

طراحی مدل حکمرانی بودجه‌ای مبتنی بر سیاست‌های سازمانی با رویکرد تماتیک‌آنالیز در شهرداری منطقه ۹ تهران

مهدی یداللهی

استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

M.yadillahi@pnu.ac.ir

پیمان‌ه عسگری

استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (نویسنده مسئول).

Peymanehasgari@pnu.ac.ir

شماره ۱۱۶ / تابستان ۱۴۰۵ (جلد دوم) / صص ۵۵-۷۷
چشم انداز حسابداری و مدیریت (دوره نهم)

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل حکمرانی بودجه‌ای مبتنی بر سیاست‌های سازمانی در شهرداری منطقه ۹ تهران بود. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد توصیفی - اکتشافی است. مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل ۱۶ نفر از مدیران، کارشناسان و خبرگان مرتبط با حوزه بودجه‌ریزی شهرداری منطقه ۹ بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با استفاده از روش تحلیل مضمون، شبکه مضامین آتراید استرلینگ و نرم‌افزار مکس کیودا^۱ تحلیل شدند. فرایند تحلیل در سه سطح مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر انجام شد. برای تأمین اعتمادپذیری یافته‌ها نیز از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا شامل اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، وابستگی و تأییدپذیری استفاده گردید. نتایج تحلیل داده‌ها به شناسایی ۲۰ مضمون پایه و سه مضمون سازمان‌دهنده شامل «یکپارچه‌سازی برنامه، اطلاعات عملکرد و تخصیص منابع منطقه‌ای»، «توانمندسازی مشارکتی واحدهای اجرایی در اجرای بودجه عملکردی» و «کنترل نتیجه‌محور و پاسخ‌گویی مالی - عملکردی فعالیت‌ها و پروژه‌های منطقه» منجر شد. از تلفیق این مضامین، مضمون فراگیر «حکمرانی بودجه‌ای یکپارچه، مشارکتی و نتیجه‌محور در شهرداری منطقه ۹ تهران» شکل گرفت. یافته‌ها نشان داد تهیه و تنظیم برنامه و زمان‌بندی اجرای بودجه عملکردی، بودجه‌بندی بر مبنای سطوح عملکرد مطلوب و پایش عملکرد و گزارش پیامدها، هر یک با میانگین ۴.۹، در بالاترین سطح اولویت قرار دارند. پس از آن توانمندسازی مدیران با میانگین ۴.۸، فراهم‌سازی آموزش‌های لازم با میانگین ۴.۶، تعیین هزینه اجرای فعالیت‌ها با میانگین ۴.۵، ایجاد سیستم اطلاعات و حسابداری قیمت تمام‌شده با میانگین ۴.۴، بودجه پایه همراه با پاداش عملکردی با میانگین ۴.۳، پیوند برنامه‌ریزی راهبردی با بودجه با میانگین ۴.۲ و بهبود تخصیص منابع با میانگین ۴ قرار گرفتند. در مجموع تحقق حکمرانی بودجه‌ای در شهرداری منطقه ۹ مستلزم پیوند اهداف، منابع و نتایج، مشارکت آگاهانه واحدهای اجرایی و انتقال نظارت از کنترل هزینه‌ها به ارزیابی عملکرد و پیامدهاست.

واژگان کلیدی: حکمرانی بودجه‌ای، سیاست‌های سازمانی، بودجه‌ریزی عملکردی، تماتیک آنالیز، شهرداری منطقه ۹ تهران.

^۱ MAXQDA

مقدمه

بودجه در سازمان‌های عمومی تنها سندی برای پیش‌بینی درآمدها و هزینه‌ها نیست بلکه یکی از مهم‌ترین ابزارهای تبدیل اهداف و اولویت‌های سیاستی به برنامه‌های اجرایی، تخصیص منابع و نتایج قابل ارزیابی به شمار می‌رود. پیچیده‌تر شدن مسائل عمومی، افزایش تقاضا برای خدمات، محدودیت منابع مالی و کاهش فضای مالی دولت‌ها ضرورت مدیریت راهبردی منابع عمومی و ارتقای کارایی نظام‌های بودجه‌ای را دوچندان کرده است. بر اساس گزارش سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، دولت‌ها در محیطی با تحولات جمعیتی، محیط‌زیستی و دیجیتالی، کاهش اعتماد عمومی و محدودیت‌های مالی فعالیت می‌کنند و برای مواجهه با این شرایط بهبود کارایی دولت و بهینه‌سازی نظام‌های بودجه‌ریزی از اهمیت اساسی برخوردار است (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۵).

در چنین شرایطی مفهوم «حکمرانی بودجه‌ای» به عنوان رویکردی فراتر از تنظیم فنی ارقام درآمد و هزینه مطرح شده است. حکمرانی بودجه‌ای مجموعه‌ای از قواعد، ترتیبات نهادی، فرایندهای تصمیم‌گیری و سازوکارهای سازمانی است که چگونگی تدوین، تصویب، اجرا، نظارت و ارزیابی بودجه را هدایت می‌نماید. در این رویکرد مطلوبیت نظام بودجه‌ای تنها بر اساس توازن منابع و مصارف سنجیده نمی‌شود بلکه عواملی مانند شفافیت اطلاعات، پاسخ‌گویی مدیران، مشارکت ذی‌نفعان، هماهنگی میان واحدهای سازمانی، نظارت مؤثر، مدیریت عملکرد و پیوند برنامه‌ریزی راهبردی با تخصیص منابع نیز مورد توجه قرار می‌گیرد. از این رو حکمرانی مطلوب بودجه‌ای هنگامی شکل می‌گیرد که تصمیم‌های مالی در چارچوب فرایندی شفاف، مشارکتی، منسجم و مبتنی بر اطلاعات و شواهد اتخاذ گردند (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۵؛ مشارکت بین‌المللی بودجه، ۲۰۲۴). شفافیت، مشارکت و نظارت سه رکن اساسی پاسخ‌گویی در فرایند بودجه‌ریزی محسوب می‌شوند. نتایج پیمایش بودجه باز (۲۰۲۳)، که وضعیت بودجه‌ای ۱۲۵ کشور را نشان می‌دهد؛ میانگین جهانی شفافیت بودجه‌ای ۴۵ از ۱۰۰، مشارکت عمومی ۱۵ از ۱۰۰، نظارت قانون‌گذاری ۴۵ از ۱۰۰ و نظارت حسابرسی ۶۲ از ۱۰۰ بوده است. این نتایج بیانگر آن است که باوجود توسعه برخی سازوکارهای رسمی، زمینه مشارکت مؤثر ذی‌نفعان و نظارت مستمر بر تصمیم‌های بودجه‌ای همچنان محدود است. همچنین اگرچه ۸۳ درصد کشورهای بررسی شده حداقل یک سازوکار مشارکت در فرایند بودجه دارند؛ این مشارکت بیشتر در مراحل ابتدایی تدوین و تصویب بودجه صورت می‌گیرد و در مراحل اجرا، گزارشگری و حسابرسی کاهش می‌یابد (مشارکت بین‌المللی بودجه، ۲۰۲۴).

اهمیت حکمرانی بودجه‌ای در شهرداری‌ها بیش از سازمان‌های عمومی است زیرا تصمیم‌های مالی این نهادها مستقیماً بر کیفیت خدمات شهری، اجرای پروژه‌های عمرانی، توزیع امکانات، توسعه زیرساخت‌ها و رضایت شهروندان تأثیر می‌گذارد. شهرداری‌ها از یک سو با محدودیت منابع، ناپایداری برخی درآمدها و افزایش هزینه‌های ارائه خدمات روبه‌رو هستند و از سوی دیگر باید پاسخ‌گوی نیازهای متنوع و روزافزون مناطق شهری باشند. در چنین بستری کیفیت تصمیم‌های بودجه‌ای به چگونگی تعامل مدیران و کارشناسان، دسترسی به اطلاعات معتبر، هماهنگی واحدهای اجرایی، اولویت‌بندی برنامه‌ها و وجود سازوکارهای مؤثر نظارتی وابسته است. بنابراین تحقق حکمرانی بودجه‌ای در مدیریت شهری مستلزم آن است که منابع بر مبنای اهداف راهبردی، نیازهای واقعی، شاخص‌های عملکرد و نتایج مورد انتظار تخصیص یابند (پیرا و فیگوئیرا، ۲۰۲۲). استقرار سازوکارهای حکمرانی بودجه‌ای صرفاً از طریق تصویب قوانین، دستورالعمل‌ها و ساختارهای رسمی امکان‌پذیر نیست. تجربه اجرای فرایندهای مشارکتی در حکومت‌های محلی نشان می‌دهد که موافقت رسمی با یک سیاست الزاماً به اجرای پایدار و اثربخش آن منجر نمی‌گردد بلکه ظرفیت کارکنان، حمایت مدیران، دسترسی به منابع، آموزش تخصصی، زیرساخت‌های اطلاعاتی و توانایی هماهنگی میان بخش‌های مختلف، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت آن دارند. کارکنان و مدیران محلی در عمل واسطه میان سیاست‌های رسمی و فرایندهای اجرایی هستند و نحوه

ادراک و اقدام آنان می‌تواند موجب تقویت یا تضعیف نوآوری‌های بودجه‌ای شود (دیویس و همکاران^۱، ۲۰۲۲). بر این اساس سیاست‌های سازمانی را می‌توان حلقه پیوند میان اصول حکمرانی بودجه‌ای و عملکرد واقعی نظام بودجه‌ریزی دانست. سیاست‌های سازمانی، نحوه مشارکت مدیران و کارشناسان، حدود اختیار تصمیم‌گیرندگان و چگونگی استفاده از اطلاعات را در فرایند تخصیص منابع تعیین می‌کنند. مطالعات جدید نشان می‌دهند که کیفیت تصمیم‌های بودجه‌ای به طراحی قواعد تخصیص، ایجاد تعادل میان کارایی و عدالت و نحوه اعمال اختیار توسط کنشگران اجرایی وابسته است (تاچ^۲، شا و چان^۳، ۲۰۲۶؛ بایچکوف^۴، بریل و اوتکه^۵، ۲۰۲۶؛ پوخارل^۶، داس و فاولر^۷، ۲۰۲۶). سیاست‌های مرتبط با مشارکت مدیران و کارشناسان، جریان و تبادل اطلاعات، هماهنگی میان واحدها، آموزش نیروی انسانی، تدوین شاخص‌های عملکرد، پیوند برنامه‌های راهبردی با بودجه، پایش نتایج و اعمال کنترل‌های مدیریتی کیفیت تصمیم‌های بودجه‌ای را تحت تأثیر قرار می‌دهند. حتی در صورت برخورداری سازمان از قوانین و ساختارهای رسمی نبود سیاست‌های سازمانی منسجم ممکن است به ضعف هماهنگی، تخصیص نامناسب منابع، کاهش شفافیت، مسئولیت‌گریزی و فاصله میان اهداف برنامه‌ای و عملکرد واقعی منجر گردد. در مقابل سیاست‌های سازمانی هماهنگ می‌توانند زمینه تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، پاسخ‌گویی، یادگیری سازمانی و کنترل عملکردمحور را فراهم سازند (پیرا و فیگوئیرا، ۲۰۲۲). مرور مطالعات اخیر نشان می‌دهد که بخش مهمی از پژوهش‌های حوزه بودجه‌ریزی بر شفافیت مالی، مشارکت شهروندان، پاسخ‌گویی عمومی، نظارت مالی و ابزارهای دیجیتال مشارکت متمرکز بوده‌اند. بااین‌حال نحوه اثرگذاری هم‌زمان سیاست‌های درون‌سازمانی بر شکل‌گیری حکمرانی بودجه‌ای به‌ویژه در سطح مناطق شهرداری، کمتر در قالب یک مدل یکپارچه و زمینه‌محور بررسی شده است. هنوز روشن نیست که سیاست‌های مربوط به مدیریت مشارکتی، ارتباطات سازمانی، برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت عملکرد و کنترل و نظارت چگونه با یکدیگر تعامل می‌کنند و نظام حکمرانی بودجه‌ای را در یک سازمان شهری شکل می‌دهند. این خلأ پژوهشی، ضرورت بررسی عمیق تجربه‌ها و دیدگاه‌های مدیران و کارشناسان درگیر در فرایند بودجه‌ریزی را آشکار می‌سازد (پیرا و فیگوئیرا، ۲۰۲۲؛ دیویس و همکاران، ۲۰۲۲). از آنجا که سیاست‌های سازمانی و حکمرانی بودجه‌ای پدیده‌هایی چندبعدی، زمینه‌مند و متأثر از تجربه و ادراک کنشگران سازمانی هستند؛ رویکردهای کیفی می‌توانند شناخت عمیق‌تری از ابعاد و روابط میان مؤلفه‌های آنها فراهم نمایند. تحلیل مضمون یا تماتیک آنالیز روشی انعطاف‌پذیر برای شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوهای معنایی موجود در داده‌های کیفی است. این روش به پژوهشگر امکان می‌دهد از طریق کدگذاری نظام‌مند داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، مضامین اصلی را استخراج کرده و ارتباط میان آنها را در قالب یک چارچوب یا مدل مفهومی تبیین نماید. تحلیل مضمون زمانی اهمیت بیشتری می‌یابد که هدف پژوهش فراتر از توصیف دیدگاه‌ها و معطوف به کشف ساختارهای معنایی و ارائه مدلی مبتنی بر تجربه مشارکت‌کنندگان باشد (برون و کلارک^۸، ۲۰۲۲).

مطالعات اخیر نشان می‌دهند که حکمرانی بودجه‌ای در مدیریت شهری از تعامل میان مشارکت ذی‌نفعان، شفافیت اطلاعات، ظرفیت سازمانی، عدالت در تخصیص منابع و نظارت مؤثر شکل می‌گیرد. در این زمینه "کاله و همکاران" (۲۰۲۴)، نشان دادند که استفاده از ابزارهای بصری و تعاملی در بودجه‌ریزی مشارکتی می‌تواند درک شهروندان از محدودیت‌های بودجه، شفافیت تصمیم‌گیری و امکان بیان دقیق‌تر ترجیحات آنان را افزایش دهد؛ هرچند ضعف دسترسی

¹ Davies et al.

² Thach

³ Sha and Chan

⁴ Baychkov

⁵ Brill and Utke

⁶ Pokharel

⁷ Das and Fowler

⁸ Braun and Clarke

دیجیتال و بی‌اعتمادی عمومی می‌تواند اثربخشی این ابزارها را محدود سازد (کاله و همکاران^۱، ۲۰۲۴). همچنین "شوگورنسکی و موک" (۲۰۲۴)، با بررسی آثار بودجه‌ریزی مشارکتی بر توسعه محلی دریافتند که مشارکت شهروندان در تخصیص منابع، علاوه بر تقویت شفافیت و پاسخ‌گویی می‌تواند به توزیع عادلانه‌تر منابع و ارتقای یادگیری مدنی منجر گردد؛ با این حال تحقق این پیامدها به طراحی نهادی و ظرفیت اجرایی حکومت محلی وابسته است (شوگورنسکی و موک^۲، ۲۰۲۴). از سوی دیگر "زو و همکاران" (۲۰۲۵)، نشان دادند که به‌کارگیری سامانه‌های هوشمند در ارائه اطلاعات اطلاعات بودجه‌ای شهرداری می‌تواند دقت دسترسی شهروندان به اطلاعات مالی را افزایش داد؛ زمان جست‌وجوی اطلاعات را کاهش و زمینه مشارکت آگاهانه‌تر در تصمیم‌های بودجه‌ای را فراهم نمود (زو و همکاران^۳، ۲۰۲۵). در پژوهشی دیگر "آدامز، ماجومدار و پورناراس" (۲۰۲۵)، نیز دریافتند که طراحی قواعد تصمیم‌گیری در بودجه‌ریزی مشارکتی بر میزان بازنمایی ترجیحات شهروندان و عدالت در انتخاب پروژه‌ها اثر می‌گذارد و پروژه‌های کم‌هزینه‌تر در بسیاری از موارد امکان دستیابی به سازش عادلانه‌تری میان گروه‌های مختلف را فراهم می‌کند (آدامز^۴، ماجومدار و پورناراس^۵، ۲۰۲۵). افزون بر این "راوات" (۲۰۲۵)، نشان داد که تقویت حکمرانی محلی می‌تواند تأمین کالاها و خدمات عمومی شهری را بهبود بخشد؛ با این حال نوع تخصیص منابع و اولویت‌بندی خدمات ممکن است موجب تقویت برخی حوزه‌ها و تضعیف حوزه‌های دیگر گردد (راوات^۶، ۲۰۲۵).

"مونته‌نگرو" (۲۰۲۶)، نیز تأکید کرد که نظام‌های حکمرانی مشارکتی زمانی می‌توانند شفافیت، پاسخ‌گویی و اعتماد عمومی را ارتقا دهند که از سازوکارهای قابل‌ردیابی، رویه‌های روشن تصمیم‌گیری و امکان نظارت مستمر برخوردار باشند (مونته‌نگرو^۷، ۲۰۲۶). در ایران نیز طی سال‌های اخیر توجه پژوهشگران به اصلاح نظام بودجه‌ریزی عمومی، بودجه‌ریزی عملیاتی، شفافیت مالی، مدیریت درآمدهای پایدار شهری و نظارت بر عملکرد شهرداری‌ها افزایش یافته است. با این حال بیشتر مطالعات داخلی انجام‌شده در سال‌های ۱۴۰۳ و ۱۴۰۴، ابعادی مانند شفافیت، درآمدهای پایدار، بودجه‌ریزی عملیاتی، پاسخ‌گویی یا کنترل مالی را به‌صورت جداگانه بررسی کرده‌اند و کمتر به چگونگی تعامل سیاست‌های درون‌سازمانی در شکل‌گیری حکمرانی بودجه‌ای پرداخته‌اند. همچنین بخش قابل‌توجهی از این مطالعات با رویکرد کمی انجام شده و تجربه مدیران و کارشناسان درگیر در فرایند تدوین، تخصیص، اجرا و نظارت بر بودجه کمتر مورد واکاوی کیفی قرار گرفته است. بنابراین خلأ اصلی پژوهش حاضر فقدان مدلی یکپارچه و زمینه‌مند برای تبیین حکمرانی بودجه‌ای مبتنی بر سیاست‌های سازمانی در سطح مناطق شهرداری تهران است؛ مدلی که بتواند مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی، ارتباطات سازمانی، نظام اطلاعاتی، برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت عملکرد، کنترل و نظارت را به‌صورت هم‌زمان در نظر گیرد. از این‌رو پژوهش حاضر با رویکرد تحلیل مضمون درصدد پاسخ‌گویی به این پرسش است که مدل حکمرانی بودجه‌ای مبتنی بر سیاست‌های سازمانی در شهرداری منطقه ۹ تهران از چه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی تشکیل شده است؟

مبانی نظری پژوهش حکمرانی

- ¹ Kale et al.
- ² Schugurensky and Mook
- ³ Xu et al.
- ⁴ Adams
- ⁵ Majumdar and Pournaras
- ⁶ Rawat
- ⁷ Montenegro

حکمرانی فرایند شکل دهی تصمیم های جمعی است که نهادها و کنشگران مختلف آن را اجرا می کنند و بر نتایج آن نظارت دارند به گونه ای که مشارکت، شفافیت، پاسخ گویی و قابلیت ارزیابی تصمیم ها حفظ گردد (مونتنگرو، ۲۰۲۶). حکمرانی به مجموعه نهادها، قواعد رسمی و غیررسمی، فرایندهای تصمیم گیری و روابط میان کنشگران اشاره دارد که از طریق آن ها قدرت اعمال، توزیع منابع و تصمیم ها اجرا و نتایج ارزیابی می شوند. در این دیدگاه حکمرانی صرفاً به ساختار دولت یا سلسله مراتب اداری محدود نمی شود بلکه نحوه تعامل مدیران، کارکنان، شهروندان، نهادهای نظارتی و سایر ذی نفعان را نیز در بر می گیرد. بنابراین کیفیت حکمرانی به معنی چگونگی اتخاذ تصمیم ها و چگونگی در اختیار قرار دادن اطلاعات به ذی نفعان و چگونگی مسئولیت نتایج است و به این نکته تاکید دارد که نظارت و ارزیابی عملکرد وجود داشته باشد (بوویر و لوفلر^۱، ۲۰۲۱؛ سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۵). نگرش جدید به حکمرانی از الگوی سنتی اداره عمومی که بر فرماندهی، کنترل و تمرکز قدرت استوار بود؛ فاصله گرفته و بر همکاری، مشارکت، شبکه های بین سازمانی و خلق ارزش عمومی تاکید می کند. در این رویکرد سازمان های عمومی به تنهایی قادر به حل مسائل پیچیده نیستند و باید از ظرفیت مدیران، کارکنان، شهروندان، بخش خصوصی و نهادهای مدنی بهره گیرند. از این رو حکمرانی مطلوب مستلزم شکل گیری روابطی است که در آن مسئولیت ها روشن، اطلاعات قابل دسترسی، تصمیم ها قابل ردیابی و امکان مشارکت در فرایند سیاست گذاری و اجرا فراهم باشد (بوویر و لوفلر، ۲۰۲۱). سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، حکمرانی را با توانایی نهادهای عمومی در اتخاذ و اجرای تصمیم های اثربخش، پاسخ گویی در برابر نتایج، مدیریت منابع و جلب اعتماد عمومی مرتبط می داند. در این چارچوب حکمرانی مطلوب بر اصولی مانند شفافیت، پاسخ گویی، مشارکت، اثربخشی، کارایی، انسجام سیاستی و حاکمیت قانون استوار است. این اصول علاوه بر افزایش مشروعیت تصمیم ها امکان اصلاح خطاها و بهبود مستمر عملکرد سازمان های عمومی را فراهم می نماید (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۵). شفافیت به معنای دسترسی ذی نفعان به اطلاعات دقیق، بهنگام و قابل فهم درباره تصمیم ها و عملکرد سازمان است. پاسخ گویی نیز مدیران و تصمیم گیرندگان را ملزم می سازد درباره اقدامات، نحوه استفاده از منابع و نتایج حاصل از آن توضیح دهند. مشارکت، زمینه استفاده از دانش، تجربه و ترجیحات ذی نفعان را در تصمیم گیری فراهم می نماید و اثربخشی و کارایی بر دستیابی به اهداف عمومی با استفاده مناسب از منابع تاکید دارند. این مؤلفه ها مکمل یکدیگرند و ضعف هر یک می تواند کیفیت کلی حکمرانی را کاهش دهد (مشارکت بین المللی بودجه، ۲۰۲۴؛ سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۵). حکمرانی همچنین به نحوه توزیع اختیار و مسئولیت در سازمان نیز مربوط می شود. تمرکز بیش از حد اختیار می تواند به کاهش مشارکت، ضعف پاسخ گویی و تصمیم گیری غیرشفاف منجر گردد در حالی که تفویض اختیار بدون تعیین مسئولیت و نظارت موجب ناهماهنگی و انحراف از اهداف می گردد. بنابراین حکمرانی مطلوب نیازمند ایجاد تعادل میان اختیار مدیریتی، مسئولیت پذیری، کنترل و امکان نظارت است. در سازمان های عمومی، حکمرانی باید میان اختیار مدیریتی و پاسخ گویی عمومی تعادل برقرار کند. مدیران برای تصمیم گیری و اجرای برنامه ها به اختیار کافی نیاز دارند اما این اختیار باید در چارچوب اهداف سازمانی، قوانین، معیارهای عملکرد و سازوکارهای نظارتی اعمال شود. از این رو حکمرانی سازمانی مطلوب مستلزم تعریف روشن نقش ها، هماهنگی میان واحدها، دسترسی به اطلاعات معتبر، ارزیابی عملکرد و نظارت مستمر بر تصمیم های اجرایی است (اشمیتز^۲، ریستروم و باتزنر^۳، ۲۰۲۵).

حکمرانی بودجه ای

¹ Bovaird and Löffler

² Schmitz

³ Rystrom and Batzner

محدودیت منابع، افزایش فشارهای مالی و ضرورت پاسخ‌گویی بیشتر، سازمان‌های عمومی را به بازنگری در سازوکارهای تصمیم‌گیری و تخصیص بودجه سوق داده است. حکمرانی بودجه‌ای باید علاوه بر انضباط مالی بر کارایی تخصیص منابع، شفافیت، نظارت و پاسخ‌گویی نیز تأکید نماید (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۵؛ صندوق بین‌المللی پول^۱، ۲۰۲۵). مطالعات جدید در حوزه بودجه‌ریزی مشارکتی نیز نشان می‌دهد که طراحی قواعد تصمیم‌گیری و نحوه جمع‌آوری ترجیحات مشارکت‌کنندگان بر عدالت توزیعی، میزان نمایندگی گروه‌ها و انتخاب پروژه‌های عمومی اثر می‌گذارد (آدامز^۲، ماجومدارو پورناراس^۳، ۲۰۲۵).

حکمرانی بودجه‌ای به مجموعه قواعد، فرایندها، ترتیبات نهادی و سیاست‌های سازمانی گفته می‌شود که چگونگی تدوین، تصویب، تخصیص، اجرا، پایش، گزارشگری و ارزیابی بودجه را هدایت می‌کند. در این رویکرد بودجه تنها یک جدول مالی شامل درآمدها و هزینه‌ها نیست بلکه ابزار اصلی تبدیل اهداف و اولویت‌های سازمان به برنامه‌ها، فعالیت‌ها و نتایج قابل‌اندازه‌گیری است. حکمرانی بودجه‌ای مشخص می‌کند چه کسانی در تصمیم‌گیری بودجه مشارکت دارند؛ اطلاعات چگونه تولید و مبادله می‌شوند؛ منابع بر چه مبنایی تخصیص می‌یابد و عملکرد مدیران چگونه ارزیابی می‌گردد (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۵). تفاوت اصلی میان بودجه‌ریزی و حکمرانی بودجه‌ای در دامنه و نوع نگاه آنهاست. بودجه‌ریزی بیشتر به فرایند فنی برآورد منابع، تعیین هزینه‌ها و تخصیص اعتبارات اشاره دارد درحالی‌که حکمرانی بودجه‌ای، ساختار قدرت، کیفیت تعاملات، قواعد تصمیم‌گیری، جریان اطلاعات، مسئولیت مدیران و سازوکارهای نظارتی حاکم بر کل چرخه بودجه را بررسی می‌نماید. بنابراین امکان دارد سازمان از دستورالعمل‌ها و اسناد بودجه‌ای برخوردار باشد اما به دلیل ضعف مشارکت، نبود شفافیت، ناهماهنگی واحدها یا ناکارآمدی نظارت از حکمرانی بودجه‌ای مطلوب برخوردار نباشد. حکمرانی بودجه‌ای مناسب باید بتواند میان انضباط مالی، تخصیص راهبردی منابع و کارایی عملیاتی تعادل برقرار کند. انضباط مالی از تصویب و اجرای تعهداتی فراتر از ظرفیت منابع جلوگیری می‌کند؛ تخصیص راهبردی منابع موجب هدایت اعتبارات به برنامه‌های دارای اولویت می‌شود و کارایی عملیاتی بر دستیابی به بیشترین نتیجه با استفاده از منابع موجود تأکید دارد. تشدید فشارهای مالی و افزایش عدم قطعیت اقتصادی، اهمیت تصمیم‌گیری مبتنی بر اطلاعات، مدیریت ریسک و اولویت‌بندی هزینه‌ها را افزایش داده است (صندوق بین‌المللی پول، ۲۰۲۵).

ابعاد حکمرانی بودجه‌ای

✓ شفافیت و دسترسی به اطلاعات بودجه‌ای: شفافیت بودجه‌ای به تولید، انتشار و در دسترس قرار دادن اطلاعات کامل، دقیق، بهنگام و قابل فهم درباره منابع، مصارف، برنامه‌ها، عملکرد و نتایج بودجه اشاره دارد. شفافیت صرفاً انتشار ارقام نیست بلکه اطلاعات باید به گونه‌ای ارائه گردد که مدیران، کارشناسان، نهادهای نظارتی و سایر ذی‌نفعان بتوانند ارتباط میان هزینه‌ها، فعالیت‌ها و نتایج را درک نمایند. نبود اطلاعات کامل و قابل اتکا، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد را تضعیف و امکان نظارت مؤثر را کاهش می‌دهد (مشارکت بین‌المللی بودجه، ۲۰۲۴). مؤلفه‌های بُعد شفافیت بودجه‌ای شامل کیفیت اطلاعات مالی، بهنگام بودن گزارش‌ها، قابلیت دسترسی به اطلاعات، وضوح اسناد بودجه‌ای، یکپارچگی سامانه‌های مالی، حسابداری قیمت تمام‌شده، ثبت داده‌های عملکردی و قابلیت ردیابی تخصیص و مصرف اعتبارات است.

✓ مشارکت در تصمیم‌گیری بودجه‌ای: مشارکت بودجه‌ای به حضور و اثرگذاری مدیران، کارشناسان، واحدهای اجرایی و سایر ذی‌نفعان در تعیین نیازها، اولویت‌بندی برنامه‌ها، تخصیص منابع و ارزیابی نتایج اشاره دارد. مشارکت بودجه‌ای

¹ IMF :International Monetary Fund

² Adams

³ Majumdar and Pournaras

موجب ورود اطلاعات و تجربه واحدهای اجرایی به فرایند بودجه می‌گردد و تصمیم‌ها تنها بر اساس دیدگاه مدیران ارشد یا واحد مالی شکل نمی‌گیرد. پژوهش‌های مربوط به بودجه‌ریزی مشارکتی نشان داده‌اند که صرف ایجاد امکان رأی دادن یا ارائه پیشنهاد، مشارکت واقعی را تضمین نمی‌کند. نوع قواعد تصمیم‌گیری، نحوه بیان ترجیحات و روش تجميع نظرات می‌تواند نتایج بودجه را تغییر دهد. برخی قواعد ممکن است رفاه کلی را افزایش اما نمایندگی عادلانه گروه‌ها را کاهش دهند درحالی‌که قواعد تناسبی می‌توانند تعادل مناسب‌تری میان رفاه و نمایندگی ایجاد نمایند (فرستاین و همکاران، ۲۰۲۲). طراحی فرایند مشارکت، نوع رأی‌گیری و روش انتخاب پروژه‌ها بر تجربه مشارکت‌کنندگان و ثبات نتایج اثر می‌گذارد. روش‌هایی که امکان بازنمایی متوازن‌تر ترجیحات را فراهم کرده و در شرایط کاهش میزان مشارکت نیز نتایج باثبات‌تری ایجاد می‌نمایند (فرستاین، بناده و گال^۱، ۲۰۲۳). مؤلفه‌های مشارکت بودجه‌ای عبارت‌اند از مشارکت مدیران و کارشناسان در تدوین بودجه؛ دریافت پیشنهادهای واحدهای اجرایی؛ تشکیل کمیته‌ها و کارگروه‌های بودجه؛ مشارکت در اولویت‌بندی برنامه‌ها؛ مشارکت در تعیین شاخص‌های عملکرد؛ فراهم کردن امکان ارائه بازخورد؛ تفویض اختیار متناسب؛ مسئولیت مشترک در برابر نتایج.

✓ عدالت بودجه‌ای در تخصیص منابع: عدالت بودجه‌ای به توزیع منصفانه منابع میان مناطق، واحدها، برنامه‌ها و گروه‌های ذی‌نفع اشاره دارد. تصمیم بودجه‌ای ممکن است از نظر مجموع منافع، کارآمد باشد اما منافع آن به‌طور نامتوازن میان مناطق توزیع گردد. بنابراین حکمرانی بودجه‌ای باید میان کارایی تخصیص و عدالت توزیعی تعادل برقرار نماید. بودجه‌ریزی مشارکتی در سطح مناطق شهری نشان داده که تصمیم‌گیری صرفاً بر اساس رفاه کل شهر ممکن است موجب نادیده گرفتن نیازهای برخی مناطق گردد؛ در مقابل تقسیم منابع صرفاً بر مبنای مرزهای منطقه‌ای نیز ممکن است کارایی کلی را کاهش دهد از این‌رو قواعد تخصیص باید ضمن توجه به منافع کل شهر، حداقلی از عدالت برای هر منطقه را تضمین نماید (هرشکوویتز و همکاران^۲، ۲۰۲۱). مؤلفه‌های عدالت بودجه‌ای عبارتند از توجه به نیازهای متفاوت مناطق؛ توزیع منصفانه اعتبارات؛ رعایت تناسب میان نیازها و منابع؛ جلوگیری از محرومیت واحدها یا مناطق؛ استفاده از شاخص‌های عینی برای تخصیص؛ تعادل میان منافع سازمان و منافع مناطق؛ اولویت دادن به نیازهای ضروری.

✓ پیوند برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه: در حکمرانی بودجه‌ای مطلوب، بودجه باید با مأموریت، اهداف راهبردی و برنامه‌های اجرایی سازمان پیوند داشته باشد؛ در نبود چنین پیوندی بودجه به تکرار ارقام سال قبل، چانه‌زنی واحدها یا پاسخ به درخواست‌های پراکنده تبدیل می‌گردد. پیوند برنامه و بودجه به این معناست که هر تخصیص مالی باید با یک هدف، برنامه، فعالیت و نتیجه مورد انتظار مرتبط باشد. همچنین تصمیم‌گیرندگان باید بدانند عدم تأمین اعتبار یک برنامه چه تأثیری بر تحقق اهداف سازمان خواهد داشت. مطالعات جدید درباره برنامه‌ریزی مالی نشان می‌دهند که استفاده از پیش‌بینی‌های اقتصادی و اطلاعات محیطی می‌تواند هم‌سویی بودجه با اهداف راهبردی را بهبود دهد و از تصمیم‌های کوتاه‌مدت و واکنشی جلوگیری نماید (صالحی، ۲۰۲۵). مؤلفه‌های این بعد عبارت‌اند از شناسایی مأموریت و اهداف؛ تعیین اولویت‌های راهبردی؛ تبدیل اهداف به برنامه‌های اجرایی؛ تعیین زمان‌بندی اجرای برنامه‌ها؛ برآورد هزینه فعالیت‌ها؛ پیوند اعتبارات با اهداف؛ بازنگری برنامه‌ها بر اساس عملکرد؛ استفاده از پیش‌بینی‌های مالی و اقتصادی.

✓ حکمرانی بودجه‌ای عملکردمحور: حکمرانی بودجه‌ای عملکردمحور به مجموعه قواعد، فرایندها و سازوکارهایی اشاره دارد که در آن تصمیم‌های مربوط به تخصیص منابع با اهداف، برنامه‌ها، خروجی‌ها و نتایج قابل اندازه‌گیری پیوند

¹ Fairstein, Benadè and Gal

² Hershkovitz et al.

می‌خورند. در این رویکرد ارزیابی بودجه صرفاً بر میزان هزینه‌کرد یا رعایت سقف اعتبارات متمرکز نیست بلکه بررسی می‌شود که منابع تخصیص‌یافته تا چه اندازه به تحقق اهداف، بهبود خدمات و افزایش کارایی منجر شده‌اند. به همین دلیل اطلاعات عملکردی باید در مراحل تدوین، تخصیص، اجرا، پایش و بازنگری بودجه مورد استفاده قرار گیرد (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۵). حکمرانی بودجه‌ای عملکردمحور مستلزم تعیین اهداف روشن، طراحی شاخص‌های معتبر، تعریف نتایج مورد انتظار، سنجش مستمر عملکرد و استفاده واقعی از نتایج ارزیابی در تصمیم‌های بودجه‌ای است. در چنین نظامی ارتباط میان منابع، فعالیت‌ها، خروجی‌ها و پیامدها باید قابل‌ردیابی باشد تا مدیران بتوانند درباره میزان اثربخشی هزینه‌ها پاسخ‌گو باشند. این رویکرد همچنین موجب می‌شود منابع از برنامه‌های کم‌اثر به برنامه‌های دارای عملکرد و اولویت بالاتر هدایت شوند (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۵). مؤلفه‌های حکمرانی بودجه‌ای عملکردمحور عبارت‌اند از تعیین اهداف و مأموریت‌های روشن، تدوین شاخص‌های عملکرد، پیوند منابع با نتایج، سنجش کارایی و اثربخشی، پایش مستمر عملکرد، گزارشگری پیامدها، پاسخ‌گویی مدیران و استفاده از نتایج ارزیابی در تخصیص بودجه دوره‌های بعد (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۵؛ ۲۰۲۳). مؤلفه‌های حکمرانی بودجه‌ای عملکردمحور عبارتند از تعریف اهداف کمی و کیفی؛ تعیین سطح مطلوب عملکرد؛ سنجش کارایی و اثربخشی؛ گزارش نتایج و پیامدها؛ مقایسه عملکرد واقعی با برنامه؛ استفاده از نتایج در تخصیص بودجه؛ اصلاح برنامه‌های کم‌اثر. حکمرانی بودجه‌ای عملکردمحور بر ارتباط میان منابع تخصیص‌یافته و نتایج حاصل از آن تأکید دارد. در این رویکرد میزان هزینه‌کرد تنها معیار ارزیابی نیست بلکه باید مشخص گردد که هزینه‌ها چه خروجی، خدمت یا پیامدی ایجاد کرده‌اند. مدیریت عملکرد مستلزم تعریف اهداف روشن، تعیین شاخص‌های سنجش، جمع‌آوری اطلاعات عملکردی، مقایسه نتایج با اهداف و استفاده از یافته‌ها در تصمیم‌های بعدی است. اگر اطلاعات عملکرد صرفاً تهیه و بایگانی شوند و در تخصیص منابع تأثیری نداشته باشند؛ بودجه‌ریزی عملکردمحور به یک اقدام صوری تبدیل می‌گردد.

✓ پاسخ‌گویی بودجه‌ای؛ کنترل و نظارت بودجه‌ای؛ پاسخ‌گویی بودجه‌ای به الزام مدیران و واحدها برای توضیح درباره نحوه تصمیم‌گیری، مصرف منابع و نتایج حاصل از آن اشاره دارد. کنترل و نظارت نیز شامل اقداماتی است که انطباق هزینه‌ها با قوانین، بودجه مصوب، اهداف برنامه و استانداردهای عملکرد را بررسی می‌نماید. نظارت مطلوب نباید صرفاً بر کنترل اسناد مالی یا جلوگیری از تجاوز از سقف اعتبار محدود باشد. این نظارت باید تحقق برنامه‌ها، کیفیت خدمات، میزان پیشرفت فعالیت‌ها و پیامدهای هزینه‌کرد را نیز ارزیابی کند. پیمایش بودجه باز، نظارت نهادهای قانون‌گذاری و حسابرسی را یکی از ارکان اصلی پاسخ‌گویی بودجه‌ای می‌داند و تأکید می‌کند که شفافیت بدون برخورداری از نهادهای نظارتی توانمند لزوماً به پاسخ‌گویی منجر نمی‌گردد (مشارکت بین‌المللی بودجه، ۲۰۲۴). مؤلفه‌های این بعد عبارت‌اند از کنترل پیش از هزینه؛ کنترل حین اجرای بودجه؛ کنترل پس از اجرا؛ پایش انحرافات بودجه‌ای؛ گزارشگری مالی و عملکردی؛ حسابرسی؛ تعیین مسئولیت مدیران؛ رسیدگی به تخلفات؛ اصلاح برنامه‌ها بر اساس نتایج نظارت.

✓ هماهنگی و یکپارچگی سازمانی در بودجه‌ریزی: فرایند بودجه‌ریزی حاصل تعامل مستمر واحدهای مالی، برنامه‌ریزی، منابع انسانی، فنی، اجرایی و نظارتی است. هماهنگی میان این واحدها موجب می‌شود اهداف راهبردی، اطلاعات عملکردی و محدودیت‌های مالی در مراحل تدوین، تخصیص، اجرا و ارزیابی بودجه به‌صورت منسجم مورد توجه قرار گیرند. در مقابل، نبود هماهنگی سازمانی می‌تواند به تولید اطلاعات متعارض، تأخیر در تصمیم‌گیری، تداخل وظایف، دوباره‌کاری و ایجاد فاصله میان برنامه‌های مصوب و اجرای واقعی بودجه منجر شود (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۳). هماهنگی و یکپارچگی سازمانی در بودجه‌ریزی به هم‌سویی ساختارها، فرایندها، مسئولیت‌ها و

جریان‌های اطلاعاتی میان واحدهای مالی، برنامه‌ریزی، منابع انسانی، فنی، اجرایی و نظارتی اشاره دارد. پراکندگی اطلاعات و عملکرد جزیره‌ای واحدها موجب ناسازگاری داده‌ها، تأخیر در تصمیم‌گیری، دوباره‌کاری و تضعیف ارتباط میان برنامه‌های سازمان و تخصیص منابع می‌گردد. در مقابل، یکپارچگی فرایندهای بودجه، حسابداری، خزانه‌داری و گزارشگری، امکان تولید اطلاعات منسجم و استفاده هماهنگ از آن‌ها را در تصمیم‌گیری فراهم می‌سازد. نظام‌های یکپارچه اطلاعات مدیریت مالی با پیوند دادن مراحل برنامه‌ریزی، تنظیم بودجه، اجرای مخارج، حسابداری و گزارشگری، دسترسی واحدهای مختلف به داده‌های مشترک و بهنگام را تسهیل می‌نمایند. با این حال استقرار سامانه اطلاعاتی به‌تنهایی برای ایجاد یکپارچگی کافی نیست و باید با تعریف روشن مسئولیت‌ها، استانداردسازی رویه‌ها، آموزش کاربران و همکاری میان واحدهای سازمانی همراه گردد (بانک جهانی^۱، ۲۰۲۱). یکپارچگی سازمانی زمانی شکل می‌گیرد که نقش‌ها و مسئولیت‌های واحدهای درگیر در بودجه‌ریزی به‌روشنی تعریف شوند؛ فرایندهای مالی و اجرایی از استانداردهای مشترک پیروی کنند و سامانه‌های اطلاعاتی امکان تبادل منظم و بهنگام داده‌ها را فراهم سازند. وجود نظام‌های یکپارچه مدیریت مالی علاوه بر افزایش سازگاری اطلاعات برنامه‌ریزی، بودجه، حسابداری و گزارشگری، امکان ردیابی جریان منابع و نظارت بر اجرای بودجه را نیز تقویت می‌نماید (دبیرخانه برنامه ارزیابی هزینه‌های عمومی و پاسخ‌گویی مالی^۲، ۲۰۲۲).

✓ هماهنگی مؤثر همچنین مستلزم تشکیل سازوکارهای مشترک تصمیم‌گیری، حل تعارض میان واحدها و هم‌سوسازی اهداف بخشی با اولویت‌های کلان سازمان است. در نظام بودجه‌ریزی عملکردمحور، همکاری واحدهای مالی و اجرایی اهمیت بیشتری دارد زیرا اطلاعات مربوط به هزینه‌ها، فعالیت‌ها، خروجی‌ها و نتایج باید در قالبی مشترک جمع شده و در تصمیم‌های تخصیص منابع مورد استفاده قرار گیرد (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۳). مؤلفه‌های این بعد عبارت‌اند از هماهنگی میان واحدهای مالی و اجرایی، تشکیل کمیته‌های مشترک بودجه، تعریف روشن نقش‌ها و مسئولیت‌ها، استانداردسازی فرایندها، یکپارچگی سامانه‌های اطلاعاتی، تبادل مستمر داده‌ها، حل تعارض میان واحدها و هم‌سویی تصمیم‌های بودجه‌ای با اهداف راهبردی سازمان (دبیرخانه برنامه ارزیابی هزینه‌های عمومی و پاسخ‌گویی مالی، ۲۰۲۲؛ سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۳).

✓ تحقق حکمرانی بودجه‌ای: تحقق حکمرانی بودجه‌ای به دانش، مهارت، منابع و اختیارات مدیران و کارکنان وابسته است. حتی پیشرفته‌ترین سامانه‌های بودجه‌ای نیز بدون نیروی انسانی توانمند، حمایت مدیریت و آموزش کافی اثربخش نخواهند بود. ظرفیت سازمانی و توانمندسازی سازمان نقش بسزایی در تحقق حکمرانی بودجه‌ای دارد که شامل توانایی تحلیل اطلاعات، برنامه‌ریزی، پیش‌بینی، هزینه‌یابی، سنجش عملکرد و گزارشگری می‌باشد. پژوهش‌های مربوط به مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی نیز مشارکت کارکنان، آموزش، همکاری، اعتماد و زیرساخت فناوری را از عوامل مؤثر بر اجرای موفق نظام‌های مدیریتی معرفی کرده‌اند. مؤلفه‌های ظرفیت سازمانی عبارت‌اند از آموزش تخصصی بودجه؛ توسعه مهارت‌های تحلیلی؛ توانمندسازی مدیران؛ تفویض اختیار؛ حمایت مدیریت ارشد؛ تأمین نیروی انسانی متخصص؛ توسعه زیرساخت اطلاعاتی؛ یادگیری و بهبود مستمر (فروتنی و همکاران، ۲۰۲۴).

سیاست

¹ World Bank

² PEFA Secretariat (Public Expenditure and Financial Accountability Secretariat)

سیاست مجموعه‌ای از اصول، قواعد، جهت‌گیری‌ها و تصمیم‌های نسبتاً پایدار است که چارچوب اقدام در یک حوزه مشخص را تعیین می‌نماید. سیاست مشخص می‌سازد سازمان یا نهاد در مواجهه با یک مسئله چه هدفی را دنبال کند؛ چه اقداماتی را مجاز یا ضروری بداند و مسئولیت اجرای تصمیم‌ها بر عهده چه کسانی باشد. سیاست‌ها معمولاً از طریق قوانین، مقررات، دستورالعمل‌ها، برنامه‌ها و اقدامات اجرایی به مرحله عمل درمی‌آیند (کنیل و توسون^۱، ۲۰۲۰). سیاست با هدف، راهبرد و برنامه تفاوت دارد. هدف، وضعیت مطلوبی را مشخص می‌کند که سازمان در پی دستیابی به آن است؛ راهبرد، مسیر کلی تحقق هدف را تعیین می‌نماید؛ برنامه، مجموعه اقدامات زمان‌بندی‌شده را در بر می‌گیرد و سیاست، قواعد و حدودی را مشخص می‌سازد که تصمیم‌ها و اقدامات باید در چارچوب آن انجام شوند (هاولت^۲، ۲۰۲۳). سیاست صرفاً یک متن رسمی یا مصوبه نیست بلکه فرایندی پویا است که از مرحله شناسایی مسئله و تدوین گزینه‌ها آغاز و تا اجرا، پایش، ارزیابی و بازنگری ادامه می‌یابد. در این فرایند، بازیگران مختلف، ظرفیت‌های سازمانی، منابع در دسترس، ساختار قدرت و شرایط محیطی می‌توانند بر نتایج سیاست اثر بگذارند (وایبل و ساباتییه^۳، ۲۰۲۳). چرخه سیاست معمولاً شامل شناسایی مسئله، دستور کارگذاری، تدوین گزینه‌ها، تصمیم‌گیری، اجرا و ارزیابی است. با این حال رویکردهای جدید تأکید می‌کنند که این مراحل در عمل کاملاً خطی نیستند و ممکن است به صورت هم‌زمان، بازگشتی و تحت تأثیر تعامل بازیگران مختلف شکل گیرند (کرنی^۴، ۲۰۲۱). موفقیت یک سیاست تنها به کیفیت تدوین آن وابسته نیست بلکه به ظرفیت اجرای سازمان، وضوح مسئولیت‌ها، هماهنگی میان واحدها، دسترسی به منابع، پذیرش کارکنان و وجود سازوکارهای نظارتی نیز بستگی دارد. بسیاری از سیاست‌ها به دلیل فاصله میان تصمیم رسمی و اجرای واقعی به نتایج پیش‌بینی‌شده دست نمی‌یابند (هادسون^۵، هانتز و پکام^۶، ۲۰۱۹).

سیاست‌های سازمانی

سیاست‌های سازمانی مجموعه قواعد، جهت‌گیری‌ها و تصمیم‌های رسمی یا تثبیت‌شده‌ای هستند که رفتار اعضای سازمان، نحوه توزیع اختیار، جریان اطلاعات، استفاده از منابع و شیوه انجام فعالیت‌ها را هدایت می‌کنند. این سیاست‌ها میان مأموریت سازمان و اقدامات روزمره کارکنان ارتباط برقرار کرده و موجب می‌گردند که تصمیم‌ها در چارچوبی هماهنگ، قابل پیش‌بینی و منطبق با الزامات قانونی اتخاذ شوند. سیاست‌های سازمانی بخشی از اسناد حکمرانی سازمان محسوب شده که قادرند در قالب آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، رویه‌ها، راهنماها، شرح وظایف و مصوبات مدیریتی تجلی یابند. این اسناد علاوه بر ایجاد هماهنگی به سازمان کمک می‌کنند تا انتظارات رفتاری، مسئولیت‌ها، حدود اختیار و سازوکارهای پاسخ‌گویی را برای کارکنان مشخص سازد (بندلر^۷، ۲۰۲۴). سیاست‌های سازمانی ممکن است رسمی یا غیررسمی باشند. سیاست‌های رسمی در اسناد مکتوب و مصوبات مدیریتی انعکاس می‌یابند درحالی‌که سیاست‌های غیررسمی از فرهنگ سازمانی، هنجارها، رویه‌های تثبیت‌شده، دستورات شفاهی و مناسبات قدرت شکل می‌گیرند. در برخی موارد رویه‌های غیررسمی می‌توانند موجب تقویت یا تضعیف اجرای سیاست‌های رسمی گردند (روینا و ادلمان^۸، ۲۰۲۳).

¹ Knill and Tosun
² Howlett
³ Weible and Sabatier
⁴ Cairney
⁵ Hudson
⁶ Hunter and Peckham
⁷ Bandler
⁸ Revina and Edelman

اثر بخشی سیاست های سازمانی به میزان وضوح، قابلیت اجرا، هماهنگی با مأموریت سازمان، پذیرش کارکنان، امکان نظارت و قابلیت بازنگری آنها وابسته است. سیاست هایی که تنها بر روی کاغذ وجود دارند و با عملکرد واقعی سازمان هماهنگ نیستند؛ اهداف سازمانی را محقق نمی کنند. از منظر حکمرانی، سیاست های سازمانی باید میان قواعد بیرونی، مقررات داخلی و رویه های اجرایی هماهنگی ایجاد کنند. هنگامی که قوانین، سیاست های داخلی و رفتار واقعی کارکنان با یکدیگر همسو باشند؛ امکان تحقق انضباط، پاسخ گویی و کارایی سازمانی افزایش می یابد (کرنی، ۲۰۲۱).

✓ سیاست های مدیریت مشارکتی: سیاست های مدیریت مشارکتی به قواعد و سازوکارهایی اشاره دارند که میزان حضور و اثرگذاری مدیران، کارشناسان و کارکنان را در تصمیم گیری های سازمانی تعیین می کنند. مشارکت کارکنان می تواند موجب افزایش کیفیت تصمیم ها، تقویت احساس مالکیت نسبت به نتایج و کاهش مقاومت در برابر اجرای سیاست ها گردد (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۱؛ ریزون، روینا و ادلمان^۱، ۲۰۲۳). در فرایند بودجه ریزی، مدیریت مشارکتی زمانی معنا پیدا می کند که کارکنان علاوه بر امکان اظهار نظر به اطلاعات کافی، آموزش مناسب و اختیار متناسب دسترسی داشته باشند. مشارکت بدون دسترسی به اطلاعات یا بدون امکان اثرگذاری بر تصمیم نهایی، ممکن است به فرایندی صوری تبدیل گردد (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۱؛ ریزون، روینا و ادلمان، ۲۰۲۳). مؤلفه های سیاست های مدیریت مشارکتی شامل مشارکت در تدوین بودجه، مشارکت در اولویت بندی برنامه ها، تشکیل کمیته های تخصصی، دریافت پیشنهادهای واحدهای اجرایی، تفویض اختیار، آموزش کارکنان، حمایت مدیریت ارشد و مسئولیت مشترک در برابر نتایج است (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۱؛ مشارکت بین المللی بودجه، ۲۰۲۴).

✓ سیاست های ارتباطی: سیاست های ارتباطی به معنی چگونگی تولید اطلاعات سازمانی، ثبت، پردازش، انتقال و استفاده از آنها می باشد. کیفیت ارتباطات داخلی بر هماهنگی واحدها، دسترسی کارکنان به اطلاعات، سرعت تصمیم گیری و امکان اجرای هماهنگ سیاست ها تأثیر مستقیم دارد. در نظام بودجه ریزی سیاست های ارتباطی باید جریان اطلاعات میان واحدهای مالی، برنامه ریزی، منابع انسانی، فنی و اجرایی را تسهیل نمایند. نبود سامانه اطلاعاتی یکپارچه، تأخیر در تبادل داده ها یا انحصار اطلاعات می تواند به برآوردهای نادرست، تصمیم های متناقض و ضعف تخصیص منابع منجر گردد (مک کالو^۲، ۲۰۲۴). سیاست های ارتباطی مؤثر باید ارتباط دوسویه را تقویت نمایند به گونه ای که واحدهای اجرایی علاوه بر دریافت دستورات بتوانند نیازها، محدودیت ها و نتایج عملکرد خود را به مدیران منتقل کنند. همچنین اطلاعات باید به صورت روشن، استاندارد، بهنگام و قابل استفاده در اختیار تصمیم گیرندگان قرار گیرد (ریزون، روینا و ادلمان، ۲۰۲۳). مؤلفه های سیاست های ارتباطی شامل شفافیت جریان اطلاعات، دسترسی به داده های بودجه ای، یکپارچگی سامانه ها، ارتباط بین بخشی، حسابداری قیمت تمام شده، گزارشگری منظم، ارائه بازخورد، وضوح مسئولیت ها و پیوند اطلاعات برنامه ریزی با بودجه است (مشارکت بین المللی بودجه، ۲۰۲۴؛ مک کالو، ۲۰۲۴).

✓ سیاست های کنترل و نظارت: مجموعه قواعد و رویه هایی هستند که از طریق آنها انطباق اقدامات و هزینه ها با قوانین، اهداف، اعتبارات مصوب و استانداردهای عملکرد ارزیابی می شود. این سیاست ها امکان شناسایی انحرافات، تعیین مسئولیت و اصلاح تصمیم های اجرایی را فراهم می نمایند (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۵). کنترل سازمانی نباید تنها بر بررسی اسناد و رعایت سقف اعتبارات متمرکز باشد بلکه میبایست میزان تحقق اهداف، کارایی مصرف منابع، پیشرفت برنامه ها و پیامدهای حاصل از هزینه کرد را نیز ارزیابی کند. نظارت صرفاً مالی بدون توجه به

¹ Rizun, Revina and Edelmann

² McCullough

نتایج عملکرد، نمی‌تواند تصویری کامل از اثربخشی بودجه ارائه دهد (مشارکت بین‌المللی بودجه، ۲۰۲۴؛ سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۵). سیاست‌های نظارتی زمانی مؤثرند که مسئولیت‌ها روشن، اطلاعات قابل اعتماد، معیارهای ارزیابی مشخص و امکان پیگیری اقدامات اصلاحی وجود داشته باشد. نبود ضمانت اجرا و سازوکار پاسخ‌گویی، سیاست‌های نظارتی را به اسناد صوری تبدیل می‌نماید (بارزی و همکاران^۱، ۲۰۲۲). ابعاد سیاست‌های کنترل و نظارت شامل کنترل پیش از هزینه، کنترل حین اجرا، کنترل پس از اجرا، پایش انحرافات، حسابرسی، ارزیابی کارایی و اثربخشی، گزارشگری عملکرد، تعیین مسئولیت مدیران و اصلاح تخصیص منابع بر اساس نتایج ارزیابی است (مشارکت بین‌المللی بودجه، ۲۰۲۴؛ سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۵).

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت کیفی، از نظر شیوه اجرا توصیفی - اکتشافی و از نظر محل گردآوری داده‌ها، میدانی است که با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون انجام شده است. جامعه پژوهش را کارشناسان و خبرگان شهرداری منطقه ۹ تهران تشکیل دادند و مشارکت‌کنندگان با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس برخورداری از تجربه و آگاهی تخصصی در زمینه برنامه‌ریزی، امور مالی و بودجه‌ریزی انتخاب شدند. در ابتدا ۲۰ نفر شناسایی شدند که با توجه به معیارهای ورود و خروج، ۱۶ نفر در فرایند مصاحبه شرکت کردند و نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود که امکان طرح پرسش‌های اصلی از پیش تعیین‌شده و در عین حال پیگیری پاسخ‌ها با پرسش‌های تکمیلی را فراهم می‌کرد. سؤالات مصاحبه بر اساس هدف پژوهش، مبانی نظری حکمرانی بودجه‌ای و سه محور سیاست‌های مدیریت مشارکتی، سیاست‌های ارتباطی و سیاست‌های کنترل و نظارت تدوین شدند که در جدول شماره (۱) مشخص است. مصاحبه‌ها با رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان ضبط، پیاده‌سازی و تحلیل گشتند. برای تحلیل داده‌ها از الگوی شبکه مضامین اتراید - استرلینگ و فرایند کدگذاری و استخراج مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر استفاده شد. برای بررسی روایی صوری، سؤالات از نظر وضوح، سادگی، قابل فهم بودن، تناسب واژگان و ترتیب منطقی در اختیار تعدادی از استادان و خبرگان حوزه مدیریت دولتی، بودجه‌ریزی و مدیریت شهری قرار گرفت و اصلاحات پیشنهادی آنان اعمال شد. همچنین روایی محتوایی سؤالات از طریق بررسی میزان تناسب، ضرورت و جامعیت هر سؤال با اهداف، ابعاد و مؤلفه‌های پژوهش و با استفاده از نظر خبرگان تأیید گشت. برای اطمینان از قابلیت اجرای ابزار، چند مصاحبه آزمایشی انجام شد و سؤالات مبهم، تکراری یا هدایت‌کننده اصلاح شدند. آنجا که ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود؛ پایایی آن از طریق استفاده از راهنمای یکسان مصاحبه، طرح پرسش‌های اصلی مشابه برای همه مشارکت‌کنندگان، ضبط و پیاده‌سازی دقیق مصاحبه‌ها و بازبینی سؤالات پس از مصاحبه‌های آزمایشی تأمین شد. برای بررسی اعتمادپذیری کل پژوهش نیز از معیارهای لینکلن و گوبا شامل اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، وابستگی و تأییدپذیری استفاده شد. به‌طوری‌که بازبینی مشارکت‌کنندگان، تبادل نظر با خبرگان، توصیف دقیق زمینه پژوهش، ثبت مراحل جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و نگهداری مستندات و کدهای اولیه انجام گرفت (لینکلن و گوبا^۲، ۱۹۸۵؛ برون و کلارک، ۲۰۲۲).

جدول (۱): تطبیق پرسش‌های مصاحبه با ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های پژوهش

متغیر	بعد اصلی	مؤلفه یا شاخص مبنای طراحی پرسش‌های مصاحبه	پرسش مصاحبه
-------	----------	---	-------------

¹ Barzi et al.

² Lincoln and Guba

حکمرانی بودجه ای	شفافیت بودجه‌ای	دسترسی به اطلاعات، وضوح اسناد، بهنگام بودن گزارش‌ها و قابلیت ردیابی اطلاعات بودجه‌ای	اطلاعات مربوط به منابع، مصارف، تخصیص اعتبارات و عملکرد بودجه‌ای تا چه اندازه به صورت دقیق، بهنگام و قابل فهم در اختیار مدیران و واحدهای ذی ربط قرار می‌گیرد؟
	مشارکت بودجه‌ای	مشارکت ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری، تدوین و اجرای بودجه	چه سازوکارهایی برای ثبت، مستندسازی و انتشار تصمیم‌ها و گزارش‌های بودجه‌ای در شهرداری وجود دارد و مهم‌ترین کاستی‌های آن چیست؟
	عدالت در تخصیص منابع	معیارهای تخصیص منابع، تناسب نیازها و اعتبارات	مدیران، کارشناسان و واحدهای اجرایی چگونه و تا چه اندازه در تعیین اولویت‌ها، تدوین و اجرای بودجه مشارکت دارند؟
	پیوند برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه	دریافت بازخورد، اثرگذاری مشارکت و توجه به دیدگاه واحدهای اجرایی	پیشنهادها و دیدگاه‌های واحدهای اجرایی چگونه دریافت می‌شوند و تا چه اندازه بر تصمیم نهایی تخصیص بودجه اثر می‌گذارند؟
	مدیریت عملکرد و نتیجه‌گرایی	پیوند مأموریت، اهداف راهبردی، برنامه‌های اجرایی و بودجه	منابع بودجه‌ای بر اساس چه معیارهایی میان واحدها، برنامه‌ها و مناطق مختلف تخصیص داده می‌شوند؟
	پاسخ‌گویی بودجه‌ای	عدالت توزیعی، کارایی تخصیص و توجه به نیازهای متفاوت	شهرداری چگونه میان کارایی اقتصادی، اولویت‌های سازمانی و رعایت عدالت در توزیع منابع تعادل برقرار می‌کند؟
	کنترل و نظارت بودجه‌ای	تعیین شاخص‌های عملکرد، اهداف کمی و کیفی و سنجش نتایج	اهداف، مأموریت‌ها و برنامه‌های راهبردی شهرداری چگونه به برنامه‌های اجرایی و ردیف‌های بودجه‌ای تبدیل می‌شوند؟
	هماهنگی و یکپارچگی سازمانی	پیوند منابع با نتایج و استفاده از اطلاعات عملکرد در تخصیص بودجه	در بازنگری و تخصیص بودجه تا چه اندازه از میزان تحقق اهداف و نتایج برنامه‌های دوره‌های گذشته استفاده می‌شود؟
	ظرفیت	مستلزمات پذیرش مدیران، پاسخ‌گویی درباره هزینه‌ها و نتایج	برای سنجش عملکرد برنامه‌های بودجه‌ای چه شاخص‌هایی تعیین می‌شود و این شاخص‌ها چگونه مورد ارزیابی قرار می‌گیرند؟
		پایش انحرافات، حسابرسی، رسیدگی و اصلاح عملکرد	اطلاعات مربوط به عملکرد، خروجی‌ها و پیامدهای برنامه‌ها تا چه اندازه در تصمیم‌های بودجه‌ای دوره بعد مورد استفاده قرار می‌گیرد؟
		هماهنگی بین واحدی، تعامل بخش‌های سازمان و تصمیم‌گیری مشترک	مدیران و واحدهای اجرایی چگونه درباره نحوه مصرف اعتبارات و نتایج حاصل از آن پاسخگو می‌شوند؟
		یکپارچگی سامانه‌ها، استانداردسازی داده‌ها و تبادل اطلاعات	چه سازوکارهایی برای شناسایی انحرافات بودجه‌ای، رسیدگی به آنها و اجرای اقدامات اصلاحی وجود دارد؟
		مآموریت‌ها و برنامه‌های راهبردی، برنامه‌ریزی و عملکردی تا چه اندازه با یکدیگر یکپارچه‌اند و اطلاعات چگونه میان آنها مبادله می‌شود؟	هماهنگی میان واحدهای مالی، برنامه‌ریزی، منابع انسانی، فنی، اجرایی و نظارتی در فرایند بودجه‌ریزی چگونه انجام می‌شود؟
		آموزش، تخصص، زیرساخت اطلاعاتی و	مدیران و کارکنان برای اجرای مؤثر حکمرانی بودجه‌ای به

چه دانش، مهارت‌ها، امکانات و زیرساخت‌هایی نیاز دارند؟	ظرفیت اجرایی	سازمانی و توانمندسازی	
چه عواملی موجب تقویت یا تضعیف توان مدیران و کارکنان در تحلیل، تدوین، اجرا و ارزیابی بودجه می‌شود؟	توان تحلیلی، حمایت مدیریت، نیروی انسانی متخصص و یادگیری سازمانی		
چه عوامل سازمانی موجب تقویت یا تضعیف مدیریت مشارکتی در فرایند بودجه‌ریزی می‌شوند؟	عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان و مدیران	سیاست‌های مدیریت مشارکتی	
مدیران و کارکنان برای مشارکت مؤثر در بودجه‌ریزی به چه دانش، مهارت‌ها و آموزش‌هایی نیاز دارند؟	آموزش، دانش تخصصی و توانمندسازی		
مدیران و کارشناسان برای ایفای نقش مؤثر در تصمیم‌های بودجه‌ای به چه میزان اختیار نیاز دارند و این اختیارات چگونه باید توزیع شوند؟	تفویض اختیار و توزیع قدرت تصمیم‌گیری		
مدیران و کارکنان برای انجام وظایف بودجه‌ریزی به چه اطلاعات مالی، برنامه‌ای و عملکردی نیاز دارند؟	نیازهای اطلاعاتی بودجه‌ریزی	سیاست‌های ارتباطی	
اطلاعات موردنیاز بودجه‌ریزی از چه منابع، واحدها و سامانه‌هایی به دست می‌آید؟	منابع تأمین اطلاعات		سیاست‌های سازمانی
اطلاعات بودجه‌ای چگونه میان واحدهای مالی، برنامه‌ریزی، اجرایی و مدیریتی مبادله و در تصمیم‌گیری استفاده می‌شود؟	گردش، تبادل و کاربرد اطلاعات		
پیوند میان اطلاعات برنامه‌ریزی راهبردی، شاخص‌های عملکرد و تخصیص بودجه چگونه برقرار می‌شود و چه کاستی‌هایی در این زمینه وجود دارد؟	یکپارچگی اطلاعات، برنامه و بودجه		
چه عوامل و سازوکارهایی بر اثربخشی کنترل و نظارت در مراحل تدوین، اجرا و ارزیابی بودجه تأثیر می‌گذارند؟	عوامل مؤثر بر کنترل و نظارت بودجه‌ای	سیاست‌های کنترل و نظارت	
مدیران و کارشناسان برای پایش انحرافات، سنجش عملکرد و ارزیابی نتایج بودجه به چه توانمندی‌هایی نیاز دارند؟	توانمندی نظارتی و ارزیابی عملکرد		
برای اجرای مؤثر کنترل و نظارت بودجه‌ای، چه اختیارات و مسئولیت‌هایی باید برای مدیران و واحدهای نظارتی تعریف شود؟	اختیار، مسئولیت و پاسخ‌گویی		
فعالیت‌ها، راهبردها، هزینه‌ها و شاخص‌های عملکرد چگونه باید به نتایج مورد انتظار و تخصیص بودجه مرتبط شوند؟	پیوند فعالیت‌ها، راهبردها، هزینه‌ها و نتایج		
در اجرای حکمرانی بودجه‌ای و سیاست‌های مشارکتی، ارتباطی و نظارتی با چه چالش‌هایی مواجه هستید و چه راهکارهایی برای رفع آن‌ها پیشنهاد می‌کنید؟	موانع اجرایی و راهکارهای اصلاحی	چالش‌ها و راهکارهای بهبود	

جدول (۲): معیارهای اعتمادپذیری پژوهش بر اساس الگوی «لینکلن و گوبا»

معیار اعتمادپذیری	نحوه تحقق معیار	اقدامات انجام‌شده در پژوهش
اعتبارپذیری	اطمینان از انطباق تفاسیر پژوهشگر با دیدگاه‌ها و تجربیات واقعی مشارکت‌کنندگان	بازبینی برداشتها و نتایج اولیه توسط تعدادی از مشارکت‌کنندگان؛ مقایسه مستمر کدها با متن مصاحبه‌ها؛ تبادل نظر با استادان و خبرگان حوزه بودجه‌ریزی و مدیریت

شهری		
انتقال پذیری	فراهم کردن امکان قضاوت خوانندگان درباره قابلیت استفاده از یافته‌ها در موقعیت‌های مشابه	توصیف دقیق جامعه پژوهش، معیارهای انتخاب مشارکت کنندگان، ویژگی‌های شهرداری منطقه ۹ تهران، شرایط انجام مصاحبه‌ها و مراحل تحلیل داده‌ها
وابستگی	ایجاد ثبات، انسجام و قابلیت پیگیری در فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها	استفاده از راهنمای یکسان مصاحبه؛ ضبط و پیاده‌سازی دقیق مصاحبه‌ها؛ ثبت مراحل کدگذاری؛ نگهداری کدهای اولیه، مضامین و یادداشت‌های تحلیلی؛ بازبینی فرایند تحلیل
تأیید پذیری	نشان دادن اینکه یافته‌ها از داده‌های مصاحبه‌ها حاصل شده‌اند و صرفاً متأثر از پیش‌فرض‌های پژوهشگر نیستند	نگهداری متن مصاحبه‌ها، مستندات، یادداشت‌های پژوهشگر و مسیر تبدیل کدهای اولیه به مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر؛ بررسی یافته‌ها توسط خبرگان

برای افزایش اعتمادپذیری پژوهش، از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا شامل اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، وابستگی و تأییدپذیری استفاده شد. اعتبارپذیری از طریق بازبینی مشارکت‌کنندگان، مقایسه تفاسیر با داده‌های خام و تبادل نظر با خبرگان تأمین شد. انتقال‌پذیری با توصیف دقیق زمینه پژوهش، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان و شرایط شهرداری منطقه ۹ تهران تقویت گردید. همچنین، ثبت مراحل گردآوری و تحلیل داده‌ها، نگهداری مستندات و استفاده از راهنمای ثابت مصاحبه برای تأمین وابستگی انجام شد. تأییدپذیری نیز از طریق حفظ متن مصاحبه‌ها، کدها، یادداشت‌های تحلیلی و بررسی مسیر استخراج مضامین توسط خبرگان مورد توجه قرار گرفت (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵).

یافته‌های پژوهش

در بخش نخست یافته‌های پژوهش، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و حرفه‌ای مشارکت‌کنندگان بررسی شد. جامعه مشارکت‌کنندگان شامل کارشناسان و خبرگان شهرداری منطقه ۹ تهران بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در ابتدا ۲۰ نفر واجد شرایط شناسایی شدند و پس از اعمال معیارهای ورود و خروج در نهایت ۱۶ نفر در مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته شرکت کردند. اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی، وارد نرم‌افزار مکس کیودا شد و فرایند کدگذاری، طبقه‌بندی مفاهیم و استخراج مضامین بر روی آن‌ها انجام گرفت.

جدول (۳): ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش

متغیر	طبقه‌بندی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۹	۵۶,۲۵
	زن	۷	۴۳,۷۵
	مجموع	۱۶	۱۰۰
سن	کمتر از ۳۵ سال	۲	۱۲,۵۰
	۳۵ تا ۴۵ سال	۶	۳۷,۵۰
	۴۶ تا ۵۵ سال	۵	۳۱,۲۵
	بیش از ۵۵ سال	۳	۱۸,۷۵
	مجموع	۱۶	۱۰۰
سطح تحصیلات	کارشناسی	۳	۱۸,۷۵
	کارشناسی ارشد	۱۰	۶۲,۵۰

۱۸۰۷۵	۳	دکتری	سابقه خدمت
۱۰۰	۱۶	مجموع	
۱۲۰۵۰	۲	کمتر از ۱۰ سال	
۳۱۰۲۵	۵	۱۰ تا ۱۵ سال	
۳۷۰۵۰	۶	۱۶ تا ۲۰ سال	
۱۸۰۷۵	۳	بیش از ۲۰ سال	
۱۰۰	۱۶	مجموع	
۳۱۰۲۵	۵	مالی و بودجه	حوزه تخصصی
۲۵	۴	برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد	
۲۵	۴	مدیریت و امور اجرایی	
۱۸۰۷۵	۳	نظارت و حسابرسی	
۱۰۰	۱۶	مجموع	

فرایند کدگذاری مصاحبه‌ها

پس از پیاده‌سازی کامل ۱۶ مصاحبه، متن مصاحبه‌ها وارد نرم‌افزار مکس کیودا شد و چندین بار مورد مطالعه قرار گرفت. هر یک از مشارکت‌کنندگان با کدهای A1 تا A16 مشخص شدند. در مرحله نخست عبارت‌ها و گزاره‌های مرتبط با حکمرانی بودجه‌ای و سیاست‌های سازمانی به‌عنوان واحدهای معنایی شناسایی و مضامین پایه از متن مصاحبه‌ها استخراج و ثبت شدند. سپس مضامین پایه مشابه و هم‌معنا با یکدیگر مقایسه و در قالب مضامین پایه ادغام گردیدند. در ادامه مضامین پایه مرتبط بر اساس قرابت مفهومی در سطح مضامین سازمان‌دهنده طبقه‌بندی گشتند. در مرحله نهایی نیز مضامین سازمان‌دهنده در دو مضمون فراگیر «ابعاد حکمرانی بودجه‌ای» و «سیاست‌های سازمانی مؤثر بر حکمرانی بودجه‌ای» قرار گرفتند.

جدول (۴): استخراج کدهای اولیه و شکل‌گیری مضامین پایه در شهرداری منطقه ۹ تهران

مضامین پایه	مفاهیم اولیه استخراج‌شده از مصاحبه‌ها	کد مشارکت‌کنندگان
بهبود نحوه تخصیص منابع	تخصیص اعتبار بر اساس نیاز واقعی واحدها و محلات؛ توجه به اولویت پروژه‌های منطقه؛ کاهش تخصیص سلیقه‌ای؛ هدایت منابع به فعالیت‌های ضروری	A9, A6, A1, A15
استقرار نظام مدیریت عملکرد گسترده	ارزیابی عملکرد واحدهای شهرداری؛ سنجش میزان تحقق برنامه‌ها؛ مقایسه عملکرد واقعی با اهداف؛ استفاده از نتایج ارزیابی در تصمیم‌گیری	A7, A6, A1
شناسایی رسالت‌ها، آرمان‌ها، مقاصد و اهداف	مشخص بودن مأموریت منطقه؛ تعیین اهداف خدماتی و عمرانی؛ تبدیل اهداف کلان به اهداف اجرایی؛ ایجاد جهت‌گیری مشترک میان واحدها	A7, A5, A1, A15
پیوند اطلاعات برنامه‌ریزی راهبردی با بودجه	اتصال برنامه‌های راهبردی به ردیف‌های بودجه؛ تخصیص اعتبار بر اساس برنامه؛ جلوگیری از تکرار بودجه سنواتی؛ ارتباط اهداف و منابع	A11, A2, A12
توسعه و یکپارچه‌سازی	تعیین شاخص‌های مشترک برای واحدها؛ هماهنگی شاخص‌های مالی و اجرایی؛	A3, A2, A12

شاخص های عملکرد در چارچوب بودجه	استانداردسازی سنجش عملکرد؛ ارتباط شاخص ها با تخصیص اعتبار	
گزارش نتایج بر اساس شاخص های عملکرد	گزارش میزان تحقق اهداف؛ ارائه گزارش عملکرد واحدها؛ مقایسه نتایج با شاخص های مصوب؛ اعلام انحرافات اجرایی	A8, A2 A12
تهیه و تنظیم برنامه و زمان بندی اجرای بودجه عملکردی	تعیین زمان اجرای فعالیت ها؛ زمان بندی تخصیص و هزینه کرد اعتبارات؛ کنترل پیشرفت برنامه ها؛ جلوگیری از انباشت هزینه ها در پایان سال	A4, A3 A14
فراهم سازی آموزش های لازم	آموزش بودجه ریزی عملکردی؛ آموزش استفاده از سامانه های مالی؛ ارتقای مهارت تحلیل داده ها؛ آشنایی مدیران با شاخص های عملکرد	A6, A3 A14
بازنگری و توسعه برنامه های راهبردی بخش های اجرایی	اصلاح برنامه های کم اثر؛ بازنگری اهداف واحدها؛ تطبیق برنامه ها با نیازهای منطقه؛ به روز رسانی اولویت های اجرایی	A5, A3 A13
ایجاد سیستم اطلاعات و حسابداری قیمت تمام شده	محاسبه هزینه واقعی خدمات شهری؛ ایجاد بانک اطلاعات هزینه ها؛ اتصال اطلاعات مالی و اجرایی؛ تعیین قیمت تمام شده فعالیت ها	A5, A4 A14
پیوند فعالیت ها و راهبردها با نتایج مطلوب عملکردی	مشخص بودن نتیجه هر فعالیت؛ ارتباط پروژه ها با اهداف منطقه؛ سنجش آثار هزینه کرد؛ جلوگیری از اجرای فعالیت های فاقد نتیجه مشخص	A14, A4 A16
اولویت بندی راهبردها	اولویت بندی پروژه های عمرانی و خدماتی؛ توجه به فوریت نیازهای محلات؛ انتخاب برنامه های اثربخش تر؛ تعیین ترتیب تخصیص منابع	A5, A4 A15
تعیین هزینه اجرای فعالیت ها و راهبردها	برآورد دقیق هزینه پروژه ها؛ محاسبه منابع مورد نیاز؛ جلوگیری از برآوردهای غیرواقعی؛ تطبیق هزینه فعالیت با اعتبار مصوب	A7, A5 A15, A14
بودجه بندی بر مبنای سطوح عملکرد مطلوب	تعیین سطح مورد انتظار خدمات؛ تخصیص بودجه متناسب با هدف عملکردی؛ سنجش فاصله عملکرد واقعی و مطلوب؛ تعیین استاندارد عملکرد	A7, A5 A13
بودجه پایه همراه با پاداش عملکردی	اختصاص اعتبار پایه به واحدها؛ تشویق واحدهای دارای عملکرد بهتر؛ ارتباط بخشی از بودجه با نتایج؛ ایجاد انگیزه برای تحقق اهداف	A6, A5 A15
بودجه ریزی عملیاتی مبتنی بر برنامه	تنظیم بودجه بر اساس برنامه های اجرایی؛ تعیین هزینه هر برنامه؛ ارتباط اعتبارات با خروجی ها؛ جایگزینی برنامه محوری با ردیف محوری	A7, A6 A11
بودجه ریزی سرمایه ای	اولویت بندی طرح های سرمایه ای؛ ارزیابی اقتصادی پروژه ها؛ توجه به منابع بلندمدت؛ سنجش منافع آتی طرح های عمرانی	A7, A6 A15
پایش عملکرد و گزارش پیامدها	نظارت مستمر بر اجرای برنامه ها؛ گزارش پیامدهای اجتماعی و خدماتی؛ ارزیابی نتایج پروژه ها؛ ارائه بازخورد به مدیران	A7, A5 A15
توانمندسازی مدیران	تفویض اختیار متناسب؛ ارتقای مهارت تصمیم گیری؛ دسترسی مدیران به اطلاعات؛ ایجاد تناسب میان اختیار و مسئولیت	A9, A8 A12
اثربخشی مدیریت مالی	استفاده بهینه از اعتبارات؛ کاهش هزینه های غیر ضروری؛ افزایش انضباط مالی؛ تحقق اهداف منطقه با منابع موجود	A9, A8 A13

جدول (۵): شکل گیری مضامین سازمان دهنده از مضامین پایه در شهرداری منطقه ۹ تهران

مضامین پایه	مضمون سازمان دهنده	شرح
بهبود نحوه تخصیص منابع؛ استقرار نظام	یکپارچه سازی برنامه،	تصمیم های بودجه ای منطقه زمانی منسجم و قابل دفاع

مدیریت عملکرد گسترده؛ شناسایی رسالت‌ها، آرمان‌ها، مقاصد و اهداف؛ پیوند اطلاعات برنامه‌ریزی راهبردی با بودجه؛ توسعه و یکپارچه‌سازی شاخص‌های عملکرد در چارچوب بودجه	اطلاعات عملکرد و تخصیص منابع منطقه‌ای	خواهند بود که اهداف و مأموریت‌های منطقه مشخص شده؛ اطلاعات برنامه‌ریزی راهبردی به بودجه متصل و شاخص‌های مالی و عملکردی واحدهای مختلف یکپارچه شوند. این مضمون بر ایجاد یک مبنای اطلاعاتی مشترک برای تخصیص هدفمند منابع میان فعالیت‌ها، پروژه‌ها و محلات منطقه تأکید دارد.
گزارش نتایج بر اساس شاخص‌های عملکرد؛ تهیه و تنظیم برنامه و زمان‌بندی اجرای بودجه عملکردی؛ فراهم‌سازی آموزش‌های لازم؛ بازنگری و توسعه برنامه‌های راهبردی بخش‌های اجرایی؛ ایجاد سیستم اطلاعات و حسابداری قیمت تمام‌شده	توانمندسازی مشارکتی واحدهای اجرایی در اجرای بودجه عملکردی	مشارکت مؤثر مدیران و کارشناسان منطقه در بودجه‌ریزی، تنها با حضور آنان در جلسات محقق نمی‌شود؛ بلکه مستلزم دسترسی به گزارش‌های عملکرد، آموزش تخصصی، برنامه و زمان‌بندی مشخص، بازنگری برنامه‌های اجرایی و برخورداری از اطلاعات دقیق هزینه خدمات و فعالیت‌هاست.
پیوند فعالیت‌ها و راهبردها با نتایج مطلوب عملکردی؛ اولویت‌بندی راهبردها؛ تعیین هزینه اجرای فعالیت‌ها و راهبردها؛ بودجه‌بندی بر مبنای سطوح عملکرد مطلوب؛ بودجه پایه همراه با پاداش عملکردی؛ بودجه‌ریزی عملیاتی مبتنی بر برنامه؛ بودجه‌ریزی سرمایه‌ای؛ پایش عملکرد و گزارش پیامدها؛ توانمندسازی مدیران؛ اثربخشی مدیریت مالی	کنترل نتیجه‌محور و پاسخ‌گویی مالی - عملکردی فعالیت‌ها و پروژه‌های منطقه	کنترل بودجه باید از بررسی صرف اسناد، هزینه‌ها و سقف اعتبارات فراتر رود و ارتباط میان هزینه‌ها، فعالیت‌ها، پروژه‌ها و نتایج خدماتی را ارزیابی کند. این مضمون بر هزینه‌یابی دقیق، اولویت‌بندی پروژه‌ها، بودجه‌ریزی برنامه‌ای، پایش پیامدها و پاسخ‌گو ساختن مدیران در برابر نتایج مالی و اجرایی تأکید دارد.

همان‌گونه که در جدول (۴) مشاهده می‌شود، ۲۰ مضمون پایه بر اساس قرابت مفهومی و نقش مشترک آن‌ها در فرایند بودجه‌ریزی شهرداری منطقه ۹ تهران در سه مضمون سازمان‌دهنده طبقه‌بندی شدند. مضمون نخست بر یکپارچگی اطلاعات و تخصیص هدفمند منابع، مضمون دوم بر مشارکت آگاهانه و توانمندسازی واحدهای اجرایی و مضمون سوم بر کنترل نتیجه‌محور و پاسخ‌گویی مدیران تأکید دارد.

جدول (۶): شکل‌گیری مضمون فراگیر از مضامین سازمان‌دهنده

ردیف	مضامین سازمان‌دهنده تشکیل‌دهنده	مضمون فراگیر	تبیین مضمون فراگیر
۱	یکپارچه‌سازی برنامه، اطلاعات عملکرد و تخصیص منابع منطقه‌ای؛ توانمندسازی مشارکتی واحدهای اجرایی در اجرای بودجه عملکردی؛ کنترل نتیجه‌محور و پاسخ‌گویی مالی - عملکردی فعالیت‌ها و پروژه‌های منطقه	حکمرانی بودجه‌ای یکپارچه، مشارکتی و نتیجه‌محور	حکمرانی بودجه‌ای مطلوب در شهرداری منطقه ۹ زمانی تحقق می‌یابد که تخصیص منابع بر پایه اهداف و اطلاعات عملکردی انجام شود؛ مدیران و واحدهای اجرایی از دانش، اطلاعات و اختیار لازم برخوردار باشند و کنترل بودجه از نظارت بر هزینه‌ها به ارزیابی نتایج، پیامدها و اثربخشی خدمات تغییر یابد.

از تلفیق سه مضمون سازمان‌دهنده، مضمون فراگیر «حکمرانی بودجه‌ای یکپارچه، مشارکتی و نتیجه‌محور در شهرداری منطقه ۹ تهران» شکل گرفت. این مضمون بیانگر آن است که سیاست‌های سازمانی زمانی به بهبود حکمرانی بودجه‌ای منجر می‌شوند که میان برنامه‌ریزی، تخصیص منابع، مشارکت واحدهای اجرایی، اطلاعات عملکردی، هزینه‌یابی و نظارت بر نتایج ارتباط منسجم برقرار شود. در این الگو بودجه صرفاً سند توزیع اعتبارات نیست بلکه ابزاری برای هدایت فعالیت‌های شهرداری به سمت اهداف و نتایج مورد انتظار منطقه محسوب می‌شود.

جدول (۷): وزن دهی عوامل اجرایی حکمرانی بودجه‌ای در شهرداری منطقه ۹ تهران

اولویت	اوزان مضامین	میانگین	راهبردهای اجرایی در شهرداری منطقه ۹ تهران
۱	تهیه و تنظیم برنامه و زمان‌بندی اجرای بودجه عملکردی	۴۰۹	تنظیم تقویم اجرایی روشن برای تخصیص اعتبار، اجرای فعالیت‌ها و کنترل پیشرفت برنامه‌ها
۱	بودجه‌بندی بر مبنای سطوح عملکرد مطلوب	۴۰۹	تعیین سطح مطلوب خدمات و تخصیص اعتبار بر اساس میزان دستیابی به استانداردهای عملکردی
۱	پایش عملکرد و گزارش پیامدها	۴۰۹	پایش مستمر پروژه‌ها و گزارش نتایج و پیامدهای خدماتی، اجتماعی و مالی آن‌ها
۲	توانمندسازی مدیران	۴۰۸	تفویض اختیار متناسب، تقویت مهارت تصمیم‌گیری و ایجاد تناسب میان اختیار و مسئولیت مدیران
۳	فراهم‌سازی آموزش‌های لازم	۴۰۶	برگزاری آموزش‌های تخصصی در زمینه بودجه‌ریزی عملکردی، شاخص‌های عملکرد و تحلیل اطلاعات
۴	تعیین هزینه اجرای فعالیت‌ها و راهبردها	۴۰۵	محاسبه دقیق هزینه اجرای پروژه‌ها و فعالیت‌های خدماتی و عمرانی پیش از تخصیص اعتبار
۵	ایجاد سیستم اطلاعات و حسابداری قیمت تمام‌شده	۴۰۴	ایجاد بانک اطلاعات هزینه‌ها و محاسبه قیمت تمام‌شده خدمات و فعالیت‌های شهرداری
۶	بودجه پایه همراه با پاداش عملکردی	۴۰۳	اختصاص بخشی از منابع بر اساس عملکرد واقعی واحدها و میزان تحقق اهداف
۷	پیوند اطلاعات برنامه‌ریزی راهبردی با بودجه	۴۰۲	برقراری ارتباط مستقیم میان برنامه‌های راهبردی منطقه و ردیف‌ها و اعتبارات بودجه‌ای
۸	بهبود نحوه تخصیص منابع	۴۰۰	توزیع منابع بر اساس نیاز محلات، اولویت پروژه‌ها، حجم خدمات و نتایج مورد انتظار

نتایج وزن‌دهی نشان داد که «تهیه و تنظیم برنامه و زمان‌بندی اجرای بودجه عملکردی»، «بودجه‌بندی بر مبنای سطوح عملکرد مطلوب» و «پایش عملکرد و گزارش پیامدها» با میانگین ۴/۹ بالاترین اولویت را در بهبود نظام بودجه‌ریزی شهرداری منطقه ۹ دارند. پس از آن توانمندسازی مدیران، آموزش تخصصی، هزینه‌یابی فعالیت‌ها و استقرار سیستم حسابداری قیمت تمام‌شده قرار گرفته‌اند. بنابراین نقطه شروع اصلاح حکمرانی بودجه‌ای منطقه باید ایجاد یک چرخه منظم شامل برنامه‌ریزی زمانی، تعیین اهداف عملکردی، هزینه‌یابی، اجرای برنامه و پایش نتایج باشد.

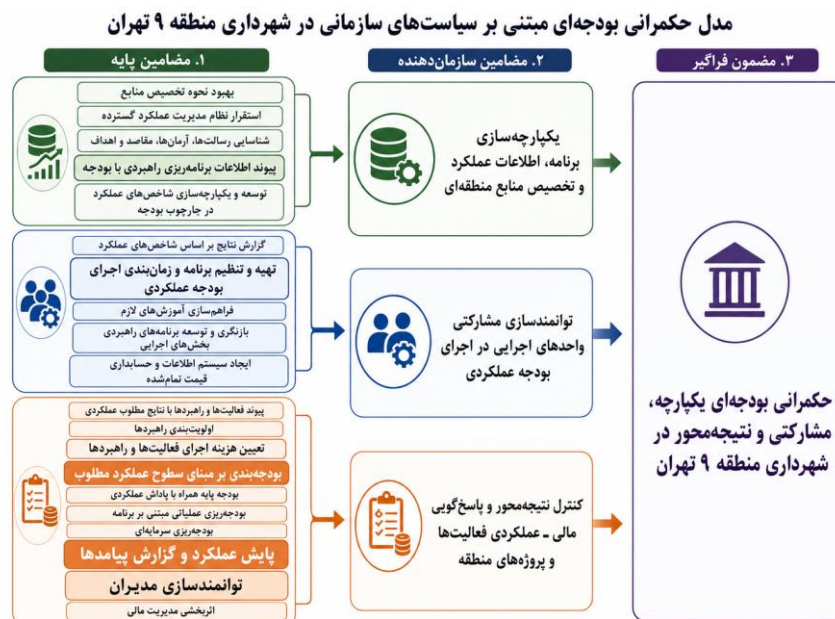
بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان داد که حکمرانی بودجه‌ای در شهرداری منطقه ۹ تهران، تنها به اصلاح روش‌های مالی و تنظیم ارقام بودجه محدود نیست بلکه نیازمند هماهنگی میان سیاست‌های اطلاعاتی، مشارکتی و نظارتی است. بر این اساس سه مضمون سازمان‌دهنده شامل «یکپارچه‌سازی برنامه، اطلاعات عملکرد و تخصیص منابع منطقه‌ای»، «توانمندسازی مشارکتی واحدهای اجرایی در اجرای بودجه عملکردی» و «کنترل نتیجه‌محور و پاسخ‌گویی مالی - عملکردی فعالیت‌ها و پروژه‌های منطقه» شناسایی شد. ترکیب این مضامین نیز به شکل‌گیری مضمون فراگیر «حکمرانی بودجه‌ای یکپارچه، مشارکتی و نتیجه‌محور در شهرداری منطقه ۹ تهران» انجامید. یافته‌های پایان‌نامه نیز سیاست‌های ارتباطی، مدیریت مشارکتی و کنترل و نظارت را سه محور اصلی مؤثر بر بودجه‌ریزی شهرداری معرفی کرده است. نتایج بیانگر آن است که

تخصیص منابع باید از الگوی افزایشی و تصمیم‌های سلیقه‌ای فاصله گرفته و بر اساس اهداف راهبردی، نیازهای واقعی منطقه، شاخص‌های عملکرد و نتایج مورد انتظار انجام شود. این نتیجه با یافته‌های یی‌لو و همکاران^۱ (۲۰۲۱)، همسو است که توسعه، گزارشگری و استفاده از داده‌های عملکردی را از الزامات اجرای مؤثر بودجه‌ریزی عملکردی دانسته‌اند. همچنین تأکید پژوهش حاضر بر مشارکت مدیران و واحدهای اجرایی، آموزش کارکنان، دسترسی به اطلاعات و ایجاد حسابداری قیمت تمام‌شده؛ نشان می‌دهد که مشارکت زمانی اثربخش است که با توانمندسازی و اختیار متناسب همراه باشد.

در بعد کنترل و نظارت نیز یافته‌ها بر عبور از کنترل صرف هزینه‌ها و اسناد مالی و حرکت به سوی سنجش نتایج، پیامدها و اثربخشی فعالیت‌ها تأکید دارد. این نتیجه با دیدگاه باباجانی (۱۳۹۸)، درباره ضرورت پاسخ‌گویی در اصلاح نظام بودجه‌ریزی و نیز با نتایج قدیم‌پور و طریقی درباره ارتباط بودجه‌ریزی عملیاتی و حسابرسی عملیاتی همسو است. همچنین تحول از کنترل ورودی‌ها به ارزیابی خروجی‌ها و نتایج از اصول اصلی مدیریت مالی نوین بخش عمومی محسوب می‌گردد. نتایج اولویت‌بندی عوامل، مسیر عملیاتی اجرای مدل را نیز روشن می‌سازد. «تهیه و تنظیم برنامه و زمان‌بندی اجرای بودجه عملکردی»، «بودجه‌بندی بر مبنای سطوح عملکرد مطلوب» و «پایش عملکرد و گزارش پیامدها» هر سه با میانگین ۴/۹ در بالاترین سطح اهمیت قرار گرفتند. پس از آن توانمندسازی مدیران با میانگین ۴/۸، آموزش‌های لازم با میانگین ۴/۶، تعیین هزینه اجرای فعالیت‌ها با میانگین ۴/۵ و ایجاد سیستم اطلاعات و حسابداری قیمت تمام‌شده با میانگین ۴/۴ قرار گرفتند. همچنین بودجه پایه همراه با پاداش عملکردی، پیوند برنامه‌ریزی راهبردی با بودجه و بهبود تخصیص منابع از دیگر عوامل دارای اولویت شناخته شدند. در مجموع پاسخ به پرسش اصلی پژوهش این است که سیاست‌های سازمانی زمانی می‌توانند حکمرانی بودجه‌ای شهرداری منطقه ۹ تهران را بهبود دهند که به صورت پراکنده اجرا نشوند بلکه در قالب یک چرخه منسجم شامل هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی، تخصیص منابع، مشارکت واحدهای اجرایی، اجرای برنامه، پایش نتایج، پاسخ‌گویی و بازخورد به کار گرفته شوند. ارزش کاربردی مدل نیز در همین یکپارچگی نهفته است زیرا چارچوبی فراهم می‌کند که شهرداری منطقه ۹ بتواند بر اساس آن، اصلاحات بودجه‌ای را مرحله‌بندی کرده و منابع خود را به فعالیت‌ها و پروژه‌هایی اختصاص دهد که بیشترین ارتباط را با اهداف و نتایج مورد انتظار منطقه دارند.

¹ Yi Lu et al



شکل (۱): مدل حکمرانی بودجه‌ای مبتنی بر سیاست‌های سازمانی در شهرداری منطقه ۹ تهران

پیشنهادهای کاربردی برگرفته از نتایج پژوهش

- ✓ تدوین تقویم اجرایی بودجه عملکردی: برای هر برنامه و پروژه، زمان شروع، پایان، میزان اعتبار، مسئول اجرا و شاخص ارزیابی عملکرد به صورت شفاف تعیین شود.
- ✓ تخصیص منابع بر اساس اولویت‌های واقعی منطقه: اعتبارات با توجه به نیاز محلات، فوریت پروژه‌ها، اهداف راهبردی و نتایج عملکرد واحدها توزیع شود و از تخصیص سلیقه‌ای منابع جلوگیری گردد.
- ✓ استقرار نظام پایش و گزارش پیامدها: عملکرد پروژه‌ها علاوه بر میزان هزینه‌کرد براساس نتایج خدماتی، اجتماعی، عمرانی و میزان رضایت شهروندان ارزیابی و گزارش شود.
- ✓ ایجاد سیستم حسابداری قیمت تمام‌شده: هزینه واقعی خدمات، فعالیت‌ها و پروژه‌های شهرداری محاسبه و اطلاعات مالی و اجرایی در یک سامانه یکپارچه ثبت شود.
- ✓ توانمندسازی مدیران و کارشناسان: دوره‌های آموزشی بودجه‌ریزی عملکردی، تحلیل اطلاعات، شاخص‌گذاری و هزینه‌یابی برگزار و اختیار مدیران متناسب با مسئولیت آنان افزایش یابد.
- ✓ پیوند برنامه راهبردی با بودجه هر ردیف بودجه‌ای به یک هدف، برنامه، شاخص عملکرد و نتیجه قابل اندازه‌گیری متصل شود تا امکان ارزیابی اثربخشی اعتبارات فراهم گردد.
- ✓ ایجاد نظام تشویق مبتنی بر عملکرد: بخشی از اعتبارات و پاداش‌های مدیریتی براساس میزان تحقق اهداف، کیفیت خدمات و نتایج واقعی واحدها اختصاص یابد.
- ✓ تقویت مشارکت واحدهای اجرایی: مدیران و کارشناسان بخش‌های اجرایی در تعیین اولویت‌ها، برآورد هزینه‌ها، تدوین بودجه و ارزیابی نتایج حضور فعال داشته باشند.

منابع

- ✓ Adams, H., Majumdar, S., & Pournaras, E. (2025). Fair compromises in participatory budgeting: A multi-agent deep reinforcement learning approach. arXiv.

- ✓ Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385–405.
- ✓ Bandler, J. (2024). Building and updating organization policies and procedures. Reuters Legal.
- ✓ Baran, D., Górka, E., Ćwiakała, M., Wojak, G., Grzelak, M., Olszyńska, K., Mrzyglód, P., Frasunkiewicz, M., Ręczajski, P., Ślusarczyk, M., & Piwnik, J. (2025). The role of communication in effective business management. arXiv.
- ✓ Barzi, E., Liuti, S., Natrass, C., Springer, R., & Bennett, C. H. (2022). How community agreements can improve workplace culture in physics. arXiv.
- ✓ Baychkov, A., Brill, M., & Utke, M. (2026). Mixed voting rules for participatory budgeting. arXiv.
- ✓ Bovaird, T., & Löffler, E. (2021). *Public management and governance* (4th ed.). Routledge.
- ✓ Braun, V., & Clarke, V. (2022a). Conceptual and design thinking for thematic analysis. *Qualitative Psychology*, 9(1), 3–26.
- ✓ Braun, V., & Clarke, V. (2022b). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- ✓ Cairney, P. (2021). *Understanding public policy: Theories and issues* (3rd ed.). Red Globe Press.
- ✓ Davies, J., Arana-Catania, M., & Procter, R. (2022). Embedding digital participatory budgeting within local government: Motivations, strategies and barriers faced. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2209.12598>
- ✓ Fairstein, R., Benadè, G., & Gal, K. (2023). Participatory budgeting design for the real world. *Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence*.
- ✓ Fairstein, R., Meir, R., Vilenchik, D., & Gal, K. (2022). Welfare versus representation in participatory budgeting. *Proceedings of the 21st International Conference on Autonomous Agents and Multiagent Systems*, 364–372.
- ✓ Faliszewski, P., Flis, J., Peters, D., Pierczyński, G., Skowron, P., Stolicki, D., Szufa, S., & Talmon, N. (2023). Participatory budgeting: Data, tools, and analysis. *Proceedings of the Thirty-Second International Joint Conference on Artificial Intelligence*.
- ✓ Foroutani, S., Fahimian, N., Jalalinejad, R., Hezarkhani, M., Mahmoudi, S., & Gharleghi, B. (2024). Navigating knowledge management implementation success in government organizations: A type-2 fuzzy approach. arXiv.
- ✓ Hershkowitz, D. E., Kahng, A., Peters, D., & Procaccia, A. D. (2021). District-fair participatory budgeting. *Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence*, 35(6), 5118–5125.
- ✓ Howlett, M. (2023). *Designing public policies: Principles and instruments* (3rd ed.). Routledge.
- ✓ Hudson, B., Hunter, D., & Peckham, S. (2019). Policy failure and the policy-implementation gap: Can policy support programs help? *Policy Design and Practice*, 2(1), 1–14.
- ✓ International Budget Partnership. (2024). *Open Budget Survey 2023*. International Budget Partnership.
- ✓ International Monetary Fund. (2025). *Fiscal monitor: Fiscal policy under uncertainty*. International Monetary Fund.
- ✓ Pereira, D., & Figueira, A. R. (2022). Rationales and barriers to citizen participation in public budgeting: A systematic literature review. *Revista Brasileira de Ciência Política*, (39), 1–34. <https://doi.org/10.1590/0103-3352.2022.39.258470>
- ✓ Pokharel, G., Das, S., & Fowler, P. J. (2026). Budgeting discretion: Theory and evidence on street-level decision-making. arXiv.
- ✓ Rawat, S. (2025). Does urban local governance matter? Evidence from India. arXiv.

- ✓ Rizun, N., Revina, A., & Edelmann, N. (2023). Application of text analytics in public service co-creation: Literature review and research framework. *Government Information Quarterly*.
- ✓ Salehi, M. (2025). Budget forecasting and integrated strategic planning for leaders. *arXiv*.
- ✓ Schmitz, C., Rystrom, J., & Batzner, J. (2025). Oversight structures for agentic AI in public-sector organizations. *arXiv*.
- ✓ Schugurensky, D., & Mook, L. (2024). Participatory budgeting and local development: Impacts, challenges, and prospects. *Local Development & Society*.
- ✓ Thach, N., Sha, X., & Chan, H. (2026). Large language models for designing participatory budgeting rules. *arXiv*.
- ✓ Weible, C. M., & Sabatier, P. A. (Eds.). (2023). *Theories of the policy process* (5th ed.). Routledge.
- ✓ World Bank. (2021). *GovTech maturity index: The state of public sector digital transformation*. World Bank.
- ✓ Xu, J., Wang, J., Leung, J., & Gu, J. (2025). GRASP: Municipal budget AI chatbots for enhancing civic engagement. *arXiv*.