

Public Organizations Management

Vol. 14(4), (Series 56): 87-100/ 2026

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2026.13565>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

ORIGINAL ARTICLE

The Resource Budgeting Paradigm: A Conceptual Framework for Enhancing Organizational Productivity and Reducing Resource Waste

Ali Ghorbani*

Assistant Professor, Department
of Business Administration,
Payame Noor University, Tehran,
Iran.

*Correspondence

Ali Ghorbani

E-mail: Ghorbani02@Pnu.ac.ir

Receive Date: 20/July/2026

Revise Date: 02/Sep/2026

Accept Date: 14/Oct/2026

How to cite

Ghorbani, A. (2026). The
Resource Budgeting Paradigm:
A Conceptual Framework for
Enhancing Organizational
Productivity and Reducing
Resource Waste. *Public
Organizations Management*,
14(4), 87-100.

EXTENDED A B S T R A C T

Introduction

Effective resource management is a fundamental challenge for contemporary organizations because productivity and organizational performance depend not only on the amount of resources available but also on how resources are allocated, accessed, consumed, and controlled. In many organizations, budgeting systems primarily focus on financial resources, cost forecasting, and the investigation of variances after expenditure has occurred. However, organizational resources extend beyond financial budgets and include time, human resources, overtime, raw materials, energy, spare parts, equipment, and production capacity. The absence of an integrated framework for managing these resources may contribute to unjustified allocation, unnecessary consumption, higher operating costs, and lower resource efficiency. This paper develops the concept of the Resource Budgeting Paradigm as a conceptual framework for governing access to, allocation of, and consumption of organizational resources, with the aim of improving productivity and reducing waste.

Theoretical Foundations: The proposed framework draws critically on Parkinson's Law, economic scarcity, lean management, the Theory of Constraints, and management control. Parkinson's Law provides a starting point for examining the possibility that the availability of additional time or resources may, under certain circumstances, encourage the expansion of activities and consumption. The economic concept of scarcity highlights the importance of prioritization and opportunity costs. Lean management emphasizes the identification and elimination of non-value-adding activities, while the Theory of Constraints draws attention to bottlenecks and the performance of the system as a whole. Management control and budgeting literature further highlight the importance of goal setting, variance monitoring, accountability, and reliable information. Nevertheless, these theoretical foundations do not establish that reducing resources or imposing restrictions will invariably improve productivity. Accordingly, the central proposition of the Resource Budgeting Paradigm is not indiscriminate resource reduction or artificial scarcity, but the introduction of rational, transparent, and needs-based rules governing resource allocation and use.

Methodology

This paper is conceptual and theoretical in nature. It draws on conceptual reflection on professional lived experience and a critical synthesis of relevant literature. The initial development of the idea was informed by professional experience across more than 100 public and private organizations in East Azerbaijan Province, Iran. This experience provided a contextual basis for identifying resource-allocation challenges and formulating the proposed framework. However, these organizations should not be interpreted as a statistical sample or as a set of systematically investigated cases following a uniform research protocol. The paper does not claim that structured interviews, systematic coding, or formal empirical analysis of field data were conducted. The conceptual development process involves defining the resource-management problem, connecting it to relevant theoretical perspectives, formulating operational principles, and developing a conceptual model and testable propositions. Consequently, the findings are conceptual rather than empirical, and the proposed relationships require validation in future research.

Findings

The main outcome is a framework built around five core principles: purposeful constraints, staged allocation, accountability, managerial scarcity, and continuous review. Purposeful constraints involve setting resource limits in accordance with actual needs, organizational objectives, performance standards, and operational risks. Staged allocation means releasing resources in line with actual progress and the achievement of defined milestones, provided that safety requirements and operational continuity are not compromised. Accountability establishes clear responsibility for resource consumption, explanations of deviations, and the results achieved through allocated resources. Managerial scarcity refers to the deliberate governance of access and the prioritization of requests according to value, opportunity cost, and strategic importance. Continuous review enables resource limits and allocation rules to be revised in response to performance, changing conditions, and organizational learning. The proposed model consists of four conceptual layers. The first is the governance framework, comprising organizational objectives, actual needs, priorities, risks, and performance standards. The second contains the five operational principles. The third consists of mediating mechanisms, including activity prioritization, greater consumption transparency, reduced unnecessary use, operational learning, and allocation adjustment. The fourth identifies expected outcomes: lower resource waste, improved resource efficiency, higher productivity, and stronger organizational performance. These pathways represent theoretical propositions rather than empirically established causal relationships. The framework covers eight resource domains: time, financial resources, human resources, overtime, raw materials, spare parts and equipment, energy, and production capacity. Relevant indicators may include cycle time and delays, cost per unit of output, labor productivity, overtime relative to planned working hours, material consumption and scrap rates, production downtime caused by shortages, energy consumption per unit of output, and capacity utilization. The selection of indicators should reflect the nature of each resource, operational conditions, and data quality.

Discussion and Conclusion

The proposed contribution lies in integrating the allocation, control, and accountability of financial and non-financial resources within a common conceptual framework. The paradigm may inform the design of operational resource-budgeting systems, consumption-monitoring mechanisms, and resource-related decision-making in manufacturing and service organizations. In steelmaking and other

energy-intensive industries, potential applications include managing raw materials, energy, workforce levels, overtime, spare parts, equipment downtime, and production capacity. However, lower consumption alone should not be treated as evidence of success. Inappropriate restrictions may reduce product quality, increase safety risks, cause shortages of critical components, or interrupt production. Therefore, cost and productivity indicators should be assessed alongside quality, safety, delivery reliability, and operational continuity. The principal limitation of the paper is that the proposed framework has not yet undergone independent empirical validation.

The Resource Budgeting Paradigm extends resource management beyond the allocation of financial budgets and post-consumption control toward an integrated approach to defining needs, allocating resources, monitoring consumption, establishing accountability, and evaluating the value generated. It seeks to balance resource discipline with operational flexibility. Further development requires a systematic literature review, documented qualitative research, content validation of the proposed principles, and empirical testing of the propositions across different industries.

KEY WORDS

Resource Budgeting Paradigm; Organizational Productivity; Resource Allocation; Purposeful Constraints; Waste Reduction; Lean Management; Managerial Accountability.



«مقاله پژوهشی»

پارادایم بودجه‌بندی منابع: ارائه یک چارچوب مفهومی برای ارتقای بهره‌وری و کاهش اتلاف منابع سازمانی

علی قربانی*

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

*نویسنده مسئول: علی قربانی

رایانامه: Ghorbani02@Pnu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۴/۲۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۶/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۷/۲۲

استناد به این مقاله:

قربانی، علی (۱۴۰۵). پارادایم بودجه‌بندی منابع: ارائه یک چارچوب مفهومی برای ارتقای بهره‌وری و کاهش اتلاف منابع سازمانی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸۷-۱۰۰، (۴)، ۱۴.

چکیده

مدیریت منابع یکی از مسائل بنیادین سازمان‌های امروزی است. با وجود توسعه نظام‌های بودجه‌ریزی، کنترل مدیریتی و مدیریت بهره‌وری، بخش مهمی از تصمیمات تخصیص منابع همچنان بر مبنای بودجه‌های مالی و کنترل انحرافات پس از مصرف استوار است؛ درحالی‌که منابع شامل زمان، نیروی انسانی، مواد اولیه، انرژی، تجهیزات، ظرفیت تولید و منابع مالی می‌شوند. هدف این مقاله، ارائه چارچوب مفهومی «پارادایم بودجه‌بندی منابع» به‌عنوان رویکردی فراگیر برای مدیریت هدفمند دسترسی، تخصیص و مصرف منابع سازمانی است. ایده اصلی مقاله بر این فرض استوار است که دسترسی فاقد ضابطه و نظارت به منابع می‌تواند حساسیت مصرف‌کنندگان نسبت به هزینه فرصت و اتلاف را کاهش دهد؛ در مقابل، محدودیت‌های منطقی، تخصیص مرحله‌ای، پاسخگویی و بازنگری مستمر می‌تواند به اولویت‌بندی بهتر فعالیت‌ها و ارتقای بهره‌وری کمک کنند. این چارچوب با بهره‌گیری انتقادی از مفاهیم مرتبط با قانون پارکینسون، کمیابی اقتصادی، مدیریت ناب، نظریه محدودیت‌ها و کنترل مدیریتی توسعه یافته است. شکل‌گیری ایده همچنین از تجربه زیسته حرفه‌ای در بیش از ۱۰۰ سازمان دولتی و خصوصی استان آذربایجان شرقی الهام گرفته است؛ این تجربه در مقاله به‌عنوان زمینه توسعه مفهوم در نظر گرفته می‌شود، نه به‌عنوان مطالعه میدانی نظام‌مند با اثبات تجربی روابط پیشنهادی، خروجی مقاله، مدلی مفهومی شامل پنج اصل محوری، هشت حوزه منابع، سازوکارهای میانجی و پیامدهای مورد انتظار است. مقاله نتیجه می‌گیرد که پارادایم بودجه‌بندی منابع می‌تواند مبنایی برای طراحی نظام‌های یکپارچه تخصیص و کنترل منابع باشد؛ با این حال، اعتبار و اثربخشی آن باید در پژوهش‌های تجربی آینده آزمون شود.

واژه‌های کلیدی

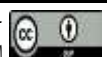
پارادایم بودجه‌بندی منابع، بهره‌وری سازمانی، تخصیص منابع، محدودیت هدفمند، کاهش اتلاف، مدیریت ناب، پاسخگویی مدیریتی.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۵ ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>



مقدمه

در محیط رقابتی امروز، سازمان‌ها برای دستیابی به بهره‌وری پایدار ناگزیرند منابع خود را به‌گونه‌ای مدیریت کنند که بیشترین ارزش ممکن از آن‌ها ایجاد شود. این مسئله در سازمان‌های تولیدی، به‌ویژه صنایع سرمایه‌بر و انرژی‌بر، اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا مصرف مواد اولیه، انرژی، نیروی انسانی، قطعات یدکی، زمان توقف تجهیزات و ظرفیت تولید، مستقیماً بر هزینه تمام‌شده، کیفیت محصول و قابلیت تحویل اثر می‌گذارد.

در بسیاری از سازمان‌ها، نظام بودجه‌ریزی عمدتاً با تخصیص اعتبارات مالی، تعیین اهداف و کنترل انحرافات شناخته می‌شود. با این حال، تصمیمات مالی معمولاً با تصمیمات عملیاتی درباره تعداد کارکنان، ساعات اضافه‌کاری، میزان مصرف مواد، استفاده از تجهیزات و ظرفیت تولید ارتباط دارند. از این‌رو، مدیریت اثربخش منابع مستلزم رویکردی یکپارچه است که ارتباط میان منابع مالی و غیرمالی را در نظر بگیرد.

همچنین، پژوهش برگمان و همکاران^۱ (۲۰۲۰)، به نقش تحلیل داده‌ها در فرایند بودجه‌ریزی پرداخته است و دنگ و همکاران^۲ (۲۰۲۰) نقش سازوکارهای پاسخگویی و بررسی انحرافات را در ارتباط با حاشیه بودجه بررسی کرده‌اند. ایده محوری مقاله حاضر از این پرسش آغاز می‌شود: آیا نحوه دسترسی سازمانی به منابع، علاوه بر مقدار منابع، بر میزان اتلاف و بهره‌وری نیز اثر می‌گذارد؟ مدیریت کنترل از طریق تعیین اهداف، مقایسه عملکرد واقعی با برنامه و تحلیل انحرافات به هدایت رفتار سازمانی کمک می‌کند نمازی و رجبی^۳ (۲۰۱۸).

این مثال‌ها به معنای آن نیست که فراوانی منابع همیشه اتلاف ایجاد می‌کند یا محدودیت همیشه بهره‌وری را افزایش می‌دهد. مسئله اصلی، دسترسی بدون ضابطه و فقدان پیوند میان تخصیص منابع، هدف فعالیت و پاسخگویی درباره نتیجه است. بر همین اساس، مقاله حاضر مفهوم «پارادایم بودجه بندی منابع» را پیشنهاد می‌کند؛ چارچوبی که در آن همه منابع سازمانی، اعم از مالی و غیرمالی، براساس نیاز واقعی، اولویت راهبردی، سقف منطقی مصرف، زمان‌بندی تخصیص و سازوکار پاسخگویی مدیریت می‌شوند.

یکی از چالش‌های مهم مدیریت منابع، فاصله میان تخصیص منابع و ارزش واقعی حاصل از مصرف آن‌هاست. ممکن است یک سازمان بودجه مالی مشخصی داشته باشد، اما درباره میزان نیروی انسانی موردنیاز هر فعالیت، سقف ساعات اضافه کاری، مصرف مجاز مواد اولیه، میزان استفاده از تجهیزات یا هزینه ناشی از توقف تولید، نظام یکپارچه‌ای نداشته باشد.

در چنین شرایطی، کنترل منابع اغلب به مرحله‌ای موقوف می‌شود که مصرف انجام شده و امکان اصلاح تصمیم اولیه محدود است. اگر نیاز، سقف و منطق تخصیص منابع پیش از شروع فعالیت تعریف شود، سازمان فرصت بیشتری برای پیشگیری از مصرف غیرضروری خواهد داشت. مسئله این مقاله دفاع از کاهش مطلق منابع نیست، بلکه ارائه چارچوبی برای تنظیم هوشمندانه رابطه میان نیاز، تخصیص، مصرف و نتیجه است.

شکاف مفهومی پژوهش در چارچوب پیشنهادی از پیوند پنج حوزه شکل می‌گیرد: بودجه‌ریزی و کنترل مدیریتی؛ مدیریت بهره‌وری و کاهش اتلاف؛ مدیریت منابع سازمانی؛ پاسخگویی در قبال مصرف منابع؛ و تخصیص مرحله‌ای منابع بر مبنای نیاز و عملکرد. نوآوری پیشنهادی، صورت‌بندی این حوزه‌ها در یک چارچوب مشترک است؛ ادعای تمایز قطعی از تمام چارچوب‌های موجود، به‌مرور نظام‌مند ادبیات نیاز دارد. هدف اصلی مقاله، توسعه چارچوب مفهومی پارادایم بودجه‌بندی منابع است. اهداف فرعی عبارت‌اند از: تبیین مفروضات بنیادین، تعریف اصول اجرایی، گسترش مفهوم بودجه‌بندی به منابع غیرمالی، تبیین سازوکارهای احتمالی اثرگذاری بر اتلاف و بهره‌وری، ارائه مدل قابل بررسی و پیشنهاد مسیرهای اعتبارسنجی تجربی.

مطابق پرسش اصلی پژوهش چگونه می‌توان از طریق محدودیت هدفمند، تخصیص تدریجی، پاسخگویی و بازنگری مستمر منابع، چارچوبی برای کاهش اتلاف و ارتقای بهره‌وری سازمانی طراحی کرد؟

مبانی نظری

قانون پارکینسون و مسئله گسترش کار

قانون پارکینسون^۴ به این ایده اشاره دارد که کار ممکن است متناسب با زمان در دسترس گسترش یابد پارکینسون (۱۹۵۷) این مفهوم می‌تواند نقطه شروعی برای طرح پرسش درباره رابطه میان میزان منابع در دسترس و نحوه مصرف آن‌ها

1. Bergmann et al
2. Deng et al
3. Namazi & Rajabi

4. Parkinson

تحلیل اقتصادی تولید ناب در کارخانه‌های ایرانی نیز کاهش ضایعات و افزایش بهره‌وری را تأیید می‌کند (تحلیل اقتصادی تولید ناب^۲، ۲۰۲۴).

کنترل مدیریتی و پاسخگویی

کنترل مدیریتی از طریق تعیین اهداف، مقایسه عملکرد واقعی با برنامه، تحلیل انحرافات و تعیین مسئولیت‌ها به هدایت رفتار سازمانی کمک می‌کند. دنگ و همکاران (۲۰۲۰)، سازوکارهای کنترل مبتنی بر پاسخگویی و ارتباط آن‌ها با حاشیه بودجه‌ها را بررسی کرده‌اند. مصرف‌کنندگان منابع باید درباره میزان مصرف، علت انحراف و نتیجه حاصل پاسخگو باشند؛ اما پاسخگویی نباید به تنبیه خودکار هر انحراف تبدیل شود. پاسخگویی بودجه‌ها و شفافیت اطلاعات، انحرافات بودجه را کاهش می‌دهد (نمازی و رجبی، ۲۰۱۸).

دیجیتال شدن فرآیند بودجه‌ریزی

برگمان و همکاران (۲۰۲۰)، نقش تحلیل داده‌ها و دیجیتال شدن فرآیند بودجه‌ریزی را بررسی کرده‌اند. داده‌های دقیق و به‌هنگام می‌توانند امکان تعریف سقف‌های واقع‌بینانه، پایش مصرف و اصلاح تخصیص را فراهم کنند. مبانی بررسی‌شده از اهمیت کنترل منابع، پاسخگویی، کاهش اتلاف، تحلیل داده و توجه به هزینه فرصت پشتیبانی می‌کنند. نوآوری پیشنهادی مقاله در ترکیب این مفاهیم در یک چارچوب واحد برای منابع مالی و غیرمالی است. روابط میان فراوانی منابع، محدودیت هدفمند و بهره‌وری باید به صورت گزاره‌های قابل آزمون بیان شوند.

روش‌شناسی پژوهش

این مقاله با رویکرد تجربه زیسته و با هدف صورت‌بندی مفهومی یک چارچوب مدیریتی توسعه یافته است. تجربه زیسته در اینجا به تأمل نظام‌مند در تجربه‌های حرفه‌ای، موقعیت‌های مدیریتی و مواجهه با مسائل واقعی تخصیص و مصرف منابع اشاره دارد. ایده اولیه چارچوب از تجربه زیسته حرفه‌ای در بیش از ۱۰۰ سازمان دولتی و خصوصی استان آذربایجان شرقی الهام گرفته است.

تجربه زیسته در پژوهش کیفی می‌تواند مسیر فهم پدیده‌ها از منظر تجربه و معنا را فراهم کند؛ با این حال، برای آنکه مقاله به‌عنوان پژوهش کیفی تجربی کامل معرفی شود، لازم

باشد. با این حال، تعمیم مستقیم این قانون به تمام منابع سازمانی یک فرضیه نظری است و نباید به‌عنوان قانون تجربی اثبات‌شده درباره همه انواع منابع تلقی شود. نظریه محدودیت‌ها نیز بر نقش گلوگاه‌ها و محدودیت‌های سیستم در تعیین عملکرد تأکید دارد (گلدراٹ و کاکس^۱، ۱۹۸۴).

کمیابی اقتصادی و هزینه فرصت

در اقتصاد، منابع محدودند و انتخاب یک کاربرد برای منابع، به معنای صرف‌نظر کردن از کاربردهای جایگزین است. این منطق اهمیت اولویت‌بندی و توجه به هزینه فرصت را روشن می‌کند. با این حال، کمیابی به‌خودی‌خود بهره‌وری را تضمین نمی‌کند؛ کمبود شدید نیروی انسانی، قطعات حیاتی یا مواد اولیه ممکن است هزینه‌های بیشتری ایجاد کند. بنابراین، چارچوب حاضر بر محدودیت منطقی و متناسب با نیاز تأکید می‌کند.

مدیریت ناب و کاهش اتلاف

در اقتصاد، منابع محدودند و انتخاب یک کاربرد برای منابع، به معنای صرف‌نظر کردن از کاربردهای جایگزین است. این منطق اهمیت اولویت‌بندی و توجه به هزینه فرصت را روشن می‌کند. با این حال، کمیابی به‌خودی‌خود بهره‌وری را تضمین نمی‌کند؛ کمبود شدید نیروی انسانی، قطعات حیاتی یا مواد اولیه ممکن است هزینه‌های بیشتری ایجاد کند. بنابراین، چارچوب حاضر بر محدودیت منطقی و متناسب با نیاز تأکید می‌کند.

مدیریت ناب و کاهش اتلاف

ناب بر شناسایی فعالیت‌های فاقد ارزش، بهبود جریان کار و کاهش اتلاف تمرکز دارد. آنتونی و همکاران^۲ (۲۰۲۱) رابطه میان شیوه‌های مدیریت ناب و پیامدهای عملکردی را بررسی کرده‌اند. این پژوهش برای پشتیبانی از اهمیت کلی شیوه‌های ناب مفید است، اما به‌تنهایی اثبات نمی‌کند که سقف‌گذاری منابع یا تخصیص مرحله‌ای در هر سازمانی نتیجه مثبت خواهد داشت. شواهد تجربی در صنایع تولیدی ایران نشان می‌دهد که پیاده‌سازی تولید ناب بر بهره‌وری سازمان تأثیر مثبت دارد (کاکه‌نژاد و همکاران، ۲۰۲۵).

1. Goldratt & Cox
2. Antony

تعریف و مفروضات بنیادین پارادایم بودجه‌بندی

منابع

تعریف مفهومی

پارادایم بودجه‌بندی منابع چارچوبی مدیریتی است که بر اساس آن، دسترسی، تخصیص و مصرف منابع مالی و غیرمالی سازمان، متناسب با اهداف، اولویت‌ها، نیاز واقعی، ریسک‌ها و الزامات عملیاتی تنظیم می‌شود. این چارچوب با تعیین سقف‌های منطقی، تخصیص مرحله‌ای، پاسخگویی و بازنگری مستمر می‌کوشد اتلاف را کاهش دهد و ارزش حاصل از منابع را افزایش دهد.

– مفروضه اول: دسترسی فاقد ضابطه می‌تواند اتلاف را افزایش دهد.

وقتی دسترسی به منابع بدون ارزیابی نیاز و بدون سازوکار پاسخگویی انجام شود، ممکن است انگیزه کافی برای صرفه جویی، بازطراحی فرایند یا اولویت‌بندی فعالیت‌ها کاهش یابد. این رابطه قطعی و جهان‌شمول نیست و به نوع منبع، فرهنگ سازمانی و کیفیت کنترل‌ها وابسته است. مودها (اتلاف‌های سازمانی) نه تنها ناکارآمدی ایجاد می‌کنند بلکه بار مالی اضافه بر سازمان تحمیل می‌نمایند (زارع و باهنر، ۲۰۲۴).

– مفروضه دوم: محدودیت هدفمند می‌تواند تمرکز را افزایش دهد.

تعیین سقف منطقی برای منابع، در صورت تناسب با نیاز واقعی، می‌تواند مدیران و کارکنان را به اولویت‌بندی فعالیت‌ها و جستجوی روش‌های کارآمدتر سوق دهد. محدودیت غیرواقع‌بینانه، در مقابل، ممکن است کیفیت و ایمنی را تهدید کند.

– مفروضه سوم: کنترل باید از مرحله تخصیص آغاز شود.

کنترل پس از مصرف برای شناسایی انحرافات ضروری است، اما همیشه امکان پیشگیری از هزینه‌های ایجادشده را فراهم نمی‌کند. از این رو، چارچوب پیشنهادی بر ارزیابی نیاز و تعریف ضوابط پیش از تخصیص تأکید دارد.

است فرایند گردآوری داده‌ها، شیوه مستندسازی تجربه‌ها، معیار انتخاب موارد، روش تحلیل و ملاحظات اخلاقی به‌روشنی گزارش شود. در نسخه حاضر، تجربه زیسته به عنوان زمینه شکل‌گیری ایده و منبع تأمل مفهومی به کار رفته است و ادعا نمی‌شود که مصاحبه ساختاریافته، کدگذاری یا تحلیل داده‌های میدانی به‌صورت رسمی انجام شده است. توسعه چارچوب در سه گام صورت‌بندی می‌شود: نخست، تعیین مسئله و شناسایی چالش‌های مرتبط با تخصیص، مصرف و کنترل منابع؛ دوم، تلفیق نظری مسئله با مفاهیم کمیابی اقتصادی، مدیریت ناب، کنترل مدیریتی و پاسخگویی؛ سوم، تعریف اصول، حوزه‌های کاربرد، سازوکارهای میانجی، پیامدهای مورد انتظار و گزاره‌های قابل آزمون. این مراحل منطق توسعه چارچوب را توصیف می‌کنند و نباید با تحلیل داده‌های کیفی که عملاً اجرا نشده است اشتباه گرفته شوند.

از آنجاکه این مقاله در وضعیت فعلی پژوهشی مفهومی مبتنی بر تجربه زیسته است و داده‌گیری نظام‌مند از افراد گزارش نشده، جامعه آماری و نمونه آماری به معنای متعارف پژوهش‌های کمی برای آن تعریف نمی‌شود. بیش از ۱۰۰ سازمان دولتی و خصوصی استان آذربایجان شرقی، زمینه تجربه حرفه‌ای شکل‌گیری ایده بوده‌اند؛ نه لزوماً نمونه آماری یا مجموعه‌ای از موارد مطالعه شده با پروتکل یکسان.

روش مقاله، تأمل مفهومی در تجربه زیسته و تلفیق انتقادی ادبیات مرتبط است. مسائل مرتبط با تخصیص و مصرف منابع صورت‌بندی می‌شوند، مفاهیم نظری مرتبط شناسایی می‌شوند و روابط احتمالی میان آن‌ها در قالب چارچوبی برای آزمون‌های بعدی پیشنهاد می‌گردند. برای تبدیل این چارچوب به پژوهش کیفی تجربی، می‌توان در مرحله‌ای جداگانه مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران و کارشناسان انجام داد و داده‌های مستند را با روش تحلیل مضمون بررسی کرد؛ این مراحل در مقاله حاضر پیشنهاد پژوهش‌اند، نه اقدامات انجام شده.

مهم‌ترین محدودیت مقاله آن است که چارچوب پیشنهادی هنوز با داده‌های تجربی مستقل اعتبارسنجی نشده است. بنابراین، روابط و پیامدهای بیان‌شده باید به‌عنوان گزاره‌های نظری و انتظارات قابل آزمون تفسیر شوند.

- مفروضه چهارم: منابع سازمانی به یکدیگر وابسته‌اند.

منابع مالی، انسانی، زمانی، مواد اولیه، تجهیزات و انرژی مستقل از یکدیگر نیستند. کاهش مصرف یک منبع ممکن است مصرف منبع دیگری را افزایش دهد؛ بنابراین، تصمیم باید با توجه به اثر آن بر کل سیستم اتخاذ شود.

- مفروضه پنجم: منابع باید متناسب با ارزش و ریسک فعالیت تخصیص یابند.

فعالیت‌های راهبردی، ایمنی محور یا مرتبط با تداوم تولید ممکن است به منابع ذخیره و دسترسی سریع نیاز داشته باشند. چارچوب باید این نیازها را به رسمیت بشناسد و از اعمال سقف‌های یکسان بر فعالیت‌های ناهمگون اجتناب کند.

- اصل بنیادین

تمامی منابع سازمانی باید متناسب با اهداف، اولویت‌ها، نیاز واقعی، ریسک‌ها و الزامات عملیاتی، دارای سازوکار مشخص تخصیص، پایش و پاسخگویی باشند و میزان دسترسی به آن‌ها به‌طور مستمر بازنگری شود. این اصل به معنای حذف منابع ذخیره یا محدود کردن ضروریات عملیاتی نیست؛ بلکه هدف آن جلوگیری از تخصیص فاقد توجیه و مصرف غیرقابل ارزیابی است.

اصول پارادایم بودجه‌بندی منابع

اصل محدودیت هدفمند

برای هر فعالیت یا واحد، باید سقف منابع متناسب با حجم کار، استاندارد عملکرد، اهداف و ریسک تعیین شود. سقف می‌تواند شامل مبلغ اعتبار، تعداد نیروی انسانی، ساعات اضافه کاری، مقدار مواد اولیه، انرژی مصرفی یا زمان مجاز باشد و باید مبنای کارشناسی داشته باشد.

اصل تخصیص تدریجی

در فعالیت‌هایی که امکان مرحله‌بندی دارند، منابع باید متناسب با پیشرفت واقعی، تحقق نقاط کنترل و نیاز مرحله بعد تخصیص یابند. منابع ضروری برای ایمنی، نگهداری پیشگیرانه یا واکنش اضطراری نباید به‌گونه‌ای مرحله‌بندی شوند که خطر ایجاد کنند.

اصل پاسخگویی

هر تخصیص باید مسئول مشخص، هدف روشن و معیار ارزیابی داشته باشد. پاسخگویی به معنای توضیح میزان مصرف، علل انحراف و نتیجه حاصل از منابع است و باید میان انحراف قابل اجتناب و تغییر شرایط قابل تمایز قائل شود.

اصل کمیابی مدیریتی

کمیابی مدیریتی به معنای ایجاد محدودیت مصنوعی و غیرضروری نیست؛ بلکه طراحی آگاهانه ضوابط دسترسی به منابع کمیاب یا پرهزینه است. مدیران با اولویت‌بندی درخواست‌ها و شفاف کردن هزینه فرصت، منابع را به فعالیت‌های ارزشمندتر اختصاص می‌دهند. تخصیص هدفمند بودجه از طریق مدل‌های برنامه‌ریزی آرمانی، شفافیت توزیع منابع را افزایش می‌دهد (انبارزاده، ۲۰۲۰؛ صیدی و همکاران، ۲۰۱۷).

اصل بازنگری مستمر

سقف‌ها و قواعد تخصیص باید به‌طور دوره‌ای و براساس عملکرد واقعی، تغییر شرایط، یادگیری سازمانی و بازخورد ذی‌نفعان بازنگری شوند.

حوزه‌های کاربردی پارادایم

برای زمان می‌توان زمان چرخه، تأخیر و زمان انتظار را پایش کرد. برای منابع مالی، انحراف بودجه و هزینه واحد؛ برای منابع انسانی، بهره‌وری نیروی کار و اضافه‌بار کاری؛ برای اضافه‌کاری، ساعات اضافه‌کاری به ازای تولید؛ برای مواد اولیه، مصرف به ازای واحد محصول و نرخ ضایعات؛ برای قطعات و تجهیزات، گردش موجودی و توقف ناشی از کمبود؛ برای انرژی، مصرف انرژی به ازای تن محصول؛ و برای ظرفیت تولید، بهره‌برداری از ظرفیت و تولید سالم را به‌عنوان شاخص‌های نمونه در نظر گرفت.

انتخاب نهایی شاخص‌ها باید با توجه به نوع صنعت، کیفیت داده‌ها و شرایط عملیاتی انجام شود. سقف مصرف نباید صرفاً براساس میانگین تاریخی تعیین شود؛ زیرا مصرف تاریخی ممکن است خود متأثر از اتلاف، فناوری نامناسب یا برنامه‌ریزی ضعیف باشد.

مدل مفهومی پارادایم بودجه‌بندی منابع



شکل ۱. مدل مفهومی پارادایم بودجه‌بندی منابع

Figure 1. Conceptual model of the resource budgeting paradigm

میان تخصیص منابع، پاسخگویی و عملکرد سازمانی تأکید دارند (استانکو و همکاران^۱، ۲۰۲۴). شرایط تعدیل‌کننده در تمام لایه‌ها عبارت‌اند از عدم قطعیت، پیچیدگی فرایند، فرهنگ سازمانی، کیفیت داده‌ها، الزامات ایمنی و ماهیت منبع

مسیر منفی احتمالی: دسترسی فاقد ضابطه

دسترسی فاقد ارزیابی نیاز و پاسخگویی می‌تواند در برخی شرایط به افزایش مصرف غیرضروری منجر شود. مسیر مفهومی چنین است: دسترسی فاقد ضابطه به منابع ←

مدل پیشنهادی شامل چهار لایه است. لایه اول، چارچوب راهبردی شامل اهداف سازمان، نیاز واقعی، اولویت‌ها، ریسک‌ها و استاندارد عملکرد است. لایه دوم، پنج اصل اجرایی شامل محدودیت هدفمند، تخصیص تدریجی، پاسخگویی، کمیابی مدیریتی و بازنگری مستمر است. لایه سوم، سازوکارهای میانجی شامل اولویت‌بندی فعالیت‌ها، شفافیت مصرف، کاهش مصرف غیرضروری، یادگیری عملیاتی و اصلاح تخصیص است. لایه چهارم، پیامدهای مورد انتظار شامل کاهش اتلاف، بهبود کارایی منابع، افزایش بهره‌وری و ارتقای عملکرد است. مطالعات مدیریت کنترل و بودجه‌ریزی بر پیوند

کاربرد پارادایم در سازمان‌ها

سازمان‌های تولیدی یکی از حوزه‌های مناسب برای بررسی کاربردهای پارادایم بودجه‌بندی منابع هستند؛ زیرا منابع مالی و عملیاتی ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند و انحراف در مصرف یک منبع می‌تواند بر سایر بخش‌های فرایند اثر بگذارد.

— بودجه‌بندی مواد اولیه

در واحدهای تولیدی می‌توان برای مصرف مواد اولیه به ازای واحد محصول سالم، استاندارد تعریف کرد. تفاوت مصرف واقعی و استاندارد باید با توجه به ترکیب مواد، کیفیت محصول، شرایط فرایند و ضایعات تحلیل شود.

— بودجه‌بندی انرژی

مصرف برق، گاز و سایر حامل‌های انرژی را می‌توان براساس استاندارد مصرف به ازای واحد محصول یا ارزش تولید تعریف و پایش کرد. انحراف مصرف انرژی باید با توجه به راندمان تجهیزات، شرایط تولید و کیفیت مواد تحلیل شود.

— بودجه‌بندی نیروی انسانی و اضافه‌کاری

برای هر واحد می‌توان سقف نیروی انسانی، ساعات کار عادی و اضافه‌کاری متناسب با حجم تولید تعریف کرد. افزایش اضافه‌کاری بدون توجه عملیاتی می‌تواند نشانه ضعف برنامه ریزی یا اتلاف منابع باشد.

— بودجه‌بندی قطعات یدکی

محدودیت بیش از حد قطعات حیاتی می‌تواند به توقف خط منجر شود. برای قطعات حیاتی، تعیین سطح ذخیره ایمن، زمان تأمین، احتمال خرابی و هزینه توقف اهمیت دارد؛ قطعات کم‌ریسک ممکن است با کنترل موجودی محدودتر مدیریت شوند.

— بودجه‌بندی زمان و ظرفیت تولید

برای هر فعالیت می‌توان زمان استاندارد و ظرفیت مورد انتظار تعریف کرد. هرگونه انحراف زمانی باید با توجه به خرابی تجهیزات، کیفیت مواد، تغییر سفارش، ایمنی و شرایط فرایند تحلیل شود.

شناسایی منابع اصلی و نقاط اتلاف؛ تعریف استاندارد مصرف و سقف منطقی؛ تعیین مسئول تخصیص، مصرف و پایش؛ ثبت و گزارش انحرافات؛ بازنگری تخصیص براساس عملکرد و شرایط؛ و ارزیابی هم‌زمان هزینه، کیفیت، ایمنی و بهره‌وری.

بحث و نتیجه‌گیری

پارادایم بودجه‌بندی منابع بر این دیدگاه استوار است که مدیریت منابع نباید صرفاً به تأمین نیازهای اعلام‌شده واحدها

افزایش احتمال مصرف غیرضروری ← کاهش کارایی منابع
← افت احتمالی عملکرد.

مسیر مثبت احتمالی: تخصیص هدفمند

تعیین سقف متناسب، تخصیص مرحله‌ای و پاسخگویی می‌توانند اولویت‌بندی را تقویت کنند. مسیر مفهومی چنین است: تخصیص هدفمند منابع ← اولویت‌بندی و شفافیت ← کاهش اتلاف و بهبود فرایند ← افزایش کارایی ← بهبود احتمالی عملکرد.

نقش شرایط تعدیل‌کننده

محدودیت منابع در فعالیتی تکراری و قابل پیش‌بینی ممکن است مفید باشد، اما در فعالیت پژوهشی با عدم قطعیت بالا، سقف‌گذاری بیش از حد می‌تواند مانع نوآوری شود. کاهش ذخیره قطعات در خط تولید حساس نیز ممکن است هزینه انبارداری را کم کند، اما ریسک توقف تولید را افزایش دهد. بنابراین، رابطه محدودیت و عملکرد وابسته به شرایط است. از آنجایی که مقاله حاضر در مرحله توسعه مفهومی قرار دارد، روابط زیر گزاره‌های نظری‌اند و نتیجه آزمون آماری در سازمان‌های مورد اشاره نیستند.

گزاره اول: هرچه دسترسی به منابع از ارزیابی نیاز، اولویت‌بندی و پاسخگویی مستقل‌تر باشد، در شرایط مشابه احتمال مصرف غیرضروری و اتلاف منابع افزایش می‌یابد.

گزاره دوم: محدودیت هدفمند منابع، در صورتی که با نیاز واقعی و الزامات عملیاتی تناسب داشته باشد، می‌تواند از طریق تقویت اولویت‌بندی و بهبود روش انجام کار، بهره‌وری منابع را افزایش دهد.

گزاره سوم: در فعالیتهایی که قابلیت مرحله‌بندی دارند، تخصیص تدریجی و مبتنی بر پیشرفت واقعی می‌تواند در مقایسه با تخصیص یکجای منابع، کنترل و انطباق تخصیص با نیاز را بهبود دهد.

گزاره چهارم: سازوکارهای روشن پاسخگویی، ثبت دلایل انحراف و بررسی نتایج مصرف، می‌تواند رابطه میان نظام تخصیص منابع و کاهش اتلاف را تقویت کنند.

گزاره پنجم: بازنگری دوره‌ای سقف‌ها و قواعد تخصیص، در محیط‌های متغیر می‌تواند از ثبتي محدودیت‌های نامتناسب جلوگیری کند.

گزاره ششم: اثر محدودیت هدفمند بر بهره‌وری به عواملی مانند عدم قطعیت، حساسیت ایمنی، پیچیدگی فرایند، فرهنگ سازمانی و کیفیت اطلاعات وابسته است.

هدف این مقاله، ارائه چارچوب مفهومی پارادایم بودجه بندی منابع برای مدیریت یکپارچه منابع مالی و غیرمالی سازمان بود. نقطه عزیمت این چارچوب، این ایده است که دسترسی فاقد ضابطه به منابع می‌تواند در برخی شرایط به مصرف غیرضروری منجر شود و تخصیص هدفمند، مرحله‌ای و پاسخگو ممکن است از اتلاف جلوگیری کند.

چارچوب پیشنهادی بر پنج اصل محدودیت هدفمند، تخصیص تدریجی، پاسخگویی، کمیابی مدیریتی و بازنگری مستمر استوار است. این اصول در هشت حوزه زمان، منابع مالی، نیروی انسانی، اضافه‌کاری، مواد اولیه، قطعات و تجهیزات، انرژی و ظرفیت تولید کاربرد بالقوه دارند.

مدل مفهومی نشان می‌دهد که اثر اصول اجرایی از طریق سازوکارهایی مانند اولویت‌بندی، شفافیت مصرف، بهبود فرایند و اصلاح تخصیص بر اتلاف و بهره‌وری اثر می‌گذارد. ماهیت منبع، عدم قطعیت، فرهنگ سازمانی و الزامات عملیاتی می‌توانند رابطه میان محدودیت و عملکرد را تعدیل کنند.

اهمیت این چارچوب در آن است که مدیریت منابع را از کنترل صرف هزینه‌ها به نظامی جامع برای تصمیم‌گیری درباره نیاز، تخصیص، مصرف و ارزش حاصل از منابع گسترش می‌دهد. با این حال، در وضعیت کنونی باید آن را چارچوب مفهومی پیشنهادی دانست، نه نظریه‌ای که اعتبار تجربی آن اثبات شده باشد.

پارادایم بودجه‌بندی منابع می‌تواند به یک مدل مدیریتی قابل اتکا تبدیل شود که میان انضباط منابع و انعطاف‌پذیری عملیاتی تعادل برقرار کند؛ به گونه‌ای که نه فراوانی بدون پاسخگویی را بپذیرد و نه محدودیت را به هدفی مستقل از ارزش‌آفرینی تبدیل سازد.

پیشنهادهای پژوهشی

۱. مرور نظام‌مند ادبیات: انجام یک مرور نظام‌مند بر پژوهش‌های مرتبط با بودجه‌بندی منابع، مدیریت ناب، پاسخگویی بودجه‌ای و کنترل مدیریتی به منظور تبیین دقیق جایگاه پارادایم پیشنهادی در ادبیات موجود و شناسایی شکاف‌های پژوهشی باقی‌مانده.

۲. پژوهش کیفی مستند: انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران و کارشناسان منابع در سازمان‌های تولیدی و خدماتی، و تحلیل داده‌ها با روش تحلیل مضمون، به منظور استخراج شاخص‌های بومی و اعتبارسنجی محتوایی اصول پنج‌گانه.

یا کنترل هزینه‌های تحقق‌یافته محدود شود. لازم است میان نیاز واقعی، اولویت سازمانی، میزان تخصیص، مصرف واقعی و نتیجه حاصل از مصرف ارتباطی روشن برقرار شود.

مطالعات مرتبط با پاسخگویی بودجه‌ها، تحلیل داده در فرآیند بودجه‌ریزی و مدیریت ناب، هر کدام بخشی از منطق این چارچوب را پشتیبانی می‌کنند (دنگ و همکاران، ۲۰۲۰؛ برگمان و همکاران، ۲۰۲۰؛ آنتونی و همکاران، ۲۰۲۱)؛ با این حال، این پژوهش‌ها آزمون مستقیم پارادایم پیشنهادی حاضر نیستند. نوآوری مقاله در صورت‌بندی چارچوبی فراگیر برای مدیریت تخصیص و مصرف منابع است. مطالعات داخلی نیز نشان می‌دهند که سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت با افزایش شفافیت، انحرافات بودجه را کاهش می‌دهند (نمازی و رجبی، ۲۰۱۸). مدیریت ناب از طریق حذف فعالیت‌های غیرارزش‌آفرین، بهره‌وری منابع را ارتقا می‌دهد (کاکه‌نژاد و همکاران، ۲۰۲۵؛ زارع و باهنر، ۲۰۲۴).

تفاوت با بودجه‌ریزی سنتی

بودجه‌ریزی سنتی معمولاً بر پیش‌بینی و تخصیص اعتبارات مالی تمرکز دارد؛ درحالی‌که پارادایم حاضر منطق بودجه‌ریزی را به زمان، نیروی انسانی، مواد، انرژی، تجهیزات و ظرفیت تولید نیز گسترش می‌دهد. این تفاوت به معنای جایگزینی بودجه مالی نیست.

تفاوت با کاهش هزینه

کاهش مصرف تنها زمانی مطلوب است که با حفظ یا ارتقای ارزش ایجادشده همراه باشد. معیار اصلی حداقل‌سازی مصرف نیست؛ بلکه بهینه‌سازی رابطه میان منابع مصرف‌شده و نتایج حاصل است.

تفاوت با کنترل سخت‌گیرانه

چارچوب بر محدودیت هدفمند و پاسخگویی متناسب تأکید دارد؛ قواعد باید روشن، قابل توضیح و قابل بازنگری باشند و امکان واکنش به شرایط غیرعادی را فراهم کنند.

محدودیت‌ها و نقدهای احتمالی

خطر کمبود منابع حیاتی، افزایش بوروکراسی، بازی با شاخص‌ها و تفاوت میان منابع از محدودیت‌های مهم‌اند. بنابراین، اصول مشترک باید با روش‌های اجرایی متناسب با ماهیت هر منبع همراه شوند. همچنین، پژوهش حاضر به‌عنوان یک چارچوب مفهومی، فاقد اعتبارسنجی تجربی مستقل است و روابط پیشنهادی آن باید در پژوهش‌های آینده آزمون شوند.

۸. تخصیص مرحله‌ای منابع: در فعالیت‌های دارای قابلیت مرحله‌بندی، منابع متناسب با پیشرفت واقعی و تحقق نقاط کنترل تخصیص یابند.
۹. بازنگری دوره‌ای سقف‌ها: سقف‌ها و قواعد تخصیص براساس عملکرد واقعی، تغییر شرایط و بازخورد ذی‌نفعان به طور منظم بازنگری شوند.
۱۰. پایش هم‌زمان بهره‌وری و کیفیت: ارزیابی اثربخشی پارادایم نه تنها با شاخص کاهش مصرف، بلکه با شاخص‌های کیفیت، ایمنی، تحویل به‌موقع و بهره‌وری کل عوامل انجام شود.
۱۱. استفاده از داده‌های دقیق و به‌هنگام: زیرساخت اطلاعاتی لازم برای ثبت، پایش و تحلیل مصرف منابع فراهم شود تا تصمیم‌گیری مبتنی بر داده ممکن گردد.
- تضاد منافع:** نویسندگان اعلام می‌دارند که هیچ‌گونه تضاد منافی در این مقاله وجود ندارد.
- تأمین مالی:** این پژوهش توسط هیچ نهادی حمایت مالی نشده و تمامی هزینه‌ها توسط نویسندگان تأمین شده است.
۳. آزمون تجربی گزاره‌ها: طراحی پژوهش کمی (پیمایشی یا مطالعه موردی چندگانه (برای آزمون گزاره‌های شش‌گانه مقاله، با استفاده از شاخص‌هایی مانند اتلاف منابع به ازای واحد محصول، انحراف از سقف تخصیص، نسبت اضافه‌کاری به ساعات برنامه‌ریزی شده و توقف تولید ناشی از کمبود منابع.
۴. مطالعه طولی: بررسی اثر اجرای تدریجی پارادایم بودجه‌بندی منابع بر بهره‌وری و اتلاف در یک سازمان تولیدی طی دوره‌ای چندساله، به‌منظور سنجش پایداری اثرگذاری.
۵. مقایسه بین‌صنعتی: مقایسه کاربردپذیری پارادایم در صنایع مختلف (تولیدی، خدماتی، انرژی بر (و شناسایی شرایط تعدیل‌کننده مؤثر بر موفقیت اجرا.
۶. تعریف سقف‌های منطقی مصرف: برای هر منبع کلیدی (زمان، نیروی انسانی، مواد، انرژی، قطعات) سقف مصرف متناسب با استاندارد عملکرد و نیاز واقعی تعیین شود.
۷. استقرار نظام پاسخگویی: برای هر تخصیص، مسئول مشخص، هدف روشن و معیار ارزیابی تعریف شود و گزارش انحرافات به صورت دوره‌ای تهیه گردد.

References

- Agustina, L., Suharman, H., Sumantri, R., & Agoes, S. (2024). The importance of trustworthiness: a systematic literature review in budget slack. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2354846>
- Anbarzadeh, A. (2020). *Providing an ideal planning model for capital resource budgeting based on decision-making indicators: A case study of National Iranian Gas Company*. Master's thesis, University of Tehran (in Persian)
- Antony, J., Swarnakar, V., Cudney, E., & Pepper, M. (2021). A meta-analytic investigation of lean practices and their impact on organisational performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(15-16), 1799–1825. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.2003194>
- Bergmann, M., Brück, C., Knauer, T., & Schwering, A. (2020). Digitization of the budgeting process: determinants of the use of business analytics and its effect on satisfaction with the budgeting process. *Journal of Management Control*, 31(1-2), 25–54. <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00291-y>
- Deng, D., Liu, L. Y. J., & Wen, S. (2020). The Impact of Accountability-Oriented Control Aspects of Variance Investigation on Budgetary Slack and Moderating Effect of Moral Development. *Frontiers in Psychology*, 11, 583643. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.583643>
- Economic Analysis of Lean Manufacturing Implementation in Iranian Factories. (2024). Conference Paper, Civilica (In Persian).
- From waste to worth: A mediation analysis of lean manufacturing and operational performance in a developing country. (2024). *The TQM Journal*, 37(7), 1920–1942.
- Goldratt, E. M., & Cox, J. (1984). *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. North River Press.
- Kakaenejad, A., Beil, M., Powell, D., Moutabian, K., & Arlano, A. (2025). Investigating the impact of lean production implementation on organizational productivity. *4th National Conference on Management, Accounting and Industrial Engineering*, Civilica (In Persian).

- Namazi, M., & Rajabi, R. (2018). The impact of management accounting information systems on financial performance with the mediating role of operational budgeting. Zenodo (in Persian).
- Parkinson, C. N. (1957). *Parkinson's Law, and Other Studies in Administration*. Houghton Mifflin.
- Rahmanzadeh, M., Ahmadvand, S., & Fallah Khorsand, M. (2020). Investigating solutions to increase human resource productivity in organizations. *8th National Conference on Human Capital Development*. (In Persian).
- Saidi, M., Mozaffari, M., & Latafati, M. (2017). *Presenting a multi-objective fuzzy model for budget allocation using goal programming and analytic hierarchy process: A case study of Ilam University of Medical Sciences*. The 1st International Conference on Systems Optimization and Business Management, Iran. (In Persian).
- Stancu, I., Bejinariu, D., & Tăbîrcă, A. I. (2024). Management control and budgetary control: Instruments for enhancing organizational performance. *Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica*, 26(1), 93-105.
- Tahsin, R., Shahrier, M. F., Aziz, R. A., & Ahmad, N. (2024). Applying FIS models for lean waste management: a case study in Bangladesh's textile industry. *The Journal of the Textile Institute*, 116(10), 2370–2379. <https://doi.org/10.1080/00405000.2024.2431763>
- Zare, H., & Bahonar, F. (2024). Identifying and categorizing organization muda with an emphasis on lean thinking in a metacombination method. *Organizational Resources Management Research*, 14(1), 109–128 (In Persian).