

## شناسایی عوامل استقرار بودجه ریزی عملیاتی

### مورد مطالعه: فرهنگستان های جمهوری اسلامی ایران

محمدرضا دارائی  
استادیار دانشگاه پیام نور  
مریم تقی مشایی  
کارشناس ارشد مدیریت دولتی،  
دانشگاه آزاد اسلامی



کار و جامعه

**واژگان کلیدی:** بودجه ریزی عملیاتی، مدل شه<sup>۱</sup>، فرهنگستانهای جمهوری اسلامی ایران

#### مقدمه:

طی سالهای اخیر فشارهای فزاینده ای در زمینه نظارت مالی بر سازمانها، تقریباً در تمامی کشورهای جهان سوم به چشم می خورد این فشارها ناشی از محدودیت منابع، افزایش حساسیت های جامعه و گرایش سیاستمداران در جلب رضایت مردم به منظور ارائه عملکرد مثبت در جهت کسب، مقبولیت، مشروعیت و پاسخگویی در راستای بهبود مدیریت بر منابع مالی بوده است. بسیاری از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه دنیا در تلاشند نظام بودجه ریزی خود را در یک فرآیند بهبود یا تغییر به یک نظام عملکرد محور یا عملیاتی که در آن ارتباط بین اعتبارات بودجه ای و عملکرد دستگاههای اجرایی شفاف و قابل درک است، نزدیکتر سازند و از این طریق پشتوانه اطلاعاتی معتبر و قابل اطمینانی برای تصمیمات بودجه ای فراهم آورند (حسن آبادی و نجار صراف، ۱۳۸۹).

بودجه مهمترین و درحقیقت جامع ترین سندی است که دولت از طریق آن سیاستهای خود را اعمال می کند. برای دولتهایی که منابع درآمدی محدودی دارند، نظام بودجه ریزی پیشرفته و متناسب با امکانات گامی اساسی و ضرورتی حیاتی برای تحقق هدفها تلقی می شود. این دولتها باید بکوشند سریعتر، بهتر و ارزان تر به اهداف و نتایج مورد نظر خود دست یابند تا از کاروان جهانی توسعه عقب نمانند (بابایی، ۱۳۷۹). بودجه ریزی عملیاتی با داشتن محاسنی مانند «شفاف سازی فرآیند بودجه ریزی، تمرکز بر حصول نتایج قابل سنجش، بهبود تصمیم گیری در تخصیص منابع، حمایت از مدیران و مسئولیت پذیر ساختن آنها» مبنای روش بودجه ریزی در برنامه چهارم توسعه اعلام گردید (فرزیب، ۱۳۸۰) در واقع بودجه ریزی عملیاتی، ابزار مدیریتی سودمندی به شمار می آید که برای تولید و تبادل اطلاعات حال و آتی بر اساس شاخص ها

1- Shah

و استانداردهای عملکردی به منظور تنظیم بودجه برای برآورد و سنجش عملکرد سازمانها ضروری می باشد. تغییر در نظام بودجه ریزی فرهنگستانها به مثابه سایر موسسات پژوهشی امری ضروری به نظر می آید. با توجه به مشکلاتی که نظام بودجه ریزی فرهنگستانها با آن درگیر است، اصلاح نظام بودجه ریزی ضرورت پیدا می کند،

در بحث بودجه ریزی عملیاتی سه هدف عمده مدیریت منابع و وجوه در نظر گرفته میشود که شامل برقراری انضباط مالی، تخصیص منابع به اولویت ها و مدیریت اجرای خوب می باشد. با به کار گیری بودجه ریزی عملیاتی انتظار می رود اهداف در نظر گرفته شده فوق در فرهنگستانها محقق شده و بتوان با اجرای این روش بودجه ریزی میزان دستیابی به اهداف و نیز انحراف از اجرای آن را مشخص نمود. مهمترین هدف بودجه ریزی عملیاتی اصلاح مدیریت بخش عمومی و افزایش اثربخشی مخارج این بخش است به طوری که با این کار ارزیابی پاسخگویی مسئولین دستگاههای اجرایی بر اساس معیار دستاوردهای فعالیتهای آنان صورت خواهد گرفت. بیش از ۶۰ درصد حجم بودجه سالیانه کشور به شرکتهای موسسات دولتی اختصاص دارد که موجب ریخت و پاشهای فراوان سالانه آنها شده است که با تنظیم بودجه عملیاتی و شفاف انتظار می رود این هزینه ها به حداقل ممکن کاهش یابد (کردیچه، ۱۳۸۵).

بودجه از دیرباز به عنوان یکی از فنون و روشهای موثر برای نیل به اهداف موسسات بوده است، بودجه ای که بر مبنای بررسی و مطالعات اهداف، عملیات ها و اهداف سازمان تنظیم گردد، برنامه عمل مدیریت را معین و هماهنگی لازم بین فعالیت ها را برقرار می سازد البته میزان وسعت یک سیستم بودجه بندی بستگی به میزان و درجه پیچیدگی واحد سازمانی، مقدار درآمدها و هزینه ها و غیره دارد. با توجه به ناکارایی بودجه ریزی

فعالی در سطح کشور و به تبع آن در گستره فرهنگستانها، ضرورت تغییر روش بودجه بندی مورد توجه قرار گرفته است.

بودجه ریزی عملیاتی روشی است برای تخصیص منابع به منظور دستیابی به اهداف برنامه ای و نتایج ارزیابی شده. در این روش منابع بودجه به اهداف مورد نظر در قالب برنامه به نحوی کارا و اثربخش تخصیص می یابد به عبارت دیگر بودجه ریزی عملیاتی یا بودجه بر حسب عملیات عبارت است از بودجه ای که بر اساس وظایف، عملیات و پروژه هایی که سازمان های دولتی تصدی اجرای آن را به عهده دارند، تنظیم می شود. در تنظیم بودجه عملیاتی، به جای توجه به کالا و خدماتی که سازمان خریداری می کند و یا به عبارتی به جای توجه به کالا و خدماتی که وسایل اجرای فعالیتها هستند، خود فعالیت و مخارج کارهایی که باید انجام شود، مورد توجه قرار می گیرد.

فرایند بودجه ریزی سرشار از مشوقها می باشد، سیاستمداران و مدیران مشابه یکدیگر، انگیزه هایی برای استفاده از انواع خاصی از اطلاعات و رفتارهای معین دارند. اگر این انگیزه ها ناسازگار با بودجه ریزی عملیاتی باشند اجرای آن با مشکل روبرو خواهد شد. صاحب نظران در زمینه بودجه ریزی عملیاتی اغلب معتقد به و خواهان استراتژی انگیزشی برای استفاده از اطلاعات مبتنی بر عملکرد می باشند و معتقدند انگیزه ها و مشوقها باید جزئی از بودجه ریزی عملیاتی باشند، به نحوی که پاداشها و تنبیهاتی برای عملکرد مناسب و نامناسب در اجرای برنامه های مصوب و برای موفقیت یا عدم موفقیت در اجرای بودجه عملیاتی در نظر گرفته شود. همچنین این اعتقاد وجود دارد که نظام های بودجه ریزی ورودی و فرایند محور مشوقهایی ایجاد می کند که اغلب در مقابل رویکرد نتیجه محور قرار دارد.

عوامل مؤثر بر بودجه ریزی عملیاتی از ابعاد

مختلفی ارائه شده است که در این تحقیق از ابعاد ارائه شده توسط آندریوز به دلیل کامل بودن و تازگی آن استفاده شد. لازم به ذکر است آندریوز بودجه ریزی عملیاتی را از طریق مدل نهادی شه (۲۰۰۴) در قالب نه متغیر توانایی ارزیابی عملکرد، توانایی نیروی انسانی، توانایی فنی، اختیار قانونی، اختیار رویه ای، اختیار سازمانی، پذیرش سیاسی، پذیرش مدیریتی، پذیرش انگیزشی استخراج نموده است، آندریوز نشان داده است که امکان اجراء بودجه ریزی عملیاتی در ایالتهایی وجود دارد که در آنها توانایی حرفه ای و کارشناسی برای چنین تغییراتی بیشتر وجود دارد و مقامات برای اعمال چنین تغییراتی اختیارات بیشتری دارند، و میزان پذیرش تغییر نیز بیشتر است در نتیجه چارچوب نظری این تحقیق به نوعی برپایه نظریه «shah» استوار می باشد. این تحقیق در پی مشخص نمودن عوامل متعددی نظیر میزان شناخت و دانش مدیران و کارشناسان نسبت به این نظام و سایر عوامل انسانی و رفتاری مرتبط با استقرار بودجه ریزی عملیاتی و نیز مشکلات و موانع و ظرفیت های موجود برای استقرار بودجه ریزی عملیاتی می باشد. بر اساس مطالعات نظری و شرایط موجود در موسسه های آموزش عالی و پژوهشی می توان امکان استواری بودجه ریزی عملیاتی را در قالب سه عامل پذیرش، توانایی و اختیار تقسیم بندی نمود. عامل پذیرش شامل پذیرش سیاسی، مدیریتی و انگیزشی، عامل اختیار شامل اختیار قانونی، رویه ای و سازمانی می باشد. همچنین عامل توانایی نیز از سه گروه توانایی فنی، ارزیابی عملکرد و انسانی تشکیل می گردد.

لذا در این تحقیق فرهنگستانها انتخاب شدند تا امکان استقرار بودجه ریزی عملیاتی مورد مطالعه قرار گیرد. بر اساس آنچه که ذکر گردید هدف اصلی پژوهش حاضر پاسخ گویه به این سوالات است که آیا فرهنگستانها، توانایی، اختیار و پذیرش لازم برای اجرای

بودجه‌ریزی عملیاتی را دارند. و در کدام یک از زمینه‌های ذکر شده از وضعیت مناسب تری برخوردارند؟

در زمینه بودجه‌ریزی عملیاتی پژوهش‌های متعددی صورت گرفته است که در زیر به تعدادی از این پژوهش‌ها به صورت خلاصه اشاره می‌گردد.

دانش فرد و شیرواند (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی موانع استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در حوزه درمان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی» به این نتیجه دست یافته‌اند که در شاخص سیستم اطلاعات مالی، عدم به کارگیری سیستم حسابداری تعهدی (۰/۱۴۶۴) و در شاخص سیستم ارزیابی عملکرد، ضعیف بودن شاخص‌های کمی و مناسب برای برآورد عملکرد برنامه‌ها (۰/۱۴۴۲) به عنوان بالاترین موانع تعیین شدند. در ساختار سازمانی، واگذاری اختیارات و مسئولیت به مدیران و کارشناسان (۰/۱۴۴۷) از اولویت بیشتری برخوردار بودند.

ضعف سیستم کنترل دقیق هزینه‌ها (۰/۱۴۴۹) بیشترین رتبه را در سیستم مدیریت مالی به خود اختصاص داد. مقاومت و ایستادگی کارکنان (۰/۱۴۴۹) بالاترین رتبه در شاخص نیروی انسانی و ضعف مقررات و دستورالعمل‌های داخلی برای پیاده‌سازی بودجه‌ریزی (۰/۱۴۵۴) بالاترین رتبه را در الزامات قانونی به خود اختصاص داد و توصیه کاربردی داده‌اند که شاخص‌های سیستم اطلاعات مالی، سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم مدیریت مالی، ساختار سازمانی، نیروی انسانی و الزامات قانونی با عدم استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی همبستگی وجود دارد.

پورزمانی و نادری (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان «بررسی موانع استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان‌های مناطق آزاد تجاری-صنعتی ایران» به این نتیجه دست یافته‌اند که ناتوانایی در ارزیابی عملکرد، ناتوانایی نیروی انسانی، نداشتن اختیار قانونی و نبود اختیار رویه‌ای و همچنین نداشتن انگیزه‌های پذیرش به عنوان موانع استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی بر اساس مدل شه‌شناسایی شدند و در حال حاضر، سازمان مناطق آزاد تجاری-صنعتی توانایی، اختیار و پذیرش لازم برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی را ندارد. فروغی و دیگران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «امکان سنجی اجرای روش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در بودجه‌بندی عملیاتی دستگاه‌های دولتی (مطالعه موردی: دستگاه‌های دولتی استان اصفهان)» به این نتیجه دست یافته‌اند که در ۵۰

دستگاه دولتی استان اصفهان به غیر از توانمندی در ارزیابی عملکرد، سایر شرایط لازم برای اجرای روش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در بودجه‌بندی عملیاتی از جمله توانمندی کارکنان، توانمندی فنی، مشروعیت (مشروعیت قانونی، رویه‌ای و سازمانی) و مقبولیت (مقبولیت سیاسی، مدیریتی و همخوانی مشوق‌ها)، مهتیا نیست. طاهرپور کلانتری و دیگران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر استقرار قانون بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان‌های دولتی» به این نتیجه

دست یافته‌اند که عوامل مؤثر بر عدم استقرار قانون بودجه‌ریزی به ترتیب اولویت در دستگاه‌های دولتی عبارتند از: ۱) توجه به فرهنگ و رهبری؛ ۲) تعهد به اجرا؛ ۳) شرایط گروه هدف؛ ۴) توجه به دانش و ساختار؛ ۵) شرایط تدوین قانون؛ ۶) توجه به گرایش مجریان و جو سازمان؛ ۷) توجه به سادگی اجرای قانون و فناوری.

باباجانی و رسولی (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان «شناسایی موانع و مشکلات موجود در استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در دستگاه‌های اجرایی کشور» به این نتیجه دست یافته‌اند که سه دسته از عوامل رفتاری، ساختاری و محیطی را در عدم استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی مؤثر می‌دانند که از بین آنها عوامل رفتاری نقش مهم‌تری ایفا می‌کند که از میان عوامل رفتاری، «عدم آشنایی مدیران با منافع حاصل از اجرای موفقیت‌آمیز بودجه‌ریزی عملیاتی» و «عدم آموزش‌های کافی برای مدیران و کارشناسان در ارتباط با پیاده‌سازی بودجه‌بندی عملیاتی» و از میان عوامل ساختاری «فقدان انگیزه‌های تشویقی برای مدیران در جهت استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی» و از میان عوامل محیطی «عدم آگاهی افراد و سازمان‌های مرتبط با دستگاه‌های اجرایی از فرایند بودجه‌ریزی عملیاتی» مهمترین عامل بازدارنده برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی شناسایی گردید.

مجتبی امیری و دیگران (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان «بررسی چالش‌ها، موانع و ساز و کارهای نظام‌های بودجه‌ریزی در آموزش عالی: مطالعه موردی: دانشگاه تهران» به این نتایج دست یافته‌اند که «بیشتر وقت مسئولان دانشگاه و دانشکده‌ها صرف چانه‌زنی، در زمان تخصیص اعتبار و اخذ اعتبارات دریافتی است، چانه‌زنی برای دریافت اعتبار کارشناسان بودجه را به فعالیت‌های سیاسی سوق می‌دهد» که چالش رفتاری به شمار می‌آید «عدم شفافیت و تضاد در قوانین بودجه کشور از جهت اصطلاحات، عبارات و تعدد قوانین مربوط» مهم‌ترین مشکل معنایی در نظام بودجه‌ریزی دانشگاه است، دیگر آن که «رعایت نکردن فصل کاری در ابلاغ تخصیص بودجه‌های عمرانی» مهم‌ترین مشکل محیطی آن است، که نظام بودجه‌ریزی دانشگاه با آن مواجه است. مهمترین مشکل نیز عدم تخصیص کامل بودجه است و توصیه کاربردی داده است که راهکارهای عملیاتی که برای بهبود نظام بودجه‌ریزی دانشگاه تهران ارائه شده است می‌تواند در تنظیم و اصلاح آیین‌نامه‌های مالی و معاملاتی دانشگاه‌ها و همچنین در فرآیند تهیه و تنظیم، تصویب، اجرا و کنترل و نظارت بودجه دانشگاه‌ها مورد استفاده سیاست‌گذاران و مجریان قرار گیرد.

ارسلان و طاهری (۱۳۸۹)، استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در جهاد دانشگاهی یزد، با استفاده از روش SWOT را مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل از پژوهش آنها عبارتند از: این که بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد به تمرکز بر نتایج برنامه‌ها باعث بهبود اثربخشی، کارایی و

پاسخگویی می شود. نظام بودجه ریزی عملیاتی از طریق استفاده از مدیریت کیفیت جامع، کاهش هزینه ها و همچنین افزایش رضایت مصرف کنندگان موجب بهبود عملکرد سازمان و در واقع منجر به بهره برداری اثربخش تر از منابع سازمان خواهد شد.

ساکتی و سعیدی (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان «بررسی چالش‌ها و راهکارهای بکارگیری شاخص‌های عملکردی در بودجه ریزی عملیاتی در دانشگاه‌های دولتی ایران» به این نتیجه دست یافته‌اند که طراحی، استقرار و نهادینه‌سازی نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در دانشگاه‌های دولتی کشور با چالش‌های گوناگونی روبرو است که برخی از آنها عبارتند از قانون‌مداری و الزام آور بودن و محدودیت‌های نظام متمرکز مالی و بودجه‌بندی دولتی که مجال اندکی برای رویکردهای علمی می‌دهد، آماده نبودن مدیریت‌های دانشگاهی، دشواری تعریف شاخص‌های عملکردی آموزشی، پژوهشی و خدماتی، فقدان یا جامع نبودن پایگاه‌های اطلاعات درون دانشگاهی، پیچیدگی سنجش پذیر کردن کیفیت‌های آموزشی و پژوهشی و خدماتی و تعقیب نکردن و عدم استقرار برنامه‌های استراتژیک دانشگاهی. دو گروه راهکار نظری و عملیاتی برای رویارویی با چالش‌های ارائه نمودند.

ضیایی و همکاران (۱۳۸۷)، به شناسایی موانع استقرار بودجه عملیاتی در دانشگاه تهران پرداختند. در پژوهش آنها، برای شناسایی موانع اجرای بودجه ریزی عملیاتی در دانشگاه تهران از مدل «شه» استفاده شده است، که ۹ عامل کلی موثر در اجرای بودجه ریزی عملیاتی را در نظر گرفته است. این عوامل عبارت از توانایی ارزیابی عملکرد، توانایی فنی، توانایی نیروی انسانی، اختیار سازمانی، اختیار قانونی، اختیار رویه ای، پذیرش سیاسی، پذیرش مدیریتی و پذیرش انگیزشی است. در پژوهش آنها، وضع موجود این عوامل در دانشگاه تهران با نظرسنجی از مدیران دانشگاه مورد بررسی قرار گرفت و عواملی از جمله توانایی فنی و اختیار رویه ای که وضعیت مناسبی نداشتند، به عنوان موانع عمده اجرای بودجه عملیاتی در دانشگاه تهران شناسایی شد.

طالب نیا و محمودی (۱۳۸۵) در تحقیقی با عنوان «بررسی مشکلات پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان‌های دولتی و ارائه راه‌کارهای لازم جهت کاهش موانع» به این نتیجه دست یافته‌اند که در پیاده‌سازی بودجه‌بندی عملیاتی به ترتیب شاخص‌های عوامل فنی و فرایندی، عوامل انسانی، عوامل محیطی با عوامل مدیریتی مرتبط می‌باشند. همچنین فرو و دیگران (۲۰۱۰)، در تحقیقی با عنوان «انطباق‌پذیری بودجه با کنترل بودجه‌ای»، آنها نقش بودجه‌بندی در شرایط عدم اطمینان و انعطاف‌پذیری مدیریت با شرایط مذکور را انجام دادند که در این تحقیق آنها به تنش بین نیاز برای رفع اهداف مالی خاص و نیاز برای انعطاف‌پذیری مدیریت که با افزایش ناپایداری بازار و رشد سریع و تغییرات تکنولوژی ایجاد می‌شود پرداختند که نتایج نشان داد روش بودجه‌بندی یکپارچه برای تشریح راه‌هایی که در آن یک سازمان در صدد انطباق با اهداف متناقض مواجه است به کار گرفته می‌شود. در بودجه‌بندی یکپارچه کاربردهای مختلف بودجه‌بندی با کنترل مدیریتی دیگر مدیران را به استفاده از صلاحدید خود در موضوعات عملیاتی تشویق می‌نمایند و در نتیجه آن مدیران قادر به اولویت‌بندی و بازبینی برنامه‌ها به منظور تحقق اهداف سازمانی می‌باشند.

کینگ و دیگران (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان «بررسی شیوه‌های بودجه ریزی و عملکرد در کسب و کارهای درمانی کوچک» به این نتیجه دست یافته‌اند که بودجه‌ریزی مدون مرتبط با اندازه و ساختار است و برای آن که موسسات تجاری بتوانند از این بودجه‌ریزی مدون استفاده کرده و آن را گسترش دهند می‌بایست ارتباط آن را با ساختار، استراتژی و عدم اطمینان محیطی درک شده در نظر بگیرند. بهسازی بیشتر آزمون‌های «تناسب»، بین عوامل احتمالی (اقتضایی) کسب و کار و میزان استفاده از بودجه عملیاتی است.

آلن شیک (۲۰۰۷) در تحقیقی با عنوان «بررسی بودجه بندی اجرا و بودجه بندی تعهدی: قواعد تصمیم‌گیری یا ابزار تحلیلی؟» به این نتیجه دست یافته‌اند که پیاده‌سازی بودجه ریزی بر مبنای عملکرد و تبدیل آن به یک قاعده تصمیم‌گیری، مستلزم حداقل توانمندی‌های زیر خواهد بود: دولت نیاز به اطلاعات و تخصص دارد تا فعالیت‌ها و ستانده‌ها را به واحدهای استاندارد تجزیه نماید؛ سپس باید هزینه‌ها را به این واحدها اختصاص دهد و ظرفیت اندازه‌گیری نتایجی را که هر واحد ایجاد نموده است، به دست آورد.

جوردن و هاگبارت (۲۰۰۵) در پژوهشی تحت عنوان «مزیت استفاده از بودجه عملیاتی در سازمانهای دولتی»



و تحلیل وظایف مبتنی بر مشتری است که منجر به اصلاح ساختار و فرآیند ها شده است، تحت شرایط عمومی بودجه‌ریزی عملیاتی پرداخته است.

### روش شناسی پژوهش:

با توجه به این که هدف این پژوهش به واسطه موضوع، توصیفی - پیمایشی و از نوع پژوهش های کاربردی بوده و جامعه آماری تحقیق حاضر کلیه روسا، مدیران مالی، مدیران برنامه و بودجه، مدیران اداری، کارشناسان امور مالی، کارشناسان بودجه و تشکیلات و کارشناسان امور اداری فرهنگستانهای جمهوری اسلامی ایران که به نوعی با بودجه دستگاه سر و کار داشته‌اند که با سرشماری اولیه تعداد آنها ۳۰ نفر می باشد و کل جامعه مورد بررسی قرار می‌گیرد. روش تعیین حجم نمونه، با توجه به این که در این تحقیق از سرشماری استفاده می‌شود، بنابراین نمونه‌گیری لحاظ نمی‌گردد. به منظور گردآوری اطلاعات میدانی و دستیابی به اهداف تحقیق از یک پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده گردید. پرسشنامه استفاده شده متشکل از سه بخش می باشد. این بخش ها عبارتند از:

- ۱- میزان توانایی بودجه‌ریزی عملیاتی در فرهنگستان ها (توانایی ارزیابی عملکرد، توانایی نیروی انسانی و توانایی فنی)؛
  - ۲- میزان اختیارات بودجه‌ریزی عملیاتی در فرهنگستان ها (اختیار سازمانی، اختیار قانونی و اختیار رویه‌ای)؛
  - ۳- میزان پذیرش بودجه‌ریزی عملیاتی در فرهنگستان ها (پذیرش سیاسی، پذیرش مدیریتی و پذیرش انگیزشی).
- در این تحقیق برای افزایش روایی محتوای پرسشنامه از ابزارهای ذیل استفاده شد:

- ۱- استفاده از نظرات متخصصان و کارشناسان امور پژوهشی در امر بودجه‌ریزی
- ۲- مطالعه پرسشنامه‌های مشابه، مقالات، کتب و مجلات. هرچند که برخی از آیتم‌های به کار گرفته شده در تحقیق حاضر (مدل شه) قبلاً توسط صاحب‌نظران و محققان مربوطه مورد استفاده قرار گرفته بودند (و میتوان گفت از اعتبار بالایی برخوردارند)؛ اما با این وجود با استفاده از نظرات استاد راهنما و کارشناسان و صاحب‌نظران در زمینه بودجه‌ریزی عملیاتی و انجام اصلاحات در پرسشنامه (حذف یا اضافه نمودن تعدادی از سوالات)، روایی مورد بررسی قرار گرفته و تأیید شد.

برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار (SPSS)، استفاده گردید که برابر با ۰/۹۳۲/ محاسبه گردید و با توجه به این ضریب، پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل سوالات پژوهش از شاخص های آمار توصیفی همچون

در خصوص میزان اهمیت پاسخگویی و همچنین تحقق مناسب آن با اجرای سیستم بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد صورت گرفت که نتایج تحقیق نشان داد که پاسخ‌دهندگان، هدف‌های دولت از اجرای سیستم بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد را به این صورت بیان کرده‌اند: بیشترین نمره به بهبود مسئولیت پاسخگویی برنامه‌های ۸۱/۵ و کمترین نمره به تغییرات در سیاست‌های ایالتی ۳۱/۲ داده شده است. سپس پژوهشگران به بررسی موفقیت دستیابی به هدف‌های سیستم بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد پرداختند و نمره‌های موفقیت برای هر کدام از هدف‌ها به صورت میانگین محاسبه شد. موفقیت به صورت رتبه‌های خیلی موفق، موفق، متوسط و ناموفق مورد بررسی قرار گرفت و ارزش هر کدام از آنها به صورت ۴،۳،۲،۱ بود. در این حالت هم میزان دستیابی به موفقیت در هدف بهبود پاسخگویی برنامه‌ای بالاترین نمره را داشت و کمترین نمره به تغییر به تخصیص بودجه مربوط می‌شد. در ادامه پژوهشگران به بررسی موفقیت نسبی بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد در ارتباط میان وظایف و برنامه‌ها پرداختند و به این نتیجه رسیدند که فعالیت‌های مربوط به آموزش دارای بیشترین رتبه هستند. همچنین در بررسی مربوط به بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد به عنوان ابزاری برای پاسخگویی، به این نتیجه رسیدند که اندازه‌گیری عملکرد باعث بهبود مسئولیت پاسخگویی نسبت به دستگاه‌های اجرایی می‌شود. ۱۵ مورد از پاسخ‌دهندگان پذیرفتند که اندازه‌گیری عملکرد باعث فراهم شدن مسئولیت پاسخگویی نسبت به شهروندان می‌شود، ۱۴ مورد از پاسخ‌دهندگان اذعان نمودند که اندازه‌گیری عملکرد باعث فراهم شدن پاسخگویی مالی و ۱۳ مورد از پاسخ‌دهندگان هم تأکید کردند که اندازه‌گیری عملکرد باعث فراهم شدن پاسخگویی نسبت به قانون‌گذار می‌شود.

آندریوز (۲۰۰۴) در پژوهشی تحت عنوان اختیار، پذیرش، توانایی و اصلاحات بودجه‌ریزی عملیاتی بیان کرد که بودجه بندی عملیاتی یک اقدام اصلاحی برجسته در جهان است. شواهد پژوهش وی نشان داد که از این اصلاحات در شیوه ای محدود استفاده می‌شود و اختیار، پذیرش و توانایی عوامل تعیین کننده یک فضای اصلاح شده برای بودجه‌بندی عملیاتی است.

اسچیک (۲۰۰۳)، معتقد است که با توجه به منابع و تلاش‌هایی که صرف بودجه‌ریزی عملیاتی می‌شود، کسب اطمینان از کارایی این روش مهم است. با این وجود باید اذعان کرد که تلاش برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی تقریباً همیشه با شکست مواجه می‌شود.

مک گیل (۲۰۰۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی بودجه عملیاتی» به این نتیجه دست یافته است که مفهوم فرایندهای توسعه سازمانی و توسعه سازمانی در مرحله تشخیصی تحلیل سازمانی در اصلاح خدمات دولتی و توسعه سازمانی در اصلاح خدمات دولتی در ارتباط با تجزیه

میانگین و انحراف معیار و برای بخش استنباطی از آزمون t تک گروهی و نیز آزمون فریدمن استفاده گردید.

### یافته های پژوهش:

#### شاخصه های توصیفی متغیرهای پژوهش:

طبق داده های موجود ۵۳/۳ درصد از افراد نمونه زن و ۴۶/۷ درصد نیز مرد هستند. ۴۳/۳ درصد از افراد نمونه از سن ۴۶ سال و بالاتر هستند، که بیشترین درصد و فراوانی را به خود اختصاص داده است. ۴۰/۰ درصد از افراد نمونه از سابقه خدمت ۱۶ سال و بالاتر هستند، که بیشترین درصد و فراوانی را به خود اختصاص داده است. ۳/۳ درصد از افراد نمونه دارای مدرک فوق دیپلم، ۶۶/۷ درصد لیسانس و ۳۰/۰ درصد نیز فوق لیسانس و بالاتر هستند. ۵۰/۰ درصد از افراد نمونه زیاد با فرآیند بودجه آشنایی دارند. میزان آشنایی متوسط ۴۰ درصد، خیلی زیاد ۶/۷ درصد و کم نیز ۳/۳ درصد می باشد و ۱۶/۷ درصد از افراد نمونه دارای سمت مدیریت، ۲۳/۳ درصد ز سمت ریس و ۶۰/۰ درصد نیز کارشناس هستند.

#### ب. بررسی نرمال بودن توزیع نمرات:

برای سنجش پایداری ابزار تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آلفای کرونباخ بدست آمده برای میزان توانایی بودجه ریزی عملیاتی ۰/۸۴۹ با سطح معناداری ۰/۲۶۶، اختیارات ۰/۸۵۹ با سطح معناداری ۰/۱۶۴ و پذیرش بودجه ریزی عملیاتی در فرهنگستانها ۰/۸۰۶ با سطح معناداری ۰/۱۷۴ محاسبه گردید. بر اساس نتایج به دست آمده از آزمون کولمو گروف اسمیرنوف چون مقادیر به دست آمده برای این آزمون در سطح ۰/۰۵ معنادار نیست، بنابر این شرط توزیع نرمال بودن داده ها برقرار است و می توان از آزمون پارامتریک برای بررسی فرضیه های پژوهش استفاده نمود.

#### الف. توانایی:

#### جدول شماره ۱) شاخص های آمار توصیفی برای توانایی لازم برای اجرای بودجه ریزی عملیاتی

مولفه های توانایی	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد
توانایی ارزیابی عملکرد	۳۰	۲,۹۲۰۰	۶۱۳۸۶.	۳۰
توانایی نیروی انسانی	۳۰	۲,۹۴۰۰	۵۹۹۱۹.	۳۰
توانایی فنی	۳۰	۲,۵۱۶۷	۶۵۹۵۹.	۳۰
نمره کل	۳۰	۲,۷۹۲۲	۵۲۱۷۴.	۳۰

جدول شماره ۲) آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه میانگین نمونه و میانگین نظری توانایی لازم برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی

Test value = 3						مولفه های توانایی
فاصله اعتماد ۹۵ درصد از میانگین		تفاوت از میانگین	سطح معناداری (دودامنه)	درجه آزادی	t	
بیشینه	کمینه					
۰.۱۴۹۲	-۳۰.۹۲	-۰.۸۰۰۰	.۴۸۱	۲۹	-۰.۷۱۴	توانایی ارزیابی عملکرد
۰.۱۶۳۷	-۲۸.۳۷	-۰.۶۰۰۰	.۵۸۸	۲۹	-۰.۵۴۸	توانایی نیروی انسانی
-۰.۲۳۷۰	-۰.۷۲۹۶	-۰.۴۸۳۳۳	.۰۰۰	۲۹	-۴.۰۱۴	توانایی فنی
-۰.۱۳۰	-۰.۴۰۲۶	-۰.۲۰۷۷۸	.۰۳۷	۲۹	-۲.۱۸۱	نمره کل

چون t محاسبه شده در متغیر توانایی با مقدار  $2/181 -$  در متغیر توانایی برای آزمونهای دودامنه در سطح  $0/05$ ، معنادار می باشد، بنابراین فرض صفر در این آزمون مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین جامعه (نظری) رد می شود و با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که میانگین نمونه با میانگین جامعه تفاوت معناداری دارد. و چون میانگین تجربی کوچکتر از میانگین نظری است، در نتیجه می تون چنین استنباط کرد که از نظر افراد نمونه فرهنگستانها، توانایی لازم برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی را ندارند. و بر اساس نتایج آزمون فریدمن و با توجه به این که مقدار این آزمون (۲۷/۶۱۶) در سطح  $0/05$  معنادار است بنابر این مولفه های مورد بررسی در زمینه توانایی در اولویت های متفاوت قرار دارد و در این میان توانایی ارزیابی عملکرد با میانگین رتبه  $2/23$  در اولویت اول و توانایی نیروی انسانی توانایی فنی با میانگین رتبه  $2/2$  و  $1/57$  در اولویت بعدی قرار دارد.

جدول ۳) نتیجه حاصل از اجرای آزمون رتبه ای فریدمن برای اولویت بندی توانایی لازم برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی

اولویت	میانگین رتبه	توانایی لازم برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی
اول	۲,۲۳	توانایی ارزیابی عملکرد
دوم	۲,۲۰	توانایی نیروی انسانی
سوم	۱,۵۷	توانایی فنی
کای دو	سطح معناداری	درجه آزادی
۰/۰۰۱	۲	۲۷,۶۱۶

ب. اختیار:

جدول شماره ۴) شاخص های آمار توصیفی اختیار لازم برای اجرای بودجه ریزی عملیاتی

مولفه های اختیار	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد
اختیار سازمانی	۳۰	۲,۸۸۸۹	۹۸۷۷۹.	۱۸۰۳۵.
اختیار قانونی	۳۰	۲,۸۲۲۲	۷۵۶۷۵.	۱۳۸۱۶.
اختیار رویه‌ای	۳۰	۲,۸۰۰۰	۱,۰۳۰۵۷	۱۸۸۱۵.
نمره کل	۳۰	۲,۸۳۷۰	۷۳۵۷۲.	۱۳۴۳۲.

جدول شماره ۵) آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه میانگین نمونه و میانگین نظری اختیار لازم برای اجرای بودجه ریزی عملیاتی

Test value = 3						مولفه های اختیار
فاصله اعتماد ۹۵ درصد از میانگین		تفاوت از میانگین	سطح معناداری (دو دامنه)	درجه آزادی	t	
بیشینه	کمینه					
۰.۲۵۷۷	-۰.۴۸۰۰	-۰.۱۱۱۱۱	۰.۵۴۳	۲۹	-۰.۶۱۶	اختیار سازمانی
۰.۱۰۴۸	-۰.۴۶۰۴	-۰.۱۷۷۷۸	۰.۲۰۸	۲۹	-۱,۲۸۷	اختیار قانونی
۰.۱۸۴۸	-۰.۵۸۴۸	-۰.۲۰۰۰۰	۰.۲۹۷	۲۹	-۱,۰۶۳	اختیار رویه‌ای
۰.۱۱۱۸	-۰.۴۳۷۷	-۰.۱۶۲۹۶	۰.۲۳۵	۲۹	-۱,۲۱۳	نمره کل

چون t محاسبه شده در متغیر توانایی با مقدار ۱/۲۱۳ - در متغیر اختیار برای آزمونهای دو دامنه در سطح ۰/۰۵، معنادار نمی باشد، بنابراین فرض صفر در این آزمون مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین جامعه (نظری) تایید می شود و با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که میانگین نمونه با میانگین جامعه تفاوت معناداری ندارد. در نتیجه می تون چنین استنباط کرد که از نظر افراد نمونه فرهنگستانها، توانایی لازم برای اجرای بودجه ریزی عملیاتی را ندارند. و بر اساس نتایج آزمون فریدمن و با توجه به این که مقدار این آزمون (۰/۷۲۹) در سطح ۰/۰۵ معنادار نیست، بنابر این مولفه های مورد بررسی در زمینه اختیار در اولویت های متفاوت قرار ندارد.



جدول ۶) نتیجه حاصل از اجرای آزمون رتبه ای فرید من برای اولویت بندی اختیار لازم برای اجرای بودجه ریزی عملیاتی

اولویت	میانگین رتبه		توانایی لازم برای اجرای بودجه ریزی عملیاتی
اولویت یکسان است	۱,۹۲	اختیار سازمانی	
	۱,۹۷	اختیار قانونی	
	۲,۱۲	اختیار رویه‌ای	
سطح معناداری	درجه آزادی	سطح معناداری	کای دو
۰/۶۹۵	۲	۰/۷۲۹	

ج. پذیرش:

جدول شماره ۸) شاخص های آمار توصیفی برای پذیرش لازم برای اجرای بودجه ریزی عملیاتی

مولفه های پذیرش	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد
پذیرش سیاسی	۳۰	۲,۸۲۵۰	۵۳۸۰۰	۰۰۹۸۲۲
پذیرش مدیریتی	۳۰	۳,۱۸۸۹	۸۶۵۱۸	۰۱۵۷۹۶
پذیرش انگیزشی	۳۰	۲,۱۸۸۹	۹۳۷۴۴	۰۱۷۱۱۵
نمره کل	۳۰	۲,۷۳۴۳	۶۱۰۴۰	۰۱۱۱۴۴

جدول شماره ۹) آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه میانگین نمونه و میانگین نظری پذیرش لازم برای اجرای بودجه ریزی عملیاتی

Test value = 3					مولفه های پذیرش	
فاصله اعتماد ۹۵ درصد از میانگین		تفاوت از میانگین	سطح معناداری (دودامنه)	درجه آزادی		t
بیشینه	کمینه					
۰۰۲۵۹	-۰۳۷۵۹	-۰۱۷۵۰۰	۰۰۸۵	۲۹	-۱,۷۸۲	پذیرش سیاسی
۰۵۱۲۰	-۰۱۳۴۲	۰۱۸۸۸۹	۰۲۴۱	۲۹	۱,۱۹۶	پذیرش مدیریتی
-۰۴۶۱۱	-۱,۱۶۱۲	-۰۸۱۱۱۱	۰۰۰۰	۲۹	-۴,۷۳۹	پذیرش انگیزشی
-۰۰۳۷۸	-۰۴۹۳۷	-۰۲۶۵۷۴	۰۰۲۴	۲۹	-۲,۳۸۵	نمره کل

چون t محاسبه شده در متغیر پذیرش با مقدار ۲/۳۸۵ - در متغیر پذیرش برای آزمونهای دودامنه در سطح ۰/۰۵، معنادار می باشد، بنابراین فرض صفر در این آزمون مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین جامعه (نظری) رد می شود و با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که میانگین نمونه با میانگین جامعه تفاوت معناداری دارد. و چون میانگین تجربی کوچکتر از میانگین نظری است، در نتیجه می تون چنین استنباط کرد که از نظر افراد نمونه فرهنگستانها، پذیرش لازم برای اجرای بودجه ریزی عملیاتی را ندارند. و بر اساس نتایج آزمون فریدمن و با توجه به این که مقدار این آزمون (۲۴/۳۶۲) در سطح ۰/۰۵ معنادار است بنابر این مولفه های مورد بررسی در زمینه پذیرش در اولویت های متفاوت قرار دارد و در این میان پذیرش مدیریتی با میانگین رتبه ۲/۶ در اولویت اول و پذیرش سیاسی و پذیرش انگیزشی با میانگین رتبه ۲/۰۵ و ۱/۳۵ در اولویت بعدی قرار دارد.

**جدول ۱۰) نتیجه حاصل از اجرای آزمون رتبه ای فریدمن برای اولویت بندی پذیرش لازم برای اجرای بودجه ریزی عملیاتی**

اولویت	میانگین رتبه		پذیرش لازم برای اجرای بودجه ریزی عملیاتی
دوم	۲،۰۵	پذیرش سیاسی	
اول	۲،۶۰	پذیرش مدیریتی	
سوم	۱،۳۵	پذیرش انگیزشی	
سطح معناداری	درجه آزادی	سطح معناداری	کای دو
۰/۰۰۱	۲	۲۴/۳۶۲	

**د. اولویت بندی مولفه های مورد بررسی در زمینه امکان سنجی استقرار بودجه ریزی**

با توجه به این که مقدار آزمون (۱/۶۳۰) در سطح ۰/۰۵ معنادار است بنابر این مولفه های مورد بررسی در زمینه اجرای بودجه ریزی عملیاتی در اولویت های متفاوت قرار ندارد

**جدول ۱۱) نتیجه حاصل از اجرای آزمون رتبه ای فریدمن برای اولویت بندی مولفه های**

**مورد بررسی در زمینه اجرای بودجه ریزی عملیاتی**

اولویت	میانگین رتبه	مولفه ها	اجرای بودجه ریزی عملیاتی
اولویت یکسان است	۲،۱۳	توانایی	
	۲،۰۵	اختیار	
	۱،۸۲	پذیرش	
سطح معناداری	درجه آزادی	سطح معناداری	کای دو
۰/۴۴۳	۲	۱/۶۳۰	

## نتیجه گیری:

در این پژوهش، با تاکید بر عواملی همچون اختیار، پذیرش و توانایی در فرهنگستانها، امکان سنجی اجرای بودجه ریزی عملیاتی مورد بررسی قرار گرفته است. در این راستا، داده های مورد نیاز جهت آزمون فرضیه های پژوهش، با استفاده از توزیع پرسشنامه بین کارکنان جمع آوری شده است. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که فرهنگستانها توانایی و پذیرش لازم را برای اجرای بودجه ریزی عملیاتی ندارند و فقط در زمینه اختیار تا حدودی در سازمان امکان اجرای بودجه ریزی عملیاتی وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که در زمینه توانایی به ترتیب اهمیت میزان توانایی فرهنگستان در زمینه ارزیابی عملکرد، نیروی انسانی و فنی اولویت بندی می شوند و در زمینه پذیرش نیز به ترتیب اهمیت پذیرش مدیریتی، سیاسی و انگیزشی قرار دارد. در مولفه اختیار نیز مولفه های مورد بررسی از قبیل اختیار سازمانی، قانونی و رویه ای در اولویت یکسان قرار دارد.

در بررسی فرضیه مربوط به توانایی لازم در اجرای بودجه ریزی عملیاتی در فرهنگستانها نتایج به دست از پژوهش حاضر با نتایج پژوهش های فروغی و دیگران (۱۳۹۱)، پورزمانی و نادری (۱۳۹۱)، دانش فرد و شیراوند (۱۳۹۱) همسو می باشد. در توجیه نتایج به دست آمده از فرضیه فوق می توان چنین عنوان نمود که توجهات اخیر به اجرای بودجه ریزی عملیاتی، عقایدی را در مورد عوامل تأثیرگذار بر اجرای موفق این نظام ایجاد کرده است. یک چنین مجموعه ای از عقاید در مدل نهادی بخش دولتی «Shah» ارائه گردیده است. این مدل بر سه عامل اثرگذار بر اتخاذ اصلاحات تأکید می کند: اختیار، پذیرش توانایی. مطالعات نشان می دهد که تعامل این سه عامل، فضای اصلاحات که در آن بودجه ریزی عملیاتی اجرا می شود را تعیین می کند.

در بررسی فرضیه مربوط به اختیار لازم برای اجرای بودجه ریزی عملیاتی توسط فرهنگستانها نتایج به دست آمده با نتایج پژوهش های جوردن و هاگبارت (۲۰۰۵)، آندریوز (۲۰۰۴)، اسپیک (۲۰۰۳) همسو می باشد. نتایج به دست آمده از بررسی فرضیه اخیر را می توان چنین توجیه نمود که عامل دوم که برای اجرای بودجه ریزی عملیاتی به تأثیر می گذارد به مکانیزمهای اختیار در دولتها ارتباط دارد. اگر بودجه ریزان در اجرای بودجه ریزی عملیاتی و یا در مراحل آن اختیار لازم را نداشته باشند اجرا با مشکل روبرو خواهد شد. سه بعد مهم از اختیار وجود دارد: اختیار قانونی، اختیار رویه ای و اختیار سازمانی.

در بررسی فرضیه های مربوط به پذیرش لازم در زمینه بودجه ریزی عملیاتی توسط فرهنگستانها نتایج با تحقیقات انجام شده توسط پورزمانی و نادری (۱۳۹۱)، همچنین پژوهش فروغی (۱۳۹۱) و باباجانی و رسولی (۱۳۹۰) و در نهایت ضیایی و همکاران (۱۳۸۷) همسو می باشد. اگر بودجه ریزی عملیاتی توسط این گروهها پذیرفته شود به احتمال فراوان اجرا خواهد شد چنانچه بیان می شود برای اجرای موفق بودجه ریزی عملیاتی، مقامات دولتی، مدیران اداری و کارکنان باید متقاعد گردند که بودجه ریزی عملیاتی درخور تلاش به منظور کاهش هزینه ها و نیل به منافع کوتاه مدت و بلندمدت دولت و اجتماع می باشد. سه جنبه از پذیرش مورد نیاز می باشد: پذیرش سیاسی، پذیرش مدیریتی و پذیرش انگیزشی.

همان طور که نتایج پژوهش حاضر نشان داد اجرای بودجه ریزی عملیاتی در فرهنگستانهای جمهوری اسلامی ایران و در سال ۱۳۹۳ در حد پایین امکان دارد و در بسیاری از موارد چنین امکانی وجود ندارد. بنابر این برای رسیدن به اهداف تعیین شده بر اساس نتایج فرضیه های پژوهش، پیشنهادات اجرایی به شرح ذیل ارائه می گردد. یک واحد سازمانی مجزا برای ارزیابی عملکرد ایجاد شود، استانداردهای مناسب عملکرد با دقت تعریف گردد، از روش صحیح ارزیابی عملکرد استفاده گردد. در صورت تعارض قوانین موجود با اصول بودجه ریزی عملیاتی، تعارضات برطرف گردد. در پژوهش های آینده محور بررسی در زمینه بودجه بندی عملیاتی بر عوامل موثر متمرکز گردد، پیشنهاد می گردد موضوع پژوهش حاضر در سازمان های متفاوت مورد ارزیابی و مقایسه قرار گیرد.

### منابع:

۱. آذر، عادل و خدیور، آمنه، (۱۳۹۳)، بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد پارادایم‌های مدل‌سازی، چاپ اول، تهران: مجلس شورای اسلامی، مرکز پژوهش‌ها
۲. امیری، مجتبی، مقیمی، سیدمحمد و قربانی، فاطمه، (۱۳۸۹)، چالش‌ها، موانع و ساز و کارهای نظام بودجه‌ریزی در آموزش عالی: مطالعه موردی: دانشگاه تهران، فصلنامه بررسی حسابداری و حسابرسی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران ۵۹ (۱۷)، صص ۳-۱۶.
۳. باباجانی، جعفر و رسولی، مهدی، (۱۳۹۰)، شناسایی موانع و مشکلات موجود در استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در دستگاه‌های اجرایی کشور، فصلنامه پژوهش‌های تجربی حسابداری مالی (۱)، صص ۲۲-۵۰.
۴. بابایی، حسن، (۱۳۷۹)، بودجه‌ریزی دولتی در ایران از نظر سیاست، تهران: انتشارات چاپ و نشر بازرگانی.
۵. پورزمانی، زهرا و نادری، بابک، (۱۳۹۱)، بررسی موانع استقرار بودجه عملیاتی در سازمان‌های مناطق آزاد تجاری-صنعتی ایران، فصلنامه حسابداری سلامت دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی فارس، ۱ (۱)، صص ۱-۱۶.
۶. حسن‌آبادی، محمد و نجارصراف، علیرضا، (۱۳۸۹)، کاربرد اطلاعات عملکردی در نظام بودجه‌ریزی، تهران، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران
۷. دانش فرد، کرم‌اله و شیرواند، صفدر، (۱۳۹۱)، موانع استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در حوزه درمان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی گرگان، ۱۴ (۲)، صص ۹۰-۹۶.
۸. طالب‌نیا، قدرت‌الله و محمودی، فاطمه، (۱۳۸۵)، بررسی مشکلات پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان‌های دولتی و ارائه راه‌کارهای لازم جهت کاهش موانع، فصلنامه کنترل و فرماندهی کل ارتش جمهوری اسلامی ایران، ۲۱ (۲)، صص ۲۶-۴۶.
۹. طاهرپور کلاتری، حبیب‌الله، دانش‌فرد، کرم‌الله و رضایی دزکی، فرهاد، (۱۳۹۰)، شناسایی عوامل موثر بر استقرار قانون بودجه عملیاتی در سازمان‌های دولتی، فصلنامه علمی پژوهشی برنامه و بودجه موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، ۲ (۱)، صص ۵۶-۳۱
۱۰. فتح‌اله پورکامی، فرج‌اله، (۱۳۹۱)، بودجه‌ریزی عملیاتی در حوزه اعتبارات هزینه‌ای، چاپ اول، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران
۱۱. فرزیب، علیرضا، (۱۳۸۰)، نظام بودجه‌ریزی دولتی در ایران، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۲. فروغی، داریوش، حقیقی پراپری، محمد و رسائیان، امیر، (۱۳۹۱)، امکان‌سنجی اجرای روش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در بودجه‌بندی عملیاتی دستگاه‌های دولتی (مطالعه موردی: دستگاه‌های دولتی استان اصفهان)، فصلنامه حسابداری سلامت دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی فارس، ۱ (۱)، صص ۶۲-۴۷.
۱۳. کردیچه، محمد، (۱۳۸۵)، بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد، مجله برنامه و بودجه، شماره ۱۰۱
۱۴. کردیچه، محمد، (۱۳۹۳)، «تهیه برنامه سالانه در راستای استقرار بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد» سمینار بودجه‌ریزی عملیاتی
- 15- Andrews, M., (2004). Authority, Acceptance, Ability and Performance-Based Budgeting Reforms, The International Journal of Public Sector Management, Vol.17, No.4, PP:334-336
- 16- Jordan, M.M. & M.M Hackbart, (1999). Performance Budgeting and Performance Funding in the States: A States Assessment, Public budgeting & finance. 19. pp.68-88.
- 17- King, R. & P.M. Clarkson. & S. Wallace, (2010). Budgeting practices and performance in small healthcare businesses, Management Accounting Research, 21 (1), pp.40-55.
- 18- McGill, R., (2001), "Performance budgeting", The International Journal of Public Sector Management, 14 (5), pp.376-390.
- 19- Schick, A. "The Performing state: Reflection on An Idea whose Time Has Come But whose Implementation Has Not", oecd Journal on Budgeting, 2003. Vol.3, No.2, PP:83

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی