

بودجه‌ریزی مشارکتی و مدیریت مالی شهرداری‌ها

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۲۸

کد مقاله: ۱۱۴۶۹

سیدمحمد پیروز^۱

چکیده

بودجه‌ریزی مشارکتی یکی از نوآورانه‌ترین رویکردها در مدیریت مالی شهری است که با هدف ارتقای شفافیت، افزایش پاسخگویی و تقویت مشارکت شهروندان در فرآیند تصمیم‌گیری مالی شهرداری‌ها شکل گرفته است. این مقاله با عنوان «بودجه‌ریزی مشارکتی و مدیریت مالی شهرداری‌ها» به بررسی مفهوم، اهداف، مزایا و چالش‌های اجرای این الگو در نظام مدیریت شهری ایران می‌پردازد. روش تحقیق به صورت تحلیلی-توصیفی است و داده‌ها از طریق منابع اسنادی، مطالعات موردی بین‌المللی (نظیر تجارب برزیل و کره جنوبی) و پژوهش‌های داخلی گردآوری شده‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد که بودجه‌ریزی مشارکتی با فراهم کردن بستر مشارکت مستقیم شهروندان در اولویت‌بندی هزینه‌ها و پروژه‌های شهری، موجب افزایش حس مالکیت اجتماعی، اعتماد عمومی و کارایی مالی شهرداری می‌شود. این رویکرد، ضمن کاهش فساد و اتلاف منابع، به بهبود عدالت فضایی در تخصیص بودجه‌های شهری نیز کمک می‌کند. با این حال، چالش‌هایی مانند ضعف زیرساخت‌های نهادی، کمبود آگاهی عمومی، مقاومت مدیران و نبود نظام نظارت شفاف، مانع از تحقق کامل آن در بسیاری از شهرها شده است. در نتیجه، تقویت فرهنگ مشارکت، اصلاح قوانین مالی شهرداری‌ها و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین ارتباطی می‌تواند زمینه‌ساز اجرای موفق بودجه‌ریزی مشارکتی و ارتقای کارآمدی مالی در مدیریت شهری باشد.

واژگان کلیدی: بودجه‌ریزی مشارکتی، مدیریت مالی شهری، شهرداری، شفافیت، مشارکت شهروندی

در دهه‌های اخیر، مدیریت شهری با چالش‌هایی همچون افزایش جمعیت، محدودیت منابع مالی، گسترش نیازهای خدماتی و کاهش اعتماد عمومی نسبت به نهادهای محلی مواجه شده است. در این میان، بودجه‌ریزی مشارکتی به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین حکمرانی شهری، توانسته جایگاه ویژه‌ای در اصلاح نظام مالی و تصمیم‌گیری شهرداری‌ها به دست آورد. این مفهوم، نخستین‌بار در دهه ۱۹۸۰ در شهر پورتو آگرا برزیل مطرح شد و به تدریج در کشورهای مختلف به‌عنوان ابزاری برای افزایش شفافیت مالی، پاسخگویی و مشارکت شهروندان در اداره امور شهری گسترش یافت (کابانس، ۲۰۱۵). در ایران نیز، با پیچیده‌تر شدن فرآیندهای مالی شهرداری‌ها و نیاز روزافزون به اعتمادسازی میان مدیریت شهری و مردم، توجه به مشارکت شهروندان در تصمیمات مالی و بودجه‌ای اهمیت فزاینده‌ای یافته است. شهرداری‌ها به‌عنوان نهادهای محلی اصلی در مدیریت شهرها، نیازمند نظامی مالی هستند که بر مبنای عدالت، شفافیت و کارآمدی اداره شود. در این زمینه، بودجه‌ریزی مشارکتی می‌تواند ابزاری کارآمد برای ایجاد پیوندی مؤثر میان مدیریت شهری و جامعه محلی باشد. این رویکرد، شهروندان را از جایگاه مخاطب صرف خدمات شهری به کنشگر فعال در فرآیند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری مالی تبدیل می‌کند و از این رهگذر، احساس تعلق، اعتماد و مسئولیت‌پذیری اجتماعی را در آنان تقویت می‌نماید (منصوری، ۱۳۹۹). از منظر نظری، بودجه‌ریزی مشارکتی بر اصول حکمرانی خوب شهری استوار است؛ اصولی مانند شفافیت، پاسخگویی، عدالت و مشارکت. در چارچوب این نظام، شهروندان در تعیین اولویت‌های هزینه‌ای شهرداری، ارزیابی عملکرد مدیران و نظارت بر نحوه تخصیص منابع مالی مشارکت می‌کنند. این مشارکت، نه تنها موجب افزایش کارایی مالی و اجتماعی شهرداری‌ها می‌شود، بلکه زمینه‌ساز ارتقای سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی نیز هست. در عین حال، پیاده‌سازی این نظام با موانعی مانند ضعف زیرساخت‌های حقوقی و فناورانه، نبود فرهنگ مشارکت شهروندی، تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری‌های شهری و محدودیت منابع مالی مواجه است. لذا، بررسی ابعاد نظری و عملی بودجه‌ریزی مشارکتی و ارزیابی تأثیر آن بر مدیریت مالی شهرداری‌ها، می‌تواند راهگشای اصلاح ساختارهای مالی و تقویت کارآمدی نظام مدیریت شهری در ایران باشد. این مقاله با رویکرد تحلیلی-توصیفی، به بررسی مبانی نظری، سازوکار اجرایی و پیامدهای بودجه‌ریزی مشارکتی در مدیریت مالی شهرداری‌ها می‌پردازد و تلاش دارد پاسخی برای این پرسش ارائه دهد که: «بودجه‌ریزی مشارکتی چگونه می‌تواند به بهبود مدیریت مالی و افزایش اعتماد شهروندان نسبت به عملکرد شهرداری‌ها منجر شود؟»

۲- مفهوم بودجه بندی

بودجه، یک طرح مقداری کامل برای بکارگیری و تخصیص کارآمد و اثربخش منابع یک واحد تجاری تولیدی در یک دوره معین است. بنابراین لازم است که هر واحد تجاری، فعالیت‌ها یا وظایف منعکس در بودجه را بطور دقیق تعریف کند. مقدار اطلاعات مشروح و جزئیاتی که لازم است در بودجه منظور شود به نیاز اطلاعاتی مدیریت و سایر استفاده‌کنندگان بستگی دارد. بودجه بندی موجب طرح ریزی های دوره ای بهبود هم آهنگی و ارتباط و همچنین مقداری کردن طرح ها می گردد. بعلاوه، بودجه چارچوبی را برای اندازه گیری و ارزیابی عملکرد فراهم. کند، آگاهی های لازم را در مورد مخارج فعالیت ها بدست می‌دهد و بالاخره فعالیت‌ها را در جهت هدف‌ها هدایت میکند (آذر و همکاران، ۱۳۹۰). بودجه عبارتست از یک ابزار مدیریتی برای طراحی فعالیت‌های آینده مدیریت که شامل برآورد فروش، هزینه‌ها، تولید و غیره می باشد. بودجه بندی برای مشخص کردن نتایج مورد انتظار کسب و کار و خطوط عملیاتی ممکن که در آینده باید برای دستیابی به این نتایج پیموده شود انجام می شود (ذاکر و نخعی، ۱۴۰۰). آنچه که بعنوان بودجه بندی معروف است، تبدیل برنامه های کوتاه مدت (معمولاً یکساله) موسسه یا سازمان به زبان پول می باشد. نتایج مورد انتظار یا به صورت دوره های مالی و یا سایر ارقام از قبیل کمیت تولیدات برحسب واحد، نفر ساعت، ساعات کار ماشین و غیره برنامه ریزی می شوند. بودجه بندی را می توان به صورت پیش بینی برنامه عملیات بر اساس بازدهی مورد انتظار عملیات تعریف نمود. بودجه باید بر اساس نیازهای برآورد شده آتی برای یک دوره زمانی مشخص بنا شود. بودجه باید با کمک اطلاعات آماری قبلی آماده شود. بنابراین بودجه بندی را همچنین می توان به صورت زیر تعریف نمود: «پیش بینی و طرح ریزی دوره زمانی بعدی با استفاده از تجربه قبلی و گرایش های بازار و موقعیت فعلی بودجه از پیش استانداردهای عملکرد را برای هدایت کوشش ها و فعالیت‌ها در کسب و کار تأمین می کند. از آنجا که بودجه ها استانداردهای عملکرد را تأمین می کنند، در نتیجه تبدیل به مبنائی برای کنترل می شوند. کنترل مورد استفاده برای اجرای بودجه کنترل بودجه» نامیده می شود بنابراین بودجه بندی به نقش برنامه ریزی مدیریت مربوط می شود، در صورتی که کنترل بودجه شامل نقش کنترل در سازمان می‌شود. بودجه به زبان ساده عبارت است از یک ابزار مدیریتی برای طراحی فعالیت های آینده مدیریت که شامل برآورد فروش، هزینه ها، تولید و غیره می باشد. بودجه بندی برای مشخص کردن نتایج مورد انتظار کسب و کار و خطوط عملیاتی ممکن که در آینده باید برای دست یابی به این نتایج پیموده شود انجام می شود (ذاکر و نخعی، ۱۴۰۰).

۳- مفهوم بودجه بندی مشارکتی

تدوین یک بودجه مناسب برای کشور باعث ثبات اقتصادی کشور در همه ابعاد خواهد شد. بودجه ریزی مشارکتی همچنین با دادن فرصتی به گروه‌های به حاشیه رانده و طرد شد برای شنیده شدن صدایشان و تأثیرگذاری بر تصمیم‌گیری عمومی که برای منافعشان حیاتی است، حکمرانی فراگیر تقویت می‌کند و اگر به درستی انجام شود، این پتانسیل را دارد که دولت‌ها را به نیازها و ترجیحات شهروندان پاسخگوتر کند و نسبت به عملکرد آنها در تخصیص منابع و ارائه خدمات پاسخگوتر باشد. با انجام این کار، بودجه ریزی مشارکتی می‌تواند عملکرد دولت را بهبود بخشد و کیفیت مشارکت دموکراتیک را افزایش دهد. (محمدی بازرگانی و مرتضی نیا، ۱۴۰۲).

بودجه ریزی مشارکتی ابزاری مشارکتی است که با آن افراد میتوانند بر مدیریت سازمانها تأثیر بگذارند (بارتوچی^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). بودجه ریزی مشارکتی یک فرآیند دموکراتیک بوده و در سراسر جهان در حال گسترش است (جانگ^۲، ۲۰۲۲). مشارکت بودجه، اشاره به دخالت مدیران در ایجاد بودجه و نفوذ آنها بر نتایج یک فرآیند تصمیم‌گیری دارد. برانل (۱۹۸۲) مشارکت بودجه را به عنوان میزان نفوذ زبردستان و دخالت آنها در تنظیم بودجه تعریف می‌کند. بودجه بندی مشارکتی، تعدادی از مزایای بالقوه را برای سازمان‌هایی که چنین رویکردی را اتخاذ می‌کنند ارائه می‌دهد (مینای و مان^۳، ۲۰۱۳).

بودجه بندی مشارکتی پدیده‌ی جدیدی است که برای اولین بار در سال ۱۹۸۹ در شهر پروتو آنگره برزیل به کار گرفته شد. در آن زمان، این شهر با مشکلاتی همچون؛ توزیع ناعادلانه درآمد، سطح پایین مشارکت عمومی، مدیریت ناکارآمد منابع شهری و عدم شفافیت در اقدامات دولت مواجه بود (علی بیگی و همکاران، ۱۳۹۱). برانل (۱۹۸۲) مشارکت بودجه را به عنوان میزان نفوذ زبردستان و دخالت آنها در تنظیم بودجه تعریف می‌کند. افزایش مشارکت در بودجه در سازمان برای به دست آوردن میزان پذیرفته شده بودجه کمک می‌کند. مشارکت بودجه نیز به افزایش انگیزه و نگرش کاری کارکنان، رسیدن به تعهد به هدف سطوح بالاتر از مدیران سطح پایین تر و بهبود تقارن اطلاعات بین مدیریت ارشد و مدیریت سطح پایین کمک می‌کند (مینای و مان^۴، ۲۰۱۳). مشارکت در بودجه بندی تلاش‌های مدیریت را برای فرموله کردن دقیق پیش‌بینی‌ها با توجه به حالات محیطی افزایش می‌دهد و می‌تواند منجر به تمرکز توجه مدیریت بر تصمیمات و رفتار مورد نیاز در دوره‌های آتی شود و همچنین ممکن است منجر به افزایش تفکر در مورد اهداف بودجه و گزینه‌های مختلف گردد (توکلی و همکاران، ۱۳۸۶). بودجه بندی مشارکتی می‌تواند موجب افزایش توانمندی‌ها، مشارکت گروه‌های حاشیه، تخصیص بهتر و کارتر بودجه‌ها، استفاده مناسب تر از منابع، اثر بخشی سیاست‌های مالی و... شود. به عبارتی دیگر این روش برای ذینفعان این فرصت را فراهم می‌آورد که در فرآیند تصمیم‌گیری و در زمینه‌ی هزینه‌ها و بودجه‌ها مشارکت داشته باشند. این روش هم چنین دارای پتانسیل بسیار بالایی برای بخش تحقیق و ترویج در سازمان است.

مشارکت در بودجه بندی منجر به افزایش اطلاعات در دسترس کارمندان شده، این عامل منجر به افزایش کارایی مدیران می‌شود. همچنین با افزایش ناپایداری و نوسان در محیط سازمان، آثار مثبت عملکردی مشارکت در بودجه بندی افزایش می‌یابد (توکلی و همکاران، ۱۳۸۶). مشارکت در بودجه بندی در مورد مدیرانی که نگرش یا انگیزه نامطلوبی داشتند، با عملکرد مختل شده همراه بوده است. درحالی که مشارکت مدیرانی که نگرش یا انگیزه نامطلوبی داشتند، با عملکرد مختل شده همراه بوده است.

بودجه مشارکتی درگیری مدیران یا مرئوسان در فرایندهای بودجه‌بندی است. برای سنجش بودجه مشارکت‌ها، ابزارهایی به کار گرفته شده که توسط میلان^۵ (۱۹۷۵) توسعه یافت. مشارکت در تنظیم و تدوین بودجه از اشتیاق مدیران ناشی می‌شود. سپس آنان قصد دارند که انرژی و ورودی بیشتر و زمان بیشتری را در کار صرف کنند تا به اهداف بودجه‌ها نائل شوند. مطابق نظر سیگل و مارکونی^۶ (۱۹۸۹) مشارکت در بودجه‌بندی مزایا و معایبی دارد. مزایای آن وضعیتی است که عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد. ضعف مشارکت هم، این است که دقت زیادی را در بر می‌گیرد که می‌تواند موجب اختلال رفتاری، مانند اینکه افراد اختلاف بودجه‌بندی را ایجاد می‌کنند. (سیاپوترا^۷، ۲۰۱۴).

دردنیای امروز، بودجه ریزی به صورت ابزاری کارآمد جهت مدیریت صحیح دولت و بخش عمومی به شمار می‌آید. آگاهی مدیران و تصمیم‌سازان سطوح خرد و کلان از شیوه‌های نوین بودجه ریزی، علاوه بر استفاده عقلایی از منابع و تخصیص بهینه آن، بستر مناسب برای رشد و کارایی در دستگاه‌ها و سازمان‌های دولتی فراهم می‌سازد و علاوه بر ارتقاء کارایی، از اسراف و تبذیر اموال عمومی جلوگیری نموده و توزیع عادلانه و مطالب منابع ملی را به دنبال خواهد داشت. بودجه به عنوان بیان مالی

- 1 Bartocci
- 2 Jung
- 3 Minai & mun
- 4 Minai & mun
- 5 Milan
- 6 Sigel and marconi
- 7 Syahputra

عملیات دولت، مهمترین سند دولتی است که دستگاه های اجرایی را در دستیابی به اهداف سند چشم انداز و برنامه های توسعه کشور و انجام اثربخش وظایف خود یاری می رساند. از این رو تلاش برای بهبود این سند مالی و بهره وری بودجه در اجرای فعالیت های دستگاه های اجرایی همواره مورد توجه و چالش بوده است (ابراهیمی رومنجان و همکاران، ۱۳۹۳).

مشارکت بودجه به ارتباط مدیران به ایجاد بودجه و تاثیرشان بر پیامد فرآیند تصمیم گیری نسبت داده می شود. تقاضا در جهت بودجه بندی مشارکتی کاملاً تحت حمایت نیاز به داشتن حمایت مربوط به بودجه است که تعهد سازمانی را به نحو بهتری ارتقا می دهد. علاوه بر آن افزایش عملکرد مدیریتی (برونل ۱۹۸۲) برونل ام سی اینس ۱۹۸۶؛ مرچانت (۱۹۸۱) بازده و سازمانی بواسطه مذاکره یا بودجه بندی مشارکتی بهبود می یابد (زین الدین و آيسا، ۲۰۱۱).

زمانی که مشارکت مرئوسان در فرایندهای بودجه بندی تقاضا شده است، مرئوسان انتظار خواهند داشت که بودجه نهایی آنان را منتفع کند. اگر دستیابی به بودجه خیلی مشکل باشد، مرئوسان فرصت مشارکت را آنقدر ارزشمند نخواهند دانست که آنرا اجرا کنند. این وضعیت منجر به تأثیر مایوس کننده در مورد پیامد تصمیم نامطلوب خواهد داشت. این تأثیر زمانی که مرئوسان متوجه شدند مشارکتشان، تأثیری در نتیجهی تصمیم ندارد، رخ خواهد داد. مرئوسان ناامید و مایوس هستند، زیرا انتظاراتشان در رابطه با نتایج تصمیم برآورده نشده است. ناامیدی و یأس به تعهد آنان نسبت به نتایج تصمیم لطمه خواهد زد (ناهارتیو، ۲۰۱۳).

مشارکت در بودجه بندی، به مدیریت فرصتی برای تحت تأثیر قرار دادن بودجه قبل از نهایی شدن آن فراهم می کند، لذا مدیر الزاماً نقش فعالی دارد و می تواند مشارکت بیشتر در بررسی و ارزیابی گزینه های مختلف برای تعیین اهداف بودجه داشته باشد. بنابراین، مشارکت در بودجه بندی تلاش های مدیریت را برای فرموله کردن دقیق پیش بینی ها با توجه به حالات محیطی افزایش می دهد و می تواند منجر به تمرکز توجه مدیریت بر تصمیمات و رفتار مورد نیاز در دوره های آتی شود. همچنین ممکن است منجر به افزایش تفکر در مورد اهداف بودجه و گزینه های مختلف گردد (توکلی و همکاران، ۱۳۸۶).

مشارکت بودجه بندی همچون یک فرایندی در سازمان هاست که مدیران را در تعیین اهداف بودجه که مسئولیت آن با مدیران است، درگیر می کند. مشارکت مزایای زیادی برای سازمان دارد و تقریباً از تحقیق مشارکت ناشی شده است. مشارکت تأثیر مثبتی بر نگرش های کارمندان، افزایش کیفیت و کمیت محصول و افزایش هماهنگی و همکاری میان مدیران را نشان داده است (موردایاتی و همکاران، ۲۰۱۳).

۴- نقش کارکنان در مشارکت بودجه بندی

هارتره^۵ (۲۰۰۹) مشارکت را احساس تعلق و اشتیاق به کار تعریف می کند. در مشارکت، کارکنان قابلیت های کاری خود را به صورت فیزیکی، شناختی و احساسی در میزان کیفیت عملکرد شان نشان می دهند. درک رابطه میان میزان مشارکت و تأثیر آن بر عملکرد باعث گردیده که پژوهشگران به طور طبیعی به استراتژی هایی که افزایش سطح مشارکت را به همراه دارند، توجه بیشتری داشته باشند. تحقیقات نشان می دهد، بسیاری از سازمان ها، کارکنان، با توجه به میزان قدرت آنان در محیط کاری و براساس یک برنامه سالیانه ارزیابی می گردند و مشارکت آنان گویا تحت تاثیر تعاملات روز مره گروهی با مدیران و همکاران آنها در سطح عملیاتی است. مطالعات سالهای اخیر نشان می دهد که انحراف معیار کارهای گروهی از دیدگاه گالوپ فاصله داشته است. به نظر می رسد که بیشترین که بیشترین نتایج عملکرد در محیط هایی ست که افراد به هم نزدیک ترند. از این رو، مدیران سرپرست می بایست به ایجاد محیطی مبادرت کنند که کارکنان در آن به صورت گروهی فعالیت نموده و عملکرد آنان به صورت هم افزا از توان یک دیگر بهره مند شده باشند (خلیفه سلطانی و همکاران، ۱۳۹۳).

مشارکت کارمندان، موضوع مهمی در پژوهش حسابداری مدیریتی محسوب می شود. اکثر مطالعات، مشارکت بودجه ای رامورد بررسی قرار می دهند: میزان تاثیر مدیر تابعه برای تنظیم بودجه واحدش. درفوس^۶ (۲۰۰۹) روش متا آنالیز را مورد اجرا قرار داده و ۱۱ پیامد مثبت بودجه بندی مشارکتی را تشخیص داد که در تمامی این نمونه ها تعمیم داده می شود (بطور مثال اثر مثبت مشارکت بودجه ای در ارتباط با سودمندی بودجه).

با این حال مشارکت کارمندان می تواند فراتر از تنظیم اهداف بودجه ای فی نفسه عمل کند که به نوبه خود فرآیند لازم برای توسعه و اجرای حسابداری مدیریت گسترده داده و هدف از مطالعه، ارائه توضیحات کلی چرایی ارتباط مشارکت PM در راستای ابتکارات کارمندان با بررسی ۳ متغیر میانی مهم همزمان می باشد (جرئون^۷ و همکاران، ۲۰۱۲).

1 Beranoul
2 Zainuddin & Isa
3 Nahartyo
4 Murdayanti
5 Harter
6 Derfoos
7 Groen

رشد و بقای هر سازمان می تواند تا اندازه ای به کیفیت منابع انسانی آن بستگی داشته باشد. اگر در یک سازمان، کارمندان، کار خود را نه به دلیل ماهیت کار و محیط سازمانی، بلکه به دلیل رفتار مدیر مستقیم خود ترک کنند به نظر می رسد، اولویت تغییر در شرایط حاکم اقتضا می نماید که سازمان انرژی خود را بر تربیت مدیرانی که توانایی ایجاد فرهنگ قوی کار گروهی دارند، متمرکز نموده و توانایی هدایت کارمندان برای رسیدن به موفقیت را در سازمان تقویت کنند. محیط مناسب کاری، معمولاً به وسیله میزان مشارکت کارمندان شناسایی می شود. همچنان که هارتمسارکت را احساس تعلق و اشتیاق به کار تعریف می کند. در مشارکت، کارکنان قابلیت های کاری خود را به صورت فیزیکی، شناختی و احساسی در میزان کیفیت عملکردشان نشان می دهند. مشارکت را می توان از بعد دیگری نیز تعریف کرد: مشارکت در نظر گرفتن حالت مثبت ذهنی است که به صورت قدرت، فداکاری، جذب و شیفتگی نمود پیدامی کند (خلیفه سلطانی و همکاران، ۱۳۹۳).

۵- نقش مدیران در مشارکت بودجه

حسینی (۱۳۸۹) در بررسی تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم مشارکت در تهیه بودجه بر عملکرد مدیران، ابتدا به بررسی تأثیر مشارکت مدیران در بودجه بر عملکرد مدیران (تأثیر مستقیم) و سپس بررسی این ارتباط به واسطه متغیرهای رضایت شغلی و اطلاعات شغلی (تأثیر غیرمستقیم) پرداخت و اظهار کرد مشارکت مدیران در تدوین بودجه یک عامل انگیزشی است تا از این طریق عملکرد آنها بهبود یابد. نتایج پژوهش او نشان داد که افزایش مشارکت مدیران شرکت های دولتی (به صورت مستقیم و غیرمستقیم) سبب بهبود عملکرد آنان می شود.

نوری و پارکر^۱ (۱۹۹۸) استدلال نمودند که ترخیص توابع مشارکت در فرآیند تنظیم بودجه می تواند منجر به افشای اطلاعات شخصی شود که بطور واقع بینانه تر طراحی و از جمله بودجه دقیقی به شمار می روند. این مزیت مشارکت بودجه که توسط شاه^۲ (۲۰۰۷) به اشتراک گذاشته شده روشن می کند که مشارکت کارمندان و پرسنل در فرآیند بودجه بندی سبب هم ترازای اهداف احزاب مختلف می شود (آیوسا^۳ و همکاران، ۲۰۱۴).

زین الدین و آیساک^۴ (۲۰۱۱) با بررسی مطالعات رابطه بین مشارکت در بودجه بندی و عملکرد اظهار داشتند یافته های متناقض، محققان را به منظور بررسی وجود متغیرهای واسطه در ارتباط بین مشارکت در بودجه بندی و عملکرد مدیریتی تشویق کرد. آنها مدلی از بودجه بندی مشارکتی را که با انگیزش و عدالت ترکیب شده بود، ارائه کردند. لوکمن میا^۵ (۱۹۹۸) تأثیر مشارکت در بودجه بندی را بر عملکرد مدیریتی بررسی کرد. نتایج نشان داد مشارکت در بودجه بندی در مورد مدیرانی که نگرش یا انگیزه مطلوبتر دارند، با بهبود عملکرد همراه است، در حالی که مشارکت مدیرانی که نگرش یا انگیزه نامطلوبی داشتند، با عملکرد مختل شده همراه بود (رجبی و همکاران، ۱۳۹۳).

مشارکت بودجه به مرئوسین این فرصت را داده تا در تنظیم اهداف تجارتي مشارکت نمایند و دارای درجه ای از تاثیرگذاری بر روی مشارکت بودجه ای باشند که نقش ارتباطی شدید را بین اعضای سازمانی از قبیل مدیریت خط، کارمندان و اتحادیه تجاری به خدمت می گیرد. با استفاده از چنین نظریه رفتاری در این مطالعه، ما پیش بینی می کنیم که مدیران واحد تجارتي به احتمال زیاد از بودجه در محیط روابط صنعتی پرخطر استفاده می کنند، البته در شرایطی که با تنظیم اهداف بودجه ای تاسیساتشان در ارتباط باشند (هو کو^۶ و همکاران، ۲۰۰۷).

۶- کارکردهای مشارکت در بودجه بندی

مشارکت امکان دستیابی به اطلاعات و داده های کمی واقعی تر را فراهم می کند
مشارکت زمینه ساز دستیابی و تحلیل اطلاعات کیفی پیرامون خواست ها، تمایلات و مسائل اساسی اجتماعی خواهد بود
مشارکت ضامن شناسایی و جلب منابع مادی و انسانی جامعه در اجرای برنامه ها خواهد بود؛
در نظام های مشارکتی با افزایش ارزشیابی و نظارت عمومی بازخوردهای اجرای طرح ها و سیاست ها تقویت و بهبود می یابد؛
در فرآیند مشارکت عمومی، با تسهیل اهداف اطلاع رسانی در زمینه اهداف، الزامات و سیاست ها و برنامه ها، هزینه ها کاهش خواهد یافت

- 1 Nori and parker
- 2 Shahe
- 3 Owusu
- 4 Zainuddin & Isa
- 5 Locmen mia
- 6 Hoque

مشارکت گسترده امکان هدف گذاری واقعی برنامه ها، متناسب با منابع واقعاً موجود و خواست های عمومی را فراهم می کند (رجبی وهمکاران، ۱۳۹۳).

برونل دو دلیل را ذکر می کند، بدین معنی که (۱) عموماً مشارکت نگرش ها مدیریتی سنجیده می شود، که می تواند عملکرد اعضای سازمان را توسعه دهد؛ (۲) مطالعاتی که رابطه میان مشارکت در عملکرد را بررسی می کند، نتایج متضادی را نشان می دهد. مطابق نظر برونل مشارکت بالا در فرایندهای بودجه بندی عملکرد مدیرانه را گسترش و توسعه می دهد، اما در اینجا مشارکت شامل همه ظرفیتی است که در سازمان عضو هستند. مشمولیت همه ی منافع زیردستان و مقام ارشد احساس مسئولیت بیشتری را در مورد اهداف مشترک پدید می آورد، که رسالت و عقیده ی سازمانی را برای دستیابی به عملکرد مورد نیاز در شرکت متحد و تنظیم می کند (کارسام، ۲۰۱۳).

۷- نقش بودجه ریزی مشارکتی در بهبود مدیریت مالی شهرداری ها

بودجه ریزی مشارکتی به عنوان یک رویکرد نوین در مدیریت مالی شهرداری ها، نقش بسزایی در بهبود فرآیندهای مالی و ارتقای کیفیت خدمات عمومی ایفا می کند. این روش به شهروندان این امکان را می دهد که در تصمیم گیری های مالی و تخصیص منابع به طور فعال شرکت کنند و نظرات و نیازهای خود را به مسئولان منتقل کنند. این مشارکت نه تنها به افزایش شفافیت و پاسخگویی در مدیریت مالی کمک می کند، بلکه اعتماد عمومی را نیز تقویت می نماید. نقش بودجه ریزی مشارکتی در بهبود مدیریت مالی شهرداری ها به چندین جنبه کلیدی مرتبط است. اولاً، این رویکرد به مدیران مالی کمک می کند تا با درک بهتری از نیازهای واقعی جامعه، منابع را به طور مؤثرتری تخصیص دهند. ثانیاً، مشارکت شهروندان در فرآیند بودجه ریزی می تواند به شناسایی اولویت های محلی و بهبود کیفیت خدمات عمومی منجر شود. با این حال، پیاده سازی موفق بودجه ریزی مشارکتی با چالش هایی نیز همراه است. نیاز به آموزش و توانمندسازی شهروندان، ایجاد زیرساخت های مناسب برای جمع آوری و تحلیل داده ها و همچنین مدیریت انتظارات عمومی از جمله این چالش ها هستند. در واقع، با توجه به اهمیت روزافزون شفافیت و پاسخگویی در مدیریت مالی، بودجه ریزی مشارکتی می تواند به عنوان یک ابزار مؤثر در بهبود عملکرد مالی شهرداری ها و ارتقای کیفیت زندگی شهروندان مطرح شود.

۸- نقش بودجه ریزی مشارکتی در بهینه سازی تخصیص منابع مالی شهرداری ها

بودجه ریزی مشارکتی یکی از ابزارهای نوین در مدیریت مالی شهری است که با جلب مشارکت شهروندان و ذینفعان محلی، امکان بهینه سازی تخصیص منابع مالی را فراهم می آورد. این رویکرد با افزایش شفافیت مالی، کاهش فساد، ارتقای پاسخگویی و کارآمدی تصمیم گیری در تخصیص بودجه همراه است. در بسیاری از کشورهای توسعه یافته، این روش به عنوان ابزاری برای افزایش نظارت عمومی و تقویت اعتماد شهروندان به نهادهای دولتی مورد استفاده قرار گرفته است. با این حال، چالش های اجرایی همچون پیچیدگی های بوروکراتیک، عدم آگاهی کافی شهروندان از فرآیندهای بودجه ریزی و نبود زیرساخت های دیجیتال مناسب، از موانع اساسی در پیاده سازی موفق آن محسوب می شوند. پژوهش حاضر با بررسی مبانی نظری و تحلیل تطبیقی نمونه های موفق در سطح بین المللی و محلی، تاثیر بودجه ریزی مشارکتی بر بهینه سازی تخصیص منابع مالی در شهرداری ها را ارزیابی کرده است. داده های این تحقیق از مطالعات موردی شهرهایی نظیر پورتو آگره، نیویورک، پاریس و برخی کلان شهرهای ایران استخراج شده است. نتایج نشان می دهد که اجرای صحیح این مدل، نه تنها موجب افزایش بهره وری و توزیع عادلانه تر منابع مالی می شود، بلکه تاثیر مستقیمی بر رضایت شهروندان و افزایش سرمایه اجتماعی دارد. همچنین، بررسی ها نشان می دهد که در شهرهایی که از بودجه ریزی مشارکتی بهره برده اند، منابع مالی به طور مؤثرتری به پروژه های زیرساختی، حمل و نقل عمومی، توسعه فضای سبز و بهبود خدمات شهری اختصاص یافته است. در نهایت، پژوهش بر ضرورت توسعه پلتفرم های دیجیتال برای مشارکت عمومی، افزایش سطح آگاهی شهروندان و اصلاح قوانین مرتبط با شفافیت مالی تاکید دارد (انصاری برزل آباد، ۱۴۰۳).

۹- مزایا و چالش های پیاده سازی موفق بودجه ریزی مشارکتی در شهرداری ها

۹-۱- مزایا

۱. **افزایش شفافیت و پاسخگویی:** بودجه‌ریزی مشارکتی به شهروندان این امکان را می‌دهد که در فرآیند تصمیم‌گیری مالی دخالت کنند و از نحوه تخصیص منابع آگاه شوند. این شفافیت می‌تواند به افزایش اعتماد عمومی به نهادهای دولتی منجر شود.

۲. **تخصیص مؤثر منابع:** با مشارکت شهروندان، مدیران مالی می‌توانند نیازهای واقعی جامعه را بهتر شناسایی کرده و منابع را به‌طور مؤثرتری تخصیص دهند. این امر به بهبود کیفیت خدمات عمومی و پاسخگویی به نیازهای محلی کمک می‌کند.

۳. **تقویت حس مالکیت:** وقتی شهروندان در فرآیند بودجه‌ریزی مشارکت می‌کنند، احساس مالکیت و مسئولیت بیشتری نسبت به تصمیمات مالی پیدا می‌کنند. این امر می‌تواند به افزایش مشارکت اجتماعی و همکاری در پروژه‌های محلی منجر شود.

۴. **بهبود کیفیت خدمات:** با شناسایی اولویت‌های محلی از سوی شهروندان، شهرداری‌ها می‌توانند خدماتی را ارائه دهند که واقعاً به نیازهای جامعه پاسخگو باشد و به این ترتیب کیفیت زندگی شهروندان را ارتقا دهند.

۹-۲- چالش‌ها

۱. **آموزش و توانمندسازی:** یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها، نیاز به آموزش شهروندان برای مشارکت مؤثر در فرآیند بودجه‌ریزی است. بدون آموزش مناسب، ممکن است مشارکت‌ها سطحی و غیرمؤثر باشند.

۲. **مدیریت انتظارات:** شهروندان ممکن است انتظارات بالایی از نتایج بودجه‌ریزی مشارکتی داشته باشند. مدیریت این انتظارات و توضیح فرآیندها به‌طور مؤثر می‌تواند چالشی بزرگ باشد.

۳. **زیرساخت‌های فنی:** پیاده‌سازی موفق بودجه‌ریزی مشارکتی نیازمند زیرساخت‌های مناسب برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها است. نبود این زیرساخت‌ها می‌تواند مانع از موفقیت این رویکرد شود.

۴. **مقاومت در برابر تغییر:** برخی از مدیران و کارکنان شهرداری ممکن است به تغییرات ناشی از بودجه‌ریزی مشارکتی مقاومت کنند. ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب و پذیرش این تغییرات از سوی تمامی ذینفعان ضروری است.

۱۰- راهکارهای پیاده‌سازی موفق بودجه‌ریزی مشارکتی در شهرداری‌ها

۱. آموزش و توانمندسازی شهروندان: برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی برای شهروندان به منظور آشنایی با فرآیند بودجه‌ریزی و نحوه مشارکت مؤثر در آن. این آموزش‌ها باید شامل مباحثی چون تحلیل نیازهای محلی، نحوه ارائه پیشنهادات و آشنایی با ابزارهای مالی باشد.

۲. ایجاد بسترهای مناسب برای مشارکت: فراهم کردن زیرساخت‌های فنی و نرم‌افزاری برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و نظرات شهروندان. این شامل ایجاد پلتفرم‌های آنلاین و جلسات حضوری برای تبادل نظر و پیشنهادات می‌شود.

۳. مدیریت انتظارات: شهرداری‌ها باید به‌طور شفاف انتظارات شهروندان را مدیریت کنند و توضیح دهند که چگونه نظرات و پیشنهادات آنها در فرآیند تصمیم‌گیری لحاظ خواهد شد. این کار می‌تواند از طریق اطلاع‌رسانی مستمر و گزارش‌دهی به شهروندان انجام شود.

۴. تشویق مشارکت فعال: ایجاد مشوق‌هایی برای شهروندان به منظور تشویق آنها به مشارکت در فرآیند بودجه‌ریزی. این مشوق‌ها می‌توانند شامل تقدیر از مشارکت‌کنندگان، ارائه جوایز یا تسهیلات خاص برای پروژه‌های منتخب باشند.

۵. توسعه فرهنگ مشارکت: ترویج فرهنگ مشارکت در جامعه از طریق برنامه‌های آموزشی و تبلیغاتی. این برنامه‌ها می‌توانند شامل برگزاری رویدادهای محلی، نمایشگاه‌ها و کمپین‌های رسانه‌ای باشند که اهمیت مشارکت شهروندان را در تصمیم‌گیری‌های مالی تبیین کنند.

۶. ایجاد کانال‌های ارتباطی مؤثر: فراهم کردن کانال‌های ارتباطی مؤثر بین شهرداری و شهروندان، به‌طوری‌که نظرات و پیشنهادات به‌راحتی منتقل شود. این کانال‌ها می‌توانند شامل شبکه‌های اجتماعی، وبسایت‌های رسمی و جلسات عمومی باشند.

۷. ارزیابی و بازخورد: پس از پیاده‌سازی بودجه‌ریزی مشارکتی، ارزیابی مستمر نتایج و تأثیرات آن بر مدیریت مالی و کیفیت خدمات عمومی ضروری است. بازخورد از شهروندان و ذینفعان می‌تواند به بهبود فرآیندها و رفع مشکلات کمک کند.

۱۱- نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بودجه‌ریزی مشارکتی به‌عنوان یک الگوی نوین در مدیریت مالی شهری، می‌تواند نقش مؤثری در بهبود شفافیت، پاسخگویی و اعتماد متقابل میان شهرداری و شهروندان ایفا کند. این رویکرد با فراهم آوردن زمینه‌ی مشارکت مستقیم مردم در تصمیم‌گیری‌های مالی، نه تنها به ارتقای عدالت در توزیع منابع و پروژه‌ها کمک می‌کند، بلکه باعث افزایش کارآمدی و رضایت اجتماعی نیز می‌شود. تجربه‌ی شهرهایی که این نظام را به‌کار گرفته‌اند (نظیر پورتو آگره در برزیل)

نشان می‌دهد که مشارکت واقعی شهروندان در فرآیند بودجه‌ریزی، منجر به کاهش فساد اداری، بهبود مدیریت منابع عمومی و افزایش حس تعلق شهروندی می‌گردد. در عین حال، تحقق بودجه‌ریزی مشارکتی در شهرداری‌های ایران با موانعی چون ضعف زیرساخت‌های نهادی، کمبود فرهنگ مشارکت، تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری، و نبود نظام‌های شفاف نظارتی مواجه است. از این رو، اجرای موفق این الگو نیازمند بازنگری در قوانین مالی شهرداری‌ها، آموزش مدیران و کارکنان، ایجاد سامانه‌های دیجیتال مشارکت عمومی، و گسترش فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی است. در نهایت، می‌توان نتیجه گرفت که بودجه‌ریزی مشارکتی نه تنها ابزاری مالی بلکه رویکردی اجتماعی و حکمرانی‌محور است که می‌تواند با تلفیق علم مدیریت، فناوری اطلاعات و مشارکت مردمی، پایه‌گذار مدلی پایدار برای مدیریت شهری مردم‌محور در ایران باشد.

منابع

- آذر، ع و اسگندری، ک و اسگندری، غ، پوربابایی، ش. (۱۳۹۱). اولویت بندی عوامل مؤثر در استقرار بودجه ریزی عملیاتی، پنجمین کنفرانس بودجه ریزی بر مبنای عملکرد.
- ابراهیمی رومنجان، مجتبی، خراشادی، محمد و اشرفی، عبدالناصر (۱۳۹۳). مدیریت عملکرد در نظام بودجه ریزی عملیاتی، دومین همایش ملی رویکردی بر حسابداری، مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد.
- انصاری بزل آباد، مصطفی (۱۴۰۳) بررسی نقش بودجه ریزی مشارکتی در بهینه سازی تخصیص منابع مالی شهرداری ها، چهارمین همایش بین المللی علوم سیاسی، مدیریت، اقتصاد و حسابداری، همدان
- توکلی محمدی، محمد و اعتمادی، حسین (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین مشارکت در بودجه بندی و عملکرد مدیران و اثر اطلاعات مرتبط با شغل، دوماهنامه علمی- پژوهشی، دانشگاه شاهد، سال چهاردهم، شماره ۲۳، صص ۸۱-۹۰
- خلیفه سلطانی، حشمت، والی، فرزانه و رحمت، سعید (۱۳۹۳). تأثیر سرمایه روانشناختی مثبت مدیران بر بهبود عملکرد کارکنان، مطالعه در شرکت بیمه ملت شهر تهران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، شماره ۳۳، صص ۶۸-۳۷
- ذاکر س. ا. ر، نخعی ک. (۱۴۰۰). بررسی نقش حسابداری مدیریت در بودجه بندی و بهبود عملکرد. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۱۱۳-۹۸، (۱۶) ۵.
- رجبی، مجید، حمیدی، مهرزاد و جلالی فراهانی، مجید (۱۳۹۳). تأثیر مشترک در بودجه بندی بر نگرش های شغلی و عملکرد مدیران تربیت بدنی دانشگاه هها، مدیریت ورزشی، شماره ۴، صص ۶۱۲-۵۹۵
- علی بیگی، امیرحسین، گراوندی، شهپر و پرستو، قبادی (۱۳۹۱). بودجه بندی مشارکتی، ابزاری نوین در پژوهشهای مدیریت روستایی، همایش توسعه ملی
- محمدی بازرگانی، علی، مرتضی نیا، حمید. (۱۴۰۲). الگوی بودجه ریزی مشارکتی در زیر سیستم برنامه و بودجه دانشگاهی، پژوهش های راهبردی بودجه و مالیه، دوره ۴، شماره ۲، پیاپی ۱۴، صص ۷۷-۴۵.
- منصور، رضا (۱۳۹۹). بودجه‌ریزی مشارکتی در مدیریت شهری ایران. فصلنامه مدیریت شهری، ۱۲(۴)، ۷۵-۹۲.
- Cabannes, Yves. (2015). The Practice of Participatory Budgeting: Democracy and Public Engagement. UN-Habitat.
- Janudin, S. E., Halim, H. A., Habidin, N. F., & Hanif, F. M. (2019). Contemporary management accounting practices and managerial performance amongst the Malaysian co-operatives sector. *Research in World Economy*, 10(5), 129-138.
- Jung, S. M. (2022). "Participatory budgeting and government efficiency: evidence from municipal governments in South Korea". *International Review of Administrative Sciences*, 88(4), 1105-1123. <https://doi.org/10.1177/0020852321991208>
- Minai, b., mun. p. m (2013). "Budget Adequacy and Organizational Commitment: Their Role in the Relationship Between Budget Participation and Managerial Performers" *International Conference on Management, Economics and Finance*, Proceeding 28-29, pp. 243-255
- Murdayanti, Y., Hasanah, N., Nurmalsari, D. (2013). Organization Structure, Asymmetric Information, Budget Emphasis with Connection in Participation, Budgeting Against Performance of Local, Government Forces, *International Conference on Business, Economics, and Accounting*, 20-23 March
- Nahartyo, E. (2013). Budgetary Participation And Procedural Justice: Evidence From Stretch Budget, *Global Journal of Business Research*, Vol. 4, pp. 85-100
- Owusu, E. E., Dwomoh, G., Collins, M., Yaa, G., Daniel, D. (2014). Assessing the Relationship between Budget Participation and Employees' Performance of Public Universities in Ghana: a Case of University of Education, *International Journal of Academic Research in Accounting*, Vol. 4, pp: 85-95
- Syahputra, Z (2014). Budget Participation on Managerial Performance: Related Factors in that influenced to Government's Employee, *Journal of Economics and Sustainable Development*, Vol. 5, pp: 95-99
- Zainuddin, S., Isa, C. R. (2011). The Role Of Procedural Fairness In The Relationship Between Budget Participation And Motivation, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9): 1464-147