

## شناسایی پیشران‌های آینده تفکر استراتژیک مدیران در نظام بودجه‌ریزی ایران با رویکرد آینده‌پژوهی

شهرزاد احمدی\*

پرویز سعیدی\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۰۱

### چکیده

مطالعه حاضر با استفاده از روش پژوهشی اکتشافی- پیمایشی به دنبال شناسایی پیشران‌های تفکر استراتژیک مدیران در نظام بودجه‌ریزی ایران با رویکرد آینده‌پژوهی است. آینده‌پژوهی در تفکر استراتژیک برای توصیف فرایندهایی استفاده می‌شود که به تصمیم‌گیرندگان برای هدایت طرح‌های آتی در سازمان‌ها کمک می‌کنند. از این‌رو، شناخت و طراحی نظام بودجه‌ریزی بر مبنای آینده‌پژوهی و به کارگیری مهارت‌های مدیریتی استراتژیک، می‌تواند به موفقیت در استقرار نظام بودجه‌ریزی کشور کمک شایانی کند. برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از تکنیک مطالعه نیمه ساختار یافته و روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شده است. مصاحبه‌شوندگان این پژوهش را متخصصان و اساتید حسابداری، مدیریت و اقتصاد صاحب‌نظر در بودجه‌ریزی تشکیل داده‌اند. برای شناسایی نیروهای پیشران در ۲۰ سال آینده، ابتدا هم‌اندیشی خبرگان، پرسشنامه باز و مصاحبه با خبرگان و سپس برای ایجاد اتفاق نظر نهایی، دلفی فازی اجرا شد. انتخاب خبرگان بر مبنای روش نمونه‌گیری نظری گلوله‌برفی و اشباع نظری انجام شد. برای تحلیل نتایج دلفی از آزمون دوجمله‌ای و دلفی فازی استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که ۲۲ پیشران از مهم‌ترین پیشران‌های تأثیرگذار آینده تفکر استراتژیک در نظام بودجه‌ریزی کشور است. در این پژوهش ۲۲ پیشران شناسایی شد که این پیشران‌ها مورد تأیید خبرگان قرار گرفتند.

**کلیدواژه‌ها:** آینده‌پژوهی، تفکر استراتژیک، تصمیم‌گیری، بودجه‌ریزی، برنامه‌ریزی

**طبقه‌بندی JEL:** H30, H61, H30

---

\*دانشجوی دکترای حسابداری، گروه حسابداری، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران (نویسنده

مسئول) [shahrzad.sh.90@gmail.com](mailto:shahrzad.sh.90@gmail.com)

\*\*دانشیار، گروه حسابداری، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران

[dr.parvizsaedi@yahoo.com](mailto:dr.parvizsaedi@yahoo.com)

مقدمه

آینده‌پژوهی را «علم و هنر کشف آینده و شکل بخشیدن به دنیای مطلوب فردا» تعریف کرده‌اند (کرمی و همکاران، ۱۳۹۳). آینده‌پژوهی، تفکرات فلسفی و روش‌های علمی و مدل‌های مختلف بررسی و مطالعه آینده را مطرح و با استفاده از آن‌ها، آینده‌های بدیل و احتمالی را ترسیم می‌نماید (Gordon and Glenn, 1993). اندیشیدن درباره آینده برای امور و اقدامات کنونی انسان، امری ضروری است. برای همراهی با تغییرات پیچیده و متنوع آینده، مدیران باید از تفکر استراتژیک بهره‌گیرند. تفکر استراتژیک، مدیران را قادر خواهد ساخت تا به آینده با فکر و برنامه‌ریزی استراتژی نگاه کنند و به کشف فرصت‌ها، درک، دانستن و جلوگیری از تهدیدات و خطرات بپردازند (Al-Zubi, 2016). تفکر استراتژیک رویکردی است مبتنی بر اصول استراتژی که تفکر واگرا و خلاقانه برای خلق یک استراتژی ارزش‌آفرین توصیه می‌کند، لذا تفکر استراتژیک در محیط پرتحول امروز به‌عنوان یکی از رویکردهای مناسب راهبری سازمان شمرده می‌شود (غفاریان، ۱۳۸۲). تفکر استراتژیک در محیط پرتحول و غیرقابل پیش‌بینی امروز، رویکرد مناسب راهبردی سازمان شمرده می‌شود (Sanjay and Swati, 2020). در سال‌های اخیر، مفاهیم سنتی کلاسیک در خصوص بودجه‌ریزی دچار تحول اساسی شده و جای خود را به مفاهیم و ضوابط جدیدی سپرده‌اند. امروزه معرفی بودجه به‌عنوان وسیله‌ای در جهت حداکثر کردن استفاده از منابع در دسترس (طرح‌ریزی و مدیریت) نقش ممتاز و تعیین‌کننده‌ای به بودجه‌ریزی نوین داده است (صفری و غلامی، ۱۳۸۵). بودجه‌ریزی عمومی، نوعی ابزار حکمرانی جدید است (Hou et al., 2011). بودجه ابزاری قدرتمند برای پاسخ‌گویی به شهروندانی بوده که می‌خواهند بدانند منابع پولی که توسط اشخاص حقیقی یا حقوقی (مالیات، عوارض و سایر پرداخت‌ها) را چگونه صرف کرده‌اند و آیا دولت به درخواست‌های آنان ارزش قائل شده است یا خیر (Rubin, 2016). بودجه به‌عنوان بیان مالی عملیات دولت مهم‌ترین سند دولتی است که دستگاه‌های اجرایی را در دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز و برنامه توسعه کشور و انجام دادن اثربخش وظایف

خود یاری می‌رساند. نظام بودجه‌ریزی با هدف نتیجه‌محوری این سند مالی تلاش می‌کند تا با پیوند اعتبارات بودجه‌ای به نتایج اقدامات دولت به اهداف صرفه‌جویی، شفافیت، کارایی و اثربخش بودجه دست یابد. بحث آینده‌پژوهی در نظام بودجه‌ریزی از اهم مسائل است. اگرچه آینده را نمی‌توان پیش‌بینی کرد، اما انجام مطالعات این‌چنین در حوزه آینده می‌تواند دولت و نهادهای مختلف برنامه‌ریزی را به تفکر و اندیشیدن بلندمدت وادار کند و به این ترتیب، اراده تأثیر بر آینده را به وجود آورد. از این‌رو، این پژوهش درصدد پاسخ‌گویی به این پرسش است که «پیشران‌های آینده تفکر استراتژیک مدیران در نظام بودجه‌ریزی کشورمان کدامند؟» در این پژوهش ابتدا ادبیات نظری مربوط به آینده‌پژوهی، تفکر استراتژیک و بودجه‌ریزی بیان شده سپس با توجه رویکرد آینده‌پژوهی به بررسی ویژگی‌های مؤثر بر تفکر استراتژیک در نظام بودجه‌ریزی ایران می‌پردازیم.

### مبانی نظری: آینده‌پژوهی

آینده‌پژوهی مشتمل بر مجموعه تلاش‌هایی است که با استفاده از تجزیه و تحلیل منابع، الگوها و عوامل تغییر و یا ثبات، بر تجسم آینده‌های بالقوه و برنامه‌ریزی برای آن‌ها می‌پردازد (خوش‌دهان، ۱۳۸۸). در وضعیت کنونی جهان که تغییرات در همه زمینه‌ها به سرعت انجام می‌شود، آینده‌پژوهی برای پیش‌بینی آینده ضرورتی انکارپذیر است (Ziyad and Alomari, 2020). آینده‌پژوهی منعکس می‌کند که چگونه از دل تغییرات «امروز»، «واقعیت فردا» تولد می‌یابد. آینده‌پژوهی علم و هنر کشف آینده و شکل بخشیدن به آینده‌ای مطلوب است. هدف اصلی این دانش، کشف یا ابداع، امتحان، ارزیابی و پیشنهاد آینده‌های ممکن، محتمل و مرجع به‌منظور شکل‌گیری آینده مطلوب است (فخرایی، ۱۳۹۵). آینده‌پژوهی را می‌توان فرایندی نامید که از طریق ایجاد ارتباط، هماهنگی و هم‌اندیشی بین سازمان‌ها و نهادهای جامعه، به سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا برنامه‌های مناسبی را طراحی کنند (Kate at al, 2021). مطالعات آینده می‌تواند سه شکل به خود گیرند. درجه اول، می‌تواند آینده را پیش‌بینی کند، اما مطلقاً هیچ کاری در مورد آن انجام نمی‌دهد؛ درجه دوم، می‌تواند آینده را پیش‌بینی کند و آمادگی برای استفاده از تحولات قابل پیش‌بینی را داشته باشد و درجه سوم، می‌تواند آینده را پیش‌بینی کند و اقداماتی جهت تأثیر بر آن به‌طور

مطلوب انجام دهد. آینده پژوهی به نوع دوم و سوم به مطالعات آینده مربوط است، در حالی که پیش‌بینی با نوع اول آن سروکار دارد (Rohrbeck and Gemünden, 2011). با اوج گرفتن تفکر استراتژیک، در طی چهل سال گذشته به تدریج کشورها، سازمان‌های جهانی و بنگاه‌های کوچک و بزرگ به مطالعات آینده به‌عنوان زمینه‌ساز برنامه‌ریزی استراتژیک متمایل شدند تا جایی که مطالعات آینده بخش لاینفک هر سازمان تحقیقاتی در موضوع کلان، مهم و راهبردی را تشکیل می‌دهد (Schroeder, 2016). در حال حاضر استفاده از مطالعات آینده در برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری‌های کلان تا جایی پیش رفته است که بسیاری از کشورها پروژه‌های ملی را تحت عنوان «آینده‌پژوهی ملی» در فواصل زمانی مختلف تعریف و اجرا می‌کنند و از پیش‌بینی‌های حاصله از نتایج به دست آمده به برنامه‌ریزی‌های راهبردی میان‌مدت و کوتاه‌مدت خود می‌پردازند. مجریان اولیه این طرح‌ها کشورهای ژاپن، آلمان و انگلستان بوده‌اند و در کشورهای در حال توسعه مانند ترکیه و آفریقای جنوبی نیز انجام شده است که در تمامی این کشورها نتایج طرح‌های آینده‌پژوهی قابل توجه بوده است (Roney, 2011). آیا امکانی برای آگاهی یافتن از آینده برای ما وجود دارد؟ قطعاً در مورد آینده هیچ یقینی وجود ندارد و این از اصول آغازین آینده‌پژوهی است؛ اما اصل دیگری هم وجود دارد که انسان می‌تواند در سرنوشت آینده تأثیرگذار باشد (Costanzo, 2004). بسط آینده‌پژوهی با مبانی اسلامی در جامعه ما با تأمل و ایجاد تغییر در پیش‌فرض‌ها ممکن است. ورود به حوزه آینده‌پژوهی مستلزم توجه پیش‌فرض‌ها است. تلقی خطی زمان، حتمی نبودن آینده، امکان تغییر دادن آن و تلقی ما از آرمان‌شهر از اصول موضوعه آینده‌پژوهی به حساب می‌آیند (پدرام و همکاران، ۱۳۸۸).

### مبانی نظری: تفکر استراتژیک

ریشه‌های تفکر استراتژیک از اوایل قرن بیستم مورد توجه بوده است. زمان شکوفایی تفکر استراتژیک بین سال‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۹۰ زمانی که اغلب تکنیک‌های اساسی مدیریت استراتژیک توسعه یافته‌اند، بوده است. ایده‌های اصلی شامل برنامه‌ریزی بلندمدت، تحلیل استراتژیک، کیفیت و برنامه‌ریزی سناریو، مدل‌های تخصیص منابع، فرهنگ سازمانی، رهبری، اندازه‌گیری و هم‌ردیفی استراتژیک سنگ بنای شکل‌گیری تفکر استراتژیک بوده‌اند (Allio, 2006). به دلیل روشن نبودن معنی واژه تفکر استراتژیک سردرگمی‌های فراوان و قابل ملاحظه‌ای در عرصه مدیریت مشاهده شده

است (Ambitabh, 2004). ویلسن عنوان می‌کند که تفکر استراتژیک صرفاً فکر کردن درباره مسائل استراتژیک است و به خاطر تغییر در ویژگی‌های برنامه‌های استراتژیک و تکامل آن، امروز بهتر است از آن به‌عنوان تفکر یا مدیریت استراتژیک نام برد (Wilson, 1996). رالف استیسی<sup>۱</sup> تفکر استراتژیک را استفاده از تشبیهات قیاسی و کیفی برای تعامل ایده‌های خلاقانه جدید و طراحی کارها بر اساس یادگیری جدید می‌داند (Evans, 2016). متفکران استراتژیک به ترسیم تصویری از آینده، با استفاده از یک رویکرد عمل‌گرایانه جهت چالش‌ها و مسائل روزمره می‌پردازند (Khanjamali and Fattahi, 2016). تفکر استراتژیک از دیدگاه کل‌نگر، با تمرکز بر اهداف، درکی درست از وابستگی متقابل میان گذشته، حال و آینده، فرضیه‌محور، توانایی تفکر هوشمندانه، استفاده از فرصت‌های ظهور یافته و توانایی اصلاح، انشعاب، درک مستقیم، نوآوری و خلاقیت بهره می‌برد (Abbase and Khani, 2016). پیزاپیا و جلنک<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) تأیید کردند که مهارت‌های تفکر استراتژیک شامل تفکر، اصلاح و تعمق در زمان مناسب است. عثمان و کاسیم<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) مهارت‌های تفکر استراتژیک که باعث افزایش یادگیری می‌شود را در شش مهارت تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، نظارت، حسابرسی، ارزیابی و بازبینی تعیین کردند. جابکار<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۵) نیز به سه بعد اشاره نمودند که عبارتند از توانایی ایجاد یک ارزیابی سریع جهانی، شناخت دقیق با ارزیابی موردی که ممکن است مسئله‌ای برای حل شدن ایجاد کند، نوع خاصی از اثربخشی ذهنی که فاصله قرار دادن در ذهن مدیر تا تصمیم‌گیری به‌نگام را مشخص می‌کند. مفهوم استراتژی با توجه به ریشه نظامی خود، همواره در مورد برنده شدن از طریق مزیت‌های رقابتی بوده است (Goldman et al, 2015). معنای یونانی استراتژی شامل نمایش کامل میدان جنگ از دیدگاه فرمانده کل قوا است (Bajcar et al, 2015). استراتژی منعکس‌کننده الگوی انتخاب‌هایی است که یک سازمان انجام می‌دهد که خود را در موقعیتی با عملکرد برتر در طول زمان نگه دارد (Evans, 2016). تفکر استراتژیک تصویر نتایج مورد نظر آینده و رؤیایی عملی برای خلق آینده‌ای مطلوب با نتایج تعیین‌شده و دست‌یافتنی است که موجب ارزش می‌شود (Kaufman et al., )

1. Ralph Stacey
2. Pisapia & Jelneć
3. Osman & Kassim
4. Jabkar

2003). تفکر استراتژیک از چارچوب‌های ذهنی مختلف برای بررسی، تحلیل و درنهایت تصمیم‌گیری موقعیت‌های استراتژیک است (Stacey, 2005). تفکر استراتژیک راهی است برای حل مسائل استراتژیک که شیوه منطقی و همگرا را با فرایندهای خلاق و واگرا ترکیب می‌کند تا رخدادهای بهتر درک شده و امکان افزایش کارایی و بقای سازمان فراهم شود (Mintzberg, 1998). گراتیز<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) رابطه افراد با تفکر استراتژیک را در قابلیت‌های دیدن، فرصت‌های خارجی و ترکیب آن‌ها در کسب‌وکار، تفکر جانبی و شهودی، اقدام در خصوص موارد تازه و مبهم برای تفسیر و ارزیابی رخدادهای و تشخیص اقدام مورد نیاز، برای قابل درک شدن موارد و ساختن حالت‌های هم‌زمان چندگانه و کار در محدوده وسیعی از حالات دانسته است. در جدول ۱، اندیشمندان و خلاصه‌ای از نظرات آنان در خصوص تفکر استراتژیک درج شده است.

جدول ۱: مؤلفه‌های تفکر استراتژیک

پژوهشگران	ابعاد/معیارهای تفکر استراتژیک
بوسو و باسر (۲۰۱۶)	تصویر نتایج مورد نظر آینده، رؤیایی عملی برای خلق آینده مطلوب، افزایش سازمان و راهکارهای خلاقانه.
عثمان و کاسیم (۲۰۱۵)	بصیرت و فهم از وضعیت موجود، بهره‌برداری از فرصت‌ها، واقعیت بازار، پاسخ‌گویی، راه‌کارهای بدیع، بقا و موفقیت سازمان.
کافمن و همکاران (۲۰۱۳)	تغییر گفتمان، تفاوت قائل شدن بین نتایج و ابزار، در نظر داشتن سطوح اجتماعی، سازمانی و عملیاتی در برنامه‌ریزی و نتایج، اهداف قابل اندازه‌گیری و متهورانه، چشم‌انداز و تعریف کاستی‌های منابع، ابزار یا روش‌ها.
منوریان و همکاران (۲۰۱۱)	خلاقیت و توجه به گذشته، حال و آینده، ساختار ارگانیک سازمان، تجزیه و تحلیل محیطی، مدیریت تعارض، هوشیاری نسبت به موقعیت، شیوه آینده‌نگرانه، فراست، الگوی ذهنی متنوع، پاسخگویی، وضعیت سازمانی و هماهنگی، تفکر سیستمی و شیوه فرایندی.
قربان پور و همکاران (۲۰۱۰)	ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فرایندها و سیستم‌ها، تعارض رابط‌های خلاقیت، تنوع مرتبط با شغل، تعارض مرتبط با وظیفه، مشارکت مدیریت میانی، تفکر سیستمی، ترسیم چشم‌انداز، تفکر در طول زمان، هوشیاری محیطی، تفکر فرضیه‌محور، استفاده هوشمندانه از فرصت‌ها و تنوع در الگوهای پردازش اطلاعات.
عموزاده خلیلی و همکاران (۲۰۱۰)	سطح فردی، گروهی (ناهمگونی و تعارض) و سازمانی (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و سیستم و حقوق دستمزد)

1. Gratiez

پژوهشگران	ابعاد/ معیارهای تفکر استراتژیک
پیساپیا و همکاران (۲۰۰۸)	چارچوب‌سازی مجدد، بازتاب و تفکر سیستمی.
آمیتاب و ساهایی (۲۰۰۸)	رهبری خوب، تصور سناریوهای بلندمدت آینده، تدوین استراتژی‌های انطباقی و زیستی، توجه به نشانه‌های محیطی، تفکر شهودی و خلاقیت.
گلدمن (۲۰۰۵)	آینده‌نگری، تفکر مفهومی، فرصت‌طلبی و تفکر سیستمی.
اکور و انگلیست (۲۰۰۶)	آگاهی نسبت به صنعت و رقبا، درک نقاط قوت و فرصت‌ها، آگاهی نسبت به مشکلات استراتژیک سازمان، درک اولویت‌های استراتژیک مدیران ارشد و تصمیم‌گیری با به کارگیری فرایندهای منعطف و مؤثر.
لیندگرن و بندهود (۲۰۰۴)	هفت اصل تفکر استراتژیک را تناقض‌اندیشی، چشم‌اندازاندیشی، بداهه‌اندیشی، زمان‌اندیشی، منابع‌اندیشی، چرخه عمراندیشی و سعی و خطااندیشی.
لیدکا (۱۹۹۸)	دیدگاه سیستمی، تمرکز بر هدف، فرصت‌جویی هوشمندانه، فرضیه‌محوری و تفکر در زمان

مأخذ: گردآوری پژوهشگران

### مبانی نظری: بودجه و بودجه‌ریزی

فرهنگ لغت آکسفورد بودجه را چنین تعریف می‌کند، مقدار پولی که یک شخص یا سازمان در یک دوره زمانی خاص در قالب یک طرح مصرف می‌کند (Oxford, 2013). بودجه برنامه‌ای مصوب در قالب اعداد و ارقام است که وسیله اجرای طرح‌ها و فعالیت‌های سازمان را در زمان تعیین شده فراهم می‌سازد؛ بنابراین، تعریف سه عنصر اصلی قابل تشخیص است:

- ۱- برنامه‌ها و فعالیت‌هایی که باید انجام شود؛
  - ۲- میزان هزینه‌هایی که برای انجام این برنامه‌ها و فعالیت‌ها مورد نیاز است؛
  - ۳- منابع درآمدی قابل شناسایی و وصول (موسی‌خانی، ۱۳۸۲).
- بودجه‌ریزی پیش‌بینی و طرح‌ریزی دوره زمانی بعدی برای استفاده از تجربه قبلی و گرایش‌های بازار در موقعیت فعلی است (کرباسی، ۱۳۸۵).
- بودجه‌ریزی فرایندی است که اطلاعات را به تصمیم تبدیل می‌کند (Schick, 2007). بودجه‌ریزی بیان سیاست‌ها و برنامه‌های دولت و ابزاری برای بررسی سالانه اهداف برنامه‌ها و اثربخشی ابزارهای به کار گرفته شده برای نیل به آن اهداف است (Hagen,

(2007). وبلائی<sup>۱</sup> (۱۹۱۸) بودجه را از ابزارهای اصلی تحقق دموکراسی می‌داند؛ زیرا برای اطمینان از تحقق دموکراسی در نخستین گام لازم است ابزارهایی به‌منظور کسب اطمینان از اداره امور دولت مطابق با ارادت عموم مردم، طراحی شوند (آذر و امیرخانی، ۱۳۹۱). از این‌رو، روش‌های تهیه و تنظیم بودجه همواره تابعی از تحولات اجتماعی است و در طول زمان به‌موازات تغییر در انتظار و نقش دولت، روش‌های تهیه و تنظیم بودجه نیز تغییر کرده است (Kelly, 2005). بودجه‌ها به‌طور سنتی ابزاری برای محدود کردن هزینه‌ها هستند، اما دیدگاه مفیدتر و سازنده‌تر، فرایند بودجه‌ریزی را ابزاری برای دستیابی به اثربخش‌ترین و سودمندترین شیوه استفاده از منابع سازمان از طریق برنامه‌ریزی و کنترل می‌داند (Prathima, 2005).

سند بودجه، آینه تمام‌نمای فعالیت‌ها و اقدامات دولت است (آذر و امیرخانی، ۱۳۹۱). آذر، زاهدی و امیرخانی (۱۳۸۹) بیان می‌کنند که در ایران، نظام بودجه‌ریزی مشکلات متعددی دارد. از عمده‌ترین مشکلات آن می‌توان به این موارد اشاره کرد: عدم تعریف ارتباط دقیق بین هدف‌های بودجه سالانه با هدف‌های برنامه توسعه، اجرای روش افزایشی هزینه‌ها و گذشته‌نگر بودن بودجه بدون توجه به وظایف دستگاه‌ها، اعمال سلیقه‌های شخصی در تعیین سقف اعتبار دستگاه‌های اجرایی، برآوردهای غیرواقعی هزینه طرح‌ها، تخصیص سیاسی منابع، ناآگاهی مردم از هدف‌ها و نتایج اقتصادی و اجتماعی بودجه و تأثیرپذیری بودجه از سلیقه‌های سیاسی. به‌طور کلی بودجه‌ریزی و به‌ویژه بودجه‌ریزی سنتی دارای نارسایی‌ها و مشکلات متعددی است که به برخی از آنها به‌طور اجمال در ذیل پرداخته خواهد شد:

۱- بودجه، بیانگر راهبردهای سازمان نیست و عموماً به ارقام مالی برای یک دوره ۱۲ ماه متکی است.

۲- عوامل اساسی ارزش‌زایی سازمان، مانند سرمایه‌های فکری و نیروهای کارآمد سازمان، فرایندهای سازمانی و عملیاتی و به‌طور کلی دارایی‌های نامشهود و نقش آنها مورد توجه قرار نمی‌گیرد.

۳- بودجه ابزار کنترل اهداف و برنامه‌های عملیاتی و مالی از پیش تعیین شده است و مغایرت با شرایط متحول و پرقاب‌کنونی است.

1. Veblaei



۴- در شرایط و کشورهایی که نرخ تورم بالا است، ارقام بودجه به سرعت معنا و اعتبار خود را به عنوان ابزار سنجش از دست می دهد.

۵- بودجه های افزایشی عمدتاً بر پایه ارقام دوره های گذشته و با افزودن درصدی برای دوره آتی تهیه می شود.

۶- در تهیه بودجه عموماً گرایش به بازی با ارقام و بودجه سازی است، لذا در بسیاری موارد پاداش های بی رویه بر اساس مقایسه نتایج واقعی و بودجه کاذب پرداخت می گردد (فخاریان، ۱۳۸۴).

### پیشینه تحقیق

جهانیان و صابری (۱۳۹۹) در مطالعه ای با عنوان بودجه بندی و نقش آن در مدیریت آموزشی به این نتیجه رسیدند که کلیدی ترین و ضروری ترین بخش مدیریت، بودجه بندی است. از طرفی، بودجه بندی تصویر فردای سازمان است که در قالب یک برنامه مالی حاوی پیش بینی درآمدها و برآورد هزینه ها نوشته می شود و موجب عملیاتی شدن سیاست ها و اهداف قانونی سازمان می گردد.

طباطبایی و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه ای با عنوان روش های بودجه ریزی عملیاتی در سازمان های دولتی به این نتیجه رسیدند که نظام بودجه ریزی مناسب موجب طرح ریزی های ادواری، بهبود هماهنگی و ارتباط شده و چارچوبی مناسب برای کنترل، اندازه گیری و ارزیابی عملکرد کارکنان فراهم می آورد و فعالیت های واحدها را در جهت اهداف سازمان هدایت می کند.

امجدی و سعیدی (۱۳۹۵) در مطالعه ای با عنوان بودجه ریزی مستمر (غلبان) و فرصت آن در نظام بودجه بندی کشور، به این نتیجه رسیدند که بودجه بندی مستمر مدیران را توانا می سازد تا در طرح ها و بازتخصیص منابع را به خاطر برآورده کردن اهداف سازمانی و راهبردی گسترده تر در اولویت قرار دهند.

قلی زاده و همکاران (۱۳۹۴) به تحقیقی با عنوان الزامات بودجه ریزی عملیاتی در نظام آموزش عالی کشور پرداختند. برای بررسی این امر با توجه به ادبیات پژوهش، پنج عامل تأثیرگذار را عوامل مدیریتی، محیطی، عوامل انسانی، عوامل فنی، فرایندی و عوامل ساختاری شناسایی کرده و بعد از آن، با بهره گیری از نظر خبرگان بودجه ریزی عملیاتی در آموزش عالی هریک از عوامل و زیرشاخص های آن را بررسی و اولویت بندی

کردند. نتایج نشان داد که از میان عوامل مذکور، عوامل مدیریتی مهم‌ترین عامل در استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در نظام آموزش عالی کشور به شمار می‌رود.

هریس و نیسارک<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای با عنوان مدل‌سازی با رویکرد بودجه‌ریزی عملیاتی به این نتیجه رسیدند که مواردی همچون شفاف‌سازی، افزایش کارایی، افزایش اثربخشی و ارائه مبنای صحیح برای تصمیم‌گیری مدیران در خصوص منابع و ایجاد ارتباط بین بودجه و نتایج عملکرد برنامه‌ها باید مورد توجه قرار گیرد.

یانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای با عنوان عملکرد سیستم بودجه‌ریزی در مدیریت سازمان‌های دولتی به این نتیجه رسید که برآورد بودجه در اداره سازمان‌ها نه تنها از اساسی‌ترین امور مدیریت است، بلکه اصولی‌ترین وسیله نظارت بر خدمات سازمان‌ها نیز محسوب می‌شود و همچنین امروزه در فضای رقابتی در مدیریت و بودجه‌ریزی روش‌های نوین باید جایگزین روش‌های سنتی شوند.

شرودر<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان بودجه‌ریزی در دفاع آینده ایالات متحده پرداخت. در این پژوهش گفته شده است که رئیس جمهور بعدی باید نقش استراتژیک دفاع و برنامه‌ریزی ایالات متحده در دولت بعدی را نسبت به هدف توسعه یک چارچوب استراتژیک جدید که رقابت طولانی‌مدت را با دیگر کشورها به عهده دارد، افزایش دهد. لو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان بودجه‌ریزی عملیاتی در ایالات متحده آنچه قانون برای اجرای آن الزام کرده است؛ نشان داده‌اند قانون بودجه‌ریزی عملکرد که شامل دستورالعمل‌های تفصیلی درباره توسعه، گزارشگری و استفاده از داده‌های عملکرد باشد، به استفاده قوی‌تر از سامانه بودجه‌ریزی عملکرد در ایالات متحده منجر می‌شود.

ناتالی<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان انطباق انعطاف‌پذیری بودجه با کنترل بودجه‌ای به نقش بودجه‌بندی در شرایط عدم پرداختند. نتایج نشان داد که روش بودجه‌بندی یکپارچه برای تشریح راه‌هایی که در آن یک سازمان درصد انطباق با

1. Haris & Nisarg
2. Young
3. Schroeder
4. Lu
5. Natalie

اهداف متناقض مواجه است، به کار گرفته می‌شود. با توجه به ادبیات نظری و پیشینه تحقیق بیان شده، سؤال اصلی پژوهش عبارت است از:  
مهم‌ترین پیشران‌های تفکر استراتژیک مدیران در نظام بودجه‌ریزی ایران با روش آینده‌پژوهی کدام‌اند؟

### روش‌شناسی

با توجه به اینکه این پژوهش به دنبال شناسایی مهم‌ترین پیشران‌های آینده تفکر استراتژیک در نظام بودجه‌ریزی است، می‌توان نتیجه گرفت که پژوهش از جهت استفاده پژوهشی و کاربردی و از نظر هدف، اکتشافی است. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده از هر دو روش میدانی و کتابخانه‌ای استفاده شده است. به این معنا که مبانی نظری پژوهش از طریق کتاب‌ها، مقاله‌ها، مجلات و نشریات و سایر منابع معتبر و داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های هم‌اندیشی خبرگان پرسشنامه باز، مصاحبه و دلفی فازی جمع‌آوری شده است. در این پژوهش جامعه آماری شامل اساتید حسابداری، مدیریت و اقتصاد است. برای مصاحبه تنها افرادی انتخاب شده‌اند که دانش، تجربه و شناخت کافی از موضوع دارند. در این‌گونه پژوهش‌ها، نمونه‌گیری مورد نیاز، نمونه‌گیری نظری و گلوله برفی است که بر اساس سازهایی به لحاظ نظری مرتبط انجام می‌شود. در این فرایند یکی از مفاهیم مهم، اشباع نظری است. افزایش تعداد مشاهده یا نمونه تا زمانی ادامه می‌یابد که دیگر موجب افزایش بینش و بصیرت نشود یا تا وقتی پژوهشگر متوجه شود که دیگر چیز تازه‌ای کشف نمی‌شود. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله برفی و نظری استفاده و با مشارکت ۱۴ نفر خبره، پرسشنامه دلفی جمع‌آوری شد. در مصاحبه، ابتدا تعدادی از اشخاص صاحب‌نظر و دارای تحصیلات و تجربه کافی مرتبط با موضوع، انتخاب شده و در پایان مصاحبه از آنها درخواست شد که سایر افراد مطلع و صاحب‌نظر در مورد موضوع پژوهش را معرفی کنند. قلمرو موضوعی پژوهش حوزه حسابداری، اقتصاد و مدیریت است. قلمرو زمانی پژوهش شامل جمع‌آوری نظرات مشارکت‌کنندگان از طریق مصاحبه و دلفی طی یک دوره زمانی در سال ۱۳۹۹ است. همچنین، قلمرو مکانی این پژوهش نیز کشور ایران است. برای افزایش روایی و اعتبار پرسشنامه ابتدا تعدادی پرسشنامه با هدف مفید و مناسب بودن هر یک از سؤالات مربوط به هر متغیر در دو گزینه «مناسب است» و «مناسب نیست» بین متخصصان توزیع و کلیه ابهامات در

خصوص سؤالات مشخص شد. بدین ترتیب، تعدادی از سؤالات حذف و تعدادی دیگر جایگزین شدند و درنهایت، پس از شفاف شدن و رفع ابهامات، عوامل و الزامات هر یک از آنها شناسایی و پرسشنامه نهایی مورد نظر تهیه و توزیع شد. در پژوهش حاضر برای افزایش روایی محتوای پرسشنامه از ابزارهای زیر استفاده شد:

۱- استفاده از نظرهای متخصصان و کارشناسان در امر بودجه‌ریزی؛

۲- مطالعه پرسشنامه‌های مشابه، مقالات، کتب و مجلات.

### یافته‌ها: نتایج هم‌اندیشی خبرگان، پرسشنامه باز و مصاحبه

در این قسمت، نتایج هم‌اندیشی خبرگان و مصاحبه با صاحب‌نظران به صورت خلاصه و در پایان نیز پیشران‌های اصلی ارائه شده است. صاحب‌نظران معتقدند بودجه‌بندی در طی زمان متحول شده و اکنون سازمان‌ها باید در تلاش باشند تا برای بهبود بهره‌وری از روش‌های مدرن و پیشرفته بودجه‌ریزی مانند بودجه‌ریزی عملیاتی استفاده کنند. سازمان‌ها و مؤسسات پولی و مالی با توجه به محدودیت درآمد خود و برای گسترش سطح خدمات و توسعه فعالیت‌ها ناگزیر به تغییر رویکردهای نظام‌های برنامه بودجه‌ای هستند. بر این اساس و به منظور افزایش بهره‌وری و استقرار نظام کنترل نتیجه و محصول (ستانده) و کنترل مراحل انجام کار و یا هردو و نیز جلوگیری از تمرکز تصمیم‌گیری و اعطای اختیارات لازم به مدیران برای اداره واحدهای تحت سرپرستی با انعقاد تفاهم‌نامه بودجه‌ای با مدیران واحدهای مجری و بر اساس حجم فعالیت‌ها و خدمات و قیمت تمام شده می‌توانند تخصیص اهداف استراتژیک و بلندمدت را به اهداف عملیاتی سالانه و نیز به هزینه‌های مربوط به دستیابی به این اهداف پیوند بزنند. محدودیت منابع و امکانات سازمان، ایجاب می‌کند که برای استفاده مناسب و بهینه از آنها، برنامه‌ریزی استراتژیکی اصولی و دقیق وجود داشته باشد. بدیهی است که استفاده بهینه و بهره‌وری مناسب از امکانات سازمانی، زمانی میسر خواهد شد که مدیران برای استفاده درست از منابع، امکانات و تخصیص آنها به بخش‌های مختلف سازمان، به صورت دقیق و منسجم برنامه‌ریزی کنند. زیرا در سایه برنامه‌ریزی مؤثر و کارآمد است که توان بالقوه و بالفعل سازمان به درستی شناخته می‌شوند و برای بهره‌وری مناسب از آنها تلاش می‌کنند.

با توجه به گسترش دامنه تغییرات خرد و کلان بودجه سالانه و اقتصاد ملی و گسترش مناسبات بین‌المللی اقتصادی ایران، رویکرد سنتی و متمرکز دیگر نمی‌تواند کارایی

داشته باشد. روش بودجه‌ریزی دولتی در ایران بسیار قدیمی است و پاسخگوی نیازهای جامعه در حال توسعه نیست. عملیاتی کردن بودجه کاملاً در جهت رونق اقتصادی کشور و ارتقای بهره‌وری است و به راحتی می‌توان در سیستم حسابداری مبتنی بر بودجه عملیاتی، شاخص‌های بهره‌وری را متناسب با اهداف برنامه‌های دولت، هدف‌گذاری و کنترل و هدایت کرد. برخی از صاحب‌نظران هم بیان کردند که عملیاتی شدن بودجه کشور نیازمند یک فرایند ۱۰ تا ۱۲ ساله است. آن‌ها پیشنهاد دادند که بهترین روش آن است که این برنامه با عملیاتی کردن بودجه چند وزارتخانه مشخص با فعالیت تولیدی، آغاز تا نتایج بررسی شود.

شیوه انتصاب مدیران دولتی در ایران به شدت از محافظه‌کاری، سیاست‌زدگی و فساد لطمه خورده است. ایجاد شفافیت می‌تواند به مشهود شدن مشکل و قضاوت عملکرد مدیران ارشد در انتصاب‌هایشان کمک کند. بیش از نیمی از مدیران احساس می‌کردند که زحمت تمام تصمیم‌گیری‌ها بر دوش آنها است؛ حتی تصمیم‌هایی که جزء وظایف کارکنان سطوح پایین‌تر است. می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری کرد که مشکل مدیران سازمان‌ها، تنها محدود به تفکر استراتژیک نیست. مدیریت استراتژیک علاوه بر تفکر، نیازمند عملکرد استراتژیک نیز هست. مدیران به جای آنکه چالش‌های احتمالی را پیش‌بینی و خود را برای مواجهه با آنها آماده کنند، زمانی به فکر چاره می‌افتند که در دل بحران فرو رفته‌اند. در این سازمان‌ها کسی به فکر پیشگیری نیست، بلکه همه به فکر درمانند. بیشتر مدیران برای تفکر استراتژیک، فرصت کافی ندارند چون تمام وقت آنها صرف حل مشکلات و مسائل جزئی می‌شود. بیشتر مدیران قادر نیستند استراتژی خود را توضیح دهند. مدیرانی که فاقد شفافیت‌اند، به سختی می‌توانند توضیح دهند کارهایی که امروز انجام می‌دهند چگونه بر آینده سازمان تأثیر خواهد گذاشت. زمانی که مدیر یک سازمان توانست ارتباط میان مشارکت خود و اهداف آینده را پیدا کند، باید از منابع موجود استفاده کند تا این مشارکت به بهترین نحو صورت پذیرد. هرچه تعداد منابع بیشتر باشد، تخصیص بودجه برای نیل به هدف دشوارتر است، به خصوص در سازمانی که تمام تصمیم‌گیری‌هایش به صورت واکنشی و در دل بحران انجام می‌گیرد. اغلب مدیران هنگام وقوع بحران‌های ناگهانی، هم منابع مالی را هدر می‌دهند و هم کارکنانشان را از دست می‌دهند. مدیرانی که دارای تفکر

استراتژیک‌اند، می‌دانند چگونه با استفاده از داده‌ها، راه‌های کسب درآمد در صنعت خود را کشف کنند.

یک راه‌حل، در سازمان برنامه‌ریزی و بودجه به‌منظور بهره‌مندی حداکثری از ظرفیت‌ها و تجارب افراد متخصص و غنا بخشیدن به برنامه، استفاده از نیروهای توانمند و علاقه‌مند و نیز خبره و آگاه درون سازمان و همچنین افراد متخصص و فرهیخته دانشگاهی در امر تدوین برنامه راهبردی است. در تدوین راهبرد و استراتژی سازمان برنامه و بودجه کشور، اهداف اصلی مشخص می‌شود و برای دستیابی به این اهداف، باید اولویت‌ها و سیاست‌ها معین شود. پس از تعریف این هدف، منابع موجود برای دستیابی به این اهداف گنجانده می‌شود و در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی سازمان برنامه و بودجه کشور، ضمن تعریف راهبرد این سازمان، تصمیم‌گیری برای چگونگی یافتن منابع مورد نیاز برای رسیدن به مقصود راهبردی صورت می‌گیرد. در فرایند مذکور که افراد و منابع را هم شامل می‌شود و برای آن که سازمان باید بداند به کجا خواهد رفت، باید همچنین بداند اکنون به‌طور دقیق در کجا ایستاده است و بعد از آن باید آنچه می‌خواهد باشد را به‌درستی تعریف کرده و چگونگی رسیدن به آن جایگاه را مشخص کند. در انتها، متفکران و خبرگان حوزه تفکر استراتژی در این سازمان باید استراتژی‌های سازمان را بر اساس زنده ماندن و پویا بودن در شرایط سخت طراحی کنند.

با توجه به هم‌اندیشی خبرگان، پرسشنامه باز و مصاحبه و همچنین مبانی نظری و پژوهش‌های پیشین، پیشران‌های تأثیرگذار در تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی و بودجه در بیست سال آینده به شرح زیر شناسایی و بررسی شدند:

تفکر استراتژیک: اندیشه و تفکر کارکنان در حوزه مدیریت استراتژیک، توانایی تفکر استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر تجزیه و تحلیل، استفاده از شهود و خلاقیت، خلق استراتژی، نگرش جامع و کل‌نگر، تفکر واگرا، بازخورد، بینش و بصیرت، فکر پویا، خلق راه‌کار، مشارکت مستقیم مدیران در فرایندهای سازمانی، تغییر دیدگاه، توسعه راه‌حل‌های نوین، خلق ارزش سیستمی، تفکر در زمان، فرصت‌های آینده، فرصت‌جویی هوشمندانه، پذیرش عقاید و نظارت کارکنان، مهارت‌های حل مسئله.

نظام بودجه: اصلاح ساختار بودجه، شفاف کردن روش‌های نوین بودجه‌ریزی، هدفمندی در برنامه‌ریزی و مدیریت، اجرای نظام بودجه‌ریزی بر مبنای چهارچوب و افق زمانی بلندمدت، اولویت‌های استراتژیک در تخصیص منابع مالی، پیش‌بینی افق‌های زمانی بلندمدت‌تر، تخصیص منابع به اولویت‌های استراتژیک در چارچوب هدف‌های تعیین شده، استراتژیک و سیاست‌های مالی، فرهنگ اولویت‌گذاری استراتژیک در دستگاه‌های اجرایی، تخصیص استراتژیک منابع و کارایی عملیاتی، تعادل دخل و خرج، ثبات‌سازی اقتصاد کلان، عملکرد اصلاح نظام مدیریت، ارزیابی پاسخگویی مسئولان و مدیران دستگاه‌های اجرایی، صرفه‌جویی در اعتبارات هزینه‌ای.

### دلفی فازی

پس از تهیه فهرست پیشران‌های اولیه، با نظرات استادان راهنما و مشاور و استادان متخصص در این حوزه و همچنین خبرگان در مرحله مصاحبه، پیشران‌های یاد شده در بالا تجمیع و تعدیل و سرانجام ۲۲ پیشران انتخاب و پرسشنامه دلفی تهیه و به خبرگان مرحله دلفی ارسال شد.

### اطلاعات فردی و عمومی خبرگان دلفی

تمامی مشارکت‌کنندگان با تحصیلات دکتری و استادان دانشگاه در حوزه حسابداری، مدیریت و اقتصاد بودند؛ بنابراین، این افراد هم به دلیل فعالیت در این حوزه‌ها و هم به دلیل دارا بودن تحصیلات دانشگاهی، از نظر تجربی و نظری افرادی آگاه هستند. جزئیات اطلاعات عمومی خبرگان این مرحله در جدول ۲، ارائه شده است.

### آزمون پایایی

به منظور بررسی همسانی گویه‌های پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج آزمون نشان داد که آلفای کرونباخ، با توجه به تعداد سؤال‌ها و مشارکت تعداد ۱۴ نفر خبره، ۹۰/۶ درصد است.

### آزمون دوجمله‌ای

نتایج آزمون نسبت یا دوجمله‌ای مندرج در جدول ۳، نشان داده شده است. به نظر پاسخ‌دهندگان پیشران‌های ارائه شده، جزء پیشران‌های آینده‌ساز تفکر استراتژیک در نظام بودجه‌ریزی است. با توجه به تعداد نظرات موافقان و مخالفان و همچنین سطح

معناداری، تمامی پیشران‌ها تأیید شدند. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، میانگین امتیازات تمامی پیشران‌ها بیشتر از ۳ است.

جدول ۲: اطلاعات عمومی خبرگان دلفی فازی

متغیر	شرح	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
سن	کمتر از ۳۵ سال	۱	۷/۱	۷/۱
	بین ۳۵-۴۵ سال	۴	۲۸/۵	۳۵/۶
	بین ۴۶-۵۵ سال	۳	۲۱/۵	۵۷/۱
	بین ۵۶-۶۵ سال	۶	۴۲/۹	۱۰۰
جمع		۱۴	۱۰۰	
شغل	اعضای هیات علمی دانشگاه	۱۴	۱۰۰	۱۰۰
رشته	حسابداری	۴	۲۸/۶	۲۸/۶
	مدیریت	۴	۲۸/۶	۵۷/۲
	اقتصاد	۶	۴۲/۸	۱۰۰
	جمع	۱۴	۱۰۰	
حوزه تخصصی	حسابداری مالیاتی	۵	۳۵/۷	۳۵/۷
	مدیریت دولتی	۵	۳۵/۷	۷۱/۴
	اقتصاد بخش عمومی	۴	۲۸/۶	۱۰۰
	جمع	۱۴	۱۰۰	

مأخذ: یافته‌های پژوهش

جدول ۳: آزمون دوجمله‌ای مبتنی بر نظر موافق یا مخالف

سؤال‌های پرسشنامه	تعداد موافق ۳>	تعداد مخالف ۳=>	درصد موافق	سطح معناداری	میانگین
بودجه‌ریزی آینده: پارادایم‌های تصمیم‌گیری استقرار بودجه‌ریزی در آینده	۱۲	۲	۸۵/۷	۰/۰۰	۴/۲
واکنش پیشران بودجه‌ریزی به تغییرات پیرامون	۱۱	۳	۷۸/۶	۰/۰۰	۳/۹
تأثیر تفکر در طول زمان بر مراکز و نهادهای مصوب بودجه‌ریزی	۱۴	۰	۱	۰/۰۰	۴/۴۸



سؤال‌های پرسشنامه	تعداد موافق ۳>	تعداد مخالف ۳=>	درصد موافق	سطح معناداری	میانگین
پذیرش الگوهای جدید و نظام نوین بودجه‌ریزی	۱۴	۰	۱	۰/۰۰	۴/۴۸
گسترش نوآوری و برون‌سپاری نوآوری‌ها در تفکرات هوشمندانه	۱۳	۱	۹۲/۹	۰/۰۰	۴/۳۸
پذیرش مدیران به نظام‌های یکپارچه شفافیت در بودجه و عملکرد آن	۱۲	۲	۸۵/۷	۰/۰۰	۴/۲۸
سرعت و پیچیدگی‌های سازمان‌ها و توانایی و قابلیت مدیریت در مواجهه با عملکرد و نظارت	۱۱	۳	۷۸/۶	۰/۰۱	۳/۹
انتظارات ذی‌نفعان و جامعه در عملکرد مدیران و مجریان بودجه‌ریزی	۱۲	۲	۸۵/۷	۰/۰۰	۴/۲۸
تأکید بر استانداردسازی و اصلاح فرایندهای بودجه‌ریزی با توجه به توانایی تفکر استراتژیک در مدیران و مجریان	۱۴	۰	۱	۰/۰۰	۴/۴۸
تغییر شاخص‌های ارزیابی عملکرد و افزایش پاسخ‌گویی در بودجه‌ریزی و ارزیابی طراحی نوآوری در سازمان	۱۳	۱	۹۲/۹	۰/۰۰	۴/۳۸
انتظارات و درک جامعه از نظام‌های پاسخگویی در بودجه‌ریزی	۱۴	۰	۱	۰/۰۰	۴/۴۸
تدوین برنامه‌های استراتژیک در نظام بودجه	۱۲	۲	۸۵/۷	۰/۰۰	۴/۲۸
افزایش مشارکت مدیران و دادن اختیارات به آنان برای تدوین راهبردهای لازم و نقش مشاوره‌ای در نظام بودجه	۱۱	۳	۷۸/۶	۰/۰۱	۳/۹
گسترش هماهنگی‌های لازم دولت و مجلس در نظام بودجه	۱۳	۱	۹۲/۹	۰/۰۰	۴/۳۸
افزایش نیروهای انسانی متخصص با توانایی‌های خلاقانه در بودجه	۱۴	۰	۱	۰/۰۰	۴/۴۸
افزایش نیروهای آموزش‌دیده توانمند با تفکرات هوشمندانه در بودجه	۱۴	۰	۱	۰/۰۰	۴/۴۸

میانگین	سطح معناداری	درصد موافق	تعداد مخالف 3=>	تعداد موافق 3>	سؤال‌های پرسشنامه
۴/۲۸	۰/۰۰	۸۵/۷	۲	۱۲	تغییر ساختارها و الگوهای حاکم بر ارزیابی و عملکرد و نهادینه و فرهنگ‌سازی جامعه نسبت به بودجه‌ریزی
۴/۳۸	۰/۰۰	۹۲/۹	۱	۱۳	فرصت‌های ناشی از پذیرش برنامه-ریزی مدیران با تفکرات استراتژیک در بودجه
۳/۹	۰/۰۱	۷۸/۶	۳	۱۱	ورود افراد خارج از برای تصمیم‌گیری در بودجه با توجه به خلاقیت‌های برنامه‌ریزی به‌وسیله سایر رشته‌ها
۴/۲۸	۰/۰۰	۸۵/۷	۲	۱۲	تأثیر بهره‌برداری از نظام مدیریتی با تفکرات خلاقانه در بودجه‌ریزی
۴/۳۸	۰/۰۰	۹۲/۹	۱	۱۳	طراحی مجدد اهداف نظام بودجه با توجه به فراهم کردن ایده‌های جدید برای مدیران و مجریان
۴/۴۸	۰/۰۰	۱	۰	۱۴	نقش آینده نوآوری خلاقانه در شفافیت بودجه‌ریزی و تدوین برنامه‌های استراتژیک

مأخذ: یافته‌های پژوهش

بررسی نتایج پژوهش بر مبنای دلفی فازی شامل شش گام بود. گام اول: کمترین مقدار از هر معیار به‌عنوان کمینه مشخص شد. گام دوم: بیشترین مقدار هر معیار به‌عنوان بیشینه مشخص شد. گام سوم: میانگین هندسی هر شاخص محاسبه شد. گام چهارم: از آنجاکه در پرسشنامه از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده بود، عدد میانه یعنی ۳ به‌عنوان آستانه مشخص شد. گام پنجم: با استفاده از روش میانگین فازی برای اعداد فازی ساخته شده در هر معیار، میانگین فازی محاسبه شد. گام ششم: با مقایسه آستانه و میانگین فازی در وضعیتی که آستانه کوچک‌تر از میانگین فازی شاخص باشد شاخص پذیرفته می‌شود. نتایج حاصل از تحلیل دلفی فازی نشان داد که تمامی پیشران‌ها به‌عنوان پیشران‌های آینده‌ساز تأیید می‌شود. به بیان دیگر، برای تمامی پیشران‌های مورد بررسی میانگین به دست آمده در حالت فازی بالاتر از حد

آستانه است؛ بنابراین، می‌توان این‌طور بیان داشت که در مورد بیشتر معیارهای شناسایی شده در این پژوهش از دید خبرگان اجماع وجود داشته و هیچ معیاری از نظر آنها زائد یا ناکارآمد شناسایی نشده است. نتایج دلفی فازی و رتبه‌بندی در جدول ۴، (در انتهای مقاله) ارائه شده است.

### نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، بررسی پیشران‌های آینده تفکر استراتژیک در نظام بودجه‌ریزی کشور ایران با روش آینده‌پژوهی است. ارتباط تفکر استراتژیک مدیران با نظام بودجه‌ریزی در آینده‌پژوهی بدین جهت است که آینده‌پژوهی یکی از روش‌های مدرن مطالعه آینده است و می‌تواند به برنامه‌ریزان کشور که نیازمند توسعه رهیافت‌های جدید پیش‌بینی آینده هستند، کمک شایانی نماید. برنامه‌های توسعه کشور با تبیین سیاست‌ها و اهداف کلان، نهایتاً منجر به انجام پروژه‌های خاصی می‌شوند که بدون ارتباط با اهداف و سیاستگذاری کلان، اهداف کمی خاصی را دنبال می‌کنند که این موضوع به گرایش پروژه‌محوری در دستگاه‌های اجرایی مربوط می‌شود که بی‌ارتباط با ضعف بینش مدیریتی در دستگاه‌های اجرایی نیست. ناپایداری دوره‌های مدیریتی در اکثر اوقات، مدیران را متمایل به انجام برنامه‌های زودبازده و کوتاه‌مدت کرده و از اعمال سیاست‌های کلان و بلندمدت در دستگاه اجرایی تحت مدیریت اجتناب می‌کنند. لذا باید توجه داشت که غفلت از آینده‌نگری عرصه را برای پیشی گرفتن رقبای دوران‌دیش‌تر باز می‌کند و این نکته بسیار حائز اهمیت است؛ اگر مسئولین در این راه برای ایران و آینده جامعه برنامه‌ریزی دقیق و اهداف معینی نداشته باشند، در عصر کنونی و دوران جنگ نرم، لابی‌های دشمنان فعالانه برای طرح آینده مطلوب خویش عمل خواهند کرد.

با توجه به پژوهش انجام شده، در پاسخ به پرسش اصلی پژوهش می‌توان چنین تبیین کرد که ویژگی کلیدی نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد جدید، تلفیق اهداف نظام مدیریت بودجه با پاسخگویی مناسب است. به بیان دیگر، عملکرد خوب مورد تشویق قرار می‌گیرد و عملکرد نامطلوب تنبیه می‌شود. نظرات خبرگان در این زمینه نشان می‌دهد که موفقیت این نظام مبتنی بر تداوم آن توسط دستگاه‌های اجرایی ذی‌ربط و کاربرد تدریجی استانداردهای عملکرد خدمات ارائه شده است. خبرگان اقتصادی معتقدند زمانی می‌توان گفت بودجه‌ریزی عملیاتی است که تمامی اهداف آن از جمله

شفافیت اقتصادی که منجر به مبارزه با فساد می‌شود هم فراهم باشد. سنجش کارایی و اثربخشی از مهم‌ترین اهدافی است که با شفافیت عملکرد در بودجه‌ریزی عملیاتی محقق می‌شود. خبرگان معتقدند که فرایند بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی مالی ساختاری منطقی دارد که با آن تاکتیک‌هایی آغاز می‌شود که گونه‌هایی از درآمد و سود را حاصل می‌کنند. این استراتژی به صورت یک فرایند و چارچوب فعالیتی هدفمند است که از طریق انجام فعالیت‌ها و فرایندهای کنترلی بر پایه شفافیت در استراتژی کشور و ارزیابی عملکرد فعلی، آن را در قیاس با اهداف و همگام با «رونق تولید» بین دستگاه‌های دولتی در جریان تدوین بودجه‌ریزی بر مبنای هدف قرار می‌دهد. توصیه می‌شود که بودجه‌بندی بر اساس اهداف از پیش تعیین شده و نگاه به آینده از طریق استفاده از اطلاعات مالی و غیرمالی، فعالیت‌ها، محرک‌ها و منابع، بر ایجاد راهبردی آینده‌نگر تدوین شود.

به اعتقاد خبرگان، شیوه انتصاب مدیران دولتی در ایران به شدت از محافظه‌کاری، سیاست‌زدگی و فساد لطمه خورده است. شفاف شدن فرایند انتصاب مدیران دستگاه‌های دولتی، راه‌حلی بر این معضل است. کیفیت مدیریت در دولت پایین است و یکی از مهم‌ترین دلایل آن، ضعف بسیاری از مدیران دولتی است. بسیاری از مدیران دولتی به قدر کافی توانا نیستند، چون مدیران توانا عمدتاً تمایلی به کار در دولت ندارند و طبعاً صندلی‌های خالی باید از سوی همین گزینه‌های موجود پر شوند. نظام مالی و بودجه‌ای بوروکراتیک و ناکارآمد، فشارهای سیاسی، مداخلات نظارتی و کنترلی نهادهای غیرمسئول، تصلب منابع انسانی در دولت و عوامل دیگر، مهم‌ترین موانع مدیریت مؤثر در دولت هستند. شفافیت انتصاب مدیران دولتی به منزله اعمال نظارت همگانی است و به همین دلیل قطعاً از برخی فسادها جلوگیری می‌کند. در این راستا توصیه می‌شود که با توجه به تحریم‌ها و فشار اقتصادی موجود که به کاهش منابع بودجه انجامیده و با عنایت به فرمایشات مقام معظم رهبری در زمینه اجرای الزامات اقتصاد مقاومتی، راه‌کارهایی مانند اولویت‌بندی بودجه و پروژه، برآورد هزینه‌های پروژه، اعلام گزارش پیشرفت بودجه، حذف فعالیت‌های موظفی، صورت‌برداری آنلاین از انبار و بارگذاری مناقصات در سامانه، در جهت ممانعت از فساد صورت گیرد.

به اعتقاد خبرگان، در اکثر فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک، فرصت‌های کمی برای بحث‌های آزاد در خارج از حوزه برنامه‌ریزی سالانه فراهم می‌شود. همین عامل موجب

می‌شود که بسیاری از مسائل مهم، کمترین زمان را به خود اختصاص دهند. تفکر استراتژیک می‌تواند در مسائل و تصمیم‌های مشخص، به شکلی دقیق مطرح شده و مورد سنجش قرار گیرد. آینده‌پژوهی در تفکر استراتژیک مدیران را قادر می‌سازد تغییرات مخرب آتی را شناسایی کنند و بتوانند پاسخ‌های مناسب و نوآورانه به‌منظور حفاظت از خود در برابر این تغییرات و بقا در بلندمدت را طراحی نمایند. از این‌رو توصیه می‌شود که مدیران اقتصادی کشور ضمن الزام به مطالعه آینده‌پژوهی، تفکر استراتژیک در محیط بی‌ثبات و پویا و چگونگی برخورد با پدیده تغییر و بهره‌برداری از آن را بیاموزند.

راهکاری که در انتها پیشنهاد می‌شود این است که در چشم‌انداز آینده با نگاه تفکر استراتژیک مدیران دستگاه‌های دولتی باید خود را برای حوادث غیر قابل انتظار و غیرقابل پیش‌بینی آماده و توسعه در صنعت را کنترل کند. برنامه‌ریزی آینده در اینجا نقش مهمی را ایفا می‌کند. بر این اساس می‌توان نگاه بیست ساله در برنامه‌ریزی و بودجه داشت. بر این اساس بودجه می‌تواند در جهتی حرکت کند که بتوانیم، سیاست‌های بالادستی نظام را در جهت توسعه متوازن کشور دنبال کنیم. با نگاه بلندمدت و تفکر استراتژیک در برنامه‌ها و اهداف بودجه‌ریزی کشور می‌توان چشم‌انداز روشنی از پیشرفت را برای کشور متصور بود.

در انجام این پژوهش محدودیت خاصی وجود نداشته است. با وجود این، گفتنی است که باید در تعمیم نتایج به این موضوع توجه شود که در این پژوهش پیشران‌های اولیه از طریق مبانی نظری، پیشینه پژوهش، هم‌اندیشی خبرگان، پرسشنامه باز و مصاحبه مشخص شد. هرچند این پیشران‌ها با تعدیل چندین باره پیشران‌های اولیه، سرانجام به تعداد ۲۲ پیشران آینده‌ساز کاهش یافته است، اما ممکن است در صورت تغییر گروه خبرگان، پیشران‌های دیگری نیز به آن اضافه شود. همچنین، در مرحله دلفی فازی نیز بر مبنای نظرات خبرگان، ۲۲ پیشران اصلی بر مبنای پیشران اولیه انتخاب شد که در صورت تغییر گروه خبرگان ممکن است پیشران‌های اصلی شناسایی شده تغییر کند.

در جدول ۴، دلفی فازی و رتبه‌بندی نیروهای پیشران در بیست سال آینده ارائه گردیده است که از یافته‌های پژوهش استخراج شده و همین‌طور که مشاهده می‌شود نقطه نظرات خبرگان با داده‌ها تماماً مورد تأیید قرار گرفته است.

جدول ۴: دلفی فازی و رتبه‌بندی نیروهای پیشران در ۲۰ سال آینده

پیشران	میانگین ساده	رتبه	L	میانگین هندسی	U	آستانه	میانگین فازی	وضعیت
تأثیر تفکر در طول زمان بر مراکز و نهادهای مصوب بودجه‌ریزی	۴/۵۴	۱	۴	۴/۵	۵	۳	۴/۴۹	تایید
پذیرش الگوهای جدید و نظام نوین بودجه‌ریزی	۴/۵۴	۱	۴	۴/۵	۵	۳	۴/۴۹	تایید
تأکید بر استانداردسازی و اصلاح فرایندهای بودجه‌ریزی با توجه به توانایی تفکر استراتژیک در مدیران و مجریان	۴/۵۴	۱	۴	۴/۵	۵	۳	۴/۴۹	تایید
انتظارات و درک جامعه از نظام‌های پاسخ‌ویی در بودجه‌ریزی	۴/۵۴	۱	۴	۴/۵	۵	۳	۴/۴۹	تایید
افزایش نیروهای انسانی متخصص با توانایی‌های خلاقانه در بودجه	۴/۵۴	۱	۴	۴/۵	۵	۳	۴/۴۹	تایید
افزایش نیروهای آموزش‌دیده توانمند با تفکرات هوشمندانه در بودجه	۴/۵۴	۱	۴	۴/۵	۵	۳	۴/۴۹	تایید
نقش آینده نوآوری خلاقانه در شفافیت	۴/۴۸	۲	۴	۴/۴۷	۵	۳	۴/۴۶	تایید

پیشران	میانگین ساده	رتبه	L	میانگین هندسی	U	آستانه	میانگین فازی	وضعیت
بودجه‌ریزی و تدوین برنامه‌های استراتژیک								
گسترش نوآوری و برون‌سپاری نوآوری‌ها در تفکرات هوشمندانه	۴/۴۸	۲	۴	۴/۴۷	۵	۲	۴/۴۶	تایید
تغییر شاخص‌های ارزیابی عملکرد و افزایش پاسخگویی در بودجه‌ریزی و ارزیابی طراحی نوآوری در سازمان	۴/۴۸	۲	۴	۴/۴۷	۵	۲	۴/۴۶	تایید
گسترش هماهنگی‌های لازم دولت و مجلس در نظام بودجه	۴/۴۸	۲	۴	۴/۴۷	۵	۳	۴/۴۶	تایید
طراحی مجدد اهداف نظام بودجه با توجه به فراهم کردن ایده‌های جدید برای مدیران و مجریان	۴/۳۷	۳	۳	۴/۲۶	۵	۳	۴/۱۶	تایید
بودجه‌ریزی آینده: پارادایم‌های تصمیم‌گیری استقرار بودجه‌ریزی در آینده	۴/۳۷	۳	۳	۴/۲۶	۵	۳	۴/۱۶	تایید
پذیرش مدیران به نظام‌های یکپارچه	۴/۳۷	۳	۳	۴/۲۶	۵	۳	۴/۱۶	تایید

وضعیت	میانگین فازی	آستانه	U	میانگین هندسی	L	رتبه	میانگین ساده	پیشران
								شفافیت در بودجه و عملکرد آن
تایید	۴/۱۶	۳	۵	۴/۲۶	۳	۳	۴/۳۷	افزایش گسترده و تنوع انتظارات ذینفعان و جامعه در عملکرد مدیران و مجریان بودجه‌ریزی
تایید	۴/۱۶	۳	۵	۴/۲۶	۳	۳	۴/۳۷	تدوین برنامه‌های استراتژیک در نظام بودجه
تایید	۴/۱۶	۳	۵	۴/۲۶	۳	۳	۴/۳۷	تغییر ساختارها و الگوهای حاکم بر ارزیابی و عملکرد و نهادینه و فرهنگ‌سازی جامعه نسبت به بودجه‌ریزی
تایید	۴/۰۷	۳	۵	۴/۰۹	۲	۴	۴/۱۴	تأثیر بهره‌برداری از نظام مدیریتی با تفکرات خلاقانه در بودجه‌ریزی
تایید	۴/۰۷	۳	۵	۴/۰۹	۲	۴	۴/۱۴	واکنش پیشران بودجه‌ریزی به تغییرات پیرامون
تایید	۴/۰۷	۳	۵	۴/۰۹	۲	۴	۴/۱۴	سرعت و پیچیدگی‌های سازمان‌ها و توانایی و قابلیت مدیریت در مواجهه با عملکرد و نظارت



پیشران	میانگین ساده	رتبه	L	میانگین هندسی	U	آستانه	میانگین فازی	وضعیت
افزایش مشارکت مدیران و دادن اختیارات به آنان برای تدوین راهبردهای لازم و نقش مشاوره‌ای در نظام بودجه	۴/۱۴	۴	۲	۴/۰۹	۵	۳	۴/۰۷	تایید
ورود افراد خارج از برای تصمیم‌گیری در بودجه با توجه به خلاقیت‌های برنامه‌ریزی به‌وسیله سایر رشته‌ها	۴/۱۴	۴	۲	۴/۰۹	۵	۳	۴/۰۷	تایید

مأخذ: یافته‌های پژوهش

منابع

- امجدی، اکبر و پرویز سعیدی (۱۳۹۵). «بودجه‌ریزی مستمر (غلطان) و فرصت آن در نظام بودجه‌بندی کشور». سومین همایش بین‌المللی پژوهش‌های نوین و مدیریت، اقتصاد و حسابداری، استانبول، ترکیه.
- انصاری، شاهرخ (۱۳۸۴). بودجه و بودجه‌ریزی دولتی در ایران با تأکید بر بودجه عملیاتی. چاپ سوم، تهران: مؤسسه انتشاراتی یکان.
- آذر، علی و طاهر امیرخانی (۱۳۹۱). بودجه‌ریزی عمومی: نهادهای بودجه‌ریزی و بودجه محلی. تهران: سمت.
- آذر، علی و طاهر امیرخانی (۱۳۹۱). بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد: تئوری و مدل پیاده‌سازی. تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- پدرام، عبدالرحیم؛ محمد ازگلی، خسرو حسنلو و مسعود منزوی (۱۳۸۸). آینده‌پژوهی، مفاهیم و روش‌ها. تهران: مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی.
- توکلی، غلامرضا؛ مجید رمضان و عباس معیا (۱۳۹۴). «تحلیل رابطه ظرفیت تغییر سازمانی و تفکر استراتژیک». فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، دوره بیست و چهارم، شماره ۷: ۱۵۳-۱۶۹.
- خزایی، سعید و امیر محمودزاده (۱۳۹۲). آینده‌پژوهی. اصفهان: علم آفرین.
- خوش دهان، علی (۱۳۸۸). آینده‌پژوهی با تکنیک سناریونویسی. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- جهانیان، رمضان و سیده فاطمه صابری (۱۳۹۹). «بودجه‌بندی و نقش آن در مدیریت آموزشی». پیشرفت‌های نوین در روانشناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش. سال سوم، شماره ۲۲: ۹-۲۱.
- رومینا، حسین و افشین زرگری (۱۳۹۰). تفکر استراتژیک. سمنان: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سمنان.
- صفری، سعید و داوود غلامرضایی (۱۳۸۵). «طراحی بودجه‌ریزی دستگاه‌های عملیاتی کشور». دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال سوم، شماره ۸: ۳-۴۲.
- طباطبایی میرحسینی، رامین، امین روح‌الامینی نژاد و احد علوی (۱۳۹۸). «روش‌های بودجه‌ریزی و بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان‌های دولتی». پژوهش و مطالعات اسلامی، سال اول، شماره ۵: ۲۹-۴۲.
- غفاریان، وفا (۱۳۸۲). «تفکر استراتژیک». ماهنامه تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۳۷: ۱-۱۴.
- فخاریان، ابوالقاسم (۱۳۹۴). «وداع با بودجه». نشریه حسابدار، سال بیست و چهارم، شماره ۴۹: ۲۰-۲۴.
- فخرایی، مرضیه (۱۳۹۵). آینده‌پژوهی اسلامی. تهران: آینده‌پژوه.
- فلاحی، علی (۱۳۹۳). «برآورد ظرفیت مالیاتی کشور با استفاده از شبکه‌های عصبی». فصلنامه

- مالیات، سال هجدهم، شماره ۸: ۱۲۴-۱۰۳.
- قاسمی، محمد (۱۳۹۱). «حاکمیت دوگانه در بودجه‌ریزی». *تجارت فردا*، سال اول، شماره ۲۹: ۴۱-۴۳.
- قلی‌زاده، محمدحسن و امیر کهن روز (۱۳۹۴). «الزامات بودجه‌ریزی عملیاتی در نظام آموزش عالی کشور». *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، سال بیست‌ویک، شماره ۱: ۳۹-۵۹.
- کرباسی یزدی، حسین (۱۳۸۵). *حسابداری مدیریت*. تهران: دیوان محاسبات.
- کرمی، رضاعلی و محمد کشاورزی، (۱۳۹۳). «ضرورت آینده‌پژوهی در فقه اسلامی». *فصلنامه مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی*، دوره ششم، شماره ۴: ۷۱-۸۴.
- موسی‌خانی، مرتضی و مسعود منشی‌زاده (۱۳۸۲). *اصول و مبانی بودجه‌ریزی در ایران*. قزوین: دانشگاه آزاد اسلامی قزوین.
- نیلی، محمد (۱۳۸۵). «مشکلات ساختاری و زمینه‌ای بودجه». *صنعت و توسعه*، سال هشتم، شماره ۴: ۶۸-۳۸.
- Allio, Robert J. (2006). Strategic thinking: the ten big ideas. *Strategy & Leadership*, Vol.34, No.4, 4-13.
- Al-Zubi, H. A. (2016). Strategic Thinking Competencies and their Impact on Strategic Flexibility. *Journal of Current Research in Science*, Vol.14, No.1, 26-34.
- Ambitabh, M. (2004). Strategic Thinking: Is Leadership the Missing Link. *Journal homepage*, Vol.20, No.5, 1-18.
- Bajcar, B, Babiak, J, & Nosal, C. S. (2015). When Leaders Become Strategists. A New Look at Determinants of Leadership Styles through their Relationship with Strategic Thinking. *Procedia Manufacturing*, Vol.11, No.3, 69-76.
- Byeong-Joon, Moon. (2013). Antecedents and Outcomes of Strategic Thinking. *Journal of Business Research*, Vol.66, No.7, 61-76.
- Costanzo. (2004). Strategic foresight in a high-speed environment. *Futures*, vol. 2, No.9, 219-235.
- Evans, C. J. (2016). Thinking Strategically. In J. A. Viera & R. Kramer (Eds.), *Management and Leadership Skills for Medical Faculty*. Springer International Publishing, Vol.15, No.4, 201-211.
- Goldman, E. F, Scott, A. R, & Follman, J. M. (2015). Organizational practice to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, Vol.8, No.2, 155-175.
- Graetz, F. (2002). Strategic Thinking versus management Review. *Management Decision*, Vol.30, No.5, 11-24.
- Hagen, J. (2007). A Primer on Performance Budgeting. In Anwar Shah, *Budgeting and Budgetary Institutions*, the World Bank, ISBN: 978-0-8213-6939-5.
- Haris, Aziz, & Nisarg, Shah. (2021). Participatory Budgeting: Models and

- Approaches. *Pathways Between Social Science*, Vol.12, No.7, 215-236.
- Heracleous, L. (1998). Strategic Thinking or Strategic Planning. *Long Range Planning*, Vol.13, No.3, 481-487.
- Hou, Y. Lunsford, S. Sides, C. & Jones, A. (2011). State Performance-Based Budgeting in Boom and Bust Years: An Analytical Framework and Survey of the States. *Public Administration Review*, Vol.71, No.3, 370-388.
- Kate, Seeara, Suzanne, Frasier, Adrian, Farrugiaa. (2021). Beyond a 'post-cure' world: Sketches for a new futurology of hepatitis C. *International Journal of Drug Policy*, Vol.22, No.1, 103-117.
- Kaufman, R, Oakley-Browne, H, Watkins, R, & Leigh, D. (2003). Strategic planning for success: Aligning people, performance, and payoffs. *Wiley & Sons*, Vol.18, No.8, 30-48.
- Khanjamali, M, & Fattahi, M. (2016). Assessment of Strategic Thinking among Iran Glass Industry Managers. *International Conference on Management & Industrial Engineering*, Istanbul-Turkey.
- Leadership the Missing Link, (1994). Strategic Planning isn't Dead – It Changed. *long Range planning*, Vol.27, No.4, 274-289.
- Lu, Y. Willoughby, K. & Arnett, S. (۲۰۱۵). Performance budgeting in the American States, What's law got to do with it? *State and Local Government Review*, Vol.43, No.2, 79-94.
- Mintzberg, H, Ahlstrand, B, & Lampel, J. (1998). *Strategic safari*. A guided Tour through the Wilds of Strategic Management.
- Morrison, A. & Roth, K. (1993). Relating porter.s Configuration/Coordination Framework to Competitive Strategy and Structural Mechanisms: Analysis and Implications. *Journal of Management*, Vol.19, No.4, 34-48.
- Nagwan AlQershi. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, Vol.11, No. 3, 1003-1012.
- Natalie F. Marginson, D. & Ogden, S. (۲۰۱۰). Reconciling budgetflexibility with budgetary control. *Accounting Organization and society*, Vol.21, No.5, 444-461.
- Osman, N, & Kassim, H. (2015). Exploring strategic thinking skills in processoriented task in ESL classroom. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.17, No.1, 937-944.
- Oxford advanced learners dictionary. *Oxford*. (2003).
- Prathima, D.S. (2005). Comparative study of Budgeting and Budgetary Control in Bangalore Based Public and private Sector Units. *Finance*

- India*, Vol.19, No.3, 1012-1015.
- Rohrbeck, M.. & H.G. Gemünden.(2011). Corporate foresight: its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm, *Technol. Forecast*, Vol.11, No.9, 231-243.
- Roney, H.(2010). Intersections of strategic planning and futures studies: methodological complementaries. *Journal for Futures Studies*, Vol.2, No.4, 71-100.
- Rubin, I.S. (2016). The Politics of Public Budgeting: Getting and Spending, Borrowing and Balancing. *sage Publication*, Vol.20, No.4, 29-43.
- Sanjay, Dhir, &, Swati, Dhir. (2020). Modeling of strategic thinking enablers: a modified total interpretive structural modeling (TISM) and MICMAC approach. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, Vol. 11, No.3, 175–188.
- Schein, E.(2007). Performance Budgeting and Accrual Budgeting: Decision Rules or Analytic Tools?. *OECD Journal on Budgeting*, Vol.7, No.2, 109-138.
- Schroeder, A.(2016). The Future U.S. Defense Budget. *Orbis*, Vol.61, No.1, 64-75.
- Willoughby, W.F .(1918). The Movement for Budgetary Reform in the States. *National Municipal Review*, Vol.8, No.5, 380-381.
- Wilson, I .(1996). Strategic Planning Isn't Dead-It Changed. *Long Range Planning*, Vol.27, No.4, 124-137.
- Young, R, D. (2018). Performance Based Budgeting Systems, public policy and practice. *An Electronic journal Devoted to Governace an public policy in south Carolina*, Vol.2, No.2, 1-24.
- Ziyad S. Alomari. (2020). Does human capital moderate the relationship between strategic thinking and strategic human resource management?. *Management Science Letters*, Vol.10, No.33, 565-574.

