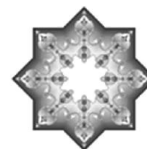


مدیریت راهبردی مالی با شناسایی فاکتورهای لازم جهت استقرار نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد در دانشگاه آزاد اسلامی کشور



مریم تختائی شهی^۱
رحمت‌اله محمدی پور^۲
محمود همت‌فر^۳

از صفحه: ۱۳۴ تا ۱۵۲
تاریخ‌ارایه: ۹۵/۰۲/۰۸
تاریخ‌پذیرش: ۹۶/۰۳/۲۰

چکیده

بودجه مهمترین ابزار برنامه‌ریزی برای مدیریت هر سازمان به شمار می‌آید و بودجه‌ریزی به‌عنوان شرح صورت وضعیت و پیش‌بینی درآمدها و هزینه‌ها برای یک دوره، مدیر را در کنترل سلامت مالی حوزه کمک می‌کند. بر این اساس هدف از این تحقیق، بررسی تأثیر عوامل مدیریتی، ساختاری و محیطی بر استقرار نظام بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی کشور در راستای مدیریت راهبردی مالی بوده و تعیین میزان تأثیر هر یک از این عوامل مد نظر است. بدین منظور برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. در بعد میدانی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید که در مورد روایی و پایایی آن کنترل‌های لازم صورت پذیرفت. ضریب آلفای کرونباخ در این خصوص ۸۲ درصد بوده است. جامعه آماری پژوهش، ۱۰۰ نفر شامل کارکنان و اساتید حوزه بودجه‌ریزی، مسئولین و معاونین اداری و مالی و برنامه‌ریزی دانشگاه‌های آزاد اسلامی کشور می‌باشند. فرضیات پژوهش و داده‌های تحقیق با آمار توصیفی و استنباطی، آزمون‌های کلموگروف - اسمیرنوف، T تک‌نمونه‌ای، خی دو و آزمون فریدمن توسط نرم‌افزار spss مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج به‌دست آمده نشان داده است که پیاده‌سازی نظام بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی با در نظر گرفتن عوامل مدیریتی، ساختاری و محیطی به ترتیب گفته شده امکان‌پذیر است و متناسب با شرایط دانشگاه به‌عنوان یک مجموعه کم نظیر علمی آموزشی است.

واژگان کلیدی: مدیریت مالی راهبردی، دانشگاه آزاد اسلامی، بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد، کارایی، اثربخشی، صرفه اقتصادی.

۱- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد

۲- استادیار حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام (نویسنده مسئول)

۳- دانشیار مدیریت مالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد

مقدمه

مدیریت راهبردی به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. مدیریت راهبردی یک تجزیه و تحلیل در خصوص مسائل مهم و برجسته‌ی سازمان است که توسط راهبران ارشد سازمان به نمایندگی از مالکان، به منظور کنترل منابع در محیط‌های خارج از سازمان، اتخاذ می‌شود. این فرایند شامل مشخص کردن مأموریت، چشم‌انداز، دارایی‌های سازمان و توسعه برنامه‌های و سیاست سازمان‌های سازمان و همه‌ی فعالیت‌هایی که برای نیل به آنها نیاز است، نیز می‌شود. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد، با این نگاه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی مسئول کشف و نشر دانش و فراهم‌سازی آموزش و یادگیری عالی برای تربیت نیروی انسانی متخصص و کمک به توسعه جوامع هستند. یک دانشگاه به‌عنوان یک نظام (سیستم) از چندین زیرنظام تشکیل شده است (پورعلی، ۱۳۹۳، ۲) که اساسی‌ترین نظام مدیریتی آن نظام مالی است. نظام مالی دانشگاه به‌نوبه خود تحت تأثیر نظام‌های برون و درون دانشگاهی است. هر تغییر کوچک در محیط بیرون یا درون دانشگاه ممکن است بر کارایی و اثربخشی نظام مالی دانشگاه تأثیر بگذارد (ساکتی و سعیدی، ۱۳۸۶، ۳۳۵).

با تصویب قانون ساختار وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، لزوم تغییرات اساسی در نظام مدیریت دانشگاهی ایران شدت یافت. مهم‌ترین بخش این تغییرات مربوط به نظام مالی دانشگاه است (ماده ۱۰ قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و ماده ۴۹ قانون برنامه چهارم توسعه). نگاه اجمالی به مفاد مواد قانونی فوق، نشان‌دهنده این واقعیت است که ایجاد تحولات بنیادی در نظام بودجه‌ریزی دانشگاه ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. به‌رغم تأکید قانون‌گذار در قانون برنامه سوم توسعه مبنی بر ایجاد تحول در نظام بودجه‌ریزی دولت و تغییرات آن از بودجه‌ریزی برنامه‌ای به بودجه‌ریزی عملیاتی تا پایان سال ۱۳۸۳ که آخرین سال اجرای برنامه بود، توفیق چندانی نصیب نشد. همچنان تلاش برای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی ادامه داشته و در قانون برنامه چهارم و پنجم توسعه نیز مورد توجه قرار گرفته است. در برنامه‌های چهارم و پنجم دانشگاه‌ها نه تنها در راستای اجرای سیاست‌های دولت وظیفه دارند سیستم بودجه‌ریزی خود را از برنامه‌ای به عملیاتی تغییر دهند (صدرحقیقی، ۱۳۹۲، ۲)، بلکه در اجرای بند (الف) ماد ۴۹ قانون برنامه چهارم و نیز موادی از برنامه پنجم، ملزم به تهیه بودجه عملیاتی به‌منظور دستیابی به بهای تمام شده فعالیت‌های آموزشی

و پژوهشی و تعیین هزینه سرانه دانشجو به منظور دریافت سهم بودجه دولتی خود از بودجه عمومی هستند. با این ترتیب از نقطه نظر مدیریت دانشگاهی تغییر در نظام بودجه‌ریزی دانشگاه‌ها و بازنگری و تحول اساسی در سیستم بودجه‌ریزی موجود، بیش از پیش ضروری است (مشایخی و همکاران، ۱۳۹۳، ۲۱). بودجه‌ریزی یک فرآیند تبدیل اطلاعات به تصمیم‌گیری است (Schick, 2007, 110). نگاه راهبردی یکی از مهمترین اجزای بودجه‌ریزی عملیاتی است زیرا موفقیت‌های دیگر تا حدود زیادی به آن وابسته است یا از آن منتج می‌شود (رهنمای رودپشتی، ۱۳۸۷). دانشگاه آزاد اسلامی در راستای همگرایی با این تغییرات نیز با روی کار آمدن حوزه معاونت برنامه‌ریزی و امور اقتصادی دانش‌بنیان سیاست استقرار نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد را در پیش گرفته است، چراکه منابع در این بخش محدود و نیازها نامحدود بوده و البته از بودجه نفتی هم هیچ رقمی به این بخش از آموزش عالی که خدمات چشمگیری را ارائه داده است تزریق نشده و توجه به مصرف کارای منابع از اهمیت خاصی برخوردار است.

در دانشگاه آزاد اسلامی کشور نیز که به هیچ بودجه‌ای متکی نیست بحث کنترل منابع و استفاده کارا، اثربخش و باصرفه اقتصادی از منابع دانشگاه به شدت مد نظر است (محمدی‌پور، ۱۳۹۴، ۲۰). لذا در راستای توجه به بحث عملکرد و مدیریت صحیح منابع بحث نگاه بودجه‌ریزی عملکردی در ارتباط با منابع مد نظر است. به همین دلیل دانشگاه آزاد اسلامی رشد در ابعاد کیفی و کمی را به صورت متوازن در دستور کار دارد (رهنمای رودپشتی، ۱۳۹۳). هدف اصلی این پژوهش شناسایی تأثیر عوامل مدیریتی، ساختاری و محیطی بر استقرار نظام بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی کشور است که مدیریت مالی راهبردی این مجموعه را به دنبال خواهد داشت. مزیت اصلی مدیریت راهبردی این بوده که به سازمان کمک کند تا از مجرای استفاده نمودن از روش منظم‌تر، معقول‌تر و منطقی‌تر راه‌ها یا گزینه‌های راهبردی را انتخاب نماید و بدین گونه راهبردهای بهتری را تدوین نماید. با توجه به مدیریت موفق این دانشگاه در سه دهه گذشته و با آغاز دهه چهارم حیات بزرگترین دانشگاه حضوری جهان که در همه ابعاد علمی، آموزشی، پژوهشی، فرهنگی، ورزشی و غیره رشد و موفقیت‌های کم‌نظیری داشته است و نیز با روی کار آمدن حوزه معاونت برنامه‌ریزی و امور اقتصادی دانش‌بنیان در این دانشگاه، لزوم بازنگری در الگوهای برنامه و بودجه‌ای و استفاده از آخرین پیشرفت‌های روز دنیا در حوزه برنامه و بودجه شدت پیدا کرده است به نحوی که این سازمان دانش‌بنیان به بهترین شکل ممکن از مدیریت علمی و به‌روزتر برخوردار گردد.

در این تحقیق سعی بر آن است که با توجه به نوپایی نظام نوین بودجه‌ریزی عملکردی در کشور که مستلزم تغییر در شیوه و تفکر روش‌های اجرایی در حوزه‌های مدیریتی است، ضمن بهره‌گیری از تحقیقات داخلی و تجربیات اجرایی برخی از کشورهای پیشرو، به شناسایی فاکتورهای لازم نظام بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی کشور پرداخته شود. باید گفت همان‌طور که نظام بودجه‌ریزی عملیاتی می‌تواند ضامن مصرف صحیح بودجه در بخش دولتی باشد لذا می‌تواند در دانشگاه آزاد اسلامی که هم از بودجه کشور استفاده نمی‌کند و خودگردان است اثرات مثبت قابل توجهی داشته باشد (محمدی‌پور، ۱۳۹۴، ۲۳). طبعاً با تقویت و تکامل فاکتورهای مشخص شده این تحقیق در دانشگاه آزاد اسلامی کشور، امکان ارزیابی عملکرد و مدیریت یکپارچه شعب دانشگاه‌های آزاد اسلامی کشور به نحو مطلوب‌تری امکان‌پذیر می‌گردد.

۱- مبانی نظری

بودجه‌ریزی عملیاتی شیوه‌ای از بودجه‌ریزی با نگاه راهبردی است که بر اساس وظایف، عملیات و پروژه‌هایی که سازمان‌ها تصدی اجرای آن را به عهده دارند، تنظیم می‌شود (رهنمای رودپشتی، ۱۳۸۷). در تنظیم بودجه عملیاتی به جای توجه به ملزومات و وسایل اجرای فعالیت‌ها، به خود فعالیت‌ها و نتایج و اهداف صرف بودجه توجه می‌شود (McGill, 2001, 15). در بودجه‌ریزی عملیاتی، علاوه بر تفکیک اعتبارات به وظایف، برنامه‌ها، فعالیت‌ها و طرح‌ها، حجم عملیات و هزینه‌های اجرای عملیات سازمان طبق روش‌های علمی مانند حسابداری قیمت تمام شده و روش‌های کارسنجی محاسبه و اندازه‌گیری می‌شوند. این شیوه، نظام تکامل یافته و متشکل از برخی جنبه‌ها و عناصر مفید سایر شیوه‌های بودجه‌ریزی تجربه شده در گذشته است. این نظام بودجه‌ریزی، عملکرد را مبنا قرار می‌دهد و هر قلم را در قیاس با نتایج و پیامدهای حاصل از آن ارزیابی می‌کند و به دنبال برقراری ارتباطی شفاف میان ورودی‌ها و نتایج (خروجی‌ها و پیامدها) و تخصیص اعتبارات بودجه‌ای بر اساس اطلاعات عملکردی با هدف افزایش اثربخشی و کارایی در سازمان‌ها است. هدف نهایی بودجه‌ریزی عملیاتی، یاری‌رساندن به اتخاذ تصمیم‌های عاقلانه در رابطه با تخصیص و تعهد منابع بر اساس پیامدهای قابل سنجش است که نتایج مورد انتظار سازمان را در طی زمان منعکس می‌کند. از آنجایی که استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در هر سازمان نیازمند گردآوری حجم عظیمی از اطلاعات مالی و عملکردی واحدهای متعدد سازمانی است، انتخاب ابزار سیستمی با طراحی مناسب که بدون افزودن بر حجم کاری کاربران، پاسخگوی

نیازهای اطلاعاتی مدیریت باشد، یکی از ضرورت‌های پیاده‌سازی نظام بودجه‌ریزی عملیاتی است (حزب‌اللهی، ۱۳۹۲، ۹۹).

مهم‌ترین ویژگی بودجه‌ریزی عملیاتی آن است که رابطه بین میزان وجوه تخصیص‌یافته به هر برنامه با نتایج حاصل از اجرای آن برنامه را نشان می‌دهد (آذر، ۱۳۹۲، ۸۰). به‌علاوه بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد عوامل صرفه‌جویی و اثربخشی را به ابعاد سستی بودجه‌ریزی اضافه می‌کند. بودجه‌ریزی عملیاتی تمام فعالیت‌های مستقیم و غیرمستقیم مورد نیاز در هر برنامه را شناسایی و فهرست می‌کند و تخمین دقیقی از هزینه‌های هر فعالیت را ارائه می‌دهد. این نوع بودجه‌ریزی به دنبال ایجاد پیوند میان شاخص‌های عملکردی و تخصیص منابع بر مبنای نیل به نتایج مشخص و قابل سنجش است. در نظام دانشگاهی بودجه عملیاتی مبتنی بر تحلیل هزینه - فایده است؛ یعنی اعتبارات هزینه‌های جاری دانشگاه‌ها باید صرف کارکردهای آموزشی، پژوهشی، خدماتی و فعالیت‌های پشتیبانی دانشگاهی شده که توجیه مالی و اقتصادی دارند. در این خصوص برنامه‌های دانشگاهی از قبیل آموزشی، پژوهشی، خدمات اجتماعی (نظیر پروژه‌های تحقیقاتی برای صنعت) و کارآفرینی مبتنی بر دانش باید اولویت‌بندی شوند. در بودجه‌ریزی عملیاتی دانشگاه‌ها لازم است تمام کارکردها و فعالیت‌ها که برخی از آن‌ها کیفی (مانند فعالیت‌های پژوهشی اعضای هیئت‌علمی) است به صورت کمی درآمده و سنجش‌پذیر شوند. یک ساختار بودجه نامشخص می‌تواند باعث عدم انعطاف در درون سازمان‌ها شود (Ian, 2011, 60).

بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد، با توسعه معیارهای عملکردی که از بیانیه مأموریت، اهداف مرتبط با تحویل خدمات و هدف‌های مشابه، استخراج می‌شوند، آغاز می‌شود. هنگامی که معیارها تنظیم شدند، فرآیند به سمت مدیریت عملکرد حرکت می‌کند که شامل استفاده از داده‌های عملکرد در تصمیم‌گیری به‌ویژه در محدوده‌های کارکردی اصلی می‌شود. فرایند هنگامی کامل می‌شود که کارکنان از مدیریت عملکرد در تخصیص‌های بودجه استفاده کنند (coates, 2004, 631). ایده اساسی زیربنای این روش این است که دولت باید برای نتایج واقعی یا مورد انتظار (که نوعاً ستانده‌ها و پیامدها نامیده می‌شوند) به‌جای دروندادها (کارکنان، مواد و سایر اقلام) بودجه‌ریزی کند (schick, 2007, 121). برای ارائه تعریفی از بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد، آلن شیک معتقد است که این شیوه از بودجه‌ریزی به تعداد دولتی‌هایی که آن را بکار گرفته‌اند، معانی گوناگون دارد. هر دولت نگرش خاص خود و تعریف‌ها و متدهای مجزایی برای واردکردن اطلاعات عملکرد به فرایند بودجه دارد. نگرش‌های متعدد را می‌توان در طیفی از سخت‌گیرانه‌ترین

مفاهیم تا سهل‌گیرانه‌ترین آن‌ها طبقه‌بندی کرد و انواع متعددی نیز میان این دو حد جای می‌گیرند. در تعریفی سهل‌گیرانه هر سیستمی که اطلاعاتی پیرامون حجم ستانده‌ها، فعالیت‌های سازمان‌های دولتی، بارکاری آن‌ها، شاخص‌های تقاضا، نیاز برای خدمات عمومی، یا تأثیر هزینه‌ها ارائه کند، بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد محسوب می‌شود. در تعریف سخت‌گیرانه، بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد سیستم‌هایی هستند که به‌طور رسمی افزایش‌ها در هزینه را به افزایش در نتایج با نگاه راهبردی متصل می‌سازند (schick, 2007, 123).

پژوهشی با عنوان «بررسی موانع بودجه‌بندی استان ایلام و ارائه راهکار مناسب» توسط اسفندیار محمدی به راهنمایی عادل آذر در سال ۱۳۸۱ در مجتمع آموزش عالی قم انجام شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که: ۱- عدم پیش‌بینی دقیق بودجه سالیانه توسط دستگاه‌های اجرایی، ۲- عدم وجود نیروی انسانی که از نظر تحصیلات و تجربه و تخصص در سطح مناسبی باشند، ۳- عدم وجود فرهنگ بودجه‌ریزی مناسب در دستگاه‌های اجرایی استان، ۴- عدم وجود مدیریت هزینه صحیح و عدم توجه به کارایی و اثربخشی، ۵- عدم وجود ساختار و تشکیلات سازمانی مناسب در دستگاه‌های اجرایی استان از موانع بودجه‌بندی استان است.

صافی (۱۳۸۳) پژوهشی با عنوان «ارزیابی نتایج استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در بخش تشخیصی بیمارستان ولی عصر (عج) مشکین‌شهر استان اردبیل با تأکید بر هزینه تمام شده خدمات» در قالب پایان‌نامه کارشناسی ارشد در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران، انجام داده است که نتایج حاصل از استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در مرکز فعالیت تشخیصی بیمارستان بر اساس شاخص کارایی (نسبت تعداد کلیشه‌های رادیولوژی و نسبت هزینه‌های پرسنلی) مطلوب (نسبت تعداد آزمایشات و نسبت تعداد سونوگرافی) نامطلوب ارزیابی شده و از نظر شاخص عدالت (نسبت دریافتی کارکنان) مطلوب و از نظر شاخص پایداری و اثربخشی با توجه به نسبت‌های کل درآمدهای اختصاصی تحقق‌یافته نامطلوب ارزیابی شد.

اسعدی و همکاران (۱۳۸۵) در پژوهشی با عنوان «شناسایی موانع استقرار بودجه عملیاتی در گمرک جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل شه» در قالب طرح پژوهشی انجام شده است نتایج حاصل نشان می‌دهد که عوامل بازدارنده استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان مورد مطالعه به ترتیب: پذیرش انگیزشی، اختیار رویه‌ای، اختیار قانونی، اختیار سازمانی، توانایی ارزیابی عملکرد و پذیرش سیاسی است.

محمودی (۱۳۸۶) در پژوهشی با عنوان «بررسی مشکلات پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان‌های دولتی و ارائه راه‌کارهای لازم جهت کاهش موانع» نشان می‌دهد که بین پیاده‌سازی بودجه‌بندی عملیاتی با عوامل مدیریتی ارتباط معنی‌دار وجود دارد.

قیاسی (۱۳۸۷) در تحقیقی به‌عنوان «استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در موسسه‌های آموزش عالی» با توجه به ماده ۴۹ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور بیان می‌دارد که اعتبارات هزینه‌های دانشگاه‌ها و موسسه‌های آموزش عالی دولتی باید بر اساس قیمت تمام شده به آن‌ها اختصاص یابد. آنان به دنبال مراحل اجرایی استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در موسسه‌های آموزش عالی بوده‌اند.

عمید و دهقانان (۱۳۸۷) در مطالعه خود تحت عنوان «بررسی نقش معماری سازمانی در استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی» به این نتیجه رسیده‌اند که بودجه عملیاتی از طریق ایجاد یکپارچگی میان لایه‌های راهبردی و فرایندی سازمان محقق می‌شود. در این راستا ضرورت توجه هم‌زمان به سطوح مختلف معماری سازمانی موضوعی است که بررسی شده است. ضرورت استقرار سیستم‌های یکپارچه مدیریت عملکرد این پیش‌فرض اساسی را مطرح می‌کند که اتخاذ یک چارچوب معین در معماری سازمانی شرط لازم و اساسی برای استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ است و تا زمانی که ساز و کارهای مشخص و شفاف برای ایجاد یکپارچگی میان سیستم‌های اطلاعات بودجه، فرایند زنجیره ارزش و استراتژی‌های کلان سازمانی تدوین نشود، هدف اصلی و کلیدی بودجه‌ریزی عملیاتی که عبارت است از تخصیص منابع به فعالیت‌ها بر اساس اهداف و استراتژی‌های کلان سازمانی محقق نخواهد شد.

حضور و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان «شناسایی الزامات استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور» به این نتیجه دست یافته‌اند که عوامل محیطی، سازمانی و فردی، موانعی 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. لذا توصیه شده است هر گونه تلاشی برای استفاده موفق از بودجه‌ریزی عملیاتی، باید بر اساس درک عمیقی از الزامات چنین بودجه‌ریزی باشد و نسبت به پیاده‌سازی آن‌ها اقدام لازم صورت گیرد.

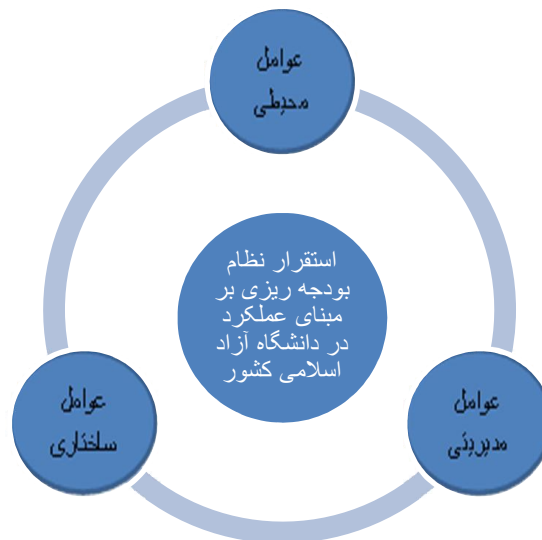
فروغی و همکاران (۱۳۹۱)، پژوهشی تحت عنوان «امکان‌سنجی اجرای روش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در بودجه‌ریزی عملیاتی دستگاه‌های دولتی (مطالعه موردی: دستگاه‌های دولتی استان

اصفهان)» انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که در دستگاه‌های دولتی استان اصفهان به‌عنوان استان مورد مطالعه، هنوز عوامل مؤثر لازم برای اجرای هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت بودجه‌ریزی عملیاتی فراهم نیست. این در حالی است که بدون به‌کارگیری روش‌های نوین هزینه‌یابی در بودجه‌ریزی عملیاتی، سخن گفتن از اصلاحات در نظام بودجه‌ریزی و تغییرات از بودجه برنامه‌ای به عملیاتی کار مشکلی است.

تحقیق جوردن و هاگبارت (۱۹۹۹) با عنوان اهداف و موفقیت پیاده‌سازی بودجه‌بندی عملیاتی انجام گرفت که یافته‌های تحقیق این محققان نشان داد که مسئولیت پاسخگویی برنامه‌ای به‌جای هدف تخصیص بودجه بیشتر در موفقیت استقرار بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد مؤثر است. در تحقیقی که تحت عنوان «اختیار، پذیرش، توانایی و اصلاحات بودجه عملیاتی» توسط اندروز (۲۰۰۴) انجام شده است نتایج زیر حاصل شده است: در زمان اجرای بودجه، تأکید و تکیه دولت‌ها می‌بایست بیشتر بر جنبه تکنیکی این اصلاحات باشد و بر عوامل توانایی، پذیرش و اختیار برای وسعت بخشیدن به فضای اصلاحات توجه نشان دهند.

هندری سیکری (۲۰۰۵) در رساله دکترای خود با عنوان «بودجه‌ریزی عملیاتی: یک مدل راهبردی برای سازمان دفاعی اندونزی» طرح موضوع استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی را در نتیجه افزایش هزینه‌ها و بی‌کیفیتی نظام بودجه‌ریزی سنتی در فاصله سال‌های ۲۰۰۲-۲۰۰۵ می‌داند. افزایش شفافیت بودجه در بخش دفاعی در رابطه با تخصیص و مصرف منابع مد نظر قرار گرفته است. ابزارهای ارزیابی عملکرد و روش‌های گزارشگری و ارزیابی مدیریت مالی ناکارا بوده‌اند و دلیل این امر عدم ارتباط بین ارزیابی عملکرد و بودجه و فرآیند بودجه بوده است.

همچنین گیلومر و لوئیس در پژوهشی با عنوان «آیا بودجه‌ریزی عملیاتی می‌تواند عمل کند؟» به بررسی چگونگی اجرای نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در ایالت‌های کشور امریکا و کشف عوامل مؤثر در اجرای نظام مذکور پرداخته‌اند (گیلومر، ۲۰۰۶).



نمودار ۱: مدیریت مالی راهبردی در دانشگاه آزاد اسلامی کشور

۲-۱- فرضیه‌های پژوهش

جهت نیل به هدف اصلی تحقیق یعنی شناسایی فاکتورهای استقرار نظام بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی کشور و در چارچوب مدل مفهومی تحقیق فرضیاتی به شرح ذیل مطرح و مورد آزمون قرار گرفت:

فرضیه اصلی: عوامل مؤثر بر استقرار نظام بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی کشور قابل شناسایی هستند.

فرضیه فرعی

۱ - عوامل مدیریتی بر استقرار بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر معناداری دارند.

۲ - عوامل ساختاری بر استقرار بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر معناداری دارند.

۳- عوامل محیطی بر استقرار بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر معناداری دارند.

۲- روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر نوع هدف جزو پژوهش‌های کاربردی است و از لحاظ نوع روش تحقیق، توصیفی - پیمایشی است و از نظر نوع داده کیفی است. پژوهش به دنبال توسعه دانش کاربردی در زمینه بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی کشور است و اصلی‌ترین استفاده‌کنندگان از نتایج این پژوهش دانشگاه‌های کشور می‌باشند. در این تحقیق سه متغیر عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری و عوامل محیطی به‌عنوان متغیرهای مستقل و استقرار نظام بودجه‌ریزی عملکردی، متغیر وابسته می‌باشند. جامعه آماری این تحقیق، ۱۰۰ نفر شامل کارکنان و اساتید حوزه بودجه‌ریزی، مسئولین و معاونین اداری و مالی و برنامه‌ریزی دانشگاه‌های آزاد اسلامی کشور می‌باشند که در فرایند تهیه و تنظیم بودجه دانشگاه نقش دارند. نمونه‌گیری بر اساس سرشماری بوده است. برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از روش میدانی و کتابخانه‌ای استفاده شده است. در بعد میدانی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید. جهت تهیه این پرسشنامه زمان زیادی صرف گردید و از نظرات کارشناسان و اساتید خبره حوزه بودجه‌ریزی و برنامه ریزی راهبردی استفاده گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از توزیع پرسشنامه‌ها، از تکنیک آمار توصیفی و استنباطی و نرم‌افزار spss استفاده شده است. جهت تعیین نرمال بودن از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف و برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون t تک‌نمونه‌ای، برازش نکویی خی دو و همچنین برای رتبه‌بندی آن‌ها از آزمون فریدمن استفاده شده است. در این تحقیق ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه ۰/۸۲ برآورد شد که میزان آن بالای ۰/۷۰ و در حد قابل قبول است. همچنین ضریب آلفای کرونباخ برای بخش‌های مختلف پرسشنامه برآورد شده است.

جدول ۱: ضرایب پایایی پرسشنامه

ضرایب پایایی		شاخص آماری
توصیف	آلفای کرونباخ	
۰/۷۶۶	۰/۸۲۲	مدیریت راهبردی مالی با شناسایی فاکتورهای لازم جهت استقرار نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد در دانشگاه آزاد اسلامی کشور
۰/۵۱۰	۰/۷۲۴	عوامل مدیریتی
۰/۸۲۱	۰/۸۱۷	عوامل ساختاری
۰/۶۶۳	۰/۷۰۱	عوامل محیطی

۳- یافته‌های تحقیق

۳-۱- یافته‌های توصیفی

جدول ۲: توزیع فراوانی و درصد فراوانی آزمودنی‌ها

درصد فراوانی	فراوانی مطلق	متغیر	
۸۵	۸۵	مردان	جنسیت
۱۵	۱۵	زنان	
۱۰۰	۱۰۰	جمع کل	
۸	۸	فوق‌دیپلم	میزان تحصیلات
۴۶	۴۶	لیسانس	
۳۸	۳۸	فوق‌لیسانس	
۸	۸	دکتر	
۱۰۰	۱۰۰	جمع کل	
۱۰	۱۰	کمتر از ۵ سال	سابقه کار
۲۱	۲۱	۵ تا ۱۰ سال	
۲۸	۲۸	۱۱ تا ۱۵ سال	
۲۲	۲۲	۱۶ تا ۲۰ سال	
۱۹	۱۹	بیش از ۲۰ سال	
۱۰۰	۱۰۰	جمع کل	
۵۱	۵۱	حسابداری	رشته تحصیلی
۱۷	۱۷	مدیریت	
۴	۴	حسابرسی	
۹	۹	اقتصاد	
۱۹	۱۹	سایر	
۱۰۰	۱۰۰	جمع کل	

۳-۲- یافته‌های استنباطی

آزمون یافته‌های مربوط به فرضیه‌های این پژوهش شامل آزمون کولموگروف - اسمیرنوف، تی تک نمونه‌ای است که برای کلیه متغیرهای مورد مطالعه در این پژوهش در جدول‌های زیر با سطح خطای ۰/۰۵ ارائه شده است.

متغیرها دارای توزیع نرمال هستند: H_0

متغیرها دارای توزیع نرمال نیستند: H_1

جدول ۳: آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای بررسی فرض نرمال بودن نمره تأثیر عوامل مدیریتی، ساختاری و

محیطی بر استقرار نظام بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی کشور

نام متغیر	میزان Z	سطح معناداری	نتیجه آزمون
عوامل مدیریتی	۰/۸۸۳	۰/۴۱	قبول H_0
عوامل ساختاری	۱/۰۱	۰/۲۵	قبول H_0
عوامل محیطی	۰/۸۷۱	۰/۴۳	قبول H_0

۳-۳- فرضیه اول پژوهش: عوامل مدیریتی بر استقرار نظام بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر معناداری دارند.

عوامل مدیریتی بر استقرار نظام بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر ندارند. $H_0: \mu = 3$

عوامل مدیریتی بر استقرار نظام بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارند. $H_1: \mu \neq 3$

جدول ۴: آزمون T تک نمونه‌ای برای بررسی تأثیر عوامل مدیریتی بر استقرار نظام بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه

آزاد اسلامی

شرح	میانگین نظری	میانگین واقعی	انحراف معیار	درجه آزادی	t	سطح معناداری	سطح خطا	نتیجه آزمون
تأثیر عوامل مدیریتی	۳	۳/۴۸	۰/۶۳	۹۹	۷/۶۶ ^{۰۰}	۰/۰۰۱	۰/۰۵	رد H_0

جدول ۵: آزمون برازش نکویی خی دو و فراوانی مشاهده شده و قابل انتظار

فرآوانی مشاهده شده	فرآوانی قابل انتظار	باقیمانده	آزمون خی دو	درجه آزادی	سطح معناداری
کم	۲۱	۱۲,۳-	۱۳/۴۶	۲	۰,۰۰۱
متوسط	۲۹	۴,۳-			
زیاد	۵۰	۱۶,۷			
جمع کل	۱۰۰				

با توجه به نتایج جدول ۵ با اطمینان ۹۵٪ نتیجه می‌گیریم، که از دیدگاه مسئولین برنامه‌ریزی و کارشناسان بودجه دانشگاه آزاد اسلامی، عوامل مدیریتی می‌تواند بر استقرار نظام بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی مؤثر باشند. پس فرضیه اول پژوهش (عوامل مدیریتی بر استقرار نظام بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر معناداری دارند) تأیید می‌شود.

۳-۴- فرضیه دوم پژوهش: عوامل ساختاری بر استقرار نظام بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر معناداری دارند.

عوامل ساختاری بر استقرار نظام بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر ندارند. $H_0: \mu = 3$

عوامل ساختاری بر استقرار نظام بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارند. $H_1: \mu \neq 3$

جدول ۶: آزمون T تک نمونه‌ای برای بررسی تأثیر عوامل ساختاری بر استقرار نظام بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی

شرح	میانگین نظری	میانگین واقعی	انحراف معیار	درجه آزادی	t	سطح معناداری	سطح خطا	نتیجه آزمون
تأثیر عوامل ساختاری	۳	۳/۳۱	۰/۶۴	۹۹	۴/۹۰	۰/۰۰۱	۰/۰۵	H ₀ رد

جدول ۷: آزمون برازش نکویی خی دو و فراوانی مشاهده شده و قابل انتظار

فرآوانی مشاهده شده	فرآوانی قابل انتظار	باقیمانده	آزمون خی دو	درجه آزادی	سطح معناداری
کم	۲۲	۱۱,۳-	۱۰/۶۴	۲	۰,۰۰۵
متوسط	۳۰	۳,۳-			
زیاد	۴۸	۱۴,۷			
جمع کل	۱۰۰				

با توجه به نتایج جدول با اطمینان ۹۵٪ نتیجه می‌گیریم، که از دیدگاه مسئولین برنامه‌ریزی و کارشناسان بودجه دانشگاه آزاد اسلامی، عوامل ساختاری تا حدود زیادی می‌تواند بر استقرار نظام بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی مؤثر باشد. پس فرضیه دوم پژوهش (عوامل ساختاری بر استقرار نظام بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر معناداری دارند) تأیید می‌شود.

۳-۵- فرضیه سوم پژوهش: عوامل محیطی بر استقرار نظام بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر معناداری دارند.

عوامل محیطی بر استقرار نظام بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر ندارند $H_0: \mu = 3$

عوامل محیطی بر استقرار نظام بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارند. $H_1: \mu \neq 3$

جدول ۸: آزمون T تک نمونه‌ای برای بررسی تأثیر عوامل محیطی بر استقرار نظام بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی

اسلامی

شرح	میانگین نظری	میانگین واقعی	انحراف معیار	درجه آزادی	t	سطح معناداری	سطح خطا	نتیجه آزمون
تأثیر عوامل محیطی	۳	۳/۱۵	۰/۵۳	۹۹	۲/۸۸	۰/۰۰۵	۰/۰۵	H ₀ رد

جدول ۹: آزمون برازش نکویی خی دو و فراوانی مشاهده شده و قابل انتظار

سطح معناداری	درجه آزادی	آزمون خی دو	باقیمانده	فراوانی قابل انتظار	فراوانی مشاهده شده		
۰,۰۰۱	۲	۲۱/۴۴	۲۱,۳-	۳۳,۳	۱۲	کم	از دیدگاه مسئولین برنامه ریزی و کارشناسان بودجه دانشگاه آزاد
			۶,۷	۳۳,۳	۴۰	متوسط	
			۱۴,۷	۳۳,۳	۴۸	زیاد	
					۱۰۰	جمع کل	

با توجه به نتایج جدول با اطمینان ۹۵٪ نتیجه می گیریم، که از دیدگاه مسئولین برنامه ریزی و کارشناسان بودجه دانشگاه آزاد اسلامی، عوامل محیطی تا حدود زیادی می تواند بر استقرار نظام بودجه ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی مؤثر باشد. پس فرضیه سوم پژوهش (عوامل محیطی بر استقرار نظام بودجه ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر معناداری دارد) تأیید می شود.

جدول ۱۰: رتبه بندی فریدمن

اولویت بندی	میانگین رتبه	شرح
۱	۲/۱۹	عوامل مدیریتی
۲	۲/۱۳	عوامل ساختاری
۳	۱/۶۸	عوامل محیطی

۴- نتیجه گیری

با توجه به اینکه موضوع این پژوهش، شناسایی فاکتورهای استقرار نظام بودجه ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی کشور است، نتایج نشان می دهد که: عوامل مدیریتی، ساختاری و محیطی بر استقرار نظام بودجه ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی، تأثیر معناداری دارند. بر اساس نتایج پژوهش حاضر می توان این گونه استنباط و نتیجه گیری کرد که همه عوامل مؤثر بر استقرار نظام بودجه ریزی عملکردی به نوبه خود دارای اهمیت هستند. برخی از آنها اهمیت بیشتری نسبت به بقیه دارا می باشند. به عبارتی بر اساس رتبه بندی فریدمن، به این نتیجه دست یافتیم که عوامل مدیریتی، مهمترین عامل در استقرار نظام بودجه ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی می باشند و عوامل ساختاری و محیطی به ترتیب در اولویت های بعدی قرار می گیرند. نکته مهم اینکه اگر عوامل مؤثر اشاره شده در پیاده سازی بودجه ریزی عملکردی به درستی پیاده نشوند به عنوان مانع محسوب می شوند و نیز همه این عوامل به نوعی به یکدیگر وابسته هستند. نتایج

حاصل شده با نتایج تحقیقات جوردن و هاکیبارت (۱۹۹۹)، حضوری و همکاران (۱۳۸۹) و امید و دهقانان (۱۳۸۷) همخوانی دارد.

فرضیه اول: با توجه به نتایج پژوهش مبنی بر اینکه عوامل مدیریتی بر استقرار نظام بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر معناداری دارد، پیشنهاد می‌گردد:

۱- تقویت تفکر استراتژیک در حوزه معاونت برنامه‌ریزی دانشگاه به‌عنوان سکان‌دار و متولی امر برنامه و بودجه در دانشگاه؛

۲- استقرار یک نظام تشویقی / تنبیهی استراتژیک مبتنی بر عملکرد برای مدیران و کارکنان؛

۳- بهینه‌سازی هزینه‌ها و برنامه‌ها برای اداره امور بودجه با توجه به دستورالعمل‌ها و اسناد بالادستی دانشگاه؛

۴- ارائه آموزش‌های لازم در خصوص بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد به مدیران و کارشناسان بودجه دانشگاه‌های آزاد اسلامی کشور و برقراری کارگاه‌های آموزشی؛

۵- تقویت راهبردهای توانمندسازی و آموزش کلیه مدیران واحدهای دانشگاهی برای درک صحیح بودجه‌ریزی عملکردی و مدیریت عملکردی؛

۶- بهره‌گیری از الگوهای برنامه ریزی استراتژیک برای جلوگیری از اجرای پروژه‌ها و طرح‌ها و فعالیت‌هایی که در برنامه‌ها و پیش‌بینی‌ها آورده نشده‌اند با اعمال بخشنامه‌های قوی از جانب مدیریت کلان و حوزه برنامه‌ریزی؛

۷- مبنای قرار دادن موضوع عملکرد در کلیه تصمیمات و انتصابات مدیران توسط بخش‌های مدیریتی کلان دانشگاه؛

۸- تفویض اختیار منطقی به استان‌ها که البته تشکیل هیئت‌های امنای استانی در این خصوص یک موضوع مهم و اساسی است و در راستای نظام مدیریت عملکردی است. در بودجه‌ریزی عملکردی نیز عامل اختیار فاکتور مهمی است.

فرضیه دوم: با توجه به نتایج پژوهش مبنی بر اینکه عوامل ساختاری بر استقرار نظام بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر معناداری دارد، پیشنهاد می‌گردد:

۱- پیاده‌سازی همه ابعاد سیستم حسابداری تعهدی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی کشور؛

۲- تعیین شاخص‌های عملکردی مناسب؛

۳- بهره‌گیری از نرم‌افزارهای بودجه‌ریزی عملکردی و همچنین الگوهای شناسایی روش‌ها و

رویه‌های مناسب و استاندارد در دانشگاه مثل ABMN و APQC.

- ۴ - هماهنگی بین حوزه‌های مختلف در صدور بخشنامه‌ها و انجام فعالیت‌ها؛
- ۵ - تقویت امور اقتصادی دانش‌بنیان در دانشگاه در جهت تقویت منابع غیر شهریه‌ای و تأمین منابع بودجه‌ای جهت بودجه‌ریزی منطقی و موفق؛
- ۶ - بازبینی سیستم کدینگ حساب‌های دانشگاه و طراحی کدینگ بودجه‌ای مناسب؛
- ۷ - اتصال سامانه بودجه و سامانه حسابداری دانشگاه در راستای کنترل بودجه حوزه‌های مختلف و تسهیل محاسبه بهای تمام شده؛
- فرضیه سوم: با توجه به نتایج پژوهش مبنی بر اینکه عوامل محیطی بر استقرار نظام بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر معناداری دارد، پیشنهاد می‌گردد:
- ۱ - هماهنگی و پیروی از استانداردهای حسابداری ایران با توجه به لزوم استقرار نظام حسابداری تعهدی به‌عنوان زیربنای نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد؛
- ۲ - بهره‌گیری از پیشرفت‌های بودجه‌ریزی عملکردی در بخش دولتی؛
- ۳ - در نظر گرفتن کلیه فاکتورهای سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، آموزشی و غیره در راستای برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی در دانشگاه؛
- ۴ - استفاده از مشاوره متخصصان امور مالی و بودجه آشنا به فرآیند بودجه‌ریزی عملکردی در سطح دانشگاه آزاد اسلامی؛
- ۵ - تقویت فرهنگ پاسخ‌گویی و پاسخ‌دهی در دانشگاه با نگاه استراتژیک؛
- ۶ - تقویت و تکمیل طرح‌های کلان و برنامه‌های بلندمدت عام‌المنفعه دانشگاه همچون طرح آمایش سرزمین، ساها، شیماد، سیکاپ و غیره و در اختیار قرار دادن آن‌ها برای کل کشور و فضای آموزشی و پژوهشی عمومی به‌عنوان فاکتورهای عملکردی دانشگاه؛
- ۷ - هماهنگی با اسناد بالادستی کشور و نیز دانشگاه همچون نظرات مقام معظم رهبری و برنامه‌های مصوب بالادستی نظام مانند سند چشم‌انداز ۲۰ ساله و مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی مانند سند جامع توسعه علمی ایران، سند توسعه فرهنگی، سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها و هم‌چنین مصوبات هیئت مؤسس، هیئت‌امنا و هیئت اماناهای استانی؛
- ۸ - بهره‌گیری از حمایت‌های مجلس؛ در این خصوص حمایت ۲۴۲ نماینده در آبان ماه اخیر یک دستاورد تلقی می‌شود. در این گونه موارد با توجه به حمایت‌های مذکور، شرایط پایدار در دانشگاه تقویت می‌شود که در برنامه‌ریزی‌ها و بودجه‌ریزی‌ها و کاهش نوسانات آن‌ها کمک می‌نماید.

۱-۴- پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی

- ۱- بررسی ابعاد رشد سیستم مدیریت مالی راهبردی و بودجه‌ای دانشگاه‌های کشور و ارائه راهکارهای مناسب
- ۲- پیاده‌سازی الگوی حسابرسی مناسب پس از اجرای سیستم بودجه‌ریزی عملکردی در دانشگاه‌های آزاد کشور
- ۳- بررسی ابعاد مهم مؤثر بر کارایی، اثربخشی و صرفه اقتصادی نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در دانشگاه آزاد اسلامی کشور
- ۴- ارزیابی اثرات نظام بودجه‌ریزی عملکردی بر چارچوب حسابداری موجود در دانشگاه آزاد اسلامی کشور

منابع

۱. آذر، عادل، وفايي، امير (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان‌های عمومی، دو فصلنامه برنامه و بودجه شماره ۱۱۰.
۲. آذر، عادل، زاهدی، شمس‌السادات، امیرخانی، طیبه (۱۳۸۹)، طراحی مدل پیاده‌سازی بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد با رویکرد پویایی سیستم، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال پنجم، شماره ۱۸.
۳. ابراهیمی‌نژاد، مهدی و فرج‌وند، اسفندیار (۱۳۸۶)، بودجه از تنظیم تا کنترل، تهران، سازمان مطالعات تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.
۴. اسعدی، ابراهیمی، باباشاهی (۱۳۸۷)، شناسایی موانع استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در گمرک جمهوری اسلامی ایران، دومین کنفرانس بین‌المللی بودجه‌ریزی عملیاتی، تهران.
۵. پورعلی، محمدرضا، کاکوان، سعیده (۱۳۹۳)، الزامات استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی (مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی بابل)، دانش حسابرسی، سال چهاردهم، شماره ۵۷.
۶. حسن‌آبادی، محمد، نجارصراف، علیرضا (۱۳۸۵)، مدل جامع نظام بودجه‌ریزی عملیاتی، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

۷. حزب‌اللهی، مهزیار، موسوی، محمود، بافنده ایماندوست، صادق (۱۳۹۲)، طراحی الگوی استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌های کشور با تأکید بر روش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت (ABC)، پنجمین کنفرانس بین‌المللی بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد.
۸. رهنمای رودپشتی، فریدون (۱۳۸۷). حسابداری مدیریت (بودجه‌بندی عملیاتی، فصل ۸)، چاپ اول. انتشارات: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات.
۹. رهنمای رودپشتی، فریدون (۱۳۹۳)، بخشنامه دانشگاه آزاد، معاون برنامه‌ریزی دانشگاه آزاد اسلامی.
۱۰. زینالی، مهدی، محمدزاده سالطه، حیدر، مهران پور، حمید (۱۳۹۲)، بررسی موانع پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در وزارت امور اقتصادی و دارایی با استفاده از مدل شه، مجله اقتصادی، شماره‌های ۳ و ۴، خرداد و تیر
۱۱. سایت دانشگاه آزاد اسلامی (۱۳۹۴).
۱۲. ساکتی، پرویز، سعیدی، احمد (۱۳۸۶)، پیشنهادی برای بودجه‌ریزی دانشگاهی بر مبنای عملکرد، اولین کنفرانس بودجه‌ریزی عملیاتی، تهران، ۱۳۸۶.
۱۳. صدرحقیقی، خسرو، اسکندری، کریم، بیگلو (۱۳۹۲)، عوامل مؤثر بر بودجه‌ریزی عملیاتی دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۱۳ و اصلاح الگوی مصرف، پنجمین کنفرانس بین‌المللی بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد.
۱۴. مشایخی، بیتا، عبدزاده کنفی، محمد، فرجی، امید (۱۳۹۳)، امکان‌سنجی طراحی و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در دانشگاه‌های دولتی ایران: (مطالعه موردی دانشگاه تهران). فصلنامه علمی پژوهشی دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، سال سوم، شماره نهم.
۱۵. محمدی‌پور، رحمت‌اله، احمدی، زهرا (۱۳۹۴)، بررسی نقش حسابداری تعهدی در پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی و جایگاه حسابرسی عملیاتی، فصلنامه پژوهش‌نامه مالیات، مجله حسابرس.
۱۶. محمدی‌پور، رحمت‌اله (۱۳۹۴)، حسابداری عملکرد سیستم و بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد، اولین کنفرانس کاربرد بهایابی و بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد.
۱۷. محمدی‌پور، رحمت‌الله، طالب‌نیا، قدرت‌الله، حساس‌یگانه، یحیی و وکیلی‌فرد، حمیدرضا، (۱۳۹۳)، شناسایی و اولویت‌بندی متغیرهای استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی با تأکید بر پیاده‌سازی آن در سازمان امور مالیاتی کشور، پژوهشنامه مالیات، شماره بیست و دو، ۷۰.

18. Schick, Allen, Performance Budgeting and Accrual Budgeting (2007): Decision Rules or Analytic Tools?, OECD Journal on Budgeting, Volume2.
19. Ian Hawkesworth (2011), lisa von trapp and David fjord Nielsen, performance Budgeting in Poland: an OECD review, 2011, OECD Journal on Budgeting, Volume 2011/1 – Extract.
20. McGill, R. (2001). "Performance Budgeting". The International Journal of Public Sector Management, Vol.14, No. 5, pp: 376-390.

