



الزامات و چالش‌های بودجه‌ریزی عملیاتی در پیاده‌سازی مدل ایرانی

دکتر ابراهیم عباسی

دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه الزهراء

شماره تماس: ۰۹۱۲۳۲۲۶۰۳۰

Email: Abbasiebrahim2000@yahoo.com

آدرس: ده ونک-دانشگاه الزهراء-دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد

چکیده:

هدف از این مقاله معرفی پیش‌شرطها، الزامات و چالش‌های پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی طبق مدل ایرانی است. برای این منظور ضمن معرفی بودجه‌ریزی عملیاتی و چارچوب تجزیه و تحلیل انواع سازمان‌های دولتی برحسب نتایج مورد انتظار و ستاده‌ها، بسترهای پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی، الزامات آن و چالش‌های مدل ایرانی معرفی شده است. نتایج این پژوهش تحلیلی و مروری نشان می‌دهد که مطابق با مدل ایرانی زیر ساخت‌های بودجه‌ریزی عملیاتی در حوزه‌های سازمان‌دهی، مدیریت راهبردی، منابع انسانی، حوزه فناوری اداری و حوزه قوانین و مقررات سازمان‌های کشور مستلزم کار بیشتری است. تعداد زیادی الزامات و پیش‌شرط‌های پیاده‌سازی باید تأمین شود. تعدادی محدودیت و موانع به عنوان چالش‌های پیاده‌سازی در سازمان‌های ایرانی شناسایی و معرفی شده‌اند. در پایان مدل ایرانی برای پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی و پیشنهادها و راه‌حل‌هایی برای تحقق آن معرفی شده است.

کلمات کلیدی:

الزامات، پیش‌شرطها و چالش‌های پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی، مدل ایرانی



مقدمه

بودجه عملیاتی شبیه به یک قرارداد پیمانکاری است. یک پیمانکار ابتدا شرح عملیات و خدمات خود را ارائه می‌دهد و بر اساس صورت وضعیت و شرح هزینه‌ها و نتایج کار خود مبلغ قرارداد را دریافت می‌کند یعنی در قبال عملیات انجام شده به پیمانکار وجه پرداخت می‌شود. در بودجه‌ریزی عملیاتی رابطه دولت با دستگاه‌های اجرایی شبیه به رابطه کارفرما با پیمانکار است. اعتبارات در قبال عملیات و نتایج کار مورد انتظار به دستگاه‌های اجرایی تخصیص می‌یابد. دستگاه اجرایی در قبال دریافت بودجه پاسخگو خواهد بود. بنابراین اعتبارات نه بر مبنای بزرگی و کوچکی دستگاه اجرایی بلکه بر حسب بهای تمام شده حجم عملیات مورد انتظار تخصیص می‌یابد. هدف از این مقاله معرفی بسترهای پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی و الزامات و چالش‌های پیاده‌سازی آن در ایران است. برای این منظور در انتهای مقاله چارچوبی مفهومی از مدل مسیر پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در ایران معرفی می‌شود.

امروزه بودجه‌ریزی عملیاتی معروف به بودجه‌ریزی برای نتایج^۱ است. (Schick ۱۹۹۰ P: ۲۶ and OECD ۱۹۹۵, ۱۹۹۴). این اندیشه به جای تأکید روی مخارج دولت به عملکرد برنامه‌های دولت توجه دارد. رویکرد این نوع بودجه‌ریزی عبارت است از:

۱- تمرکز روی شاخص‌های اندازه‌گیری نتایج و پیامدهای عملکرد در ارتباط با فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک.

۲- تأکید روی کنترل عدم تمرکز و حذف بوروکراسی در تصمیم‌گیری بودجه.

۳- تغییر در پاسخگویی در قبال رعایت مقررات به پاسخگویی در قبال نتایج (Anders ۲۰۰۱ P: ۲۰).

بودجه عملیاتی یک روش مکانیکی در تخصیص منابع نیست. در روش مکانیکی منابع مالی معینی برای سطح معینی از عملکرد تخصیص می‌یابد. در این روش ممکن است به دلیل پایین در نظر گرفتن اهداف و تحقق عملکرد مورد نظر مسئولیت پاسخگویی مدیران کاهش یابد. در بودجه‌ریزی عملیاتی کارایی و اثربخشی مورد نظر است. در کارایی استفاده بهینه از منابع و امکانات مادی و انسانی مورد توجه است. اما اثربخشی نشان می‌دهد که تا چه حدی عملیات منجر به نتایج مورد انتظار شده است. یعنی عملکرد حاصل از به کارگیری منابع چقدر است و چگونه حاصل شده است.

با مرتبط ساختن برنامه‌های بودجه‌بندی شده و عملکرد پاسخگویی دولت در برابر مردم و قانون‌گذار افزایش می‌یابد. بودجه عملیاتی قبل از تخصیص منابع از مدیران می‌خواهد به سوالات زیر پاسخ دهند. وضع فعلی چگونه و کجاست، می‌خواهیم کجا برویم، چگونه باید به این اهداف برسیم و چگونه باید مسیر پیشرفت خود را اندازه‌گیری کنیم. پس از تخصیص منابع باید به این سؤالات پاسخ داد که تا چه حدی از منابع و امکانات تخصیصی استفاده مفید بعمل آمده است. تا چه حدی به اهداف مورد نظر رسیده‌ایم یعنی نتایج حاصله تا چه حدی با نتایج مورد انتظار مطابقت دارد. این نتایج تا چه حدی به تحقق برنامه‌های دولت کمک کرده است و رفاه عمومی را افزایش داده است.

این بودجه‌ریزی طراحی شد تا کارایی بلند مدت فعالیت‌های دولت را بهبود دهد. در این روش بودجه‌ریزی مبتنی بر همبستگی بین آن‌چه که دولت انجام می‌دهد و پولی که خرج می‌کند. به مدیران امکان می‌دهد تا حجم کار و هزینه هر واحد محصول را اندازه‌گیری کنند. بودجه از حاصل ضرب هزینه هر واحد خروجی در تعداد محصولات و خدمات مورد نیاز در سال آینده به دست می‌آید. تأکید روی گستردگی و بزرگی بودجه و اندازه دولت نیست بلکه به اندازه‌گیری حجم کار دستگاه اجرایی توجه می‌شود. تأکید روی کاری است که باید انجام شود نه فواید و اهداف آن کار. بودجه‌ریزی عملیاتی فرایند بودجه‌ای دولت^۲ گستر^۲ نبود بلکه تأکید روی انسجام اطلاعات فعالیت‌ها و بودجه‌ریزی است (world Bank ۱۹۹۸ P: ۱۲).

۱-Budgeting for Results

۲- government – wide budgetary process



چارچوب تجزیه و تحلیل سازمان‌های بخش عمومی

انجام اصلاحات در راستای اثربخشی مستلزم توجه به مشخصات متفاوت دستگاه‌های اجرایی عمومی است. سازمان‌ها را به منظور بودجه‌ریزی عملیاتی به چهار گروه می‌توان تقسیم کرد:

گروه اول: سازمان‌هایی هستند که ستاده‌ها و نتایج آنها قابل اندازه‌گیری و قابل مشاهده است. آنها را سازمان‌های تولیدی^۱ گویند.

گروه دوم: سازمان‌هایی هستند که ستاده‌های آنها قابل مشاهده و اندازه‌گیری است اما نتایج آنها قابل اندازه‌گیری و مشاهده نیست. آنها را سازمان‌های رویه‌ای^۲ گویند.

گروه سوم: سازمان‌هایی هستند که ستاده‌های آنها بسهولت قابل مشاهده یا قابل اندازه‌گیری نیست اما نتایج آنها قابل اندازه‌گیری است. آنها را سازمان‌های هنری^۳ گویند.

گروه چهارم: سازمان‌هایی هستند که نتایج و ستاده‌های آنها به سختی قابل مشاهده یا قابل اندازه‌گیری است آنها را سازمان‌های کتیبه‌ای^۴ گویند.

		غیر قابل مشاهده یا غیر قابل اندازه‌گیری	
		قابل مشاهده یا قابل اندازه‌گیری	غیر قابل مشاهده یا غیر قابل اندازه‌گیری
ستاده‌ها (خروجی)	قابل مشاهده یا قابل اندازه‌گیری	سازمان تولیدی	سازمان رویه‌ای
	غیر قابل مشاهده یا غیر قابل اندازه‌گیری	سازمان هنری	سازمان کتیبه‌ای

نمودار ۱- انواع سازمان‌های بخش عمومی بر حسب نتایج مورد انتظار و ستاده‌ها
مأخذ: ۲۳ P: ۱۹۹۶ Mascarenhas.

مفهوم و دلایل اندازه‌گیری عملکرد:

اندازه‌گیری عملکرد عبارت است از: فرآیند ارزیابی پیشرفت برنامه‌ها در راستای نیل به اهداف با توجه به کارایی استفاده از منابع در تهیه کالا و خدمات (ستاده‌ها)، کیفیت ستاده (نحوه تحویل به مشتریان و میزان رضایت آنها) و پیامدها (نتایج هر برنامه در مقایسه با اهداف مورد انتظار). هدف از اندازه‌گیری عملکرد در دهه ۱۹۵۰ کمک به مدیران برای ارزیابی کار واحدهای اجرایی برای تعیین هزینه هر واحد محصول و یا خروجی است. اما امروزه نه تنها ارزیابی کارایی در اجرای بوجه مطرح است بلکه مبنایی برای تهیه بودجه و واگذاری اختیارات و

- ۱- Production Organizations
- ۲- Procedural Organizations
- ۳- Craft Organizations
- ۴- Coping Organizations



حسابرسی نیز به حساب می‌آید. همچنین ارزیابی پیشرفت سازمان به سمت نتایج برنامه استراتژیک است. (Anders ۲۰۰۱ P: ۲۱-۵). سازمان‌ها و یا دستگاه‌های اجرایی با سنجش عملکرد اهداف زیر را دنبال می‌کنند:

افزایش پاسخگویی: شاخص‌های عملکرد به تصمیم‌گیران و شهروندان اجازه می‌دهند اثربخشی برنامه‌های سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی را کاملاً اندازه‌گیری کنند.

بهبود ارائه خدمات: اطلاعات عملکرد اطلاعاتی درباره اینکه آیا برنامه‌ها، طرح‌ها و سیاست‌های عمومی‌کارایی دارند یا خیر ارائه می‌دهد.

ارائه سطح فعالیت سازمان یا دستگاه اجرایی با توجه به بودجه دریافتی: شاخص‌های عملکرد، ارزیابی میزان کالاها و خدماتی را که می‌توان با منابع تخصیص یافته ارائه داد مشخص می‌کند.

اطلاع‌رسانی به شهروندان: شاخص‌های عملکرد برای عموم توضیح می‌دهند که به عنوان مثال درآمدهای مالیاتی صرف چه کارهایی می‌شوند.

بسترهای پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی:

بسترهای بودجه‌ریزی عملیاتی در حوزه‌های مختلف به شرح زیر است:

الف - در حوزه سازماندهی و ساخت‌آفرینی

- تفکیک وظایف دولت به امور حاکمیت، تصدی‌گری و اجرا
- بسترسازی جهت مشارکت بخش خصوصی در انجام امور
- متناسب نمودن حجم و مقیاس دولت
- داشتن ساختارهای اداری منعطف، کارآمد و اثربخش

ب- در حوزه مدیریت و راهبردی

- ایجاد ارتباط منطقی و بهنگام بین بودجه و عملکرد
- استفاده بهینه از منابع و ظرفیت‌های موجود با توجه به محدودیت منابع و تبیین اولویت‌های بهره‌برداری از آنها
- ایجاد بسترهای مناسب به منظور تغییر نگرش‌های راهبردی و بلندمدت در مدیران
- فراهم سازی فضای رقابت در انجام امور
- ایجاد سهولت، همراه با دقت در نظارت و ارزیابی عملکرد کارکنان، مدیران و دستگاه‌ها
- تکوین نظام‌های مالی موثر و کارآمد با بهره‌گیری از حسابداری مدیریت
- شکل‌گیری ساز و کارهای مناسب جهت پی‌گیری و تحقق اهداف و برنامه‌ها
- ارائه الگوی اجرایی جهت اعمال نظام شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران بر اساس ارزیابی عملکردها
- ایجاد تعامل بهنگام و موثر بین نظام مالی و بودجه از طریق کمی‌کردن فعالیت‌ها و شفاف‌سازی هزینه‌ها برای تحلیل هزینه - فایده کارکردهای مجریان
- ایجاد زمینه نیل به توسعه پایدار و متوازن بر اساس اصول آمایش سرزمین و ظرفیت‌ها و قابلیت‌های اقلیمی

**ج- در حوزه منابع انسانی**

- متناسب نمودن نظام پرداخت با عملکرد کارکنان و حرکت به سمت سیستم کارمزدی به جای سیستم وقت مزدی
- ایجاد زمینه‌های رقابت در جذب و نگهداری نیروی انسانی متخصص و کارآمد
- ایجاد نظام ارزشیابی و متناسب نمودن مکانیزم‌های ترغیب و تشویق و طراحی مسیر پیشرفت شغلی مناسب
- ایجاد تناسب در ساختار (ترکیب و توزیع) نیروی انسانی بخش عمومی
- ایجاد تعامل و ارتباط مطلق بین مهارت‌ها و مدارک تحصیلی با مشاغل مورد تصدی کارکنان

د- در حوزه فن‌آوری اداری و فرآیندهای انجام کار

- حذف روش‌ها و رویه‌های منسوخ و سنتی در بودجه‌ریزی
- توزیع منابع بر اساس اولویت‌یابی علمی و عملیاتی فعالیت‌ها، فارغ از سلاشق فردی و گرایش‌های گروهی،
- با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین به منظور کاهش اثرپذیری تصمیمات از دخالت افراد
- بسترسازی جهت ایجاد دولت الکترونیک

ه- در حوزه قوانین و مقررات

- شفاف‌سازی، ساده نمودن و بازنویسی قوانین و مقررات مالی و استخدامی
- تغییر در کارکرد قوانین بودجه سالانه و برنامه‌های توسعه
- روزآمدسازی قوانین و مقررات و ایجاد انعطاف و قابلیت سازگاری بیشتر با شرایط و مقتضیات روز جامعه
- حذف مقررات زائد و دست و پاگیر به منظور تسهیل و تسریع در انجام امور (چگونگی پیاده‌سازی بودجه‌ریز عملیاتی ۱۳۸۴، ص ۷-۸).

الزامات بودجه‌ریزی عملیاتی

پیش طرح‌ها و زمینه‌های زیر بایستی تحقق یابد تا بودجه کشور را بتوان عملیاتی تهیه و تدوین کرد:

- ۱- تدوین برنامه‌های راهبردی کشور
- ۲- تدوین چارچوب راهبردی سه ساله که به اهداف سالانه منجر می‌شود. اهداف عملکردی سالانه لازم است به شکل گزارش سالانه در اختیار عموم مردم قرار گیرد.
- ۳- تحلیل ورودی: برای هر هدف کمی سالانه لازم است منابع و داده‌های ورودی لازم بودجه‌ریزی شود.
- ۴- نظام کدگذاری ساختارمند: در این نظام هزینه‌ها برای هر یک از اهداف سالانه ردیابی و رتبه‌بندی می‌شوند.
- ۵- بررسی عملکرد برای تعیین میزان پیشرفت طی سال، عملکرد خروجی در پایان سال و اندازه‌گیری پیامدها در سال سوم به تدوین چارچوب راهبردی جدیدی منجر می‌شود (حسن‌آبادی و نجار صراف ۱۳۸۴، ص ۳۸).
- ۶- تعیین اهداف و سیاست‌ها به طور شفاف و کمی
- ۷- تعیین برنامه‌ها و فعالیت‌های اعم از مستقیم و غیر مستقیم
- ۸- اولویت‌بندی برنامه‌ها و فعالیت‌ها
- ۹- تجدید نظر در برنامه‌ها و فعالیت‌ها
- ۱۰- تعیین نتایج مورد انتظار از اجرای فعالیت‌ها و برنامه‌ها
- ۱۱- طراحی منابع مالی جدید



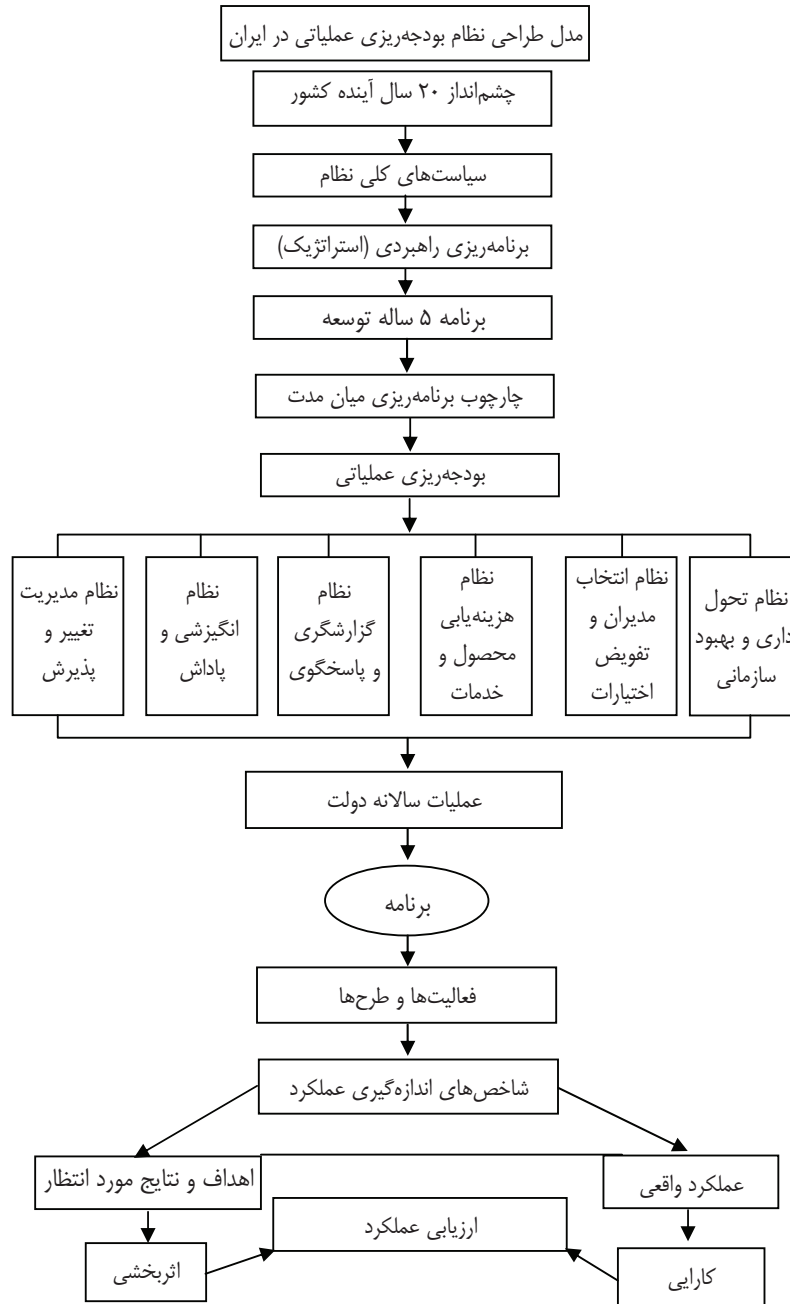
- ۱۲- طراحی شاخص‌های اندازه‌گیری عملیات به طوری که نتایج قابل اندازه‌گیری باشد
- ۱۳- امکان ارزیابی توانایی و عملکرد مدیران در نیل به نتایج و اهداف
- ۱۴- استقرار سیستم اطلاعاتی مدیریت و سیستم اطلاعات حسابداری
- ۱۵- استقرار نظام حسابداری بهای تمام شده، و هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت
- ۱۶- اصلاح قانون محاسبات عمومی، قانون برنامه و بودجه، قانون استخدامی و اصلاح روش‌های حسابداری دولتی از جمله گرایش به سمت حسابداری تعهدی
- ۱۷- آموزش نیروی انسانی و نیروهای بودجه‌ریزی در دستگاه‌های اجرایی
- ۱۸- انعطاف‌پذیری عملیات مدیران و میزان اختیارات آنها باید افزایش یابد.
- ۱۹- همسویی بودجه سالانه با برنامه‌های راهبردی کشور (از جمله سند چشم‌انداز ۲۰ ساله و برنامه ۵ ساله توسعه)
- ۲۰- عزم جدی در مسئولین کشور و وفاق ملی و افزایش پاسخگویی مدیریت
- ۲۱- کوچک‌سازی بدنه دولت
- ۲۲- هماهنگی بین قوای سه‌گانه
- ۲۳- تدوین نظام محاسبه بهای تمام شده و هماهنگی و تناسب بین این روش‌ها
- ۲۴- حذف مقررات متناقض مانند تناقض ماده ۱۳۸ قانون برنامه چهارم با نحوه تخصیص و مصرف اعتبارات دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی که به صورت کلی پرداخت می‌شود.
- ۲۵- تدوین قوانین و مقررات جدی و الزام آور که در آن تلاش مدیران برای پیاده‌سازی بودجه عملیاتی پیگیری شود و مدیران موفق معرفی و تشویق شوند.
- ۲۶- طراحی نظام نظارتی: بودجه‌ریزی عملیاتی مستلزم طراحی نظام نظارتی جدیدی است تا بتواند اطلاعات را برای تصمیم‌گیری در اختیار مسئولین سیاسی کشور قرار دهد.
- ۲۷- اصلاح و بازنگری نظام فنی، اجرایی و پیمانکاری: قیمت تمام شده در شرایط قرارداد پیمانی و امانی متفاوت است. قیمت تمام شده محاسبه شده در شرایط امانی را نمی‌توان به قرارداد پیمانکاری تحمیل کرد.
- ۲۸- اصلاح در ردیف‌های متفرقه بودجه: وجود ردیف‌های متفرقه مغایر با بودجه‌ریزی عملیاتی است. زیرا نمی‌توان هزینه هر واحد کار را حساب کرد. به عنوان مثال یکی از موارد مصرف ردیف‌های متفرقه پرداخت وام برای ازدواج جوانان است که فقط به صورت یک رقم کلی در بودجه منظور می‌شود و بودجه‌این نوع پرداخت‌ها عملیاتی نشده است.
- ۲۹- اصلاح طبقه‌بندی منابع و درآمدهای دولت: به عنوان مثال فروش و صادرات نفت و گاز وقتی که مستقیماً به خزانه واریز می‌شود واگذاری دارایی سرمایه‌ای تلقی می‌شود. اما اگر این عایدات به حساب ذخیره ارزی واریز شود و سپس از آن برداشت شود واگذاری دارایی‌های مالی محسوب می‌شود. اگر از عایدات نفتی، مالیات گرفته شود درآمد مالیاتی به حساب می‌آید. بازنگری در اینگونه منابع دولت به شفاف شدن منابع و دریافت‌های بودجه کمک می‌کند.
- ۳۰- اصلاح قانون اساسی مبنی بر اینکه همه مسئولین استانی و محلی در قبال مجلس شورای اسلامی نسبت به عملکرد مدیریت و دستگاه اجرایی پاسخگو هستند. در حالی که طبق قانون اساسی فقط وزیر در برابر مجلس پاسخگو است.
- ۳۱- برقراری رابطه بین فعالیت‌های یک دستگاه اجرایی با مجموعه وظایف آنها. لازم است رابطه بین وظایف و برنامه‌های دستگاه اجرایی تعریف شود. سهم هر وظیفه در انجام یک فعالیت مشخص شود. زیرا انجام برخی فعالیت‌ها همزمان در انجام چند وظیفه موثر هستند. بنابراین لازم است اعتبارات هر وظیفه‌ای بر اساس سهم آن وظیفه در انجام یک فعالیت پرداخت شود (رحیمی‌دانش ۱۳۸۵، ص ۱۵).



چالش‌های عمده در پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی:

پیاده‌سازی بودجه عملیاتی به دلیل فراهم نبودن بسترهای لازم با محدودیت‌ها و موانع زیر مواجه است:

- ۱- حاکمیت نظام پرداخت وقت‌مزدی به جای نظام کارمزدی
 - ۲- حاکمیت نظام‌های پرداخت متفاوت در نظام اداری
 - ۳- عدم اجرای صحیح نظام GFS در طبقه‌بندی اقتصادی هزینه‌ها و برنامه‌ها
 - ۴- عدم انطباق چارچوب حسابداری متعارف (روش نقدی تعدیل شده) با نظام مطلوب حسابداری (روش تعهدی) که لازمه بودجه عملیاتی است.
 - ۵- تأثیرپذیری اجرای بودجه از تصمیمات خارج از فرایند بودجه‌ریزی عملیاتی.
 - ۶- توجیه نبودن مدیران ستادی و کارشناسان با نحوه اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی
 - ۷- فقدان تمهیدات لازم از سوی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و وزارت امور اقتصادی و دارایی برای فراهم نمودن بسترهای مناسب برای پیاده‌سازی بودجه عملیاتی
 - ۸- فقدان امکانات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری، توأم با نیروی انسانی متخصص در بخش‌های بودجه و امور مالی
 - ۹- فقدان وحدت رویه در نحوه و فرایندهای مربوط به تهیه بودجه پیشنهادی در دستگاه‌های اجرایی کشور
 - ۱۰- متناسب با تغییر سطح عمومی قیمت‌ها و دستمزدها هزینه هر واحد کار باید بطور مستمر بازنگری و محاسبه شود.
 - ۱۱- اصلاح ساختار اداری بدلیل وجود برنامه‌ها و فعالیت‌های موازی در چند دستگاه اجرایی و همچنین افزایش یا کاهش مأموریت‌ها و وظایف.
 - ۱۲- ارائه چارچوبی برای گزارش عملکرد و ارزیابی پیامدها و نتایج عملکردی دستگاه اجرایی
- نمودار ۲ مدل طراحی نظام بودجه‌ریزی عملیاتی را نشان می‌دهد. در این مدل سند چشم‌انداز ۲۰ ساله، برنامه ۵ ساله توسعه و برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی ناظر بر بودجه‌ریزی عملیاتی است.





بحث و نتیجه‌گیری

- ۱- در ایران برای پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی باید در حوزه‌های سازماندهی، ساخت آفرینی، در حوزه مدیریت راهبردی، در حوزه منابع انسانی، در حوزه فناوری اداری و فرآیندهای انجام کار و در حوزه قوانین و مقررات بسترهای لازم فراهم شود.
 - ۲- تحقق پیش‌شرطها و رعایت الزامات زیادی برای پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در ایران مورد نیاز است.
 - ۳- موانع و محدودیت‌هایی در پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در ایران وجود دارد که لازم است چالش‌هایی با این موانع در حال و آینده انجام شود.
- پیشنهاد می‌شود:
- ۱- اهداف کمی برای هر فعالیت از خدمات دولتی تعریف شود.
 - ۲- قیمت تمام شده هر فعالیت از برنامه‌های دستگاه اجرایی محاسبه شود.
 - ۳- فعالیت‌ها و برنامه‌های اولویت دار و غیر ضروری از هم تفکیک شود.
 - ۴- مهندسی مجدد فعالیت‌ها ضروری است تا تعادل بین قیمت تمام شده هر فعالیت و بودجه برقرار شود.
 - ۵- مدیریت هزینه ضروری است تا هزینه‌های غیر ضروری کاهش یابد و بهای تمام شده کنترل شود.
 - ۶- هزینه‌های هر فعالیت و برنامه بر اساس شاخص تورم تعدیل شود.
 - ۷- با استقرار تیم مدیریت تغییر فرآیند اصلاح بودجه‌ریزی مدیریت شود. این تیم باید فرهنگ بودجه محور را به عملکرد محور تغییر دهد.
 - ۸- بسترهای قانونی، مدیریتی، فنی و اجرایی به درستی تعریف شود.
 - ۹- تشکیل کمیته راهبردی بودجه‌ریزی عملیاتی در معاونت نظارت راهبردی دولت برای طراحی الگوی مناسب برای گذر از بودجه‌ریزی داده محور به بودجه‌ریزی نتایج محور لازم است.
 - ۱۰- حمایت سیاسی و عزم ملی در دولت و مجلس در پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی ضروری است.
 - ۱۱- نهاد متولی و نهاد نظارت بر عملیاتی کردن بودجه تعریف شود.
 - ۱۲- قوانین الزام آوری برای بودجه‌ریزی عملیاتی تصویب شود.
 - ۱۳- پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی از مقیاس کوچک شروع شود و به تدریج و آزمایشی در سازمان‌ها و استان‌های نمونه اجرا شود.
 - ۱۴- واکنش‌های رفتاری همه افراد و مخالفان پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی پیش‌بینی شود و طراحی و پیاده‌سازی بودجه و ساختار و روابط سیاسی درون سازمانی همخوانی داشته باشد.
 - ۱۵- بدون داشتن یک برنامه راهبردی و بدون نهاد متولی و باثبات و مقتدر در طراحی و پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی، امکان تحقق فرآیند عملیاتی کردن بودجه میسر نخواهد بود.

منابع فارسی:

- (۱) حسن آبادی، علیرضا و نجار صراف (۱۳۸۴) مفاهیم و ادبیات نظام‌های بودجه‌ریزی عملیاتی، جزوه آموزشی
- (۲) چگونگی پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی (۱۳۸۴)، دفتر طرح و برنامه و تحول اداری، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، مهرماه ص ۲۸-۱



۳) رحیمی، دانش (۱۳۸۵)، مباحث اقتصادی و مدیریتی، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، شماره ۳۱، اردیبهشت، ص ۱۰-۲۵

منابع انگلیسی:

۴. Schick, Allen (۱۹۹۰) "budgeting for result: recent Developments in five Industrialized Countries" ,public administration review, ۵۰, pp: ۲۶
۵. Anders ,Kathleen k. (۲۰۰۱), beyond result: accountability, discretion, and performance budget reform, JAI, an imprint of Elsevier science.
۶. World bank (۱۹۹۸) Public Expenditure Management Han book, The Word Bank, Washington D. C
۷. Mascarenhas , R. C. (۱۹۹۶), "searching for efficiency in the public sector :interim Evaluation of performance Budgeting in New Zealand " , public Budgeting and finance ,pp. ۱۳-۲۷.
۸. OECD (۱۹۹۵), Budgeting for results: perspectives on public expenditure management, Paris, OECD