

## Investigating the barriers to establishing an operational budgeting system in private hospitals of the Social Security Organization of Tehran Province

**Ebrahim Abbasi<sup>1</sup>, Keyhan Nikdel Navi<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Professor of Management, Faculty of Social and Economic Sciences, Al-Zahra University, Tehran, Iran || [abbasiebrahim2000@alzahra.ac.ir](mailto:abbasiebrahim2000@alzahra.ac.ir)

<sup>2</sup>MSc in Business Administration (Finance), Islamic Azad University, Firoozkooh Branch, Tehran, Iran || [keytak1357@gmail.com](mailto:keytak1357@gmail.com) (Corresponding Author)

Received: 2022/09/17 Accepted: 2022/12/17

### **Abstarct**

Considering the role of the budget in organizations and departments, governments tried to reform the budgeting system and finally used operational budgeting, but in practice they faced obstacles and problems to implement this budgeting system. In the first stage, this research tries to identify the existing obstacles and problems affecting operational budgeting in private hospitals of the social security organization of Tehran province. In the next step, prioritize these obstacles and problems and finally provide suggestions to reduce the obstacles of operational budgeting implementation. The data of this research has been collected using questionnaires that were distributed among the heads and managers and employees of the hospital. After that, by analyzing the data through the factor analysis test, the research hypotheses have been tested. The results of this research show that out of 3 environmental, human and organizational factors, only environmental and organizational factors have a significant effect on operational budgeting implementation problems. In other words, for the successful implementation of operational budgeting, attention should be paid to organizational and environmental factors.

**Keywords:** Operational budgeting, Environmental factors, Organizational factors, Human factors.

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

ابراهیم عباسی<sup>۱</sup>، کیهان نیکدل ناوی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران

abbasiebrahim2000@alzahra.ac.ir

<sup>۲</sup>کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت مالی، دانشگاه آزاد فیروزکوه، تهران، ایران

keytak1357@gmail.com (نویسنده مسئول)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۲۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۲۶

### چکیده

با توجه به نقش بودجه در سازمان‌ها و ادارات، دولت‌ها در صدد اصلاح نظام بودجه‌ریزی برآمدند و در نهایت از بودجه‌ریزی عملیاتی استفاده نموده ولی در عمل برای پیاده‌سازی این سیستم بودجه‌ریزی با موانع و مشکلاتی رو به رو گردیده‌اند. این پژوهش سعی می‌نماید در مرحله اول موانع و مشکلات موجود و تأثیرگذار بر بودجه‌ریزی عملیاتی در بیمارستان‌های ملکی سازمان تأمین اجتماعی استان تهران را شناسایی نماید. در مرحله بعد این موانع و مشکلات را اولویت‌بندی و در نهایت پیشنهاداتی را در جهت کاهش موانع پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی ارائه نماید. داده‌های این پژوهش با استفاده از پرسشنامه‌های که بین رؤسا و مدیران و کارکنان بیمارستان توزیع شده، جمع‌آوری گردیده است. پس از آن با تجزیه و تحلیل اطلاعات از طریق آزمون تحلیل عاملی، فرضیات پژوهش 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.

**واژگان کلیدی:** بودجه‌ریزی عملیاتی، عوامل محیطی، عوامل سازمانی، عوامل انسانی، سازمان تأمین اجتماعی.

## ۱. مقدمه

بودجه مهم‌ترین و جامع‌ترین سندی است که دولت از طریق آن سیاست‌های خود را اعمال می‌کند. برای دولت‌هایی که منابع درآمدی محدودی دارند، نظام بودجه‌ریزی پیشرفته و متناسب با امکانات گامی اساسی و ضرورتی حیاتی برای تحقق هدف‌ها تلقی می‌شود. این دولت‌ها باید بکوشند سریع‌تر، بهتر و ارزان‌تر به اهداف و نتایج موردنظر خود دست یابند تا از کاروان جهانی توسعه عقب نمانند. نظام بودجه‌ریزی کشور بر خلاف ظاهر مدرن و برنامه‌های 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 موردنظر در چارچوب سیاست‌های کلان مدیریتی است. لذا، بودجه همانند سیل است که اگر کانال‌هایی برای هدایت آن تدارک و تعبیه نشود به ناچار مسیری برای خود پیدا می‌کند و چه بسا خسارتی هم به بار آورد. لیکن اگر در مسیر و کانال‌های از پیش برنامه‌ریزی شده هدایت گردد براحتی در 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 به کارگیری اطلاعات عملکردی در تخصیص منابع تقویت می‌سازد (کاظمی، ۱۳۸۸).

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۱،۲. پیشینه پژوهش

جلالی (۱۳۸۹) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود با موضوع «بررسی موانع بودجه‌ریزی در بخش بیمه‌ای سازمان تامین اجتماعی شهرستان کرج» پرداخته است.

هدف از انجام این پژوهش شناسایی شاخص‌هایی مانند ساختار سازمانی، نظام حسابداری، عدم وجود نظام جامع مکانیزه، عدم وجود نیروی انسانی متخصص و آموزش‌دیده، عدم وجود نظام آمار و اطلاعات پایه متمرکز و همچنین روش بودجه‌ریزی موجود (سنتی) از موانع بودجه‌ریزی در بخش بیمه‌ای سازمان تامین اجتماعی شهرستان کرج و اولویت‌بندی موانع شناسایی شده و پیشنهاد راهکارهای مربوطه به مدیران ارشد سازمان جهت رفع موانع موجود به منظور بهبود و ارتقاء فرآیند بودجه‌ریزی می‌باشد که از شاخص‌های 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 و تنها شاخص نظام حسابداری تایید نگردید.

مهدی رسولی (۱۳۹۰) به شناسایی موانع و مشکلات موجود در استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در دستگاه‌های اجرایی کشور پرداخته و اساس این پژوهش بر این موضوع تاکید دارد که عمده موانع و مشکلات موجود در استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در سطح دستگاه‌های اجرایی شامل سه دسته زمینه‌ای (وضعیت سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و قانون‌گذاری کشور)، ساختاری (ویژگی‌های سازمان‌ها و شرکت‌های بودجه‌بگیر دولتی) و رفتاری (مشخصات و ویژگی‌های فردی، شغلی و تحصیلی کارکنان و مدیران) تقسیم نمود جامعه آماری کلیه کارشناسان و ذی‌حسابان دستگاه‌های اجرایی کشور و حجم نمونه بالغ بر ۱۱۴ نفر از ۳۸ دستگاه اجرایی کشور انتخاب و پاسخ دادند و نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که کارشناسان بر این عقیده هستند که نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در عمل توفیق‌چندانی نداشته است. این کارشناسان 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 و عوامل ساختاری و محیطی در اولویت‌های بعدی قرار داشتند.

اقدس فتاحی (۱۳۹۰) به بررسی موانع پیاده‌سازی سیستم بودجه‌بندی عملیاتی در شهرداری قم و ارائه راهکارها مربوطه پرداخته است؛ در این تحقیق تلاش بر این است تا مهم‌ترین شاخص‌هایی که مربوط به مشکلات پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی می‌باشند 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 بودجه‌ریزی، تحت «عوامل مدیریتی» عنوان شده است که این عوامل به سه دسته عوامل محیطی، فنی و فرآیندی و انسانی طبقه‌بندی گردیده و به وسیله چهارده شاخص، سنجیده و مورد ارزیابی قرار گرفته است. روش انجام تحقیق از نوع پیمایشی می‌باشد و به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق، اطلاعات مورد نیاز از طریق توزیع پرسشنامه‌هایی بین دو گروه از صاحب‌نظران و استادان دانشگاه‌ها و نیز مدیران و کارشناسان مرتبط با بودجه‌ریزی، جمع‌آوری گردید. داده‌های گردآوری شده وارد نرم‌افزار SPSS، Excel و Expert Choice شده و مورد تحلیل قرار گرفته است. نتایج حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد که موانع و مشکلات استقرار و پیاده‌سازی سیستم بودجه‌بندی عملیاتی در شهرداری قم، ناشی از عوامل مدیریتی می‌باشند. در حقیقت مشکلات پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی از نظر پاسخ‌دهندگان هر دو نمونه آماری به ترتیب شامل عوامل: ۱- انسانی ۲- فنی و فرآیندی ۳- محیطی می‌باشند که با عوامل مدیریتی مرتبط هستند. از این رو پیشنهاد می‌شود که در پیاده‌سازی بودجه‌بندی عملیاتی، این موانع شناسایی و نسبت به برطرف نمودن آن‌ها اقدام گردد.

تمرکز این پژوهش بر تجزیه و تحلیل نتایج و اندازه‌گیری عملکرد سازمان و تصمیم‌گیری‌های ناشی از بررسی‌های انجام شده کارشناسان اصلی بودجه‌ریزی می‌باشد. هدف از این مطالعه کمک به درک اثربخشی واقعی نتایج اندازه‌گیری عملکرد و همچنین در تغییر تصمیمات کارشناسان اصلی بودجه‌ریزی که آنها را قادر به تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر در تخصیص بودجه در ایالت ویرجینیا غربی می‌سازد. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که نتایج اندازه‌گیری 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 پژوهش نشان می‌دهد که بودجه‌ریزی جدای از مسائل بیرونی (محیطی) بیشتر با مسائل درونی یا سازمانی (ذاتی) در چالش می‌باشد و بیشترین تاثیر را از عوامل سازمانی دارد.

### جدول ۱. مقایسه پژوهش‌های انجام شده

نویسنده	عنوان	شاخص‌ها	روش تجزیه تحلیل داده‌ها	نتیجه‌گیری
محمد جلالی (۱۳۸۹)	بررسی موانع بودجه‌ریزی در بخش بیمه‌ای سازمان تامین 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 بودجه‌ریزی موجود (سنتی)	روش AHP گروهی و آزمون فریدمن	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 و تنها شاخص نظام حسابداری تایید نگردید.
فاطمه محمودی (۱۳۸۶)	بررسی مشکلات پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان‌های دولتی و ارائه راه کارهای لازم جهت کاهش موانع آن	عوامل محیطی، فنی و فرآیندی و انسانی	آزمون چی دو کالپرسون	بین پیاده‌سازی بودجه‌بندی عملیاتی با عوامل مدیریتی معنی دار وجود دارد و مشکلات پیاده‌سازی بودجه‌بندی عملیاتی به ترتیب شاخص‌های عنوان شده زیر:

نویسنده	عنوان	شاخص‌ها	روش تجزیه تحلیل داده‌ها	نتیجه‌گیری
				(۱) عوامل فنی و فرآیندی (۲) عوامل انسانی (۳) عوامل محیطی با عوامل مدیریتی مرتبط می‌باشند.
اکبر خردمند (۱۳۹۱)	بررسی موانع و مشکلات استقرار سامانه بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌های استان آذربایجان شرقی	موانع محیطی، ساختاری و انسانی	آزمون فریدمن	به ترتیب اهمیت، موانع انسانی، ساختاری و محیطی باعث عدم استقرار سامانه بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌های استان آذربایجان شرقی می‌باشد.
صفدر شیرواند (۱۳۸۹)	به بررسی موانع استقرار بودجه‌ریزی 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	آزمون‌های فیشر، کارل پیرسون، ضریب همبستگی اسپیرمن و ملاک آنتروپی	بین 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.
محمد ابراهیم رابطی (۱۳۸۷)	و شناسایی موانع پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در ارتش جمهوری اسلامی ایران	عوامل محیطی، سازمانی و فردی	آزمون تی‌تک نمونه ای و نرم‌افزار SPSS	نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که بین پیاده‌سازی بودجه‌بندی عملیاتی با موانع محیطی، سازمانی و فردی ارتباط معنی‌دار وجود دارد.
امیر وفایی (۱۳۸۹)	بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان‌های عمومی	توانمندی، اختیار و مقبولیت هستند و در مدل دوم مانند کیفیت ارتباطات، کیفیت کارمندان، سطح	تجزیه تحلیل چند متغیره	عواملی همانند توانمندی، اختیار و مقبولیت کیفیت ارتباطات، کیفیت کارمندان، تخصیص منابع بر اثربخشی بودجه‌ریزی عملیاتی تاثیر معنادار دارند و عواملی مانند

نویسنده	عنوان	شاخص‌ها	روش تجزیه تحلیل داده‌ها	نتیجه‌گیری
		سازمان‌ها، شناسایی اولویت‌های استراتژیک، تخصیص منابع		سطح سازمان‌ها، شناسایی اولویت‌های استراتژیک بر اثربخشی بودجه‌ریزی عملیاتی تأثیر چندانی ندارند.
مهدی رسولی (۱۳۹۰)	شناسایی موانع و مشکلات موجود در استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در دستگاه‌های اجرایی کشور	زمینه‌ای (محیطی)، ساختاری، رفتاری		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 و عوامل ساختاری و محیطی در اولویت‌های بعدی قرار داشتند.
سید مهدی مقرب (۱۳۸۹)	شناسایی الزامات استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور	عوامل محیطی، سازمانی و فردی	از آزمون «دوجمله‌ای» و روش «تاپسیس»	پژوهش نشان می‌دهد که عوامل محیطی، سازمانی و فردی، از الزامات بودجه‌بندی عملیاتی بوده و عدم رعایت آنها در سازمان، مانعی برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی خواهد بود. از جمله مهمترین الزامات می‌توان به استقرار حسابداری تعهدی، داشتن نیروی انسانی کارآمد و متخصص و توانمندسازی و آموزش مداوم کارکنان اشاره نمود.
خانم معصومه کریمی (۱۳۹۰)	بررسی موانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان تامین اجتماعی (مطالعه موردی)	محیطی، مدیریتی ساختاری و انسانی و رفتاری	آزمون t-test، تجزیه و تحلیل واریانس فریدمن	۳ عامل محیطی، مدیریتی و انسانی به عنوان مانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی مطرح شدند و مهمترین مانع استقرار نظام بودجه‌ریزی

نویسنده	عنوان	شاخص‌ها	روش تجزیه تحلیل داده‌ها	نتیجه‌گیری
	اداره کل بیمه تامین اجتماعی استان البرز)			عملیاتی، عوامل انسانی هستند و عوامل محیطی در رتبه دوم موانع استقرار قرار دارند و عوامل مدیریتی بعنوان مانع در رتبه آخر قرار دارند.
بابک نادری (۱۳۹۱)	بررسی موانع استقرار بودجه عملیاتی در سازمان‌های مناطق آزاد تجاری - صنعتی ایران	ناتوانایی در ارزیابی عملکرد، ناتوانایی نیروی انسانی، نداشتن اختیار قانونی و نبود اختیار رویه‌ای و همچنین نداشتن انگیزه‌های پذیرش	آزمون‌های آماری «تی‌تک» و نمونه‌ای» و «میان‌یک متغیری»	یافته‌های این پژوهش، نشان دهنده این واقعیت است که در حال حاضر، سازمان مناطق آزاد تجاری - صنعتی توانایی، اختیار و پذیرش لازم برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی را ندارد.
شهره پوربابایی	اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در شرکت مخابرات استان آذربایجان شرقی	عوامل محیطی، عوامل اجرایی، عوامل کنترلی	روش «تاپسیس»	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 پاسخ‌دهندگان به سوالات داشته‌اند و نیز توافق قوای سه گانه نیز با ۵۳ امتیاز بیشترین امتیاز را از بین ۳۳ عامل را دارا بوده است.
اقدس فتاحی (۱۳۹۰)	بررسی موانع پیاده‌سازی سیستم بودجه‌بندی عملیاتی در شهرداری قم و ارائه راهکارهای مربوطه	عوامل محیطی، فنی و فرایندی و انسانی	نرم‌افزار SPSS، Excel Expert Choice و	در حقیقت مشکلات پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی از نظر پاسخ‌دهندگان هر دو نمونه آماری به ترتیب شامل عوامل: ۱- انسانی ۲- فنی و فرایندی ۳- محیطی

نویسنده	عنوان	شاخص‌ها	روش تجزیه تحلیل داده‌ها	نتیجه‌گیری
				می‌باشند که با عوامل مدیریتی مرتبط هستند.
رضا زارع (۱۳۹۱)	امکان سنجی اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی: مطالعه موردی شهرداری شیراز	توانایی اختیار لازم پذیرش	آزمون آماری تی یک نمونه‌ای	یافته‌های این پژوهش، نشان دهنده این واقعیت است که در حال حاضر، شهرداری شیراز اختیار و پذیرش لازم برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی را دارد.
فاطمه قربانی (۱۳۸۸)	بررسی چالش‌ها، موانع و سازوکارهای نظام‌های بودجه‌ریزی در آموزش عالی (مطالعه موردی دانشگاه تهران)	رفتاری، معنایی و محیطی	فاقد فرضیه	یافته‌های این پژوهش، نشان‌دهنده این واقعیت است: چالش رفتاری (به دلیل چانه‌زنی در زمان اعتبار)، مشکل معنایی (عدم شفافیت و تضاد در قوانین نظام بودجه‌ریزی کشور از جهت اصطلاحات، عبارات و تعدد قوانین مربوطه)، مشکل محیطی (رعایت نکردن فصل کاری در ابلاغ تخصیص بودجه‌های عمرانی)

## ۲.۲. بودجه‌ریزی عملیاتی

بودجه‌ریزی عملیاتی یک برنامه سالانه است که در آن رابطه بین منابع مالی تخصیص یافته و نتایج حاصل از اجرای هر برنامه با شاخص‌های کمی پذیر نشان داده می‌شود. از نظر فیلدینگ اسمیت بودجه عملیاتی منابع را بر مبنای نیل به نتایج مشخص و قابل سنجش تخصیص می‌دهد (پناهی، ۱۳۸۳). در کنفرانس مجالس ایالتی بودجه‌ریزی عملیاتی چنین تعریف شد: «تخصیص منابع برای نیل به اهداف خاصی و نتایج قابل اندازه‌گیری هر برنامه».

بودجه‌ریزی عملیاتی چرایی انجام هزینه‌هاست؛ زیرا بر نتایج بدست آمده تمرکز دارد و نه بر پول خرج‌شده؛ 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.

### ۳.۲. بودجه برنامه‌ای

در نظام بودجه برنامه‌ای، وظایف دولت در قالب‌های بزرگی که هر قالب از همگنی و همخوانی مشابهی برخوردارند، طبقه‌بندی می‌گردد. سپس آن قالب‌های بزرگ از زیرمجموعه قالب‌های کوچک‌تری تشکیل می‌شود و هر یک از آن قالب‌های کوچک از زیرمجموعه قالب کوچک‌تری تشکیل می‌گردد که این قالب‌های کوچک‌تر در ارتباط با وظایفی که قانوناً به عهده هر یک از دستگاه‌های اجرایی قرار دارد تبادل عملیات و اعتبارات می‌نمایند. 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 بودجه‌ریزی برنامه‌ای لازم است که هر دستگاه اجرایی ابتدا شناخت صحیحی از برنامه‌های سال آینده خود داشته باشد و فعالیت‌های هریک از برنامه‌های خود را تعیین کند. پس از تجزیه و تحلیل هر یک از برنامه‌ها و برآورد حجم کار و اهداف موردنظر هر برنامه، اعتبارات آن برآورد می‌شود. در نظام بودجه‌ریزی کشور، طبق قانون برنامه و بودجه (مصوب اسفند ۱۳۵۱)، بودجه‌ریزی برنامه‌ای است که بودجه‌های سالانه باید بر اساس یک برنامه ۵ ساله یا بر مبنای برنامه‌های بلندمدت تهیه شود (عباسی، ۱۳۹۱).

### ۴.۲. بودجه‌ریزی مدیریت بر مبنای هدف

نظام بودجه‌بندی MBO در سال ۱۹۳۷ توسط نیکسون، رئیس جمهور وقت، به کار گرفته شد. این نظام طراحی شده بود تا مسئولیت دستیابی به خروجی‌ها و نتایج مورد توافق را بر عهده مدیران آن دستگاه‌ها قرار دهد، عملکرد به عنوان خروجی‌های یک وزارتخانه و کارایی فرایندهایی تعریف می‌شود که برای نیل به این خروجی‌ها طراحی شده بود. ارزیابی نتیجه‌های هزینه‌های دولت در این دوره آغاز شد که امروزه به نتایج آن (پیامدها) می‌گویند.

در بودجه‌ریزی مدیریت هدفمند سه فعالیت عمده مورد نظر است:

الف) تعیین اهداف

ب) مشارکت کارکنان

(ج) بازخورد

## ۵.۲. سیستم برنامه‌ریزی - طرح‌ریزی

با استفاده از این سیستم می‌توان برنامه‌ریزی، طرح‌ریزی، بودجه‌ریزی، اطلاعات مدیریت، کنترل مدیریت و ارزشیابی برنامه را به هم مرتبط ساخت. این سیستم عناصر پیش‌بینی کوتاه‌مدت و میان‌مدت 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). ایده اصلی PPBS آن است که تصمیمات بودجه‌ای باید مبتنی بر خروجی‌ها (اهداف و محصولات نهایی) باشد و نه مبتنی بر داده‌ها (هزینه‌های پرسنلی و تجهیزات).

## ۶.۲. موانع استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی

### ۱.۶.۲. موانع محیطی

عدم پشتیبانی دولت از بودجه با ایجاد الزمات 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 برنامه‌های سازمان با برنامه بلندمدت پنج ساله اقتصادی، عدم هماهنگی دولت و مجلس در جهت تصویب قوانین مربوطه، عدم ایجاد نظام پاسخگویی مدیران و کارکنان، نبود پشتوانه نظری و پژوهش‌های علمی و مطالعات تطبیقی در مورد بودجه‌ریزی عملیاتی، نبود نقشه راه و برنامه در مورد بودجه‌ریزی عملیاتی، عدم ثبات شرایط سیاسی کشور، عدم هماهنگی دولت و مجلس شورای اسلامی در جهت تصویب قوانین مرتبط با بودجه‌ریزی عملیاتی، عدم آشنایی نمایندگان مجلس شورای اسلامی با مبنای بودجه‌ریزی عملیاتی.

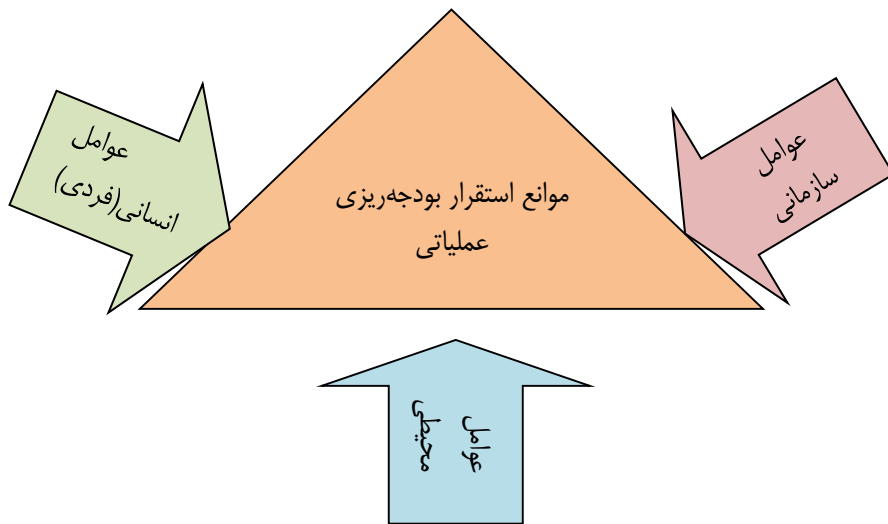
### ۲.۶.۲. موانع سازمانی

فقدان سیستم اطلاعات مدیریت، فقدان شاخص در بودجه‌ریزی، نبود اعتبار شاخص در بودجه‌ریزی، عدم ثبات مدیریتی در سازمان، نبود برنامه‌ریزی استراتژیک 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 نرم‌افزاری مربوط به امور مالی و بودجه‌ریزی عملیاتی، عدم توجه به کارایی در عملیات، نبود سیستم حسابداری و گزارشگری مناسب، وجود روش‌ها و رویه‌های نامناسب و سنتی، نبود شاخص سنجش میزان دستیابی به اهداف تغییر متناسب سیستم حسابداری و گزارشگری، استانداردسازی، مستندسازی و اصلاح فرآیندها و غیره.

### ۳,۶,۲. 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 موفقیت‌آمیز بودجه‌ریزی عملیاتی، فقدان نظام تشویق و تنبیه مناسب، نبود منابع انسانی کارآمد و متخصص کافی در امر بودجه‌ریزی عملیاتی، فقدان صداقت و بی‌غرضی مجریان بودجه‌ریزی عملیاتی و غیره.

### ۷,۲. مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### ۳. روش شناسی پژوهش

#### ۱,۳. روش پژوهش

این تحقیق در دو بخش مجزا تدوین و تنظیم شده است که بخش اول از روش مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای برای تدوین مباحث درج شده است. بخش دوم تحقیق از روش پیمایشی (پرسشنامه) استفاده گردیده است. همچنین تلاش شده ضمن توصیف عینی، واقعی و منظم مسائل مورد بررسی، فرضیات

تحقیق از طریق آزمون‌های آماری مورد سنجش قرار دهیم. در این پژوهش جهت سنجش پایداری و روایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. جامعه آماری مورد مطالعه شامل رؤسا، مدیران، کارشنان امور مالی، اداری و بودجه بیمارستان‌های سازمان تامین اجتماعی مستقر در استان تهران می‌باشند.

### ۲.۳. اهداف پژوهش

**هدف اصلی:** بررسی و شناسایی موانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در حوزه درمان سازمان تامین اجتماعی می‌باشد.

### هدف فرعی

اولویت بندی موانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در حوزه درمان سازمان تامین اجتماعی بر اساس اهمیت و شدت تاثیرگذاری آنها.

### ۳.۳. فرضیه‌های پژوهش

- عوامل محیطی مانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در بیمارستان‌های تامین اجتماعی استان تهران هستند.
- عوامل سازمانی مانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در بیمارستان‌های تامین اجتماعی استان تهران هستند.
- عوامل انسانی مانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در بیمارستان‌های تامین اجتماعی استان تهران هستند.

### ۴. یافته‌های پژوهش

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

جدول ۲. عوامل کلان تشخیص داده شده

Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			عوامل
Cumulative %	%of Variance	Total	Cumulative %	%of Variance	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 می‌دهند که از میان ۳ عامل کلان، عامل سازمانی و محیطی به ترتیب اهمیت 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 دارا هستند.

عامل انسانی در رتبه بعدی است و از نظر آماری از اهمیت کمتری نسبت به دو عامل دیگر برخوردار ولی از نظر آماری معنی‌دار و غیر قابل اغماض می‌باشد.

جدول ۳. اهمیت و رتبه عوامل کلان مورد بررسی

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

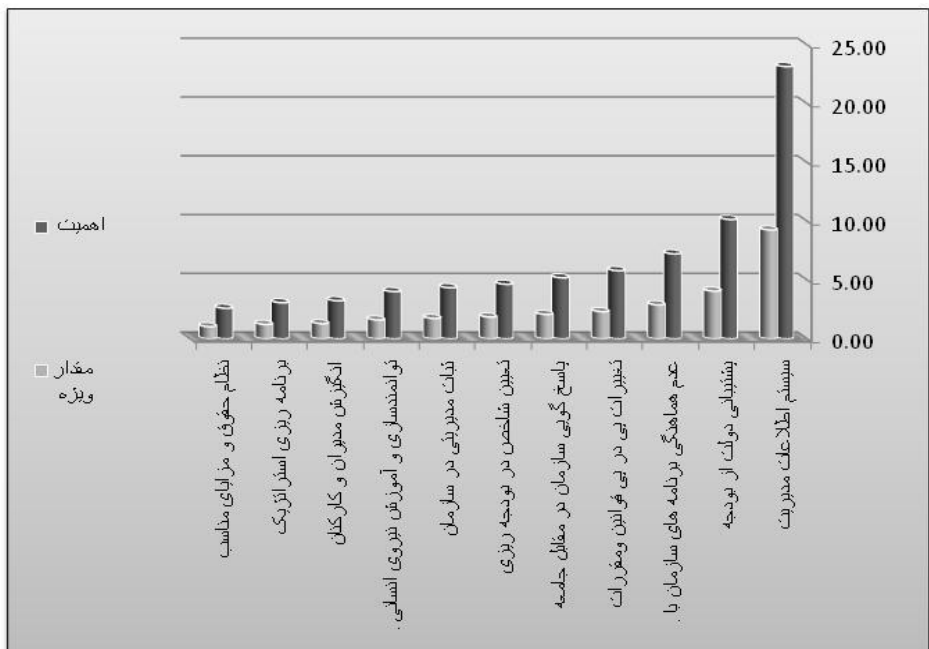
با توجه به اینکه در تجزیه تحلیل داده‌های این پژوهش از تحلیل عاملی استفاده شده است لذا لازم به ذکر می‌باشد که تحلیل عاملی، برخلاف رگرسیون چندگانه و تحلیل تشخیصی یا همبستگی کانونی (که در آنها تعداد زیادی متغیر مستقل و یک یا چند متغیر وابسته وجود دارد)، روشی هم‌وابسته می‌باشد که در آن، کلیه

متغیرها به صورت همزمان مد نظر قرار می‌گیرند و متغیرها جدا از متغیر دیگر در نظر گرفته نمی‌شود و به عبارت دیگر هم وابستگی وجود دارد.

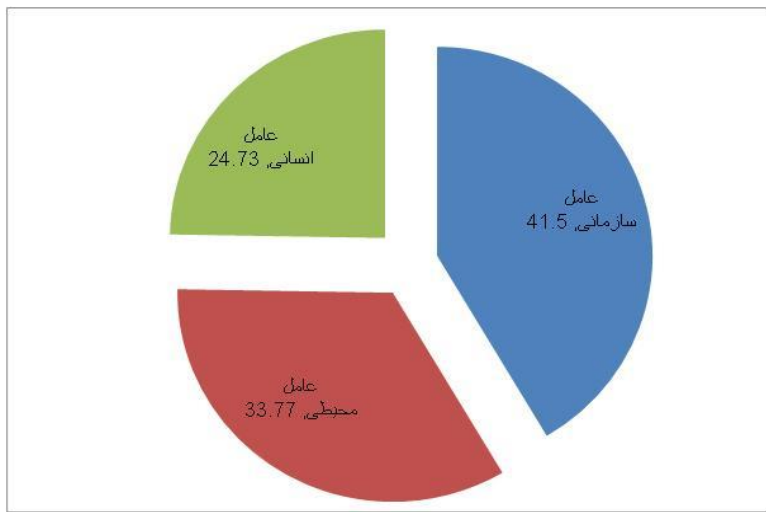
یکی از روش‌های استخراج عامل‌ها در تحلیل عاملی، روش مدل عاملی متمایل می‌باشد که در این روش رابطه هر عامل، با سایر عامل‌ها دارای همبستگی می‌باشد و در این روش همبستگی بین عامل‌ها صفر نیست و با کمک روش واریماکس (که یکی از روشهای چرخش عامل‌هاست و به دنبال مختصر کردن، ساده سازی، شفاف‌ترسازی ستون‌های ماتریس عاملی است)، همبستگی درونی متغیرها را بررسی و آنها را در قالب عامل‌های عمومی محدودی دسته‌بندی و تبیین نموده تا بتواند آن را برای تفسیر انبوهی از رفتار با بیشترین صرفه‌جویی در سازه‌های تبیین‌کننده، به کار برد. علاوه بر اینکه معیار "مقدار ویژه" یکی از سه معیار استخراج تعداد عامل‌هاست که تعداد عامل‌ها را تشخیص و همچنین تعداد عامل‌های معنی‌دار را از بین کل عامل‌ها استخراج می‌نماید و همچنین با استفاده از این معیار، مولفه‌های 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 معنی‌دار و با اهمیت‌تر در نظر گرفته می‌شوند و کلیه عامل‌هایی که مقدار ویژه آنها کمتر از ۱ باشند از تحلیل کنار گذاشته می‌شوند.

جدول ۴. عوامل حاصله و ترتیب اهمیت هریک 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 برنامه‌های سازمان با برنامه ۵ ساله	۷,۲۳	عامل اثرگذار است
۴	محیطی	تغییرات پی در پی قوانین و مقررات	۵,۸	عامل اثرگذار است
۵	محیطی	پاسخ‌گویی سازمان در مقابل جامعه	۵,۲	عامل اثرگذار است
۶	سازمانی	تعیین شاخص در بودجه‌ریزی	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	برنامه‌ریزی استراتژیک	۳,۰۸	عامل اثرگذار است
۱۱	انسانی	نظام حقوق و مزایای مناسب	۲,۶	عامل اثرگذار است



نمودار ۱. مقایسه شاخص‌های مختلف عوامل



نمودار ۲. اهمیت و رتبه عوامل کلان مورد بررسی

#### ۱.۴. آزمون فرضیه‌های اصلی

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

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

باتوجه به خروجی نرم‌افزار Spss، مقدار عددی (total) بدست آمده از ستون "مقدار ویژه اولیه" برابر با  $1/0.13$  بوده که از مقدار ویژه ۱ بالاتر می‌باشد بنابراین فرض  $H_0$  در سطح اطمینان ۰.۹۵ و سطح معنی‌دار ۰.۵ رد می‌شود و فرض  $H_1$  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 نرم‌افزار Spss، مقدار عددی (total) بدست آمده از ستون "مقدار ویژه اولیه" برابر با  $1/0.245$  بوده که از مقدار ویژه ۱ بالاتر می‌باشد بنابراین فرض  $H_0$  در سطح اطمینان ۰.۹۵ و سطح معنی‌دار ۰.۵ رد می‌شود و فرض  $H_1$  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.

با توجه به خروجی نرم‌افزار Spss، مقدار عددی (total) بدست آمده از ستون "مقدار ویژه اولیه" برابر با  $0/0.742$  بوده که از مقدار ویژه ۱ کمتر می‌باشد بنابراین فرض  $H_0$  در سطح اطمینان ۰.۹۵ و سطح معنی‌دار ۰.۵ رد نمی‌شود پس عوامل انسانی مانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی استان تهران نیستند.

#### ۵. نتیجه‌گیری

نتایج نشان می‌دهند که از میان ۳ عامل کلان، عامل سازمانی و محیطی به ترتیب اهمیت 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 دارا هستند. عامل انسانی در رتبه بعدی است و از نظر آماری از اهمیت کمتری نسبت به دو عامل دیگر برخوردار است ولی از نظر آماری به شدت معنی‌دار و غیر قابل اغماض می‌باشد ولی عامل انسانی

می‌تواند قابل اغماض باشد و با توجه به اینکه در فرضیه H0 آن نیز رد نشد لذا از اهمیت چندانی نسبت به عامل دیگری برخوردار نمی‌باشد.

۱- با مقایسه پایان‌نامه آقای محمد ابراهیم رابطی با یافته‌های این پژوهش، مشخص می‌گردد با توجه به اینکه موانع و شاخص یکسان بوده ولی در ارتش جمهوری اسلامی ایران این شاخص‌ها (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 تامین اجتماعی می‌باشند.

۲- با مقایسه پایان‌نامه آقای سید مهدی مقرب با یافته‌های این پژوهش، مشخص می‌گردد با توجه به اینکه موانع و شاخص در هر دو پژوهش یکسان بوده (محیطی، سازمانی و انسانی) ولی در دانشگاه علوم پزشکی ایران این شاخص‌ها مانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی هستند و همچنین مهمترین الزامات به ترتیب استقرار حسابداری تعهدی، داشتن نیروی انسانی کارآمد و متخصص و توانمندسازی 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 تامین اجتماعی می‌باشند و شاخص انسانی چندان تاثیرگذار نبوده و از الزامات نیز می‌توان به عواملی مانند سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت و عدم پشتیبانی دولت از بودجه الزامات قانونی، تغییرات پی در پی قوانین، عدم پاسخگویی و غیره نام برد.

۳- پایان‌نامه خانم معصومه کریمی دارای شاخص‌های (محیطی، مدیریتی ساختاری و انسانی و رفتاری) که مشابه شاخص‌های (محیطی، سازمانی و انسانی) این پژوهش بوده و نیز هر دو پژوهش در خصوص بررسی موانع استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی می‌باشند بنابراین نتایج نشان به ترتیب عوامل انسانی، محیطی، ساختاری، مانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در اداره کل بیمه تامین اجتماعی استان البرز کرج می‌باشند در حالی که طبق نتایج این پژوهش تنها دو شاخص محیطی و سازمانی از موانع استقرار نظام بودجه‌ریزی در بیمارستان‌های تامین اجتماعی می‌باشند و شاخص انسانی چندان تاثیرگذار نبوده است.

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

## ۱,۵. پیشنهاداتی برای پژوهش‌های آتی

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، پیشنهادات ذیل برای پژوهش‌هایی 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 پژوهش.
- ۴- پیشنهاد می‌گردد با توجه به این که پیش شرط مهم برای بودجه‌ریزی عملیاتی سیستم حسابداری براساس قیمت تمام شده می‌باشد در این باره پژوهش‌هایی به عمل آید.
- ۵- پیشنهاد می‌گردد که از چگونگی آموزش فنی بودجه‌ریزی عملیاتی در سطوح مختلف پژوهش به عمل آید.

### منابع

- آذر، عادل؛ مومنی، منصور. (۱۳۸۳). آمار و کاربرد آن در مدیریت. تحلیل آماری، انتشارات سمت.
- ابراهیمی نژاد، مهدی؛ فرج‌وند، اسفندیار. (۱۳۸۲). بودجه از تنظیم تا کنترل. انتشارات سمت، چاپ دوم.
- اسعدی، محمود؛ ابراهیمی، محسن. (۱۳۸۸). مقاله شناسایی موانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در گمرک جمهوری اسلامی ایران براساس مدل شه. دومین کنفرانس بین‌المللی بودجه‌ریزی عملیاتی.
- الوانی، معمارزاده؛ سید مهدی، غلامرضا. (۱۳۸۰). رفتار سازمانی. تهران: انتشارات مروارید.
- انصاری، شاهرخ. (۱۳۸۶). کتاب بودجه و بودجه‌ریزی دولتی در ایران. انتشارات پدیده گوتنبرگ، چاپ چهارم.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی؛ سا سان گهر، پرویز. (۱۳۷۰). سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل. انتشارات موسسه آموزش بانکداری.
- بابایی، حسن. (۱۳۷۹). بودجه‌ریزی دولتی در ایران از نظریه تا سیاست. تهران: انتشارات چاپ و نشر بازرگانی.
- بهرامی، روح‌الله. (۱۳۸۷). هزینه یابی بر مبنای فعالیت جهت بودجه‌ریزی عملیاتی در دستگاه‌های دولتی. دومین کنفرانس بین‌المللی بودجه‌ریزی عملیاتی، مرکز آموزش و پژوهش‌های صنعتی ایران.
- پناهی، ع. (۱۳۸۴). بودجه‌ریزی عملیاتی (مفاهیم و الزامات). پرتال جامع علوم انسانی.
- پوربابایی، شهره. (۱۳۹۱). مقاله اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در شرکت مخابرات استان آذربایجان شرقی. پنجمین کنفرانس بین‌المللی بودجه‌ریزی عملیاتی، مرکز مطالعات و بهره‌وری ایران.
- جلالی، محمد. (۱۳۸۹). بررسی موانع بودجه‌ریزی در بخش بیمه‌ای سازمان تامین اجتماعی شهرستان کرج.

حسن‌آبادی، محمد؛ نجار صراف، علیرضا. (۱۳۸۹). کاربرد اطلاعات عملکردی در نظام بودجه‌ریزی. مرکز آموزش و پژوهش‌های صنعتی ایران.

حق پرست، مهدی. (۱۳۸۳). بررسی مشکلات ساختاری در شرکت سایبر از دیدگاه بودجه‌بندی و ارائه راه‌کارهای کاهش انحراف در پیش‌بینی درآمد و هزینه‌های شرکت. موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

خاکی، غلامرضا. (۱۳۷۹). روش پژوهش در مدیریت. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ اول. خردمند، اکبر. (۱۳۹۰). بررسی موانع و مشکلات استقرار سامانه بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌های استان آذربایجان شرقی. همایش ملی شناسایی و تبیین راهکارهای تحقق جهاد اقتصادی در شهرداری‌ها.

دلاور، علی. (۱۳۸۵). روش پژوهش در روانشناسی و علوم تربیتی. تهران: انتشارات ویرایش، چاپ بیست و یکم.

رابطی، محمد ابراهیم. (۱۳۸۷). بررسی و شناسایی موانع پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در ارتش جمهوری اسلامی ایران. ماهنامه کنترلر.

رحیمی دانش، بیژن. (۱۳۸۵). مباحث اقتصادی و مدیریتی. انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۳۱، ۱۵.

رسولی، مهدی. (۱۳۹۰). شناسایی موانع و مشکلات موجود در استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در دستگاه‌های اجرایی کشور. فصل‌نامه پژوهش‌های تجربی حسابداری مالی.

زارع، رضا. (۱۳۹۱). امکان سنجی اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی: مطالعه موردی شهرداری شیراز. فصلنامه حسابداری سلامت، سال اول، شماره ۳-۲.

سازمان تامین اجتماعی. (۱۳۹۲). سالنامه آماری. معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی، دفتر آمار و محاسبات اقتصادی و اجتماعی.

سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه. (۱۳۸۳). روش‌های پژوهش در علوم رفتاری. نشر آگه، تهران، چاپ نهم.

سکاران، اوما. (۱۳۸۱). روش‌های پژوهش در مدیریت. ترجمه: محمد صائی و محمود شیرازی، تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، چاپ دوم، ص ۲۹۵.

شباهنگ، رضا. (۱۳۸۰). حسابداری مدیریت. تهران: مرکز تحقیقات سازمان حسابرسی. شیراوند، صفدر. (۱۳۸۹). بررسی موانع استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در حوزه درمان وزارت بهداشت،

درمان و آموزش پزشکی. مجله دانشگاه علوم پزشکی گرگان، دوره ۱۴. عباسی، ابراهیم. (۱۳۹۱). بودجه‌ریزی نوین در ایران. انتشارات سمت، چاپ سوم.

- فتاحی، اقدس. (۱۳۹۰). بررسی موانع پیاده سازی سیستم بودجه‌بندی عملیاتی در شهرداری قم و ارائه راهکارها مربوطه. فصلنامه اقتصاد شهر، سال چهارم، شماره ۱۳.
- فرزب، علیرضا. (۱۳۷۶). بودجه‌ریزی دولتی در ایران. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ سوم و چاپ سیزدهم.
- قربانی، فاطمه. (۱۳۸۸). بررسی چالش‌ها، موانع و سازوکارهای نظام‌های بودجه‌ریزی در آموزش عالی (مطالعه موردی دانشگاه تهران). فصل‌نامه بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، شماره ۵۹.
- کریمی، معصومه. (۱۳۹۰). بررسی موانع استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان تامین اجتماعی (مطالعه موردی اداره کل بیمه تامین اجتماعی استان البرز).
- کیومرثی، فیروز. (۱۳۸۷). بودجه و بودجه‌ریزی دولتی. نشر بال.
- کردبچه، محمد. (۱۳۸۱). پیشنهاد روشی برای بودجه‌ریزی عملیاتی. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، مجله برنامه و بودجه، شماره ۱۳۳.
- کلاین، پل. (۱۳۸۰). راهنمای آسان تحلیل عاملی. ترجمه: سید جلال صدر السادات؛ اصغر مینایی، تهران: سمت.
- محمدی، اسفندیار. (۱۳۸۱). بررسی موانع بودجه‌بندی دستگاه‌های اجرایی استان ایلام.
- محمودی، فاطمه. (۱۳۸۵). بررسی مشکلات پیاده سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان‌های دولتی و ارائه راهکارهای لازم جهت کاهش موانع آن. ماهنامه کنترل.
- مقرب، سید مهدی. (۱۳۸۹). شناسایی الزامات استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور. چهارمین کنفرانس بین‌المللی بودجه‌ریزی عملیاتی.
- نادری، بابک. (۱۳۹۱). بررسی موانع استقرار بودجه عملیاتی در سازمان‌های مناطق آزاد تجاری - صنعتی ایران. فصلنامه حسابداری سلامت، تابستان ۱۳۹۱، شماره اول.
- وفایی، امیر. (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان‌های عمومی. دو فصلنامه برنامه و بودجه. ۱۵(۱)، ۷۹-۹۸.
- هومن، حیدر علی. (۱۳۹۰). تحلیل داده‌های چند متغیری در پژوهش رفتاری. پیک فرهنگ، ویرایش اول، چاپ سوم.

- Anders, K.K. (2001). beyond result: accountability, discretion and performance budget reform. JAI, an imprint of Elsevier science.
- Aleksander, A., & Janko, S. (2009). Performance budgeting: selected international experiences and some lessons for Slovenia. University of Ljubljana, Faculty of Administration, Slovenia.

- Louis, C.L., Chunli, S. (2013). What Drives Performance Budgeting to Perform? A Survey Examination in Taiwan, Department of Public Administration, Tamkang University, Taipei, Taiwan.
- Nisa, Y.A. (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.
- Schick, A. (2008). Getting Performance Budgeting to Perform. Available at: [www.siteresources.worldbank.org/INTMEXICO/.../AllenSchickFinal.pdf](http://www.siteresources.worldbank.org/INTMEXICO/.../AllenSchickFinal.pdf).