

# سیستم بودجه بندی بر مبنای عملکرد و

## تاثیر آن بر عملکرد و

### مسئولیت پاسخگویی دولت



بودجه بندی بر مبنای عملکرد از سال ۱۹۷۰ در دولتهای ایالتی امریکا به عنوان یک نوآوری و ابداع و به منظور تحول در نظام بودجه بندی آغاز شد. کشورهای دیگری نیز این نظام بودجه بندی را برگزیده اند. الگوهای مورد استفاده میان کشورهای جهان در این زمینه یکسان نیست. هدف از پیاده سازی این نظام چیست؟ موفقیت و نارساییهای آن چیست؟ هدف اصلی این نوشتار بررسی این موضوع است که از میان هدفهای مورد نظر برای پیاده سازی نظام بودجه بندی بر مبنای عملکرد، کدامیک دستیافتنی است و کدامیک در اولویت قرار دارد. بررسیها نشان می دهد که هدف پاسخگویی، مبنای پایه قویتری برای تعیین موفقیت بودجه بندی بر مبنای عملکرد، نسبت به تخصیص بودجه، ایجاد می کند. همچنین اثر اجرای این سیستم بر عملکرد دولتها هم بررسی شده است. روشن شدن این موضوع می تواند تاثیر عمیقی بر جهتگیری، نحوه پیاده سازی، و انتظارات از نظام بودجه بندی بر مبنای عملکرد در ایران، که در آغاز فرایند پیاده سازی آن هستیم، داشته باشد.

✍ احمد خدای پور  
✍ مهدی زینالی

بودجه مهمترین سند مالی کشور است. بر اساس تعریف ماده ۱ قانون محاسبات عمومی "بودجه کل کشور برنامه مالی یکساله دولت است که درآمدها و سایر منابع تامین اعتبار را پیشبینی می کند و هزینه های انجام عملیاتی را که منجر به تحقق سیاستها و هدفهای قانونی می شود، بر آورد می کند." با توسعه وظایف دولت و افزایش سریع هزینه های دولتی و پیوند آن با وضعیت عمومی اقتصاد کشور، کنترل مخارج اهمیت خود را از دست داد و نیاز به بهبود در سیستمهای برنامه ریزی، کنترل و مدیریت منابع بخش عمومی مطرح شد تا تصمیمگیرندگان بتوانند دید وسیعتری پیدا کنند و اطلاعات گسترده تری در مورد نتایج عملکردها و هزینه های اجرای فعالیتها داشته باشند. این امر موجب توجه دولتها به اقتصادی بودن، کارایی و اثربخشی منابع دولت و به عبارتی مدیریت مالی دولت شد. روبرو شدن با این شرایط نه تنها نیاز به بهبود روشها و رویه های بودجه بندی موجود برای افزایش هماهنگی در سیستم را مطرح ساخت، بلکه بُعد جدیدی برای تصمیمگیری در مدیریت و مدیریت مالی دولت ایجاد کرد و باعث ایجاد سیستم بودجه بندی بر مبنای عملکرد برای بازنگری و ارزیابی مدیریت فعالیتهای دولتی شد. از آنجا که اختصاص هدفمند اعتبار به فعالیتهای هر سازمان می تواند ضمن شفاف سازی نحوه توزیع منابع، امکان پایش عملیاتی و انتظار برای دسترسی به نتایج هزینه ها را فراهم سازد، استفاده از بودجه بندی بر مبنای عملکرد گام موثری در افزایش کارایی و اثر بخشی اعتبارات خواهد بود.

مقدمه

## مفاهیم بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد

بیشتر پژوهشگران و کارشناسان بودجه‌بندی دولتی، بر روی این نظر توافق دارند که بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد به عنوان تخصیص منابع برای دستیابی به هدفها، مقاصد برنامه‌ریزی شده و همچنین دستیابی به بعضی از شاخصهای کار، یعنی کارایی<sup>۱</sup> و اثربخشی<sup>۲</sup> است.

به گفته جان میکسل (John Mikesell)، بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد در اساس ارتباط داده‌ها و درآمدها یا هزینه‌ها با هدفها و فعالیتهای برنامه‌هاست. او می‌گوید که بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد ممکن است طبق روال معمول شامل یکی از عوامل زیر باشد:

- اطلاعات حجم کار،
- اطلاعات تولید (هزینه هر واحد فعالیت)،
- اطلاعات تاثیر گذار (سطح حصول هدفها).

فیلیپ جویس (Philip Joice) بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد را به عنوان شبکه ارتباطی کارآمد می‌شناسد که برای اطمینان از دستیابی به هدفهای بودجه‌بندی، منابع را به نتایج پیوند می‌دهد.

با توجه به تعاریف ارائه شده می‌توان گفت بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد بیشتر حول دو محور «ارتباط بودجه با نتایج» و «ارتباط بودجه با شاخصهای عملکرد و ارزیابی» می‌چرخد.

بدین ترتیب می‌توان گفت که بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد عبارت است از برنامه سالانه به همراه بودجه سالانه که رابطه میان میزان وجوه تخصیص یافته به هر برنامه و نتایج به دست آمده از آن برنامه را نشان می‌دهد. این بدان معنی است که با میزان مشخصی مخارج انجام شده در هر برنامه باید مجموعه‌ای معین از هدفها تامین شود.

با توجه به تعاریف ارائه شده می‌توان بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد را به عنوان فرایندی برای تهیه و تدوین بودجه دانست که با تاکید بر فعالیتهای و برنامه‌ها و مدیریت عملکرد، این امکان را فراهم می‌سازد که تصمیم برای تخصیص یا عدم تخصیص اعتبارات تا حدودی براساس کارایی و اثربخشی خدمات ارائه شده صورت بگیرد.

## وظایف و ویژگیهای بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد

فرایند بودجه‌بندی سه نوع متفاوت از وظایف را بر عهده دارد؛

وظایف برنامه‌ریزی، مدیریتی و کنترل. در بودجه سنتی فقط وظیفه کنترلی وجود داشت در حالی که در بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد، وظیفه مدیریتی و برنامه‌ریزی هم بدان اضافه شده و به عبارتی به ستانده نیز توجه شده است. در واقع بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد بر دو موضوع تاکید دارد (ورمزیار، ۱۳۸۲):

- ستانده و ارتباط بین داده و ستانده یا تولید،
- نتیجه یا رضایت مردم.

در بودجه‌بندی وظیفه برنامه‌ریزی بر انتخاب درون برنامه‌ای تاکید دارد. وظیفه مدیریتی بر انتخاب فرا برنامه‌ای تاکید دارد. وظیفه کنترلی بودجه‌بندی بر تحقق هدفها یا سایر محدودیتهای در اعتبارات عمومی برای مراقبت از مسئولیت واگذاری از طرف پرداخت کنندگان مالیات است.

## هدفهای بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد

هدف اصلی بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد، کمک به تصمیمگیری عقلایی درباره تخصیص و تعهد منابع دولت براساس پیامدهای سنجش پذیر است. می‌توان هدفهای بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد را به صورت زیر بیان کرد (قادری، ۱۳۸۲):

- ارائه مبنای صحیح برای تصمیمگیری در مورد تخصیص منابع،
- تعیین نتایج سنجش پذیر و مورد انتظار از یک تخصیص بودجه خاص،
- تمرکز فرایند تصمیمگیری روی مهمترین مسائل و چالشهایی که دستگاه با آن روبرو است،
- ایجاد ارتباط میان بودجه و نتایج عملکرد برنامه،
- پر بار ساختن خدمات دریافتی یا همان مدیریت کیفیت جامع<sup>۳</sup>،
- ارائه مشوقهایی برای مدیریت عملکرد بر مبنای بهبود مستمر،
- ارائه مبنایی برای پاسخگویی بیشتر در ازای استفاده از منابع کشور،
- امکان نظارت موثر بر اجرای عملیات،
- بهبود روابط با مردم از طریق انتشار اطلاعات صریح و روشن درباره برنامه‌های عمومی.

در این مقاله کوشش می‌شود که تاثیر بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد بر مسئولیت پاسخگویی دولت و عملکرد آن مورد بررسی واقع شود. این دو مورد به عنوان هدفهای بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد در بالا ذکر شده است.

## بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد و مسئولیت پاسخگویی دولت

در کشورهای پیشرفته، مسئولیت پاسخگویی، جایگاه ویژه‌ای در چارچوب نظری حسابداری و گزارشگری مالی دولت‌ها پیدا کرده و به اصیلترین عامل ارزیابی و مقایسه نظامهای حسابداری و گزارشگری مالی دولت‌ها بدل شده است. در ارزیابی و مقایسه نظامهای حسابداری و گزارشگری مالی دولتی، ظرفیت مسئولیت پاسخگویی نقش اساسی ایفا می‌کند و مطلوبیت سودمندی نظامهای حسابداری دولتی در گرو قابلیت‌های این گونه نظامهای اطلاعاتی در تهیه اطلاعات سودمند و درخور استفاده برای ادای مسئولیت پاسخگویی دولت‌ها از یک سو و تهیه اطلاعات برای ارزیابی این مسئولیت‌ها توسط شهروندان از سوی دیگر است. مفهوم مسئولیت پاسخگویی می‌تواند به عنوان معیاری اساسی در ارزیابی قابلیت‌های نظام حسابداری و گزارشگری مالی دولت مورد استفاده قرار گیرد (باباجانی، ۱۳۷۹).

بیانیه شماره ۳۴ هیئت استانداردهای حسابداری دولتی<sup>۵</sup> امریکا بیشتر بر معیار اندازه‌گیری جریان منابع اقتصادی تاکید دارد. این معیار اندازه‌گیری با هدف اطمینان یافتن از میزان کارایی، اثربخشی و صرفه‌جویی ناشی از مصرف منابع اقتصادی، تعیین بهای تمام شده کالاها و خدمات و افزایش سطح مسئولیت پاسخگویی عملیاتی، در سیستمهای حسابداری مالی مورد استفاده قرار می‌گیرد. وظیفه اصلی این سیستمها، تهیه اطلاعات شفاف در مورد چگونگی مصرف منابع اقتصادی و اندازه‌گیری میزان دستیابی به هدفهای تعیین شده در قالب میزان تولید و عرضه کالاها و خدمات و ارزیابی اثربخشی کالاها و خدمات تولید و عرضه شده است. اهمیت استفاده از این نوع معیارهای اندازه‌گیری در سیستمهای حسابداری زمانی آشکار می‌شود که دولت‌ها اقدام به تهیه و تنظیم بودجه بر مبنای عملکرد می‌کنند (باباجانی، ۱۳۸۲). در پژوهشهای انجام شده توسط **جوردن و هاكبارت** (Jordan & Hackbart, 2005) میزان اهمیت مسئولیت پاسخگویی و همچنین تحقق مناسب آن با اجرای سیستم بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد نشان داده می‌شود. پژوهشگران یاد شده برای گردآوری داده‌های لازم از پرسشنامه استفاده کردند. این پرسشنامه‌ها برای کارشناسان بودجه در ایالت‌های امریکا ارسال شد. این مطالعه بر دو نتیجه مهم تاکید داشت:

• هدف دولت از استقرار سیستم بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد

چیست؟

• بینش‌ها در مورد راهبرد و رویکردهای مربوط به اجرای سیستم بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد به چه صورت است؟ پاسخ‌دهندگان، هدفهای دولت از اجرای سیستم بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد را به صورت زیر بیان کردند. بیشترین نمره به بهبود مسئولیت پاسخگویی برنامه‌ای (۲/۳۱) و کمترین نمره به تغییرات در سیاستهای ایالتی داده شده است (جدول ۱).

تعداد	نمره میانگین	
۱۶	۲/۳۱	بهبود مسئولیت پاسخگویی برنامه‌ای
۱۶	۲/۴۴	افزایش اثربخشی برنامه
۱۶	۳/۸۸	افزایش کارایی برنامه
۱۵	۴/۲	تغییرات در مدیریت برنامه
۱۴	۴/۶۹	تغییرات در تخصیص بودجه ایالتها
۱۳	۴/۷۱	تغییرات در فرایند بودجه
۱۱	۵/۱۸	تغییرات در سیاست ایالتها

جدول ۱- هدفهای رتبه‌بندی شده در استقرار بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد

سپس این پژوهشگران به بررسی موفقیت دستیابی به هدفهای استقرار سیستم بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد پرداختند و نمره‌های موفقیت برای هر کدام از هدفها به صورت میانگین استفاده شد. موفقیت به صورت رتبه‌ای شامل رتبه‌های خیلی موفق، موفق، به طور متوسط موفق و ناموفق مورد بررسی قرار گرفت و ارزش هر کدام از آنها به ترتیب ۱، ۲، ۳ و ۴ بود و یا به عبارتی هر پاسخ خیلی موفق ضریب ۴ به خود می‌گرفت.

در این حالت هم میزان موفقیت در دستیابی به هدف بهبود پاسخگویی برنامه‌ای بالاترین نمره را داشت و کمترین نمره به هدف تغییر در تخصیص بودجه مربوط می‌شد (جدول ۲).

در ادامه، پژوهشگران یاد شده به بررسی موفقیت نسبی بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد در ارتباط میان وظایف و برنامه‌ها پرداختند و به این نتیجه رسیدند که فعالیتهای مربوط به آموزش در بیشترین مرتبه هستند.

همچنین در بررسیهای مربوط به بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد به عنوان ابزاری برای پاسخگویی، به این نتیجه رسیدند (۱۹ مورد از ۲۱ مورد پاسخ‌دهنده) که اندازه‌گیری عملکرد باعث بهبود مسئولیت پاسخگویی نسبت به دستگاههای اجرایی می‌شود. ۱۵ مورد از پاسخ‌دهندگان پذیرفتند که اندازه‌گیری عملکرد باعث

تعداد	کاملاً موافق	موافق	بی تفاوت	مخالف	کاملاً مخالف	مشاهداتی از هدفهای ناشی از اندازه‌گیری عملکرد
۲۱	۲	۱۲	۵	۱	۱	پاسخگویی مالی ایجاد شده ناشی از اندازه‌گیری عملکرد
۲۱	۶	۹	۵	۰	۱	مسئولیت پاسخگویی در برابر شهروندان ناشی از اندازه‌گیری عملکرد
۲۱	۵	۸	۷	۱	۰	مسئولیت پاسخگویی در برابر قانونگذاران ناشی از اندازه‌گیری عملکرد
۲۱	۶	۳	۱	۰	۱	مسئولیت پاسخگویی در برابر دستگاه اجرایی ناشی از اندازه‌گیری عملکرد

جدول ۳- مشاهداتی از استقرار سیستم بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد برای افزایش مسئولیت پاسخگویی

بر ساختار انعطاف‌پذیر و باز تمرکز دارند. در نتیجه یکی از هدفهای اساسی بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد، مدیریت کیفیت جامع است (Young, 2003).

برای بالا بردن کارایی و اثربخشی بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد باید هدفها و مقاصد برنامه‌ها به طور مناسب توسط برنامه‌ریزان و سیاستگذاران تعیین شود. همچنین شاخصهای مناسب که مشخص‌کننده درجه تحقق هدفها با توجه به میزان منابع مصرف شده است، تعیین گردد. از آنجا که مدیران اجرایی، سازوکار اجرایی برنامه‌ها را می‌شناسند، می‌توانند فعالانه به سیاستگذاران در تعریف و بازنگری برنامه‌های سالانه سازمان خود یاری رسانند. سیاستگذاران و برنامه‌ریزان هم تنها در صورت همکاری نزدیک با سطوح اجرایی، می‌توانند از پایداری مدیران اجرایی به هدفهای تعیین شده مطمئن شوند. بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد می‌تواند از طریق افزایش درک تصمیمگیران از پیوندهای منابع درخواستی و نتایج عملیات مورد نظر، باعث بهبود فعالیت‌های دولت شود. در نهایت اجرای بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد و به تبع آن افزایش عملکرد فعالیت‌های دولت مستلزم وجود انگیزه‌های مدیریتی و پرسنلی قوی در میان کارکنان، گروه‌های کاری متخصص، برنامه‌های توسعه فعالیتها، اجرای نظام حسابداری تعهدی و تهیه نرم‌افزارهای جامع برای محاسبه بهای تمام شده، است.

اطلاعات عملکرد، بیشتر مورد استفاده مدیرانی است که مایلند کارایی عملیاتی برنامه‌ها و فرایندهای کاری خود را افزایش دهند. تشویق مدیران به استفاده از بودجه‌بندی عملیاتی، مستقیم‌ترین پیوند میان اطلاعات عملکرد و افزایش کارایی و کیفیت خدمات

تعداد	کاملاً موافق	موافق	بی تفاوت	مخالف	کاملاً مخالف	هدفهای استقرار بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد
۱۶	۰	۸	۴	۴	۰	بهبود مسئولیت پاسخگویی برنامه‌های
۲/۶۲	۱۳	۱	۵	۵	۲	تغییر فرایند بودجه
۲/۵۶	۹	۱	۳	۴	۱	تغییر سیاست دولت
۲/۴۳	۱۴	۰	۹	۴	۱	افزایش اثربخشی برنامه
۲/۳۱	۱۳	۱	۷	۵	۰	افزایش کارایی برنامه
۲/۲۱	۱۴	۰	۱۲	۱	۱	تغییرات در مدیریت برنامه
۲/۰۸	۱۲	۲	۷	۳	۰	تغییرات در تخصیص بودجه

جدول ۲- نمره موفقیت محاسبه شده برای دستیابی به هدفهای استقرار سیستم

بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد

$$* [(4 \times 4) + (4 \times 3) + (8 \times 2)] / 16 = 44 / 16 = 2.75$$

فراهم کردن مسئولیت پاسخگویی نسبت به شهروندان می‌شود. ۱۴ مورد اذعان کردند که اندازه‌گیری عملکرد باعث فراهم شدن پاسخگویی مالی می‌شود. ۱۳ مورد هم تاکید کردند که اندازه‌گیری عملکرد باعث فراهم شدن مسئولیت پاسخگویی نسبت به قانونگذاران می‌شود (جدول ۳).

## بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد و تاثیر آن بر عملکرد دولت

یکی از هدفهای سیستم بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد پربار کردن خدمات دریافتی یا همان مدیریت کیفیت جامع است. مدیریت کیفیت جامع بیشتر بر رضایت مشتریان و مصرف‌کنندگان تاکید دارد. در واقع «مدیریت»، همان استفاده بهینه از منابع سازمان برای جلب رضایت مشتری، «کیفیت» میزان پاسخگویی محصولات و خدمات عرضه شده به نیاز مصرف‌کنندگان، «جامع» هماهنگی و همکاری در کل سازمان برای کسب رضایت مصرف‌کنندگان است. در این سیستم، پس از تعیین هدفهای عملیاتی به‌طور همزمان شاخصها و ابزارهایی را برای مشخص کردن میزان اثربخشی و کارایی اقدامات انجام شده در حوزه خدمات دریافتی نیز تعیین می‌کنند که این عمل خدمات دریافتی را با کیفیت‌تر می‌سازد.

مدیریت کیفیت جامع و برنامه‌های مشابه آن جزو اقدامات راهبردی و مدیریتی هستند که در این سیستم در همه سطوح بخش دولتی جای گرفته و بهره‌وری تاکید دارند. در واقع مدیریت کیفیت جامع و سایر برنامه‌های مشابه آن بر رضایت مصرف‌کنندگان و همکاری کارکنان و گروه‌های کاری و سنجش عملیات و همچنین

است. این رویکرد با استفاده‌های منفی از اطلاعات عملکرد، از جمله استفاده برای تنبیه و مجازات یا تشویق و پاداش افراد که خطر قانون‌گریزی یا سوءاستفاده از سیستم به جای بهبود عملکرد را در پی دارد، متفاوت است.

شاخصهای کارایی، حجم کار، کیفیت خدمات و رضایت مشتریان شاخصهایی است که برای بهبود عملکرد مدیران ارزش زیادی دارد. این شاخصها را می‌توان برای تعیین هدفهای عملکرد و طراحی راهبردهایی برای نیل به هدفها، ردگیری عملکرد در طول زمان، مقایسه عملکرد سازمان با عملکرد سازمانهای دیگر و انعقاد قراردادهایی مبنی بر عملکرد میان کارکنان دولت و بخش خصوصی به کار برد.

سیستم بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد می‌تواند از طریق کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت خدمات و همچنین حذف فعالیتهای فاقد ارزش افزوده و افزایش رضایت مصرف‌کنندگان بر عملکرد دولت تاثیر بگذارد و باعث افزایش کارایی و اثربخشی فعالیتهای دولتی شود.

## نتیجه‌گیری

بسیاری از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه در تلاشند نظام بودجه‌بندی خود را در یک فرایند بهبود یا تغییر به نظامی عملکرد محور یا عملیاتی که در آن ارتباط بین اعتبارات بودجه‌ای و عملکرد دستگاههای اجرایی شفاف و مفهوم است، نزدیکتر سازند و از این طریق اطلاعاتی معتبر و قابل اطمینان برای تصمیمهای بودجه‌ای دولت و مجلس فراهم آورند. بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد با الزام دستگاههای اجرایی به تمرکز بر نتایج برنامه‌ها باعث بهبود اثربخشی، کارایی و پاسخگویی برنامه‌های دولت، می‌شود. سیستم بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد از طریق استفاده از مدیریت کیفیت جامع و کاهش هزینه‌ها و همچنین افزایش رضایت مصرف‌کنندگان باعث بهبود عملکرد دولت شده و در واقع منجر به بهره‌برداری اثربخشی از منابع سازمان خواهد شد و مدیران می‌توانند از منابع موجود در راستای دستیابی به هدفهای مورد انتظار تبیین شده در بودجه به طور اثربخشی بهره‌برداری کنند. براساس نتایج تجربی و مشاهدات انجام شده توسط جوردن و هاکبارت، هدف اصلی از استقرار سیستم بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد، بهبود مسئولیت پاسخگویی

برنامه‌ای در برابر فرایند بودجه و تخصیص آن است. بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد، ابزار ارزشمندی برای ایجاد درک بنیادی اساسی از تلفیق میان منابع به کار گرفته شده و عملکرد ایجاد شده است. در نتیجه مسئولان برنامه‌ها، فرصتی برای بررسی اثر متقابل درونی میان منابع و نتایج مورد انتظار در دست دارند. این تجربه به شکل مطلوبی مدیریت کلی برنامه‌ها را بهبود می‌بخشد.



## پانته‌ها:

- 1- Performance-based Budgeting (PBB)
- 2- Efficiency
- 3- Effectiveness
- 4- Total Quality Management (TQM)
- 5- Governmental Accounting Standards Board (GASB)

## منابع:

- باباجانی، جعفر، نقش مسئولیت پاسخگویی در چارچوب نظری حسابداری دولتی، فصلنامه حسابر، شماره ۷، تابستان ۱۳۷۹
- باباجانی، جعفر، مسئولیت پاسخگویی و تحولات حسابداری دولتی موضوع بیانیه ۳۴ هیئت استانداردهای حسابداری دولتی امریکا، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، شماره ۸، سال ۱۳۸۲
- دفتر برنامه‌ریزی منابع مالی و بودجه، گزارش ۱۰۱، بودجه‌ریزی عملیاتی از تئوری تا عمل، بهمن ماه ۱۳۸۲
- ورمزیار، حسن، بودجه‌ریزی عملیاتی در ایران، دفتر اقتصاد کلان، ۱۳۸۲
- کریمی، ملیحه، بودجه‌ریزی معیار پاسخگویی و نقش حسابرسی عملیاتی در ارتقا آن، ماهنامه حسابداری، شماره ۱۸۲، اردیبهشت ماه ۱۳۸۶، صفحات ۷۶-۸۲
- Dongsung, Kong, **Performance-based Budgeting: The US Experience**, Public Organization Review, 2005
- Garry, V., Martha, W., Mathew, A., **Useful but not a Panacea: Performance-based Program Budgeting in Florida**, Journal of Public Administration, 2005
- Henadon, C., **Performance Budgeting in Florida- Half Way There**, Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management, Winter 1999
- Meagan, M., Jordan and Merl, Hackbart, **The Goals and Implementation Success of State Performance-based Budgeting**, Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management, Winter 2005
- Melkers, J., Willoughby, K., **The State of the State: Performance-based Budgeting Requirements in 47 out of 50**, Public Administration Review, 1998
- Patrick, Mullen, **Performance-based Budgeting: The Contribution of the Program Assessment Rating Tool**, Journal of Public Budgeting and Finance, Winter 2000
- Srikant, Sastry, Scott, King, **Competing for Funds in Austere Time: How to Win with Performance-based Budgeting**, the Journal of Government Financial Management, Winter 2005
- W., Mark Graim, J., Brain O'Roark, **Impact of Performance-based Budgeting on State Fiscal Performance**, Economic and Governance, December 2002