

بررسی موانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در بیمارستان‌های ملکی سازمان تأمین اجتماعی استان تهران

کیهان نیکدل ناوی^۱، ابراهیم عباسی^۲

^۱ کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت مالی، دانشگاه آزاد فیروزکوه، تهران، ایران
^۲ استاد دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی و عضو هیئت‌علمی دانشگاه الزهراء، تهران، ایران

چکیده

با توجه به نقش بودجه در سازمان‌ها و ادارات، دولت‌ها درصدد اصلاح نظام بودجه‌ریزی برآمدند و درنهایت از بودجه‌ریزی عملیاتی استفاده نموده ولی در عمل برای پیاده‌سازی این سیستم بودجه‌ریزی با موانع و مشکلاتی روبه‌رو گردیده‌اند. این تحقیق سعی می‌نماید در مرحله اول موانع و مشکلات موجود و تأثیرگذار بر بودجه‌ریزی عملیاتی در بیمارستان‌های ملکی سازمان تأمین اجتماعی استان تهران را شناسایی نموده و در مرحله بعد این موانع و مشکلات را اولویت‌بندی و درنهایت پیشنهادهایی را در جهت کاهش موانع پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی ارائه نماید. داده‌های این پژوهش با استفاده از پرسشنامه‌های که بین روسا و مدیران و کارکنان بیمارستان توزیع شده، جمع‌آوری گردیده است. پس‌از آن با تجزیه و تحلیل اطلاعات از طریق آزمون تحلیل عاملی، فرضیات تحقیق آزمون شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که از ۳ عامل محیطی، انسانی و سازمانی، تنها عوامل محیطی و سازمانی بر مشکلات پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی تأثیر معنادار دارد؛ به عبارت دیگر برای اجرای موفق بودجه‌ریزی عملیاتی باید به عوامل سازمانی و محیطی توجه نمود.

کلید واژها: بودجه‌ریزی عملیاتی، عوامل محیطی، عوامل سازمانی، عوامل انسانی

مقدمه

بودجه مهم‌ترین و در حقیقت جامع‌ترین سندی است که دولت از طریق آن سیاست‌های خود را اعمال می‌کند. برای دولت‌هایی که منابع درآمدی محدودی دارند، نظام بودجه‌ریزی پیشرفته و متناسب با امکانات گامی اساسی و ضرورتی حیاتی برای تحقق هدف‌ها تلقی می‌شود. این دولت‌ها باید بکوشند سریع‌تر، بهتر و ارزان‌تر به اهداف و نتایج مورد نظر خود دست یابند تا از کاروان جهانی توسعه عقب نمانند. نظام بودجه‌ریزی کشور بر خلاف ظاهر مدرن و برنامه‌ای آن، دارای خصوصیتی است که پاسخگوی وظایف دولت در امور فوق‌بخصوص در زمینه‌های اقتصادی و اجتماعی همچون میزان اشتغال، بیکاری، وضعیت تولید، تحولات علمی، وضعیت پس‌انداز، سرمایه‌گذاری و نظایر آن نیست (بابایی، ۱۳۷۹).

بودجه یکی از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین ابزارهای تصمیم‌سازی و کنترل‌های مدیریتی است، چراکه یکی از هدف‌های اصلی مدیریت سازمان تخصیص منابع محدود به برنامه‌ها و عملیات مورد نظر در چارچوب سیاست‌های کلان مدیریتی است. لذا، بودجه همانند سیل است که اگر کانال‌هایی برای هدایت آن تدارک و تعبیه نشود به ناچار مسیری برای خود پیدا می‌کند و چه بسا خساراتی هم‌ببار آورد. لیکن اگر در مسیر و کانال‌های از پیش برنامه‌ریزی شده هدایت گردد براحتی جهت اهداف سازمان‌ها مهار می‌شود (بهرامی، ۱۳۸۷).

براساس تعریفی که توسط صندوق بین‌المللی پول از بودجه‌ریزی عملیاتی عنوان شده بودجه‌ریزی عملیاتی عبارت است از: روش‌ها و سازوکارهایی که ارتباط بین اعتبارات تخصیص یافته به دستگاه‌های اجرایی را با خروجی‌ها و پیامدهای آنها از طریق به‌کارگیری اطلاعات عملکردی در تخصیص منابع تقویت می‌سازد (کاظمی، ۱۳۸۸).

بودجه‌ریزی عملیاتی نظامی است که از طریق برقراری ارتباط بین بودجه دستگاه‌های اجرایی و خروجی‌ها یا پیامدهای آنها، به دنبال افزایش کارایی و اثربخشی هزینه‌ها می‌باشد. بنابراین موضوع افزایش کارایی و اثربخشی بودجه هدف اصلی و نهایی بودجه‌ریزی عملیاتی است که به عنوان گام‌های اصلی در طرح ۳ مرحله‌ای استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی شامل شفاف‌سازی، افزایش کارایی و افزایش اثربخشی در معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی نیز قرار دارد. به همین منظور اهمیت اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی هزینه‌ها مورد توجه جدی همه کشورهای دنیا قرار دارد. از مهمترین ابزار اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی هزینه‌ها استفاده از شاخص‌های عملکرد خروجی محور و پیامد محور مالی و غیر مالی برای اندازه‌گیری برنامه‌های دستگاه‌های اجرایی است که هزینه‌ها در قالب آن برنامه‌ها انجام می‌شوند. علت اینکه استفاده از شاخص‌های عملکرد در نظام بودجه‌ریزی عملیاتی بسیار کلیدی است اینست که چنانچه نتوانیم عملکرد برنامه‌ها را اندازه‌گیری کنیم نخواهیم توانست به عملکرد برنامه‌ها بودجه مربوطه را تخصیص دهیم. از سوی دیگر باید توجه داشت که بودجه‌ریزی عملیاتی یعنی تخصیص بودجه به تغییر عملکرد نه به عملکرد. بنابراین برای سنجش عملکرد و نیز سنجش تغییر عملکرد نیاز به نظام‌های جامع و یکپارچه ارزیابی عملکرد سازمانی برای ارزیابی شاخص‌های مالی و نیز شاخص‌های غیر مالی داریم (حسن‌آبادی، و صراف، ۱۳۸۹).

تخصیص بهینه منابع، با توجه به گذشت زمان و سپری شدن دورانی که منابع بیشتری در اختیار سازمان بود (با توجه به ماهیت سازمان‌های درمانی در اوان تأسیس) و نزدیکی روز افزون موازنه منابع مورد بحث با مصارف، نقش حیاتی تری یافته است؛ بنابراین در حوزه شناسایی ذی‌نفعان کلیدی فرایند بودجه‌ریزی، مدیریت سازمان در سطوح مختلف قرار گرفته و عمده تلاش پژوهشگر معطوف به جمع‌آوری و شناسایی موانع موجود بر فرایند بودجه‌ریزی قرار گرفته است.

سازمان تأمین اجتماعی مجموعه‌ای گسترده و پراکنده در سطح کشور است و فعالیت‌های متنوعی برعهده آن گذارده شده است. شناخت دقیق هر یک از این فعالیت‌ها ضمن اینکه نیاز به تخصص‌های خاصی دارد، هزینه‌های بسیار بالایی را نیز در بر خواهد داشت. لیکن نقطه تمرکز این پژوهش فرایند بودجه‌ریزی بوده و محیط سازمانی و فعالیت‌های ناظر بر آن صرفاً در راستای این فرایند مورد توجه قرار گرفته است. لذا پژوهش حاضر صرفاً به مهم‌ترین موانعی که در فرایند بودجه‌ریزی سازمان تأمین اجتماعی امکان حضور دارند، می‌پردازد. هدف‌هایی این پژوهش، شناسایی، اولویت‌بندی، ساختاردهی و تعیین شدت روابط بین موانع جهت مراحل و گام‌های اساسی پیشنهادی به منظور اصلاح تدریجی فرایند بودجه‌ریزی بوده و طراحی نظام

بودجه‌ریزی مورد نظر نمی باشد لذا چارچوب فرایند مطالعه و بررسی، به خصوص شناخت موانع اجرای بودجه‌ریزی متناسب با هدف یاد شده در فوق صورت گرفته است.

ادبیات موضوعی و پیشینه تحقیق

آقای محمد جلالی (۱۳۸۹) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود با موضوع «بررسی موانع بودجه‌ریزی در بخش بیمه ای سازمان تأمین اجتماعی شهرستان کرج» پرداخته است.

هدف از انجام این پژوهش شناسایی شاخص هایی مانند ساختار سازمانی، نظام حسابداری، عدم وجود نظام جامع مکانیزه، عدم وجود نیروی انسانی متخصص و آموزش دیده، عدم وجود نظام آمار و اطلاعات پایه متمرکز و همچنین روش بودجه‌ریزی موجود (سنتی) از موانع بودجه‌ریزی در بخش بیمه ای سازمان تأمین اجتماعی شهرستان کرج و اولویت بندی موانع شناسایی شده و پیشنهاد راهکارهای مربوطه به مدیران ارشد سازمان جهت رفع موانع موجود به منظور بهبود و ارتقاء فرآیند بودجه‌ریزی می باشد؛ که از شاخص های فوق، روش بودجه‌ریزی موجود (سنتی) در قالب فرضیه اصلی و شاخصهای ساختار سازمانی، عدم وجود نظام جامع مکانیزه، عدم وجود نیروی انسانی متخصص و آموزش دیده، عدم وجود نظام آمار و اطلاعات پایه متمرکز در قالب فرضیات فرعی به عنوان مانع استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی تایید گردیده شدند و تنها شاخص نظام حسابداری تایید نگردید.

مهدی رسولی (۱۳۹۰) به شناسایی موانع و مشکلات موجود در استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در دستگاه های اجرایی کشور پرداخته و اساس این تحقیق براین موضوع تاکید دارد که عمده موانع موانع و مشکلات موجود در استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در سطح دستگاههای اجرایی شامل سه دسته زمینه ای (وضعیت سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و قانون گذاری کشور)، ساختاری (ویژگی های سازمان ها و شرکتهای بودجه بگیر دولتی) و رفتاری (مشخصات و ویژگی های فردی، شغلی و تحصیلی کارکنان و مدیران) تقسیم نمود جامعه آماری کلیه کارشناسان و ذی حسابان دستگاههای اجرایی کشور و حجم نمونه بالغ بر ۱۱۴ نفر از ۳۸ دستگاه اجرایی کشور انتخاب و پاسخ دادند و نتایج حاصل از تحقیق نشان می دهد که کارشناسان بر این عقیده هستند که نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در عمل توفیق چندانی نداشته است. این کارشناسان سه دسته از عوامل رفتاری، ساختاری و محیطی را در عدم استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی مؤثر می دانند که از بین آنها عوامل رفتاری نقش مهم تری ایفا می کند و عوامل ساختاری و محیطی در اولویت های بعدی قرار داشتند.

خانم اقدس فتاحی (۱۳۹۰) به بررسی موانع پیاده سازی سیستم بودجه بندی عملیاتی در شهرداری قم و ارائه راهکارها مربوطه پرداخته است در این تحقیق تلاش بر این است تا مهم ترین شاخص هایی که مربوط به مشکلات پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی می باشند را مورد بررسی قرار داده و همچنین راهکارهایی نیز در این خصوص ارائه گردد. این موانع، با توجه به مطالعه ادبیاتی صورت گرفته و همچنین نظر متخصصان و کارشناسان در امر بودجه ریزی، تحت «عوامل مدیریتی» عنوان شده است که این عوامل به سه دسته عوامل محیطی، فنی و فرایندی و انسانی طبقه بندی گردیده و به وسیله چهارده شاخص، سنجیده و مورد ارزیابی قرار گرفته است. روش انجام تحقیق از نوع پیمایشی می باشد و به منظور آزمون فرضیه های تحقیق، اطلاعات مورد نیاز از طریق توزیع پرسشنامه هایی بین دو گروه از صاحب نظران و استادان دانشگاه ها و نیز مدیران و کارشناسان مرتبط با بودجه ریزی، جمع آوری گردید. داده های گردآوری شده وارد نرم افزار SPSS، Excel و Expert Choice شده و مورد تحلیل قرار گرفته است.

نتایج حاصل از این تحقیق نشان می دهد که موانع و مشکلات استقرار و پیاده سازی سیستم بودجه بندی عملیاتی در شهرداری قم، ناشی از عوامل مدیریتی می باشند. در حقیقت مشکلات پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی از نظر پاسخ دهندگان هر دو نمونه آماری به ترتیب شامل عوامل: ۱- انسانی ۲- فنی و فرایندی ۳- محیطی می باشند که با عوامل مدیریتی مرتبط هستند. از این رو پیشنهاد می-شود که در پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی، این موانع شناسایی و نسبت به برطرف نمودن آن ها اقدام گردد.

تمرکز این تحقیق بر تجزیه و تحلیل نتایج و اندازه گیری عملکرد سازمان و تصمیم گیری های ناشی از بررسی های انجام شده کارشناسان اصلی بودجه ریزی می باشد.

هدف از این مطالعه کمک به درک اثربخشی واقعی نتایج اندازه گیری عملکرد و همچنین در تغییر تصمیمات کارشناسان اصلی بودجه ریزی که آنها را قادر به تصمیم گیری آگاهانه تر در تخصیص بودجه در ایالت ویرجینیا غربی. می سازد نتایج این مطالعه نشان می دهد که نتایج اندازه گیری عملکرد تنها تحت تاثیر مسائل سیاسی همانند سفارش و توصیه فرماندار و یا درخواست بودجه آژانس و یا تصاحب قوه مقننه ندارد بلکه نتایج این تحقیق نشان می دهد که بودجه ریزی جدای از مسائل بیرونی (محیطی) بیشتر با مسائل درونی یاسازمانی (ذاتی) در چالش می باشد و بیشترین تاثیر را از عوامل سازمانی دارد.

جدول شماره ۱: مقایسه تحقیقات انجام شده

نوسنده	عنوان	شاخص ها	روش تجزیه تحلیل داده ها	نتیجه گیری
محمد جلالی ۱۳۸۹	بررسی موانع بودجه ریزی در بخش بیمه ای سازمان تأمین اجتماعی شهرستان کرج	ساختار سازمانی، نظام حسابداری، عدم وجود نظام جامع مکانیزه، عدم وجود نیروی انسانی متخصص و آموزش دیده، عدم وجود نظام آمار و اطلاعات پایه متمرکز و روش بودجه ریزی موجود (سنتی)	روش AHP گروهی و آزمون فریدمن	روش بودجه ریزی موجود (سنتی) در قالب فرضیه اصلی و شاخصهای ساختار سازمانی، عدم وجود نظام جامع مکانیزه، عدم وجود نیروی انسانی متخصص و آموزش دیده، عدم وجود نظام آمار و اطلاعات پایه متمرکز در قالب فرضیه فرعی به عنوان مانع استقرار بودجه ریزی عملیاتی تایید گردیده شدند و تنها شاخص نظام حسابداری تایید نگردید
فاطمه محمودی ۱۳۸۶	بررسی مشکلات پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در سازمان های دولتی و ارائه راه کارهای لازم جهت کاهش موانع آن	عوامل محیطی، فنی و فرایندی و انسانی	آزمون چی دو کالپرسون	بین پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی با عوامل مدیریتی معنی دار وجود دارد و مشکلات پیاده سازی بودجه بندی عملیاتی به ترتیب شاخصهای عنوان شده ز ۱ عوامل فنی و فرایندی ۲ عوامل انسانی ۳ عوامل محیطی با عوامل مدیریتی مرتبط می باشند
آقای اکبر خردمند ۱۳۹۱	بررسی موانع و مشکلات استقرار سامانه بودجه ریزی عملیاتی در شهرداری های استان آذربایجان شرقی	موانع محیطی، ساختاری و انسانی	آزمون فریدمن	به ترتیب اهمیت، موانع انسانی، ساختاری و محیطی باعث عدم استقرار سامانه بودجه ریزی عملیاتی در شهرداری های استان آذربایجان شرقی می باشد
صغدر شیروند ۱۳۸۹	به بررسی موانع استقرار بودجه ریزی عملیاتی در حوزه درمان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	نیروی انسانی، سیستم مدیریت مالی، سیستم اطلاعات مالی، ساختار سازمانی، سیستم ارزیابی عملکرد و الزامات قانونی	آزمون های فیشر، کارل پیرسون، ضریب همبستگی اسپیرمن و ملاک آنتروپی	بین شاخص های سیستم اطلاعات مالی، سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم مدیریت مالی، ساختار سازمانی، نیروی انسانی و الزامات قانونی با عدم استقرار بودجه ریزی عملیاتی همبستگی وجود دارد.
محمد ابراهیم	و شناسایی موانع	عوامل محیطی، سازمانی	آزمون تی تک نمونه ای و	نتایج حاصل از این تحقیق نشان می دهد که بین

پیاده‌سازی بودجه بندی عملیاتی با موانع محیطی، سازمانی و فردی ارتباط معنی‌دار وجود دارد	نرم افزار SPSS	و فردی	پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در ارتش جمهوری اسلامی ایران	رابطی ۱۳۸۷
عواملی همانند توانمندی، اختیار و مقبولیت کیفیت ارتباطات، کیفیت کارمندان، تخصیص منابع بر اثر بخشی بودجه‌ریزی عملیاتی تاثیر معنا دار دارند و عواملی مانند سطح سازمان‌ها، شناسایی اولویت های استراتژیک بر اثر بخشی بودجه‌ریزی عملیاتی تاثیر چندانی ندارند	تجزیه تحلیل چند متغیره	توانمندی، اختیار و مقبولیت هستند و در مدل دوم مانند کیفیت ارتباطات، کیفیت کارمندان، سطح سازمان‌ها، شناسایی اولویت های استراتژیک، تخصیص منابع	بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی نظام بودجه ریزی عملیاتی در سازمان های عمومی	امیر وفايي ۱۳۸۹
سه دسته از عوامل رفتاری، ساختاری و محیطی را در عدم استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی مؤثر می دانند که از بین آنها عوامل رفتاری نقش مهم تری ایفا می‌کند و عوامل ساختاری و محیطی در اولویت های بعدی قرار داشتند		زمینه ای (محیطی)، ساختاری، رفتاری	شناسایی موانع و مشکلات موجود در استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در دستگاه های اجرایی کشور	مهدی رسولی ۱۳۹۰
تحقیق نشان می دهد که عوامل محیطی، سازمانی و فردی، از الزامات بودجه بندی عملیاتی بوده و عدم رعایت آنها در سازمان، مانعی برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی خواهد بود. از جمله مهم‌ترین الزامات می توان به استقرار حسابداری تعهدی، داشتن نیروی انسانی کارآمد و متخصص و توانمند سازی و آموزش مداوم کارکنان اشاره نمود	از آزمون «دوجمله ای» و روش «تاپسیس»	عوامل محیطی، سازمانی و فردی	شناسایی الزامات استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در دانشگاه های علوم پزشکی کشور	سید مهدی مقرب ۱۳۸۹
۳ عامل محیطی، مدیریتی و انسانی بعنوان مانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی مطرح شدند و مهم‌ترین مانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی، عوامل انسانی هستند می باشد و عوامل محیطی در رتبه دوم موانع استقرار قرار دارند و عوامل مدیریتی بعنوان مانع در رتبه آخر قرار دارند.	آزمون t-test، تجزیه و تحلیل واریانس فریدمن	محیطی، مدیریتی ساختاری و انسانی و رفتاری	بررسی موانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان تأمین اجتماعی (مطالعه موردی اداره کل بیمه تأمین اجتماعی استان البرز)	معصومه کریمی ۱۳۹۰
یافته های این پژوهش، نشان دهنده این واقعیت است که در حال حاضر، سازمان مناطق آزاد تجاری - صنعتی توانایی، اختیار و پذیرش لازم برای اجرای بودجه ریزی عملیاتی را ندارد	آزمون های آماری t تک نمونه ای» و «میانہ یک متغیری»	ناتوانایی در ارزیابی عملکرد، ناتوانایی نیروی انسانی، نداشتن اختیار قانونی و نبود اختیار رویه ای و همچنین نداشتن انگیزه های پذیرش	بررسی موانع استقرار بودجه عملیاتی در سازمان های مناطق آزاد تجاری - صنعتی ایران	آقای بابک نادری ۱۳۹۱
نتیجه پژوهش به این صورت بوده است که از بین ۳ عامل فوق به ترتیب عامل محیطی، کنترلی و اجرایی بیشترین اهمیت را در بین پاسخ دهندگان	روش «تاپسیس»	عوامل محیطی، عوامل اجرایی، عوامل کنترلی	اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در	شهره پوربابایی

به سوالات را داشته اند و نیز توافق قوای سه گانه نیز با ۵۳ امتیاز بیشترین امتیاز را از بین ۳۳ عامل را دارا بوده است			شرکت مخابرات استان آذربایجان شرقی	
در حقیقت مشکلات پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی از نظر پاسخ دهندگان هر دو نمونه آماری به ترتیب شامل عوامل: ۱- انسانی ۲- فنی و فرایندی ۳- محیطی می باشند که با عوامل مدیریتی مرتبط هستند	نرم افزار Excel, SPSS و Expert Choice	عوامل محیطی، فنی و فرایندی و انسانی	به بررسی موانع پیاده سازی سیستم بودجه بندی عملیاتی در شهرداری قم و ارائه راهکارها مربوطه	اقدس فتاحی ۱۳۹۰
یافته های این پژوهش، نشان دهنده این واقعیت است که در حال حاضر، شهرداری شیراز اختیار و پذیرش لازم برای اجرای بودجه ریزی عملیاتی را دارد.	آزمون آماری تی یک نمونه ای	توانایی اختیار لازم پذیرش	امکان سنجی اجرای بودجه ریزی عملیاتی: مطالعه موردی شهرداری شیراز	رضا زارع ۱۳۹۱
یافته های این پژوهش، نشان دهنده این واقعیت است چالش رفتاری (به دلیل چانه زنی در زمان اعتبار)، مشکل معنایی (عدم شفافیت و تضاد در قوانین نظام بودجه ریزی کشور از جهت اصطلاحات، عبارات و تعدد قوانین مربوطه)، مشکل محیطی (رعایت نکردن فصل کاری در ابلاغ تخصیص بودجه های عمرانی)	فاقد فرضیه	رفتاری، معنایی و محیطی	بررسی چالش ها، موانع و ساز و کارهای نظام های بودجه ریزی در آموزش عالی (مطالعه موردی دانشگاه تهران)	خانم فاطمه قربانی ۱۳۸۸

بودجه ریزی عملیاتی

بودجه ریزی عملیاتی یک برنامه سالانه است که در آن رابطه بین منابع مالی تخصیص یافته و نتایج حاصل از اجرای هر برنامه با شاخص های کمیت پذیر نشان داده می شود. از نظر فیلدینگ اسمیت بودجه عملیاتی منابع را بر مبنای نیل به نتایج مشخص و قابل سنجش تخصیص می دهد (پناهی ۱۳۸۳ ص ۳) در کنفرانس مجالس ایالتی بودجه ریزی عملیاتی چنین تعریف شد: «تخصیص منابع برای نیل به اهداف خاصی و نتایج قابل اندازه گیری هر برنامه»

بودجه ریزی عملیاتی چرایی انجام هزینه هاست؛ زیرا بر نتایج بدست آمده تمرکز دارد و نه بر پول خرج شده؛ یعنی بر آن چه با پول هزینه شده به دست آمده است تاکید دارد نه صرفاً به مقدار پولی که برای آن فعالیت هزینه شده است.

بودجه برنامه ای

در نظام بودجه برنامه ای وظایف دولت در قالبهای بزرگی که هر قالب از همگنی و همخوانی مشابهی برخوردارند، طبقه بندی می گردد. سپس آن قالبهای بزرگ از زیر مجموعه قالبهای کوچکتری تشکیل می شود و هر یک از آن قالبهای کوچک از زیر مجموعه قالب کوچکتری تشکیل می گردد که این قالبهای کوچکتر در ارتباط با وظایفی که قانوناً به عهده هر یک از دستگاههای اجرایی قرار دارد تبادل عملیات و اعتبارات می نمایند هر یک از این قالبهای کوچکتر یکی از وظایف دولت است

که به عهده یک یا چند دستگاه اجرایی قرار داده شده است و اعتبارات به هریک از دستگاههای اجرایی مستلزم اجرای برنامه کار است؛ بنابراین حجم اعتبارات در شبکه اهداف عملیات دولت به نحوی که تشخیص داده می‌شود، توزیع می‌گردد. لذا هم اعتبارات و هم عملیات که در نهایت به وسیله دستگاههای اجرایی به عمل می‌آید قابل کنترل هستند. در بودجه ریزی برنامه ای لازم است که هر دستگاه اجرایی ابتدا شناخت صحیحی از برنامه های سال آینده خود داشته باشند و فعالیت های هریک از برنامه های خود را تعیین کند. پس از تجزیه و تحلیل هر یک از برنامه ها و بر آورد حجم کار و اهداف مورد نظر هر برنامه، اعتبارات آن بر آورد می‌شود. نظام بودجه ریزی کشور طبق قانون برنامه و بودجه (مصوب اسفند ۱۳۵۱) بودجه ریزی برنامه ای است در این نظام بودجه های سالانه باید بر اساس برنامه های سالانه برنامه ۵ ساله و برنامه ۵ ساله بر اساس برنامه های بلند مدت تهیه شود. (عباسی، ص ۱۶۹)

بودجه ریزی مدیریت بر مبنای هدف

نظام بودجه بندی MBO، در سال ۱۹۳۷ نیکسون، رئیس جمهور وقت، آن را به کار برد. MBO در پی آن تا اهداف بیان شده از طریق دستگاه های اجرایی را به تقاضای بودجه های آن ها پیوند دهد. این نظام طراحی شده بود تا مسئولیت دستیابی به خروجی ها و نتایج مورد توافق را بر عهده مدیران آن دستگاه ها قرار دهد عملکرد به عنوان خروجی های یک وزارتخانه و کارایی فرایند هایی تعریف می‌شود که برای نیل به این خروجی ها طراحی شده بود. ارزیابی نتیجه های هزینه های دولت در این دوره آغاز شد که امروزه به نتایج آن (پیامد ها) می‌گویند. در بودجه ریزی مدیریت هدف مند سه فعالیت عمده مورد نظر است:

الف تعیین اهداف

ب مشارکت کارکنان

ج بازخورد

سیستم برنامه ریزی - طرح ریزی

با استفاده از این سیستم می‌توان برنامه ریزی، طرح ریزی، بودجه ریزی، اطلاعات مدیریت، کنترل مدیریت و ارزشیابی برنامه را به هم مرتبط ساخت. این سیستم عناصر پیش بینی کوتاه مدت و میان مدت را در جریان تهیه و تنظیم تقسیمات عمومی ترکیب می‌کند و بر این اندیشه قرار دارد که دولت به عنوان یک عامل اقتصادی نیز باید در اخذ تصمیم به محاسبه اقتصادی مبادرت ورزد. (انصاری، ۱۳۷۸: ۱۲۶) ایده اصلی PPBS آن است که تصمیمات بودجه ای باید مبتنی بر خروجی ها اهداف و محصولات نهایی باشد و نه مبتنی بر داده ها (هزینه های پرسنلی و تجهیزات).

موانع استقرار بودجه ریزی عملیاتی

موانع محیطی:

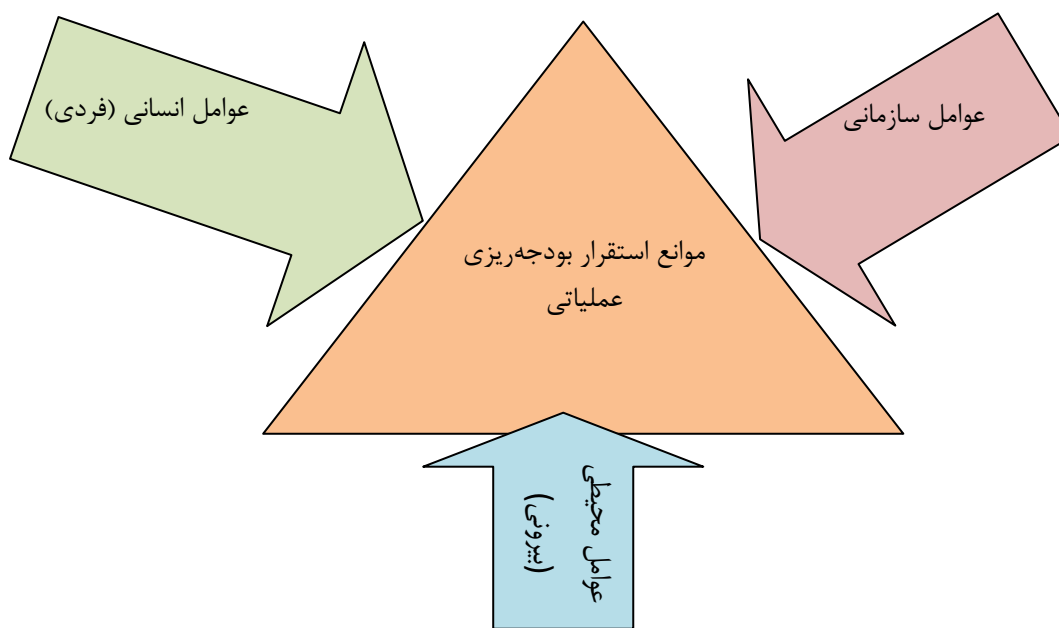
عدم پشتیبانی دولت از بودجه با ایجاد الزامات قانونی، عدم وجود نظام پاسخگویی سازمان در مقابل نهادهای نظارتی، نبود فرهنگ پاسخگویی دولت به جامعه، نبود فرهنگ پاسخگویی سازمان به جامعه، عدم وجود قوانین مرتبط با بودجه، تغییرات پی در پی قوانین و مقررات مرتبط با بودجه، عدم هماهنگی برنامه های سازمان با برنامه بلند مدت پنج ساله اقتصادی، عدم هماهنگی دولت و مجلس در جهت تصویب قوانین مربوطه، عدم ایجاد نظام پاسخگویی مدیران و کارکنان، نبود پشتوانه نظری و تحقیقات علمی و مطالعات تطبیقی در مورد بودجه ریزی عملیاتی، نبود نقشه راه و برنامه در مورد بودجه ریزی عملیاتی، عدم ثبات شرایط سیاسی کشور، عدم هماهنگی دولت و مجلس شورای اسلامی در جهت تصویب قوانین مرتبط با بودجه ریزی عملیاتی، عدم آشنایی نمایندگان مجلس شورای اسلامی با مبنای بودجه ریزی عملیاتی.

موانع سازمانی:

فقدان سیستم اطلاعات مدیریت، فقدان شاخص در بودجه‌ریزی، نبود اعتبار شاخص در بودجه‌ریزی، عدم ثبات مدیریتی در سازمان، نبود برنامه ریزی استراتژی مناسب جهت استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی، عدم استقرار حسابداری بهای تمام شده خدمات و محصول، عدم تغییرات ساختار کلان سازمان، تدوین سیستم نظارت و ارزیابی عملکرد، ایجاد سیستم‌های نرم افزاری مربوط به امور مالی و بودجه‌ریزی عملیاتی، عدم توجه به کارایی در عملیات، نبود سیستم حسابداری و گزارشگری مناسب، وجود روشها و رویه های نامناسب و سنتی، نبود شاخص سنجش میزان دستیابی به اهداف تغییرمتناسب سیستم حسابداری و گزارشگری، استاندارد سازی، مستندسازی و اصلاح فرآیندها و....

موانع انسانی:

عدم آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی مرتبط با بودجه‌ریزی عملیاتی، فقدان نظام حقوق و مزایا مناسب جهت کارکنان، نداشتن انگیزش کافی مدیران و کارکنان درگیر بودجه‌ریزی عملیاتی، عدم وجود شرایط احراز مشاغل چه به لحاظ تحصیل و چه به لحاظ تجربی جهت کارکنان و مدیران، عدم آشنایی مدیران و کارشناسان از فرایند استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی، نداشتن علم و تجربه کافی مدیران و کارشناسان، مقاومت مدیران و کارشناسان در برابر استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی، عدم آشنایی مدیران با منافع حاصل از اجرای موفقیت آمیز بودجه‌ریزی عملیاتی، فقدان نظام تشویق و تنبیه مناسب، نبود منابع انسانی کارآمد و متخصص کافی در امر بودجه‌ریزی عملیاتی، فقدان صداقت و بی غرضی مجریان بودجه‌ریزی عملیاتی و...



شکل شماره ۱: مدل مفهومی تحقیق

۲-اهداف تحقیق**۲-۱-هدف اصلی:**

بررسی و شناسایی موانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در حوزه درمان سازمان تأمین اجتماعی می باشد.

۲-۲-هدف فرعی:

اولویت‌بندی موانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در حوزه درمان سازمان تأمین اجتماعی بر اساس اهمیت و شدت تأثیرگذاری آنها.

فرضیه های تحقیق:

عوامل محیطی مانع استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی در بیمارستان های تأمین اجتماعی استان تهران هستند.
عوامل سازمانی مانع استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی در بیمارستان های تأمین اجتماعی استان تهران هستند.
عوامل انسانی مانع استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی در بیمارستان های تأمین اجتماعی استان تهران هستند.

۳- روش تحقیق و جامعه آماری

این تحقیق در دو بخش مجزا تدوین و تنظیم شده است که بخش اول از روش مطالعات اسنادی و کتابخانه ای برای تدوین مباحث درج شده است. بخش دوم تحقیق از روش پیمایشی (پرسشنامه) استفاده گردیده است. هم چنین تلاش شده ضمن توصیف عینی، واقعی و منظم مسائل مورد بررسی، فرضیات تحقیق از طریق آزمونهای آماری مورد سنجش قرار دهیم. در این تحقیق جهت سنجش پایایی و روایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. جامعه آماری مورد مطالعه شامل رؤسا، مدیران، کارشنان امور مالی، اداری و بودجه بیمارستان های سازمان تأمین اجتماعی مستقر در استان تهران می باشند.

یافته های پژوهش

به منظور بررسی مفروضات اصلی با محاسبه نمرات عاملی هر یک از پاسخ گوینان بر اساس هریک از عوامل به دست آمده، با استفاده از یک تحلیل عاملی آنها را بررسی و نتایج به شرح زیر به دست آمده اند.

جدول شماره ۲: عوامل کلان تشخیص داده شده

Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			عوامل
% Cumulative	% of Varianc	Total	% Cumulative	% of Varianc	Total	
۴۱,۵	۴۱,۵	۱,۲۴۵	۴۱,۵	۴۱,۵	۱,۲۴۵	عوامل سازمانی
۷۵,۲۷	۳۳,۷۷	۱,۰۱۳	۷۵,۲۷	۳۳,۷۷	۱,۰۱۳	عوامل محیطی
۱۰۰	۲۴,۷۳	۰,۷۴۲	۱۰۰	۲۴,۷۳	۰,۷۴۲	عوامل انسانی

نتایج نشان می دهند که از میان ۳ عامل کلان، عامل سازمانی و محیطی به ترتیب اهمیت های بیشتری را نسبت به عامل سوم یعنی عامل انسانی دارا هستند به طوری که مهم ترین عامل یعنی عامل سازمانی ۴۱,۵ درصد اهمیت و عامل محیطی ۳۳,۷۷ درصد اهمیت را دارا هستند. این دو عامل بر روی هم ۷۵,۲۷ درصد همیت را دار هستند. عامل انسانی در رتبه بعدی است و از نظر آماری از اهمیت کمتری نسبت به دو عامل دیگر برخوردارولی از نظر آماری معنی دار و غیر قابل اغماض می باشد.

جدول شماره ۳: اهمیت و رتبه عوامل کلان مورد بررسی

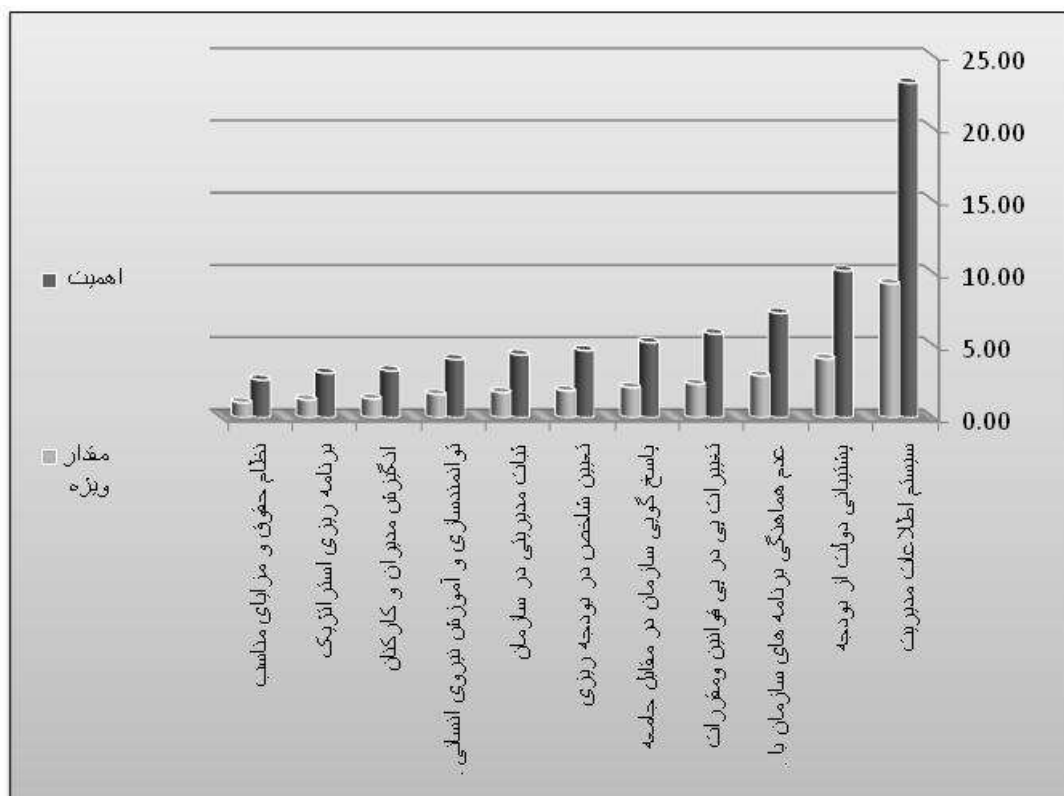
رتبه عامل	نام عامل	درصد اهمیت	نتیجه
۱	عامل سازمانی	۴۱,۵	به شدت معنی دار است
۲	عامل محیطی	۳۳,۷۷	به شدت معنی دار است
۳	عامل انسانی	۲۴,۷۳	معنی دار است

با توجه به اینکه در تجزیه تحلیل داده های این پژوهش از تحلیل عاملی استفاده شده است لذا لازم به ذکر می باشد که تحلیل عاملی، برخلاف رگرسیون چندگانه و تحلیل تشخیصی یا همبستگی کانونی (که در آنها تعداد زیادی متغیر مستقل و یک یا چند متغیر وابسته وجود دارد)، روشی هم وابسته می باشد که در آن، کلیه متغیرها به صورت همزمان مد نظر قرار میگیرند؛ و در آن متغیرها جداگانه از متغیر دیگر در نظر گرفته نمی شود و به عبارت دیگر هم وابسته گی وجود دارد.

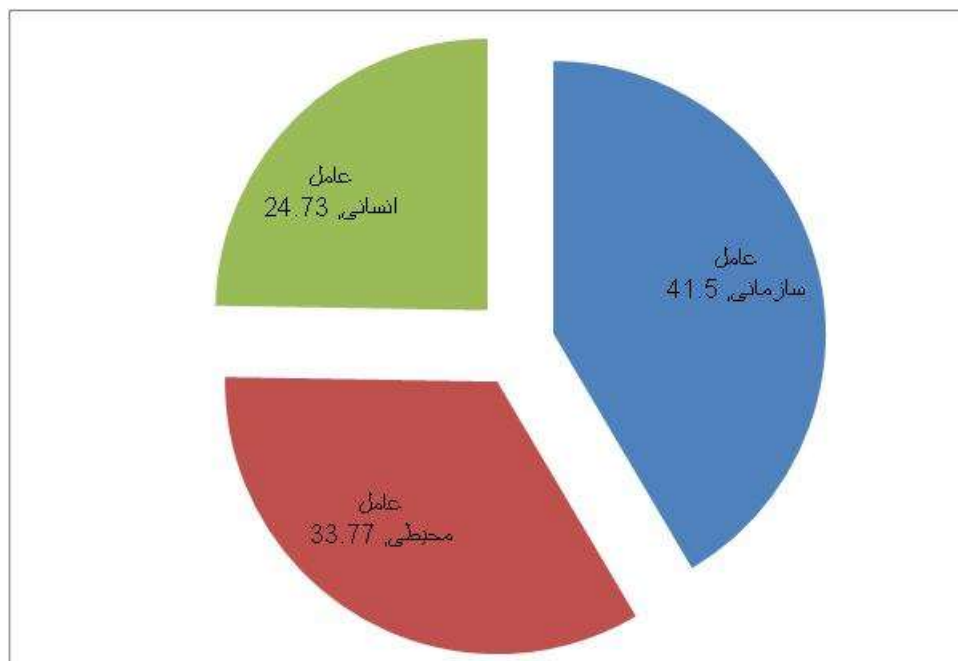
یکی از روش های استخراج عامل ها در تحلیل عاملی، روش مدل عاملی متمایل می باشد که در این روش رابطه هر عامل، با سایر عامل ها دارای همبستگی می باشد و در این روش همبستگی بین عاملها صفر نیست و با کمک روش واریانس (که یکی از روشهای چرخش عامل هاست و به دنبال مختصر کردن، ساده سازی، شفاف ترسازای ستونهای ماتریس عاملی است)، همبستگی درونی متغیرها را بررسی و آنها را در قالب عاملهای عمومی محدودی دسته بندی و تبیین نموده تا بتواند آن را برای تفسیر انبوهی از رفتار با بیشترین صرفه جویی در سازه های تبیین کننده، به کار ببرد. به علاوه بر اینکه معیار "مقدار ویژه" یکی از سه معیار استخراج تعداد عامل هاست که تعداد عاملها را تشخیص و همچنین تعداد عاملهای معنی دار را از بین کل عامل ها استخراج مینماید و همچنین با استفاده از این معیار، مولفه های اصلی عاملهایی که مقدار ویژه آنها بیشتر از ۱ بوده و میزان واریانس بیان شده هر عامل بیشتر باشد، تحلیل گردیده و به عنوان عاملهای معنی دار و با اهمیت در نظر گرفته میشوند و کلیه عاملهایی که مقدار ویژه آنها کمتر از ۱ باشند از تحلیل کنار گذاشته میشوند.

جدول شماره ۴: عوامل حاصله و ترتیب اهمیت هر یک از آنها

رتبه عامل	عامل	شاخص	درصد اهمیت عامل	نتیجه
۱	سازمانی	سیستم اطلاعات مدیریت	۲۳,۱۶	عامل اثرگذار است
۲	محیطی	پشتیبانی دولت از بودجه	۱۰,۱۶	عامل اثرگذار است
۳	محیطی	عدم هماهنگی برنامه های سازمان با برنامه ۵ساله	۷,۲۳	عامل اثرگذار است
۴	محیطی	تغییرات بی در پی قوانین ومقررات	۵,۸	عامل اثرگذار است
۵	محیطی	پاسخ گویی سازمان در مقابل جامعه	۵,۲	عامل اثرگذار است
۶	سازمانی	تعیین شاخص در بودجه ریزی	۴,۶۵	عامل اثرگذار است
۷	سازمانی	ثبات مدیریتی در سازمان	۴,۳۵	عامل اثرگذار است
۸	انسانی	توانمندسازی و آموزش نیروی انسانی مرتبط	۴,۰۲	عامل اثرگذار است
۹	سازمانی	انگیزش مدیران و کارکنان	۳,۲۴	عامل اثرگذار است
۱۰	سازمانی	برنامه ریزی استراتژیک	۳,۰۸	عامل اثرگذار است
۱۱	انسانی	نظام حقوق و مزایای مناسب	۲,۶	عامل اثرگذار است



نمودار شماره ۱: مقایسه عوامل



نمودار شماره ۲: اهمیت و رتبه عوامل کلان مورد بررسی

آزمون فرضیه های اصلی

مقدار عددی (total) بدست آمده از ستون " مقدار ویژه اولیه " برابر یا بزرگتر از ۱ به عنوان مانع محسوب می گردند.

آزمون فرضیه اصلی اول: عوامل محیطی مانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی استان تهران هستند.

باتوجه به خروجی نرم افزار Spss، مقدار عددی (total) بدست آمده از ستون "مقدار ویژه اولیه" برابر با ۱/۰۱۳ بوده که از مقدار ویژه ۱ بالاتر می باشد بنابراین فرض H0 در سطح اطمینان ۹۵٪ و سطح معنی دار ۰/۵، رد می‌شود و فرض H1 تایید می‌شود. پس، عوامل محیطی مانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی استان تهران هستند.

آزمون فرضیه اصلی دوم: عوامل سازمانی مانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی استان تهران هستند.

باتوجه به خروجی نرم افزار Spss، مقدار عددی (total) بدست آمده از ستون "مقدار ویژه اولیه" برابر با ۱/۲۴۵ بوده که از مقدار ویژه ۱ بالاتر می باشد بنابراین فرض H0 در سطح اطمینان ۹۵٪ و سطح معنی دار ۰/۵، رد می‌شود و فرض H1 تایید می‌شود پس، عوامل سازمانی مانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی استان تهران هستند.

آزمون فرضیه اصلی سوم: عوامل انسانی مانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی استان تهران هستند.

باتوجه به خروجی نرم افزار Spss، مقدار عددی (total) بدست آمده از ستون "مقدار ویژه اولیه" برابر با ۰/۷۴۲ بوده که از مقدار ویژه ۱ کمتر می باشد بنابراین فرض H0 در سطح اطمینان ۹۵٪ و سطح معنی دار ۰/۵، رد نمی‌شود پس، عوامل انسانی مانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی استان تهران نیستند.

نتیجه گیری

نتایج نشان می دهند که از میان ۳ عامل کلان، عامل سازمانی و محیطی به ترتیب اهمیت های بیشتری را نسبت به عامل سوم یعنی عامل انسانی دارا هستند به طوری که مهم‌ترین عامل یعنی عامل سازمانی ۴۱،۵ درصد اهمیت و عامل محیطی ۳۳،۷۷ درصد اهمیت را دارا هستند. این دو عامل بر روی هم ۷۵،۲۷ درصد اهمیت را دار هستند. عامل انسانی در رتبه بعدی است و از نظر آماری از اهمیت کمتری نسبت به دو عامل دیگر برخوردارولی از نظر آماری به شدت معنی دار و غیر قابل اغماض میباشد ولی عامل انسانی می تواند قابل اقباض باشد و با توجه به اینکه در فرضیه H0 آن نیز رد نشد لذا از اهمیت چندانی نسبت به ۲ عامل دیگری برخوردار نمی باشد.

۱- با مقایسه پایان نامه آقای محمد ابراهیم رابطنی با یافته های این تحقیق، مشخص می گردد با توجه به اینکه موانع و شاخص یکسان بوده ولی در ارتش جمهوری اسلامی ایران این شاخص ها (محیطی، سازمانی و فردی) مانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی هستند در حالی که طبق نتایج این پژوهش، تنها دو شاخص محیطی و سازمانی از موانع استقرار نظام بودجه‌ریزی در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی می باشند.

۲- با مقایسه پایان نامه آقای سید مهدی مقرب با یافته های این تحقیق، مشخص می گردد با توجه به اینکه موانع و شاخص در هرد پژوهش یکسان بوده (محیطی، سازمانی و انسانی) ولی در دانشگاه علوم پزشکی ایران این شاخص ها مانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی هستند و همچنین مهم‌ترین الزامات به ترتیب استقرار حسابداری تعهدی، داشتن نیروی انسانی کارآمد و متخصص و توانمند سازی و آموزش مداوم کارکنان بوده است در حالی که طبق نتایج این پژوهش تنها دو شاخص محیطی و سازمانی از موانع استقرار نظام بودجه‌ریزی در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی می باشند و شاخص انسانی چندان تأثیرگذار نبوده و از الزامات نیز می توان به عواملی مانند سیستم های اطلاعاتی مدیریت و عدم پشتیبانی دولت از بودجه الزامات قانونی، تغییرات پی در پی قوانین، عدم پاسخگویی و.. نام برد.

۳- پایان نامه خانم معصومه کریمی دارای شاخص هایی (محیطی، مدیریتی ساختاری و انسانی و رفتاری) که مشابه شاخص های (محیطی، سازمانی و انسانی) این پژوهش بوده و نیز هردو پژوهش در خصوص بررسی موانع استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی می باشند بنابراین نتایج نشان به ترتیب عوامل انسانی، محیطی، ساختاری، مانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در اداره کل

بیمه تأمین اجتماعی استان البرز کرج می باشند در حالی که طبق نتایج این پژوهش تنها دو شاخص محیطی و سازمانی از موانع استقرار نظام بودجه‌ریزی در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی می باشند و شاخص انسانی چندان تأثیرگذار نبوده است.

۴- پایان نامه خانم فاطمه قربانی دارای شاخص‌هایی (رفتاری، معنایی و محیطی) که مشابه شاخص‌های (محیطی، سازمانی و انسانی) این پژوهش بوده و نیز هردو پژوهش در خصوص بررسی موانع استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی می باشند بنابراین نتایج نشان به ترتیب عوامل انسانی، محیطی، ساختاری، مانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در دانشگاه تهران می باشند در حالی که طبق نتایج این پژوهش تنها دو شاخص محیطی و سازمانی از موانع استقرار نظام بودجه‌ریزی در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی می باشند و شاخص انسانی چندان تأثیرگذار نبوده است.

پیشنهاد برای تحقیقات آینده

- با توجه به نتایج پژوهش حاضر، پیشنهادات ذیل برای تحقیقاتی آتی ضروری به نظر می‌رسد:
- ۱- انجام پژوهش‌های با انتخاب جامعه آماری گسترده که بتواند در سطح کشور نیز مورد ارزیابی قرار گیرد.
 - ۲- انجام پژوهش‌های مشابه در سطح سازمان مرکزی، ستادهای مدیریت درمان و بیمارستان‌های سطح کشور جهت دستیابی به نتایج یافته‌های مشابه و مقایسه آن‌ها با هم.
 - ۳- انجام پژوهش‌های مستقل در مورد هر کدام از موانع مورد بررسی در این تحقیق
 - ۴- پیشنهاد می‌گردد که با توجه به این که پیش شرط مهم برای بودجه‌ریزی عملیاتی سیستم حسابداری بر اساس قیمت تمام شده می باشد در این باره تحقیقاتی به عمل آید.
 - ۵- پیشنهاد می‌گردد که از چگونگی آموزش فنی بودجه‌ریزی عملیاتی در سطوح مختلف تحقیق به عمل آید.

منابع

- ۱- آذر، عادل، مومنی، منصور، آمار و کاربرد آن در مدیریت، تحلیل آماری، انتشارات سمت، ۱۳۸۳
- ۲- ابراهیمی نژاد، مهدی، فرج‌وند، اسفندیار، بودجه از تنظیم تا کنترل ۱۳۸۲ انتشارات سمت چاپ دوم
- ۳- اسعدی، ابراهیمی، محمود و محسن، ۱۳۸۸. مقاله ای تحت عنوان. شناسایی موانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در گمرک جمهوری اسلامی ایران براساس مدل شه. دومین کنفرانس بین‌المللی بودجه‌ریزی عملیاتی
- ۴- انصاری، شاهرخ؛ "کتاب بودجه و بودجه‌ریزی دولتی در ایران" انتشارات پدیده گوتنبرگ، چاپ چهارم، ۱۳۸۶
- ۵- ایران نژاد پاریزی، ساسان گهر، مهدی و پرویز (۱۳۷۰) سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، انتشارات موسسه آموزش بانکداری.
- ۶- بابایی، حسن، ۱۳۷۹، بودجه‌ریزی دولتی در ایران از نظریه سیاست، تهران: انتشارات چاپ و نشر بازرگانی
- ۷- بهرامی، روح‌الله، هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت جهت بودجه‌ریزی عملیاتی در دستگاه‌های دولتی، ۱۳۸۷، دومین کنفرانس بین‌المللی بودجه‌ریزی عملیاتی، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران
- ۸- پناهی، ع.، ۱۳۸۴، بودجه‌ریزی عملیاتی (مفاهیم و الزامات)، پرتال جامع علوم انسانی.
- ۹- پوربابایی شهره. ۱۳۹۱. مقاله ای تحت عنوان به نام اولویت‌بندی عوامل موثر بر استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در شرکت مخابرات استان آذربایجان شرقی. پنجمین کنفرانس بین‌المللی بودجه‌ریزی عملیاتی، مرکز مطالعات و بهره‌وری ایران
- ۱۰- جلالی، محمد، ۱۳۸۹، پایان نامه با موضوع «بررسی موانع بودجه‌ریزی در بخش بیمه ای سازمان تأمین اجتماعی شهرستان کرج،
- ۱۱- چگونگی بودجه‌پایه‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی، ۱۳۸۴، دفتر طرح و برنامه و تحول اداری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، مهرماه، ص ۷-۸
- ۱۲- حسن آبادی، محمد و نجار صراف، علیرضا، ۱۳۸۹، کاربرد اطلاعات عملکردی در نظام بودجه‌ریزی، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران،

- ۱۳- حق پرست، مهدی. ۱۳۸۳. مقاله ای تحت عنوان بررسی مشکلات ساختاری در شرکت سابیر از دیدگاه بودجه بندی و ارائه راه کارهای کاهش انحراف در پیش بینی درآمد و هزینه های شرکت. موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۳
- ۱۴- خاکی، غلامرضا «روش تحقیق در مدیریت» انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، چاپ اول، ۱۳۷۹
- ۱۵- خردمند، اکبر، ۱۳۹۰، مقاله ای تحت عنوان بررسی موانع و مشکلات استقرار سامانه بودجه ریزی عملیاتی در شهرداری های استان آذربایجان شرقی، همایش ملی شناسایی و تبیین راهکارهای تحقق جهاد اقتصادی در شهرداریها، ۱۳۹۰
- ۱۶- دلاور، علی «روش تحقیق در روان شناسی و علوم تربیتی» انتشارات ویرایش، تهران، چاپ بیست و یکم، ۱۳۸۵
- ۱۷- رابطی، محمد ابراهیم، ۱۳۸۷، مقاله ای تحت عنوان بررسی و شناسایی موانع پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در ارتش جمهوری اسلامی ایران، ماهنامه کنترولر، پاییز و زمستان ۱۳۸۷
- ۱۸- رحیمی دانش، ۱۳۸۵، مباحث اقتصادی و مدیریتی، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی کشور، شماره ۳۱ اردیبهشت ماه، ص ۱۵.
- ۱۹- سولی، مهدی. ۱۳۹۰. مقاله ای تحت عنوان شناسایی موانع و مشکلات موجود در استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی در دستگاه های اجرایی کشور. فصل نامه پژوهش های تجربی حسابداری مالی، پاییز ۱۳۹۰
- ۲۰- زارع، رضا. ۱۳۹۱. مقاله ای تحت عنوان امکان سنجی اجرای بودجه ریزی عملیاتی: مطالعه موردی شهرداری شیراز. فصلنامه حسابداری سلامت، سال اول، شماره 2-3
- ۲۱- سازمان تأمین اجتماعی، ۱۳۹۲، سالنامه آماری، معاونت اقتصادی و برنامه ریزی، دفتر آمار و محاسبات اقتصادی و اجتماعی،
- ۲۲- سایت سازمان تأمین اجتماعی به نشانی www.tamin.ir
- ۲۳- سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه «روش های تحقیق در علوم رفتاری» نشر آگه، تهران، چاپ نهم، ۱۳۸۳
- ۲۴- سکاران، اوما، روشهای تحقیق در مدیریت، ترجمه: محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ دوم، ۱۳۸۱، ص ۲۹۵.
- ۲۵- شباهنگ، رضا، حسابداری مدیریت، تهران، مرکز تحقیقات سازمان حسابرسی، ۱۳۸۰
- ۲۶- شیراوند، صفدر، ۱۳۸۹، مقاله ای تحت عنوان بررسی موانع استقرار بودجه ریزی عملیاتی در حوزه درمان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، مجله دانشگاه علوم پزشکی گرگان، تابستان ۱۳۹۱، دوره ۱۴
- ۲۷- عباسی، ابراهیم، ۱۳۹۱، بودجه ریزی نوین در ایران، انتشارات سمت، چاپ سوم.
- ۲۸- فتاحی، اقدس. ۱۳۹۰. مقاله ای تحت عنوان. بررسی موانع پیاده سازی سیستم بودجه بندی عملیاتی در شهرداری قم و ارائه راهکارها مربوطه. فصلنامه اقتصاد شهر، سال چهارم، شماره ۱۳، بهار ۱۳۹۱
- ۲۹- فرزب، علیرضا، ۱۳۷۶، بودجه ریزی دولتی در ایران انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی چاپ سوم و چاپ سیزدهم در سال ۱۳۸۰
- ۳۰- قربانی فاطمه. ۱۳۸۸. بررسی چالش ها، موانع و ساز و کارهای نظام های بودجه ریزی در آموزش عالی (مطالعه موردی دانشگاه تهران). فصل نامه بررسی های حسابداری و حسابرسی، بهار ۱۳۸۹، شماره ۵۹
- ۳۱- کریمی، معصومه. ۱۳۹۰. پایان نامه تحت عنوان بررسی موانع استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی در سازمان تأمین اجتماعی (مطالعه موردی اداره کل بیمه تأمین اجتماعی استان البرز).
- ۳۲- کیومرثی، فیروز، ۱۳۸۷، بودجه و بودجه ریزی دولتی، نشر بال،
- ۳۳- کردیچه، محمد (۱۳۸۱) پیشنهاد روشی برای بودجه ریزی عملیاتی، سازمان مدیریت و برنامه ریزی، مجله برنامه و بودجه، شماره ۱۳۳
- ۳۴- کلاین، پل، ۱۳۸۰، راهنمای آسان تحلیل عاملی، سید جلال صدر السادات، اصغر مینایی، سمت، تهران،
- ۳۵- محمدی، اسفندیار (۱۳۸۱)، بررسی موانع بودجه بندی دستگاههای اجرایی استان ایلام

- ۳۶- محمودی، فاطمه، ۱۳۸۵، مقاله ای تحت عنوان بررسی مشکلات پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در سازمان های دولتی و ارائه راه کارهای لازم جهت کاهش موانع آن، ماهنامه کنترولر، پاییز و زمستان ۱۳۸۵
- ۳۷- مقرب. سید مهدی. ۱۳۸۹. مقاله ای تحت عنوان شناسایی الزامات استقرار بودجه ریزی عملیاتی در دانشگاه های علوم پزشکی کشور. چهارمین کنفرانس بین المللی بودجه ریزی عملیاتی
- ۳۸- نادری. بابک. ۱۳۹۱. مقاله ای تحت عنوان بررسی موانع استقرار بودجه عملیاتی در سازمان های مناطق آزاد تجاری - صنعتی ایران. فصل نامه حسابداری سلامت، تابستان ۱۳۹۱، شماره اول
- ۳۹- الوانی، معمارزاده، سید مهدی، غلامرضا، 1380، رفتار سازمانی، تهران: انتشارات مروارید
- ۴۰- وفایی. امیر. ۱۳۸۹. مقاله ای تحت عنوان بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی نظام بودجه ریزی عملیاتی در سازمان های عمومی. دو فصلنامه برنامه و بودجه. ۱۳۸۹، جلد ۱۵ شماره ۱ صفحات ۷۹-۹۸
- ۴۱- هومن، حیدر علی، ۱۳۹۰، تحلیل داده های چند متغیری در پژوهش رفتاری، پیک فرهنگ، ویرایش اول، چاپ سوم

- 1-Anders,Kathleen k. (2001),beyond result: accountability, discretion, and performance budget reform, JAI, an imprint of Elsevier science.
- 2 -Nisa Yazici Aydemir.2010. Performance-Based Budgeting: A Case Study about the Effects of Performance Measures on the Agency Budgeting Process in West Virginia State Government. A thesis presented to the faculty of the College of Arts and Sciences of Ohio University.
- 3- Aleksander Aristovnik and Janko Seljak. 2009. Performance budgeting: selected international experiences and some lessons for Slovenia. University of Ljubljana, Faculty of Administration, Slovenia.
- 4- Louis C. LIU، Chunli SHEN،2013، What Drives Performance Budgeting to Perform? A Survey Examination in Taiwan، Department of Public Administration، Tamkang University، Taipei، Taiwan، ۲۰۱۳
- 5- Allen Schick،2008، Getting Performance Budgeting to Perform،www.siteresources.worldbank.org/INTMEXICO/.../AllenSchickFinal.pdf.