
- ۲-۱- مهم ترین فرصت های پیش روی پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در نظام ورزش کشور چیست؟
- ۲-۲- مهم ترین تهدیدهای پیش روی پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در نظام ورزش کشور چیست؟
- ۳) بهترین استراتژی و راهبرد سازمان های متولی ورزش در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی چیست؟

همواره یکی از معضلات مهم ورزش در کشور بوده است و معمولاً این معضل سد بزرگی برای پیشرفت به شمار می رود. همچنین با توجه به شرایط کنونی کشور نیز باید بیش از پیش به مسائل مالی در سازمان ها و مدیریت بهینه آن توجه نمود. از طرفی روزهای سرنوشت سازی در انتظار ورزش کشور است؛ حضور تیم های ملی در مسابقات بین المللی و تلاش آن ها برای کسب سهمیه المپیک ۲۰۲۰، مسئولیت مدیران این عرصه را سنگین تر از گذشته می کند. لایحه بودجه کل کشور برای وزارت ورزش و جوانان بودجه ای بالغ بر ۱.۶۶,۵۶۵,۸۰۰,۰۰۰ تومان در نظر گرفته شده است. بر اساس این لایحه کمیته ملی المپیک نیز ۷۴,۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰ دریافت خواهد کرد و کمیته ملی پارالمپیک هم باید برای بودجه ۳۱,۶۰۰,۰۰۰,۰۰۰ برنامه ریزی کند. (نوروزی، ۱۳۹۸، ۱). بدون شک در بحث استفاده از منابع مالی، مدیریت حرف اول را می زند، در صورتی که مدیران بتوانند از فرصت های موجود به بهترین شکل ممکن استفاده کنند و برنامه هایشان را پیش ببرند، نه تنها مشکلی برای ورزش و ورزشکاران پیش نمی آید، بلکه نارضایتی های اهالی ورزش نیز به حداقل می رسد. خرج کردن از بودجه دولتی مسئولیت سنگینی است که مدیران ورزش باید حساسیت و اهمیت آن را به خوبی درک کنند بنابراین مسئله برنامه ریزی و مدیریت از طریق روش هایی همچون پیاده سازی و استقرار بودجه ریزی عملیاتی در سازمان های ورزشی است که آینده ورزش را تضمین می کند. در نتیجه هدف از تحقیق حاضر بررسی بهترین روش ها و راهبردها جهت اجرایی کردن بودجه ریزی بر مبنای عملکرد در نظام ورزش کشور است.

۲- روش شناسی تحقیق

با توجه به اینکه هدف از تحقیق حاضر بررسی و تحلیل راهبردی استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی در ورزش کشور است، روش تحقیق پژوهش حاضر، توصیفی - تحلیلی و از نوع کاربردی است که به شیوه میدانی انجام پذیرفت، به منظور تعیین اولویت استراتژی های پیشنهادی جهت پیاده سازی نظام بودجه ریزی عملیاتی در سازمان های متولی ورزش کشور، مدل ترکیبی تحلیل استراتژیک SWOT از طریق فرآیند تحلیل شبکه ای^۴ (ANP) مورد استفاده قرار گرفت. به منظور دستیابی به اهداف تحقیق و جهت جمع آوری اطلاعات از روش های کتابخانه ای و میدانی به طور همزمان استفاده شد. در روش کتابخانه ای از روش های بررسی مطالعات انجام شده و اسناد و مدارک موجود مربوط به سوابق و فعالیت های سازمان با تأیید حقیقی بودن اطلاعات و در روش میدانی از مصاحبه،

۴- یافته های پژوهش

در اولین مرحله، پس از تدوین و استخراج اطلاعات از مطالعات میدانی، اسنادی و مصاحبه و نظر سنجی از خبرگان، از تحلیل SWOT جهت تعیین عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر

پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی و تعیین استراتژی توسعه آن در نظام ورزش کشور از گام های زیر استفاده گردید:
گام اول: ماتریس عوامل داخلی و خارجی SWOT
 در این گام مهم ترین عوامل داخلی و خارجی در قالب ماتریس SWOT در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. ماتریس عوامل داخلی و خارجی SWOT

ضعف ها	قوت ها
W1: نوپا بودن سیستم بودجه ریزی عملیاتی در سازمان های ورزشی و پراکندگی اعتبارات بخش های مختلف W2: ناآشنایی کارکنان سازمان با برنامه و فناوری بودجه ریزی عملیاتی W3: عدم اختصاص برنامه و بودجه مشخص در سازمان جهت حمایت از راه اندازی سیستم بودجه ریزی عملیاتی و توسعه آن W4: فقدان اعطای اختیارات به مدیران بخش ها (به عنوان یکی از ارکان بودجه ریزی عملیاتی) جهت پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی W5: عدم انسجام و بروزرسانی اطلاعات مالی جهت فراهم نمودن داده های مورد نیاز پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی W6: وجود کاغذبازی و دستورالعمل های دست و پا گیر در ارائه اسناد مالی و عدم شفافیت اسناد مالی W7: فقدان زیرساخت های فناوری و شبکه ای مورد نیاز جهت اجرای بودجه ریزی عملیاتی W8: وجود مشکلات ناشی از تغییر در نحوه تخصیص ها و ساختارهای بودجه ای در سازمان های ورزشی W9: عدم تعیین شاخص های اساسی بودجه ریزی عملیاتی در سازمان و در ادامه ناکارایی الگوی نظارتی برحسب شاخص ها	S1: اهمیت به نوآوری در نظام ورزش با وجود نیروهای متعهد به عنوان یک سازمان مردم نهاد S2: استقرار پایگاه ملی سرمایه انسانی ورزش کشور(مبین) S3: اهمیت و تأکید بر همگانی کردن ورزش و امکانات ورزشی برای عموم مردم و لزوم استفاده صحیح منابع مالی در سازمان S4: تلاش جهت یکسان سازی شبکه های بودجه ریزی نظام ورزش کشور جهت هماهنگی میان بخشی و نظارت یکپارچه S5: وجود حس مسئولیت پذیری مدیران جهت اجرایی نمودن بودجه ریزی عملیاتی S6: تلاش جهت بروزرسانی و ارائه امکانات جهت استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی سازمان S7: تمایل به اصلاح الگوی تخصیص منابع در سازمان با توجه به محدودیت های بین المللی پیش روی کشور S8: پیروی سازمان از "قانون بودجه ریزی جامع کشور" با هدف استاندارد سازی و بروزرسانی خدمات مالی
فرصت ها	تهدیدها
O1: وجود قوانین و دستورالعمل های جامع الزام پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در دستگاه های دولتی O2: تمایل به محدود سازی اقتصاد دولتی و اختصاص منابع دولتی به سازمان ها و ترویج خصوصی سازی O3: تجربه موفق سایر دستگاه ها در اجرایی نمودن بودجه ریزی عملیاتی در داخل و خارج کشور O4: وجود بستر نظارتی بر مبنای عملکرد به عنوان پیامد بودجه ریزی عملیاتی در دولت O5: نوپا بودن طرح بودجه ریزی عملیاتی و وجود سرمایه گذاری ها جهت حمایت از پیاده سازی طرح در سازمان ها O6: اختصاص اعتبارات به صورت هدفمند جهت تشویق اجرایی نمودن بودجه ریزی عملیاتی O7: نگاه استراتژیک در برنامه های توسعه جهت پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در کشور O8: پشتیبانی دولت از برنامه های توسعه نظام بودجه ریزی با حذف مقررات وقت گیر مالی O9: تلاش دولت جهت همگامی پیشرفت و توسعه بودجه ریزی در سطح جامع O10: حرکت به سوی شفاف سازی اطلاعات مالی دولتی به عنوان یکی از اهداف اساسی بودجه ریزی عملیاتی	T1: عدم پیروی از قوانین و دستورالعمل های اجرایی نمودن بودجه ریزی عملیاتی در دستگاه های دولتی T2: تأخیر در استقرار مدیریت جامع عملکرد در دستگاه ها به عنوان پیش نیاز بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد T3: فقدان حمایت قانونی از پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی T4: عدم انسجام و هماهنگی بین سازمانی جهت یکسان سازی داده های بودجه ریزی عملیاتی و در نتیجه عدم رعایت اصل جامعیت بودجه T5: بی اعتمادی مسئولان ادارت متولی و مدیران به پیامد مثبت استقرار بودجه ریزی عملیاتی T6: اطلاع رسانی و آموزش ضعیف در زمینه سیستم های نوین بودجه ریزی عملیاتی T7: نبود اولویت ها و شاخص های واحد در اجرایی نمودن بودجه ریزی عملیاتی هماهنگ در دستگاه های دولتی T8: عدم شناسایی نیازهای سازمان ها و فعالیت های آن ها به منظور توزیع اعتبارات بر اساس این نیازها و فعالیت ها

گام دوم: استراتژی های تحلیل SWOT

۲-۱- استراتژی های SO

مطلوب ترین وضعیت و موقعیت برای سازمان در حالتی است که بتواند از تمامی نقاط مثبت، مزیت های خود برای به حداکثر رساندن موقعیت ها، تقاضاها و فرصت ها استفاده کند.

در این گام مهم ترین استراتژی های جایگزین با توجه به شناسایی عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در نظام ورزش کشور در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول ۲. ماتریس عوامل داخلی و خارجی، استراتژی های SO

قوت ها	عوامل داخلی
<p>S1: اهمیت به نوآوری و فناوری های نوین در نظام ورزش با وجود نیروهای متعهد به عنوان یک سازمان مردم نهاد</p> <p>S2: استقرار پایگاه ملی سرمایه انسانی ورزش کشور (مبین)</p> <p>S3: اهمیت و تأکید بر همگانی کردن ورزش و امکانات ورزشی برای عموم مردم و لزوم استفاده صحیح منابع مالی در سازمان</p> <p>S4: تلاش جهت یکسان سازی شبکه های بودجه ریزی نظام ورزش کشور جهت هماهنگی میان بخشی و نظارت یکپارچه</p> <p>S5: وجود حس مسئولیت پذیری مدیران جهت اجرایی نمودن بودجه ریزی عملیاتی</p> <p>S6: تلاش جهت بروزرسانی و ارائه امکانات جهت استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی سازمان</p> <p>S7: تمایل به اصلاح الگوی تخصیص منابع در سازمان با توجه به محدودیت های بین المللی پیش روی کشور</p> <p>S8: پیروی سازمان از "قانون بودجه ریزی جامع کشور" با هدف استاندارد سازی و بروزرسانی خدمات مالی</p>	<p>عوامل خارجی</p>
استراتژی های SO ↓	فرصت ها
<p>توسعه استفاده از فناوری های نوین جهت تسهیل پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی با وجود حمایت های قانونی و مالی S₅, S₃, S₁, S₄ O₃, O₁₀, O₆, O₈</p> <p>استفاده از طرح جامع بودجه ریزی عملیاتی و پشتیبانی دولت در جهت همگانی سازی و بروزرسانی خدمات S₁, S₇, S₂, S₆, S₈ O₁, O₉, O₂, O₈</p>	<p>O1: وجود قوانین و دستورالعمل های جامع الزام پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در دستگاه های دولتی</p> <p>O2: تمایل به محدود سازی اقتصاد دولتی و اختصاص منابع دولتی به سازمان ها و ترویج خصوصی سازی</p> <p>O3: تجربه موفق سایر دستگاه ها در اجرایی نمودن بودجه ریزی عملیاتی در داخل و خارج کشور</p> <p>O4: وجود بستر نظارتی بر مبنای عملکرد به عنوان پیامد بودجه ریزی عملیاتی در دولت</p> <p>O5: نوپابودن طرح بودجه ریزی عملیاتی و وجود سرمایه گذاری ها جهت حمایت از پیاده سازی طرح در سازمان ها</p> <p>O6: اختصاص اعتبارات به صورت هدفمند جهت تشویق اجرایی نمودن بودجه ریزی عملیاتی</p> <p>O7: نگاه استراتژیک در برنامه های توسعه جهت پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در کشور</p> <p>O8: پشتیبانی دولت از برنامه های توسعه نظام بودجه ریزی با حذف مقررات وقت گیر مالی</p> <p>O9: تلاش دولت جهت همگامی پیشرفت و توسعه بودجه ریزی در سطح جامع</p> <p>O10: حرکت به سوی شفاف سازی اطلاعات مالی دولتی به عنوان یکی از اهداف اساسی بودجه ریزی عملیاتی</p>

۲-۲- استراتژی های WO

هدف از این استراتژی ها کاستن و به حداقل رسانیدن نقاط ضعف و جنبه های آسیب پذیر سازمان و به حداکثر رسانیدن فرصت ها، موقعیت ها و تقاضاهاست.

جدول ۳- ماتریس عوامل داخلی و خارجی، استراتژی های WO

ضعف ها	فرصت ها
<p>W1: نوپا بودن سیستم بودجه ریزی عملیاتی در سازمان های ورزشی و پراکندگی اعتبارات بخش های مختلف</p> <p>W2: ناآشنایی کارکنان سازمان با برنامه و فناوری بودجه ریزی عملیاتی</p> <p>W3: عدم اختصاص برنامه و بودجه مشخص در سازمان جهت حمایت از راه اندازی سیستم بودجه ریزی عملیاتی و توسعه آن</p> <p>W4: فقدان اعطای اختیارات به مدیران بخش ها (به عنوان یکی از ارکان بودجه ریزی عملیاتی) جهت پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی</p> <p>W5: عدم انسجام و بروزرسانی اطلاعات مالی جهت فراهم نمودن داده های مورد نیاز پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی</p> <p>W6: وجود کاغذبازی و دستورالعمل های دست و پا گیر در ارائه اسناد مالی و عدم شفافیت اسناد مالی</p> <p>W7: فقدان زیرساخت های فناوری و شبکه ای مورد نیاز جهت اجرای بودجه ریزی عملیاتی</p> <p>W8: وجود مشکلات ناشی از تغییر در نحوه تخصیص ها و ساختارهای بودجه ای در سازمان های ورزشی</p> <p>W9: عدم تعیین شاخص های اساسی بودجه ریزی عملیاتی در سازمان و در ادامه ناکارایی الگوی نظارتی برحسب شاخص ها</p>	<p>عوامل داخلی</p> <p>عوامل خارجی</p>
استراتژی های WO ↓	فرصت ها
<p>تلاش جهت آشنایی کارکنان و مدیران با اصول بودجه ریزی عملیاتی به کمک حمایت ها و سرمایه گذاری های مالی از طرح اجرایی نمودن بودجه ریزی عملیاتی</p> <p style="text-align: center;">W₂, W₃, W₉, W₅, W₁, W₈, W₇ O₁, O₉, O₄, O₂, O₈</p> <p>شفاف سازی مالی با حذف مقررات وقت گیر و کاغذبازی های اداری و اعطای اختیارات به مدیران و نظارت مطابق با شاخص های مشخص مالی</p> <p style="text-align: center;">W₆, W₃, W₄, W₉, W₅, W₇ O₃, O₅, O₁₀, O₆, O₇</p>	<p>O1: وجود قوانین و دستورالعمل های جامع الزام پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در دستگاه های دولتی</p> <p>O2: تمایل به محدود سازی اقتصاد دولتی و اختصاص منابع دولتی به سازمان ها و ترویج خصوصی سازی</p> <p>O3: تجربه موفق سایر دستگاه ها در اجرایی نمودن بودجه ریزی عملیاتی در داخل و خارج کشور</p> <p>O4: وجود بستر نظارتی بر مبنای عملکرد به عنوان پیامد بودجه ریزی عملیاتی در دولت</p> <p>O5: نوپا بودن طرح بودجه ریزی عملیاتی و وجود سرمایه گذاری ها جهت حمایت از پیاده سازی طرح در سازمان ها</p> <p>O6: اختصاص اعتبارات به صورت هدفمند جهت تشویق اجرایی نمودن بودجه ریزی عملیاتی</p> <p>O7: نگاه استراتژیک در برنامه های توسعه جهت پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در کشور</p> <p>O8: پشتیبانی دولت از برنامه های توسعه نظام بودجه ریزی با حذف مقررات وقت گیر مالی</p> <p>O9: تلاش دولت جهت همگامی پیشرفت و توسعه بودجه ریزی در سطح جامع</p> <p>O10: حرکت به سوی شفاف سازی اطلاعات مالی دولتی به عنوان یکی از اهداف اساسی بودجه ریزی عملیاتی</p>

۲-۴- استراتژی های WT :

هدف آن ها کاستن و به حداقل رسانیدن جنبه های آسیب پذیر و نقاط ضعف سازمان و تهدیدها و تنگناهای بیرونی است.

جدول ۵. ماتریس عوامل داخلی و خارجی، استراتژی های WT

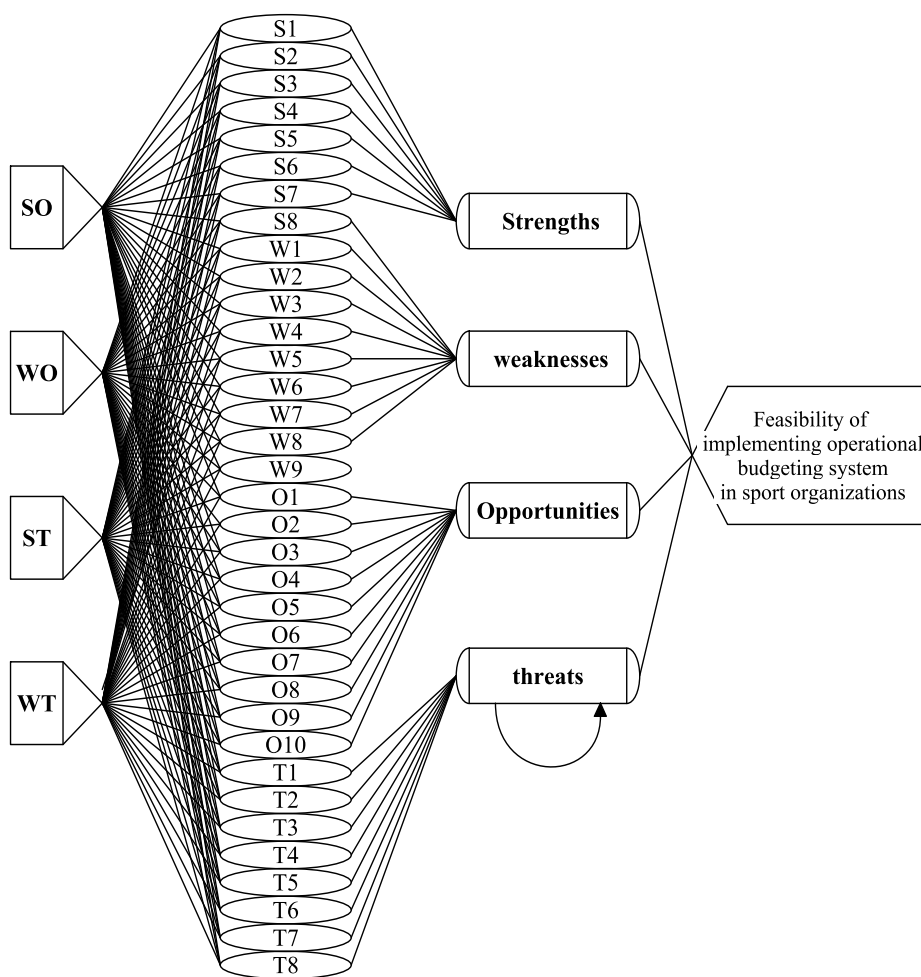
ضعف ها	عوامل داخلی	عوامل خارجی	تهدیدها
<p>W1: نوپا بودن سیستم بودجه ریزی عملیاتی در سازمان های ورزشی و پراکندگی اعتبارات بخش های مختلف</p> <p>W2: ناآشنایی کارکنان سازمان با برنامه و فناوری بودجه ریزی عملیاتی</p> <p>W3: عدم اختصاص برنامه و بودجه مشخص در سازمان جهت حمایت از راه اندازی سیستم بودجه ریزی عملیاتی و توسعه آن</p> <p>W4: فقدان اعطای اختیارات به مدیران بخش ها (به عنوان یکی از ارکان بودجه ریزی عملیاتی) جهت پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی</p> <p>W5: عدم انسجام و بروزرسانی اطلاعات مالی جهت فراهم نمودن داده های مورد نیاز پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی</p> <p>W6: وجود کاغذبازی و دستورالعمل های دست و پا گیر در ارائه اسناد مالی و عدم شفافیت اسناد مالی</p> <p>W7: فقدان زیرساخت های فناوری و شبکه ای مورد نیاز جهت اجرای بودجه ریزی عملیاتی</p> <p>W8: وجود مشکلات ناشی از تغییر در نحوه تخصیص ها و ساختارهای بودجه ای در سازمان های ورزشی</p> <p>W9: عدم تعیین شاخص های اساسی بودجه ریزی عملیاتی در سازمان و در ادامه ناکارایی الگوی نظارتی برحسب شاخص ها</p>			
<p>استراتژی های WT ↓</p>			
			<p>T1: عدم پیروی از قوانین و دستورالعمل های اجرایی نمودن بودجه ریزی عملیاتی در دستگاه های دولتی</p> <p>T2: تأخیر در استقرار مدیریت جامع عملکرد در دستگاه ها به عنوان پیش نیاز بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد</p> <p>T3: فقدان حمایت قانونی از پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی</p> <p>T4: عدم انسجام و هماهنگی بین سازمانی جهت یکسان سازی داده های بودجه ریزی عملیاتی و در نتیجه عدم رعایت اصل جامعیت بودجه</p> <p>T5: بی اعتمادی مسئولان ادارت متولی و مدیران به پیامد مثبت استقرار بودجه ریزی عملیاتی</p> <p>T6: اطلاع رسانی و آموزش ضعیف در زمینه سیستم های نوین بودجه ریزی عملیاتی</p> <p>T7: نبود اولویت ها و شاخص های واحد در اجرایی نمودن بودجه ریزی عملیاتی هماهنگ در دستگاه های دولتی</p> <p>T8: عدم شناسایی نیازهای سازمان ها و فعالیت های آن ها به منظور توزیع اعتبارات بر اساس این نیازها و فعالیت ها</p>
			<p>ارتقاء و بروزرسانی سطح بودجه ریزی سازمان با تدوین برنامه استراتژیک مالی و تعیین و تشخیص صحیح شاخص های بودجه ریزی عملیاتی</p> <p>$W_2, W_3, W_6, W_5, W_1, W_7, T_2, T_4, T_7, T_6, T_3, T_5$</p> <p>کنترل مدیران پس از اعطای اختیارات مورد نظر برنامه ریزی عملیاتی و الزام به پیروی از دستورالعمل ها</p> <p>$W_9, W_5, W_1, W_8, W_7, T_1, T_4, T_6, T_5, T_8$</p>

گام سوم: تجزیه و تحلیل SWOT با استفاده از ANP

در این بخش جهت شناسایی بهترین استراتژی جایگزین برای پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در ورزش کشور از تجزیه و تحلیل SWOT به شیوه ANP استفاده شد. مراحل مورد نظر برای به کارگیری مدل ANP در این تحقیق، بر مبنای الگوریتم پیشنهادی یوکسل و داگدویرن^۵ می باشد. این الگوریتم یک روش ماتریسی بوده و جزییات محاسبات را به خوبی نشان می دهد. مراحل مدل مورد نظر به ترتیب زیر می باشد:

۳-۱- طراحی مدل ANP

در اولین بخش مسئله مورد بحث در قالب مدل ANP شامل چهار سطح طرح شد.
سطح ۱: مسئله اصلی تحقیق: پیاده سازی نظام بودجه ریزی عملیاتی ورزش کشور
سطح ۲: عوامل اصلی تجزیه و تحلیل SWOT شامل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدها
سطح ۳: عوامل فرعی مدل SWOT: نقاط قوت (۸ عامل فرعی)، نقاط ضعف (۹ عامل فرعی)، فرصت ها (۱۰ عامل فرعی) و تهدیدها (۸ عامل فرعی)
سطح ۴: استراتژی های جایگزین



شکل ۲. مدل ANP تحقیق

Choice و از طریق یک مقیاس ۹ ارزشی به شیوه دو به دو انجام پذیرفت. مطابق با یافته های جدول ۶ با توجه به ضریب ناسازگاری زیر ۰/۱ ماتریس های مقایسات زوجی قابل قبول می باشد.

۲-۳- مقایسه زوجی عوامل اصلی با فرض عدم وجود وابستگی
در این بخش با فرض عدم وجود وابستگی متقابل میان عوامل اصلی مقایسه زوجی بین عوامل با استفاده از نرم افزار Expert

جدول ۶. ماتریس مقایسه زوجی عوامل اصلی

عوامل اصلی	قوت ها	ضعف ها	فرصت ها	تهدید ها	اهمیت نسبی
قوت ها	۱	۱/۲	۱/۳	۱/۲	۰/۱۲۲
ضعف ها	۲	۱	۳	۳	۰/۴۵۸
فرصت ها	۳	۱/۳	۱	۲	۰/۲۵۶
تهدید ها	۲	۱/۳	۱/۲	۱	۰/۱۶۳
CR=۰/۰۹					

بر روی عامل دیگر با استفاده از ماتریس های مقایسات زوجی تعیین می شود. با توجه به اینکه فرصت ها تنها از قوت ها تأثیر می پذیرند، مقایسه زوجی جداگانه ای برای آن صورت نگرفته است.

۳-۳- مقایسه زوجی عوامل اصلی با فرض وجود وابستگی درونی
در این بخش با فرض وجود وابستگی متقابل میان عوامل اصلی مقایسه زوجی بین عوامل از طریق بررسی تأثیر هر عامل

جدول ۷. ماتریس مقایسه زوجی عوامل اصلی بر حسب نقاط قوت

نقاط قوت	ضعف ها	فرصت ها	تهدید ها	اهمیت نسبی
ضعف ها	۱	۱/۳	۳	۰/۶۱۶
فرصت ها	۳	۱	۴	۰/۱۱۹
تهدید ها	۱/۳	۱/۴	۱	۰/۲۶۶
CR=۰/۰۷				

جدول ۸. ماتریس مقایسه زوجی عوامل اصلی بر حسب نقاط ضعف

نقاط ضعف	قوت ها	تهدید ها	اهمیت نسبی
قوت ها	۱	۱/۲	۰/۳۳۶
تهدید ها	۲	۱	۰/۶۶۳
CR=۰/۰۰			

جدول ۹. ماتریس مقایسه زوجی عوامل اصلی بر حسب تهدید ها

تهدید ها	ضعف ها	قوت ها	اهمیت نسبی
ضعف ها	۱	۳	۰/۲۴۸
قوت ها	۱/۳	۱	۰/۷۵۱
CR=۰/۰۰			

۳-۴- محاسبه وزن های وابستگی متقابل عوامل اصلی

در این بخش از طریق حاصل ضرب ماتریس وابستگی عوامل اصلی در اهمیت نسبی عوامل اصلی، وزن وابستگی متقابل عوامل اصلی پس از نرمال سازی به دست می آید.

$$\begin{bmatrix} 1 & 0/336 & 1 & 0/1751 \\ 0/616 & 1 & 0 & 0/248 \\ 0/119 & 0 & 1 & 0 \\ 0/266 & 0/663 & 0 & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0/123 \\ 0/457 \\ 0/358 \\ 0/160 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0/857 \\ 0/063 \\ 0/527 \\ 0/051 \end{bmatrix}$$

محاسبات انجام شده نشان می دهد که تفاوت بارزی میان وزن عوامل به دست آمده و وزن وابستگی متقابل عوامل وجود دارد.

۳-۵- مقایسات زوجی عوامل فرعی

در این بخش اهمیت های نسبی عوامل فرعی SWOT با استفاده از ماتریس مقایسات زوجی محاسبه می گردد و همچنین وزن های کلی عوامل فرعی از طریق ضرب وزن های عوامل اصلی در وزن های نسبی عوامل فرعی محاسبه می گردد.

جدول ۱۰- ماتریس مقایسات زوجی عوامل فرعی

وزن نهایی عوامل فرعی	وزن نسبی عوامل فرعی	SWOT عوامل فرعی	وزن نسبی عوامل اصلی	عوامل اصلی SWOT
0/023	0/026	S1	0/855	قوت ها
0/052	0/059	S2		
0/123	0/145	S3		
0/034	0/041	S4		
0/053	0/062	S5		
0/146	0/171	S6		
0/224	0/260	S7		
0/197	0/231	S8		
0/001	0/034	W1	0/062	ضعف ها
0/007	0/115	W2		
0/003	0/048	W3		
0/002	0/036	W4		
0/013	0/223	W5		
0/018	0/304	W6		
0/008	0/144	W7		
0/002	0/049	W8		
0/002	0/051	W9		
0/015	0/031	O1	0/527	فرصت ها
0/018	0/035	O2		
0/067	0/129	O3		
0/016	0/030	O4		
0/022	0/044	O5		
0/080	0/153	O6		
0/024	0/043	O7		
0/010	0/206	O8		
0/039	0/071	O9		
0/013	0/254	O10		
0/010	0/210	T1	0/051	تهدید ها
0/004	0/099	T2		
0/007	0/150	T3		
0/002	0/038	T4		
0/001	0/037	T5		
0/017	0/353	T6		
0/003	0/067	T7		
0/002	0/043	T8		

۳-۶- محاسبه اولویت نهایی استراتژی های SWOT وزن نسبی هر کدام از استراتژی ها با توجه به عوامل فرعی در این بخش اولویت های نهایی استراتژی های جایگزین با توجه به هر یک از عوامل فرعی با استفاده از ماتریس مقایسات زوجی محاسبه می شود.

جدول ۱۱. ماتریس مقایسات زوجی برای رتبه بندی گزینه ها بر حسب S6

اهمیت نسبی	WT	WO	ST	SO	S6
۰/۱۴۲	۲	۱/۴	۱/۲	۱	SO
۰/۲۷۶	۱/۳	۲	۱		ST
۰/۳۶۱	۴	۱			WO
۰/۲۲۱	۱				WT
CR=۰/۰۸					

جدول ۱۲. ماتریس مقایسات زوجی برای رتبه بندی گزینه ها بر حسب W4

اهمیت نسبی	WT	WO	ST	SO	W4
۰/۰۹۳	۱/۲	۱/۵	۱/۲	۱	SO
۰/۱۳۲	۱/۲	۱/۵	۱		ST
۰/۵۶۷	۳	۱			WO
۰/۲۰۶	۱				WT
CR=۰/۰۲					

جدول ۱۳. ماتریس مقایسات زوجی برای رتبه بندی گزینه ها بر حسب O8

اهمیت نسبی	WT	WO	ST	SO	O8
۰/۵۱۸	۵	۴	۳	۱	SO
۰/۲۹۶	۵	۴	۱		ST
۰/۱۲۱	۳	۱			WO
۰/۰۶۳	۱				WT
CR=۰/۰۹					

جدول ۱۴. ماتریس مقایسات زوجی برای رتبه بندی گزینه ها بر حسب T7

اهمیت نسبی	WT	WO	ST	SO	T7
۰/۰۹۲	۱/۳	۱/۴	۱/۲	۱	SO
۰/۲۰۴	۲	۱/۴	۱		ST
۰/۵۳۱	۳	۱			WO
۰/۱۷۱	۱				WT
CR=۰/۰۷					

جدول ۱۵. وزن نسبی استراتژی ها بر اساس نقاط قوت

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
SO	۰/۱۹۳	۰/۲۴۱	۰/۲۹۴	۰/۲۴۹	۰/۱۴۰	۰/۱۹۱	۰/۱۴۰	۰/۲۰۳
ST	۰/۰۹۸	۰/۱۲۶	۰/۱۵۸	۰/۲۵۹	۰/۱۷۷	۰/۰۹۷	۰/۲۷۵	۰/۱۴۵
WO	۰/۵۷۸	۰/۵۲۳	۰/۴۱۳	۰/۳۱۸	۰/۵۲۸	۰/۵۶۲	۰/۳۶۱	۰/۵۴۱
WT	۰/۱۳۲	۰/۱۱۰	۰/۱۳۴	۰/۱۷۱	۰/۱۵۶	۰/۱۴۹	۰/۲۲۲	۰/۱۱۲

جدول ۱۶. وزن نسبی استراتژی ها بر اساس نقاط ضعف

	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9
SO	۰/۱۲۵	۰/۱۳۴	۰/۰۷۳	۰/۰۶۹	۰/۱۲۸	۰/۰۹۲	۰/۱۲۴	۰/۰۹۱	۰/۰۷۶
ST	۰/۰۸۷	۰/۰۷۷	۰/۰۹۸	۰/۱۰۲	۰/۰۶۹	۰/۱۳۳	۰/۰۸۷	۰/۱۲۲	۰/۰۹۶
WO	۰/۵۵۴	۰/۵۴۲	۰/۵۵۷	۰/۵۶۳	۰/۵۸۵	۰/۵۶۹	۰/۶۱۵	۰/۴۹۸	۰/۵۹۱
WT	۰/۲۳۶	۰/۲۴۶	۰/۲۷۴	۰/۲۶۷	۰/۲۱۶	۰/۲۰۷	۰/۱۷۴	۰/۲۸۹	۰/۲۳۶

جدول ۱۷. وزن نسبی استراتژی ها بر اساس فرصت ها

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10
SO	۰/۱۸۸	۰/۱۹۴	۰/۲۲۱	۰/۲۳۴	۰/۲۰۳	۰/۲۲۷	۰/۲۱۴	۰/۱۹۴	۰/۱۷۴	۰/۵۱۸
ST	۰/۰۸۱	۰/۱۳۰	۰/۰۹۶	۰/۰۸۴	۰/۱۴۳	۰/۱۵۹	۰/۱۱۸	۰/۱۱۳	۰/۰۹۷	۰/۲۹۷
WO	۰/۵۸۹	۰/۵۷۹	۰/۵۲۶	۰/۵۴۶	۰/۵۴۱	۰/۵۱۱	۰/۵۷۱	۰/۶۰۸	۰/۶۵۲	۰/۱۲۱
WT	۰/۱۴۳	۰/۰۹۸	۰/۱۵۸	۰/۱۳۷	۰/۱۱۲	۰/۱۰۳	۰/۰۹۷	۰/۰۸۵	۰/۰۷۶	۰/۰۶۲

جدول ۱۸. وزن نسبی استراتژی ها بر اساس تهدیدها

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
SO	۰/۰۸۲	۰/۰۷۱	۰/۱۳۵	۰/۱۴۱	۰/۱۲۶	۰/۰۹۲	۰/۰۷۴	۰/۲۰۲
ST	۰/۲۵۶	۰/۱۶۳	۰/۰۸۷	۰/۰۹۱	۰/۰۸۹	۰/۲۰۵	۰/۱۱۸	۰/۰۷۹
WO	۰/۱۲۴	۰/۲۵۲	۰/۵۵۹	۰/۲۳۸	۰/۵۹۴	۰/۵۳۱	۰/۵۷۴	۰/۵۷۸
WT	۰/۵۳۸	۰/۵۱۴	۰/۲۱۶	۰/۵۳۰	۰/۱۸۷	۰/۱۷۲	۰/۲۳۲	۰/۱۴۲

۵- بحث و نتیجه گیری

با توجه به محدود بودن منابع مالی ورزش در کشور و تنوع بالای سازمان ها و ذی نفعان در این حوزه، توزیع عادلانه بودجه در ورزش حائز اهمیت بالایی است. لذا برای از میان بردن ذهنیت موجود مبنی بر تخصیص غیرعادلانه و نابرابر بودجه در ورزش و نارضایتی حاصل از آن نیاز است بهترین راهبرد برای پیاده سازی شیوه نوین بودجه ریزی در ورزش کشور شناسایی گردد. در پژوهش حاضر با تأکید بر عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر بودجه ریزی بر مبنای عملکرد در سازمان های متولی در سطح کلان همچون وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک، امکان اجرا و استقرار بودجه ریزی عملیاتی در ورزش از طریق تجزیه و تحلیل استراتژیک و با استفاده از روش SWOT-ANP مورد بررسی قرار گرفت. در این راستا عوامل درونی و بیرونی در قالب نقاط قوت و ضعف سازمان و فرصت ها و تهدیدهای محیطی از طریق مصاحبه با صاحب نظران و مسئولان شناسایی گردید و استراتژی های جایگزین از عوامل موجود استخراج شد و در نهایت با توزیع پرسشنامه مقایسات زوجی بین مدیران و کارشناسان عالی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک (به عنوان دو رکن اصلی ورزش کشور) مهم ترین استراتژی های مورد نیاز برای

۳-۷- اولویت نهایی استراتژی ها

در بخش آخر، اولویت های نهایی گزینه های استراتژی از طریق حاصل ضرب بردار ویژه اولویت های نهایی عوامل SWOT و ماتریس درجه اهمیت استراتژی های جایگزین محاسبه می گردد.

W_A : وزن نهایی استراتژی های جایگزین

W : درجه اولویت استراتژی های جایگزین با توجه به هر یک از عوامل فرعی

W_G : وزن های کلی عوامل فرعی

$$W_A = W \times W_G$$

SO	۰/۰۸۶
WO	۰/۲۴۱
ST	۰/۰۷۸
WT	۰/۰۹۶

با توجه به اوزان محاسبه شده، استراتژی WO دارای بیشترین وزن است و به عنوان بهترین استراتژی انتخاب می شود.

جهت اجرای بودجه ریزی عملیاتی، وجود مشکلات ناشی از تغییر در نحوه تخصیص ها و ساختارهای بودجه ای در سازمان های ورزشی و عدم تعیین شاخص های اساسی بودجه ریزی عملیاتی در سازمان و در ادامه ناکارایی الگوی نظارتی برحسب شاخص ها.

در کنار مزایا و معایب ورزش کشور در استقرار بودجه ریزی عملیاتی امتیازها و آسیب هایی وجود دارد که ناشی از عوامل زمینه ای و محیطی است. مهم ترین امتیازات و فرصت ها پشتیبانی دولت از اجرایی نمودن نظام های نوین بودجه ریزی، که این پشتیبانی از طریق دستورالعمل ها و قوانین جامع بودجه و اطمینان از پیروی از آن ها بوجود می آید و همینطور تمایل به خصوصی سازی و صرفه جویی در منابع با دیدگاه طولانی مدت و استراتژیک است. در این راستا تعهد و هماهنگی و حمایت محدود از اجرای بودجه ریزی عملیاتی و ابهام در اولویت ها و شاخص های عملکرد و پیامد مطلوب ناشی از آن از جمله آسیب ها و تهدیدهای محیطی عنوان گردیده است. با توجه به آنچه گفته شد می توان نتیجه گرفت برای پرداختن به بودجه ورزش و نظام بودجه ریزی آن ابتدا نیاز به شفاف سازی در زمینه هدف از اصلاح و بهبود نظام بودجه ریزی است. به این صورت که باید این آگاهی وجود داشته باشد که تغییر در نظام بودجه ریزی در ورزش کشور چه نیازهایی را برطرف می کند و چه پیامدهایی را به دنبال دارد. با دانستن این موارد است که ورزش کشور می تواند با تعهد به نظام بودجه ریزی نوین به موفقیت دست پیدا کند. یکی از برنامه های توسعه ساختار اقتصادی کشور، اصلاح و توسعه روش های بودجه ریزی در سازمان های اجرایی دولتی است. این در حالی است که بودجه ریزی رایج در سازمان های اجرایی کشور، شیوه های سنتی است که فاقد اطلاعات در زمینه هزینه کرد اعتبارات و کارایی و اثربخشی برنامه است. در این راستا بودجه ریزی عملیاتی به عنوان برنامه بودجه ریزی نوین و کارآمد، می تواند شفافیت بخشی در فرآیند بودجه ریزی ایجاد نماید و تحقق اهداف سازمانی را افزایش دهد. با عنایت به مسائل تشریح شده که نشان می دهد در زمینه توسعه ورزش کشور اولاً بودجه ریزی عملیاتی در سطح کلان وجود ندارد و ثانیاً متناسب با برنامه های توسعه اقتصادی سهم مناسبی از بودجه به ورزش کشور اختصاص نمی یابد. رفع مشکلات و معایب بودجه ریزی در نظام ورزش کشور می تواند باعث توسعه بهره وری و کارایی در این بخش گردد و در نتیجه آن منابع موجود مالی به درستی مصرف گردد و تقاضا برای منابع بیشتر و توسعه سهم ورزش از بودجه کشور مورد قبول واقع گردد.

استقرار بودجه ریزی عملیاتی در ورزش مشخص گردید. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که ورزش کشور و سازمان های متولی آن دارای مزیت ها و معایبی برای اجرایی نمودن بودجه ریزی عملیاتی هستند. مزایای آن را به صورت کلی می توان استقبال از نوآوری و فناوری و علاقه به بروزرسانی امکانات سازمان برای اصلاح و تغییر نظام بودجه ریزی و همچنین ایجاد بانک اطلاعاتی و یکپارچه سازی بخش های مختلف در جهت همگامی با قانون بودجه ریزی جامع کشور دانست. این مزایا در واقع همان نقاط قوت سازمان در آمادگی برای پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی هستند که عبارت اند از: اهمیت به نوآوری در نظام ورزش با وجود نیروهای متعهد به عنوان یک سازمان مردم نهاد، استقرار پایگاه ملی سرمایه انسانی ورزش کشور (مبین)، اهمیت و تأکید بر همگامی کردن ورزش و امکانات ورزشی برای عموم مردم و لزوم استفاده صحیح منابع مالی در سازمان، تلاش جهت یکسان سازی شبکه های بودجه ریزی نظام ورزش کشور جهت هماهنگی میان بخشی و نظارت یکپارچه، وجود حس مسئولیت پذیری مدیران جهت اجرایی نمودن بودجه ریزی عملیاتی، تلاش جهت بروزرسانی و ارائه امکانات جهت استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی سازمان، تمایل به اصلاح الگوی تخصیص منابع در سازمان با توجه به محدودیت های بین المللی پیش روی کشور، پیروی سازمان از "قانون بودجه ریزی جامع کشور" با هدف استاندارد سازی و بروزرسانی خدمات مالی. در مقابل موانع درونی قرار دارد که مهم ترین آن ها عبارت اند از؛ نبود آمادگی سازمانی در زیرساخت ها، منابع مالی و همچنین نیروی انسانی که از کارشناسان جزء تا مدیران کل را شامل می شود و ناکارایی الگوهای نظارتی مبتنی بر بودجه ریزی عملیاتی با وجود عدم تعیین شاخص های مناسب پیشرفت کار. موانع درونی نیز اشاره به نقاط ضعف سازمان در اجرایی نمودن بودجه ریزی عملیاتی دارند، نقاط ضعفی همچون: نوپا بودن سیستم بودجه ریزی عملیاتی در سازمان های ورزشی و پراکندگی اعتبارات بخش های مختلف، ناآشنایی کارکنان سازمان با برنامه و فناوری بودجه ریزی عملیاتی، عدم اختصاص برنامه و بودجه مشخص در سازمان جهت حمایت از راه اندازی سیستم بودجه ریزی عملیاتی و توسعه آن، فقدان اعطای اختیارات به مدیران بخش ها (به عنوان یکی از ارکان بودجه ریزی عملیاتی) جهت پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی، عدم انسجام و بروزرسانی اطلاعات مالی جهت فراهم نمودن داده های مورد نیاز پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی، وجود کاغذبازی و دستورالعمل های دست و پا گیر در ارائه اسناد مالی و عدم شفافیت اسناد مالی، فقدان زیرساخت های فناوری و شبکه ای مورد نیاز

دارای تکنولوژی خاص و استخدام افراد شایسته و آموزش آن ها در زمره این دسته از استراتژی ها قرار دارند (حمیدی زاده، ۱۳۹۳، ۴۵). به همین دلیل بر اساس یافته های تحقیق حاضر یکی از بهترین پیشنهادات جهت بهبود روند پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در سازمان های متولی ورزش، آموزش و آشنایی نیروی انسانی سازمان برای اجرای بودجه ریزی عملیاتی و آماده نمودن مدیران برای قبول مسئولیت های ناشی از اعطای اختیارات جدید با استفاده از نیروی پشتیبانی دولت در طرح بودجه ریزی جامع کشور و همچنین کاهش قوانین و ضوابط سختگیرانه و افزایش نظارت ها بر حسب شاخص های پیشرفت کار معین شده است. بنابراین این از مهم ترین موضوعات حائز اهمیت جهت استقرار موفق نظام بودجه ریزی عملیاتی در ورزش کشور است که باید به تقویت و بهبود آن توجه ویژه نمود. در راستای نتیجه بدست آمده، یافته های تحقیق اسمیدبوئر^۷ (۲۰۱۸)، گریلوس^۸ (۲۰۱۷)، گودرزی (۱۳۹۶)، دشمن زیاری و همکاران (۱۳۹۶) و صفاری و همکاران (۱۳۹۵) در زمینه اهمیت فناوری و بروزرسانی اطلاعات و آمادگی مدیران و کارکنان در اجرای بودجه ریزی عملیاتی در سازمان های مختلف همسو می باشد.

مطابق با نتایج تحقیق شاید بتوان اذعان داشت که یکی از مهم ترین عوامل تأثیرگذار بر پیاده سازی نظام بودجه ریزی عملیاتی در ورزش کشور عامل انسانی و مدیریتی است. بنابراین در فرآیند استقرار بودجه ریزی عملیاتی نیاز به شناسایی برنامه های راهبردی و شاخص های مهم و اولویت بندی آن ها با استفاده از تخصص کارشناسان شایسته و نیز بهبود و افزایش اختیارات مدیران همگام با مسئولیت هایشان و تخصیص منابع کافی وجود دارد. همچنین در کنار عوامل انسانی عوامل محیطی و بیرونی تأثیر گذار هستند. با فراهم شدن چارچوب قانونی برای کنترل بودجه و اعمال سیاست های حمایتی اجرایی کردن بودجه ریزی عملیاتی و توافق دستگاه های مسئول در زمینه لزوم تغییرات در نظام بودجه ریزی و شفاف سازی بودجه می توان گامی اساسی به سوی استقرار بودجه ریزی عملیاتی در ورزش کشور برداشت. در واقع می توان با تعیین اولویت ها و شاخص های پیشرفت کار در بودجه و با استقرار قوانین و دستورالعمل ها و حمایت و تخصیص منابع کافی و همچنین شفاف سازی فرآیند بودجه ریزی میزان تعهد افراد را به پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در ورزش کشور بالا برد. پشتیبانی از اجرایی نمودن این روش می تواند درصد موفقیت سازمان ها را در بهبود نظام بودجه ریزی عملیاتی افزایش دهد. به منظور اصلاح نظام بودجه ریزی عملیاتی ورزش کشور، دستیابی به راهبرد مناسب به این دلیل

در ادامه تحقیق به تعیین استراتژی های قابل اجرا در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در ورزش پرداخته شد. در این راستا با تهیه ماتریس SWOT، ۸ قوت، ۹ ضعف، ۱۰ فرصت و ۸ تهدید و استراتژی ها در قالب SO، WO، ST، WT و مورد ارزیابی قرار گرفتند. استراتژی های SO عبارتند از: توسعه استفاده از فناوری های نوین جهت تسهیل پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی با وجود حمایت های قانونی و مالی و استفاده از طرح جامع بودجه ریزی عملیاتی و پشتیبانی دولت در جهت همگانی سازی و بروزرسانی خدمات. استراتژی های WO عبارتند از: تلاش جهت آشنایی کارکنان و مدیران با اصول بودجه ریزی عملیاتی به کمک حمایت ها و سرمایه گذاری های مالی از طرح اجرایی نمودن بودجه ریزی عملیاتی و شفاف سازی مالی با حذف مقررات وقت گیر و کاغذبازی های اداری و اعطای اختیارات به مدیران و نظارت مطابق با شاخص های مشخص مالی. استراتژی های ST عبارتند از: استفاده از زیرساخت های یکپارچه موجود جهت رفع مشکلات پیش روی پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی و ارتقاء اطلاعات مالی جهت شناسایی نیازها و وضعیت موجود و ایجاد هماهنگی بین واحدهای مختلف مربوط. استراتژی های WT عبارتند از: ارتقاء و بروزرسانی سطح بودجه ریزی سازمان با تدوین برنامه استراتژیک مالی و تعیین و تشخیص صحیح شاخص های بودجه ریزی عملیاتی و کنترل مدیران پس از اعطای اختیارات مورد نظر برنامه ریزی عملیاتی و الزام به پیروی از دستورالعمل ها. بنابراین، در این پژوهش ۸ مورد در قالب چهار استراتژی اصلی (SO، WO، ST، WT) به عنوان مهم ترین راهبردهای پیاده سازی نظام بودجه ریزی عملیاتی در ورزش کشور شناسایی گردیدند و سپس توسط جدول SWOT و تکنیک ANP اولویت بندی و پردازش شدند. در نهایت نتایج تحقیق گویای این است که با استفاده از مقایسات زوجی و برآورد اهمیت نسبی و محاسبه اوزان، از میان استراتژی های جایگزین حاصل از عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در ورزش، استراتژی WO دارای بیشترین وزن شناسایی شد و به عنوان بهترین استراتژی معرفی گردید. همانطور که قبلاً گفته شد هدف از این استراتژی ها کاستن و به حداقل رسانیدن نقاط ضعف و جنبه های آسیب پذیر سازمان و به حداکثر رسانیدن فرصت ها، موقعیت ها و تقاضاهاست. بنابراین، سازمان باید بتواند نقاط ضعف و موارد آسیب پذیر خود را در داخل سازمان رفع کند و مزایای محیط بیرون از قبیل فناوری جدید، امکانات بهبود و ترمیم فناوری موجود یا نیروی تخصصی با مهارت های بالا را برای حل مشکلات خود به خدمت بگیرد. مشارکت با سازمان های قوی

فهرست منابع

- که شرایط بودجه ای در سازمان های ورزشی متولی ورزش در سطح کلان مانند هر سازمان دیگری ویژگی های منحصر به فردی دارد موضوع مهمی تلقی می گردد. بی توجهی به این شرایط و ویژگی های ویژه بی شک می تواند موجب شکست در اصلاحات نظام بودجه ریزی در ورزش شود. به همین جهت باید الگو و راهبردی انتخاب و اجرا گردد که علاوه بر در نظر گرفتن ویژگی های بودجه ورزش و مطابقت با بودجه ریزی علمی، با نظام بودجه ریزی کشوری نیز همگام و هماهنگ باشد. با وجود قوانین و دستورالعمل های جامع در زمینه الزام پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در دستگاه های دولتی، وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک نیز به عنوان یک نهاد وابسته به دولت سعی در اجرایی نمودن بودجه ریزی عملیاتی دارند که در این مسیر با چالش های روبرو هستند که موجب تأخیر در اجرایی نمودن بودجه ریزی عملیاتی شده است که در نتیجه آن استقرار بودجه ریزی عملیاتی تا رسیدن به وضع مطلوب فاصله زیادی دارد. در این پژوهش سعی شد با نظر صاحب نظران امر تا حدودی چالش های موجود شناسایی گردد و بهترین الگو و استراتژی مطرح گردد. با این هدف که شاید بتواند نقش کوچکی در هموار سازیز مسیر پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در ورزش کشور داشته باشد.
- در یک ارزیابی کلی می توان اظهار داشت که برای افزایش کیفیت امور در پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی پیشنهاد می گردد، کارشناسان و مدیران مسئول در فرآیند بودجه ریزی با برگزاری دوره های آموزشی با اصول و قواعد بودجه و بودجه ریزی عملیاتی و مراحل و ضوابط آن آشنا گردند و به شکل مرتب اطلاعات خود را بروزرسانی نمایند. همچنین با وجود نوپا بودن بودجه ریزی عملیاتی در سازمان ها با تعیین شاخص های پیشرفت کار نظارت مستمر و مؤثر بر نتایج عملکرد بخش های مختلف صورت گیرد و اطلاعات بدست آمده برای اصلاح نظام بودجه ریزی در جریان استفاده گردد. با توجه به اهمیت نظام بودجه ریزی در هر سازمان و تأثیری که این نظام بر موفقیت و عدم موفقیت آن سازمان دارد، می توان اذعان داشت که توجه به عوامل درونی سازمان در کنار عوامل محیطی مؤثر بر آن می تواند عاملی جهت ارتقاء سطح ورزش کشور در پذیرش نظام بودجه ریزی عملیاتی و آمادگی در جهت پیاده سازی آن باشد.
- * اسدی، حسن؛ خطیبی، امین؛ اصفهانی، نوشین. (۱۳۹۱). مطالعه عوامل مؤثر بر دیدگاه مسئولان فدراسیون های ورزشی در ارتباط با توزیع عادلانه بودجه توسط سازمان تربیت بدنی، مطالعات مدیریت ورزشی شماره ۱۳، ص: ۱۸۱-۲۰۰.
- * باباجانی، جعفر؛ استا، سهراب. (۱۳۹۴). مطالعه تطبیقی بودجه بندی عملکرد در ایران و کشورهای توسعه یافته (مطالعه موردی: کشور کانادا). حسابداری دولتی، سال دوم، شماره ۳، ص: ۱۶-۷.
- * جعفرنیا، زهره؛ حسینعلی، جاهد. (۱۳۹۴). شناسایی موانع استقرار بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در وزارت امور اقتصادی و دارایی، مجله اقتصادی، شماره های ۳ و ۴، خرداد و تیر ۱۳۹۴، ص: ۲۵-۴۰.
- * جلال آبادی، مصطفی؛ کارساز، محمد؛ صادقی، امیر. (۱۳۹۵). مطالعه ای تجری در زمینه آسیب شناسی بودجه ریزی براساس مدل سه شاخگی در یک یگان دفاعی، فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال یازدهم، شماره ۳۴، ص: ۲۰-۵.
- * حاجیها، زهره؛ سالاروند، علی. (۱۳۹۲). شناسایی و رتبه بندی عوامل محیطی مؤثر بر استقرار بودجه ریزی عملیاتی در ایران. فصلنامه حسابداری سلامت، سال دوم، شماره دوم، شماره پیاپی (۴) ص: ۵۰-۳۳.
- * حمیدی زاده، محمدرضا. (۱۳۹۳). برنامه ریزی استراتژیک و بلندمدت، انتشارات سمت، چاپ نهم.
- * دشمن زیاری، اسفندیار؛ ضیایی، محمدصادق؛ ضمیری، سپیده. (۱۳۹۶). تأثیر عوامل انسانی و فنی بر استقرار بودجه ریزی عملیاتی در دانشگاه های علوم پزشکی. نشریه مدیریت بهداشت و درمان، شماره ۸، ص: ۳۱-۴۰.
- * دفتر: مطالعات آموزش و فرهنگ. (۱۳۹۷). بررسی لایحه بودجه سال ۱۳۹۸ کل کشور، حوزه تربیت بدنی، ورزش و جوانان، معاونت پژوهش های اجتماعی - فرهنگی، دوره دهم، سال سوم، شماره چاپ: ۱۲۴۷.
- * صفاری، مهدی؛ همتی، داود؛ اسلام زاده، امید. (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر بودجه ریزی عملیاتی در بانک ملی. فصلنامه روند، سال بیست و سوم، شماره ۷۶، ص: ۱۰۷-۱۴۴.
- * صفدری نهاد، محمود؛ معمارزاده، غلامرضا؛ عزتی، میترا. (۱۳۹۴). نقش عوامل سازمانی بر اجرای بودجه ریزی عملیاتی در راستای اجرای ماده ۲۱۹ قانون برنامه پنجم

یادداشت‌ها

¹ Barzelay

² Arnold & Artz

³ Djurovic et al

⁴ Analytical Network Process

⁵ Yuksel & Dagdeviren

¹ با توجه به تعداد بالای محاسبات از ذکر تمامی آن‌ها خودداری می‌شود و برای هر کدام از عوامل اصلی SWOT یکی از ماتریس‌های مقایسات زوجی به عنوان نمونه عنوان می‌گردد

⁷ Schmidbauer

⁸ Griloos

توسعه. فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان، سال سوم، شماره یازدهم. ص: ۴۸-۲۷.

* کریمی نی نی، کهناز. (۱۳۹۴). بررسی روند مالی در سازمان‌های ورزشی عمومی و دولتی کشور. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، گرایش مدیریت مالی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور.

* گودرزی، مهدی. (۱۳۹۶). طراحی و تبیین الگوی کاربردی مدیریت مالی در فدراسیون‌های ورزشی. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. سال ششم، شماره ۲، ص: ۶۷-۷۹.

* مرادی، جواد؛ ولی پور، هاشم؛ راضی، محمد علی؛ منصور آبادی، علیرضا؛ زارع، رضا. (۱۳۹۱). امکان‌سنجی پیاده‌سازی بودجه ریزی عملیاتی بر اساس مدل "شه" (مطالعه موردی شهرداری شیراز). فصلنامه علمی پژوهشی دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، سال اول، شماره چهارم، ص: ۸۳-۶۵.

* مشایخی، بیتا؛ عبدزاده کنفی، محمد؛ فرجی، امید. (۱۳۹۳). بررسی امکان‌سنجی طراحی و استقرار بودجه ریزی عملیاتی در دانشگاه‌های دولتی ایران (مطالعه موردی دانشگاه تهران). دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، سال ۳، شماره ۹، ص ۱۳-۳۲.

* نوروزی، شیوا. (۱۳۹۸). بودجه ورزش و ضرورت حفظ اولویت‌ها. روزنامه جوان. کد خبر: ۹۳۹۴۹۰.

<https://www.Javann.ir/003wP4>

* Barzelay, M. (2001), *The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue*, Berkeley: University of California Press. pp: 1-42.

* Arnold, Markus. Artz, Martin. (2019). the use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. *Accounting, Organizations and Society*, Volume 73, pp: 50-67.

* Djurovic, j, M. Djordjevic. (2009). the Importance of Public Expenditure Management in Modern Budgeting System. *Economics and Organization*, vo.16, No.3, pp:281-294.

* Schmidbauer, E. (2018). Budget selection when agents compete. *Journal of Economic Behavior and Organization*. pp:1-14.

* Griloos, T. (2017). Participatory budgeting and the poor: tracing bias in a multi-staged process in solo, Indonesia, *word development*, 96, pp: 343-358.