



## The Compilation of Evaluation Criteria for the Country's Budget Document from the Experts' Point of View

Alireza Dehghanpour<sup>1</sup> | Aliasghar pourezat<sup>2</sup> | Afsaneh Dehghanpour Farashah<sup>3</sup> |  
Zahra Shafie Nikabadi<sup>4</sup>

### Abstract

Preparing and editing the budget document is one of the most vital annual actions of governments. This document has a strategic role in making the government accountable for its duties, economic growth of the country, realization of social justice, planning at the macro level of the country and providing public services. In this qualitative research, the evaluation criteria of the budget document is considered and the question is raised, what are the evaluation criteria of the country's budget document? The participants of the current research were 18 managers, employees of the country's program and budget organization and university professors who were selected by snowball sampling and were subjected to in-depth and semi-structured interviews until theoretical saturation. After conducting each interview, its text was analyzed by theme analysis technique. In the end, the evaluation criteria of the country's budget document were identified in the form of 6 main themes of efficiency and effectiveness, alignment with laws and upstream documents, comprehensiveness, type of budgeting approach, prioritization of important issues of the country, and transparency along with 26 sub-themes and 77 codes.

**Keywords:** Budget Document; Evaluation Criteria; Theme Analysis; Snowball Sampling; Government; Budget Evaluation.

1. Corresponding author: Master's student, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran  
A.dehghanpour@ut.ac.ir
2. Full Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
3. Ph.D., Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
4. Master's student, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran



## تدوین معیارهای ارزشیابی سند بودجه کشور از نگاه خبرگان

علیرضا دهقان پور فراشاه<sup>۱</sup> | علی اصغر پور عزت<sup>۲</sup> | افسانه دهقان پور فراشاه<sup>۳</sup> | زهرا شفیعی نیک آبادی<sup>۴</sup>

### چکیده

تهیه و تدوین سند بودجه یکی از حیاتی ترین اقدامات سالیانه دولت ها است. این سند نقش راهبردی در پاسخگو نمودن دولت در قبال وظایف، رشد اقتصادی کشور، تحقق عدالت اجتماعی، برنامه ریزی در سطح کلان کشور و فراهم کردن خدمات عمومی دارد. در این پژوهش کیفی معیارهای ارزشیابی سند بودجه مورد توجه قرار می گیرد و این پرسش مطرح می شود که معیارهای ارزشیابی سند بودجه کشور چیست؟ مشارکت کنندگان پژوهش حاضر ۱۸ نفر از مدیران، کارکنان سازمان برنامه و بودجه کشور و استادان دانشگاه بودند که با روش نمونه گیری گلوله برفی انتخاب شدند و تا زمان اشباع نظری مورد مصاحبه های عمیق و نیمه ساختاریافته قرار گرفتند. پس از انجام هر مصاحبه، متن آن با تکنیک تحلیل تم، تجزیه و تحلیل شد. در انتها معیارهای ارزشیابی سند بودجه کشور در قالب ۶ تم اصلی کارایی و اثربخشی، هم راستایی با قوانین و اسناد بالادستی، جامعیت، نوع رویکرد بودجه ریزی، اولویت بندی مسائل مهم کشور و شفافیت به همراه ۲۶ تم فرعی و ۷۷ کد شناسایی شدند.

**کلیدواژه ها:** سند بودجه؛ معیارهای ارزشیابی؛ تحلیل تم؛ نمونه گیری گلوله برفی؛ دولت؛ ارزشیابی بودجه.

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

A.dehghanpour@ut.ac.ir

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳. دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۴. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

## مقدمه

بودجه سند بسیار مهمی است که از دیرباز با صنعتی شدن و مدرن شدن جوامع مورد توجه قرار گرفته است. افزایش جمعیت و به دنبال آن ازدیاد نیازهای مردم، نیاز به وجود سازمان‌هایی را پدید آورده که هر کدام به نحوی می‌بایست به صورت مستقیم و غیرمستقیم مسئولیت رفع این نیازها را بر عهده می‌گرفتند. آغاز بودجه‌ریزی به زمانی برمی‌گردد که حکومت‌های پارلمانی ایجاد شدند و نمایندگان مردم با نظارت بر مخارج و درآمدهای دولتی، اموال عمومی دولت را کنترل نمودند. از این حیث بخش شایان توجهی از قوانین کشورها به کم و کیف دخل و خرج بودجه عمومی آن پرداخته است که به سبب آن، کنترل و نظارت بر دخل و خرج بودجه عمومی به عهده نمایندگان مردم گذاشته شده است (صفری و غلامرضایی، ۱۳۸۵: ۱۹-۱۸).

بودجه‌ریزی به عنوان یکی از مسائل اساسی حال و حاضر کشور مطرح می‌شود. فرآیند بودجه‌ریزی برای یک سازمان یا شرکت آن‌چنان اهمیت دارد که ورشکستگی و انحلال سازمان‌ها در پی ناکامی در بودجه‌ریزی است (نمازی، ۱۳۹۲: ۵۳-۵۲). سند بودجه یکی از اساسی‌ترین و حیاتی‌ترین کارکردها و اقدامات داخلی دولت‌ها است (واله کروز و همکاران، ۲۰۲۰: ۲۳۲)، بودجه‌ای مؤثر است که به انضباط مالی دولت یاری رساند، اولویت‌بندی استراتژیک هزینه‌ها را در بین برنامه‌ها و پروژه‌ها تسهیل کند و استفاده مؤثر از منابع بودجه را در نظر بگیرد، مشارکت عمومی در فرآیند بودجه‌ریزی می‌تواند شفافیت و جامعیت بودجه را نشان دهد که منجر به ایجاد ثبات مالی می‌شود (کسدین، ۲۰۱۷: ۱۵۲).

بودجه از محل منابع کشور تأمین می‌شود و پس از فرآیند قانون‌گذاری، تدوین خط‌مشی و ردیف‌بندی‌های بودجه میان دستگاه‌های ذی‌ربط تقسیم می‌شود؛ اما به عنوان طرح مسئله می‌توانیم بگوییم که اگر بودجه‌ریزی این فرآیندها را در نهادهای قانون‌گذاری و نظارت طی می‌کند، پس اوضاع فعلی نابسامان و نابهنجار اقتصادی کشور از کجا نشئت می‌گیرد؟ سازمان برنامه و بودجه، سازمانی مرجع برای سایر سازمان‌ها تلقی می‌شود که تمام سازمان‌ها برای حیات و بقای خود به سازمان برنامه و بودجه وابسته هستند. یکی از مهم‌ترین اسنادی که بین قوه مجریه و قوه مقننه تبادل می‌شود و دولت موظف به تهیه و تدوین آن است؛ سند بودجه می‌باشد، بودجه بیانگر نگرش دولت به مسائل سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی است. به بیان دیگر، تدبیرهایی که دولت

برای حل مسائل اجتماعی و اقتصادی در نظر می‌گیرد، در بودجه منعکس می‌شود. بودجه خلاصه‌ای از چگونگی سازمان‌دهی، برنامه‌ریزی، کنترل و هدایت عملکرد مالی دولت است (سعیدی و مزیدی، ۱۳۸۵: ۳۶)، صالحی (۱۳۸۵) بودجه را مهم‌ترین و مثمرترین شیوه استفاده از منابع مالی می‌داند (صالحی، ۱۳۸۵: ۸۷). اکثر کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه دنیا نیز در تلاش‌اند تا با هدف بهبود و تغییر در سند بودجه‌ای خود، نظام بودجه‌ریزی خود را به نظامی تبدیل کنند که ارتباط میان بودجه دستگاه‌ها و عملکرد آن‌ها را شفاف و قابل درک نمایند (آذر و همکاران، ۱۳۹۰).

یکی از مسائل مهم و مطرح حال و حاضر کشور، تهیه شاخص‌هایی برای ارزشیابی سند بودجه به منزله یکی از حیاتی‌ترین اسناد مالی کشور است. یکی از روش‌های پی‌بردن به کاستی‌ها، ارزشیابی است؛ ارزشیابی سند بودجه در جهت شناسایی و برطرف کردن هرگونه نارسایی و انحراف در سند بودجه است، ارزشیابی، سازوکاری را ارائه می‌دهد که با استفاده از آن می‌توان به کژئی‌ها و کاستی‌های سند بودجه پی‌برد (قورچیان و همکاران، ۱۳۸۹: ۱-۲). پژوهش حاضر مترصد پاسخ به این پرسش است که شاخص‌ها و معیارهای ارزشیابی سند بودجه چیست؟ برای پاسخ به این پرسش، ابتدا مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش برای درک بهتر موضوع انجام شد و سپس معیارها و شاخص‌های ارزشیابی سند بودجه با استفاده از مصاحبه‌های انجام شده با کارکنان و مدیران سازمان برنامه‌بودجه شناسایی شدند.

## مبانی نظری

### ۱- سند بودجه

سند بودجه یک سند راهبردی مالی است که دستگاه‌های اجرایی کشور را در تحقق مأموریت‌های خود و نیل به اهداف و مقاصد سند چشم‌انداز ۲۰ ساله، برنامه‌های توسعه‌ای کشور راهنمایی می‌کند (احمدی و سعیدی، ۱۴۰۰: ۸۱). برخی معتقدند بودجه قانون است و برخی آن را نوعی سند و نه قانون می‌پندارند؛ چون خصیصه‌هایی دارد که قوانین فاقد آن ویژگی‌ها هستند. در واقع بودجه نوعی اجازه قانونی برای دولت است. به بیان دیگر، دولت بر اساس حیطه اختیارات خود، مصارف و منابع آن را پیش‌بینی می‌نماید و باید به تأیید و تصویب مجلس برساند. چنانچه

منابع پیش‌بینی شده تحقق نیابند، به تبع آن مصارف نیز محقق نخواهند شد (رستمی و برزگر، ۱۳۹۳: ۷۹). قانون، ویژگی‌هایی از قبیل پایداری، دوام و کلی بودن دارد درحالی که بودجه محدود به بازه زمانی یک‌ساله است و بر موضوع خاصی نظارت می‌کند. همچنین از لحاظ نحوه اجرا، بودجه با دیگر قوانین، تفاوت دارد؛ چون به‌طور طبیعی از ابتدای تا انتهای سال مالی، قابل اجرا است؛ بنابراین با توجه به عدم پایداری، عدم دوام و غیر کلی بودن، می‌توان بودجه را سند راهبردی مالی‌ای دانست که اجازه قانونی برای دولت جهت مصارف و مخارج لازم، از منابع تعیین شده را فراهم می‌نماید.

## ۲- سازمان برنامه و بودجه

شورای عالی اداری در جلسه ۱۷۶ مورخ ۱۳۹۵/۵/۲ با توجه به اختیارات اصل ۱۲۶ قانون اساسی، به منظور انسجام بخشیدن و سامان‌دهی به وظایف و مأموریت‌های مرتبط با حوزه‌های امور اداری و استخدامی و برنامه و بودجه تصویب نمود که وظایف رئیس‌جمهور در امور برنامه و بودجه، توسط سازمان برنامه و بودجه کشور انجام می‌شود. به همین دلیل، سازمان برنامه و بودجه کشور شکل گرفت و این سازمان مستقیماً زیر نظر ریاست‌جمهور و وظایف خود را انجام می‌دهد. سازمان برنامه و بودجه کشور وظایفی از قبیل راهبری و رصد توسعه کشور، انجام مطالعات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، انجام مطالعات و بررسی‌های علمی برای بهبود نظام‌های برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی، تهیه و تنظیم راهبردهای توسعه و برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت، ارائه پیشنهاد خط‌مشی‌ها و سیاست‌های مربوط به بودجه کل کشور به مراجع مرتبط، تهیه و تنظیم بودجه سالانه و ارائه آن به مراجع مرتبط، نظارت مستمر بر اجرای برنامه‌ها و بودجه و پیشرفت دوره‌ای سالانه آن‌ها و ارائه گزارش‌های لازم، تهیه و تدوین طرح آمایش سرزمینی، تهیه نقشه و ارائه اطلاعات مکانی کشور و ... را بر عهده دارد (سازمان برنامه و بودجه کشور، ۱۴۰۰).

## ۳- ارزشیابی بودجه

در دیدگاه خردمندان که فعالیت‌ها بر اساس تدبیر و خرد صورت می‌گیرند، عملکردی قابل توسعه و اصلاح است که موردسنجش و ارزشیابی مناسب و صحیح قرار گیرد. بودجه دولت نیز از این امر مستثنا نیست، ولی مسئله اساسی، این موضوع است که بودجه چگونه و بر اساس چه

معیارهایی مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد (پورعزت و سید رضایی، ۱۳۹۶: ۴۶). ارزشیابی اقدامی است که برای اصلاح رویه‌ها و روش‌های انجام دادن کار و بهبود فراگردها و سامانه‌ها انجام می‌شود (پورعزت و سید رضایی، ۱۳۹۶: ۱۱)؛ درحالی‌که ارزشیابی در هنگام صحبت از کارکنان برنامه بسیار کاربرد دارد که به جهت ارائه بازخور مناسب به هر فرد درباره عملکردش صورت می‌گیرد (پورعزت و سید رضایی، ۱۳۹۶: ۳۶).

در بحث بودجه‌ریزی با توجه به این مهم که منابع دولت محدود و نیازهای جامعه نامحدود است، از این حیث باید میان مصارف و منابع، رابطه‌ای منطقی به وجود آید و از منابع محدود، حداکثر بهره‌وری حاصل شود (ابوطالبیان رنجکش، ۱۳۹۵: ۱)، یکی از راه‌های بهبود اثربخشی و کارایی بودجه، ارزشیابی بودجه است. در ارزشیابی بودجه به بررسی این موضوع پرداخته می‌شود که دولت با توجه به امکانات و منابع محدودی که در اختیار دارد، چگونه می‌تواند اقتصادی‌ترین و کارآمدترین تصمیمات را جهت رسیدن به نتایج مطلوب به کار اتخاذ نماید. (هنکه، ۱۹۷۲: ۳-۲؛ دراکر، ۱۹۷۵: ۵۷).

بودجه دولت طرحی برای تخصیص و استفاده از وجوه مالی مصوب طی تشریفات قانونی است که محدوده و جهت‌گیری فعالیت‌های دولت را در آن سال مشخص می‌کند. همچنین با اقتصاد ملی و معیشت مردم ارتباط تنگاتنگی دارد. اداره دولت باید مبتنی بر رضایت عمومی باشد و رضایت عمومی را به یکی از معیارهای کلیدی ارزشیابی عملکرد دولت تبدیل کند (برودکین، ۲۰۱۱: ۲۵۳؛ هو و همکاران، ۲۰۲۰)، همچنین یکی دیگر از معیارهای مهم ارزشیابی بودجه می‌تواند به شفافیت بودجه اشاره نمود (سان و اندرو، ۲۰۲۰: ۴۴). شفافیت اصل کلیدی مدیریت عملکرد اقتصادی دولت است. شهروندان حق دارند بدانند که حکومت‌ها چگونه منابع عمومی را مدیریت می‌کنند (کیمپرو و کیمپرو، ۲۰۱۵).

#### ۴- کسری بودجه و ناهنجاری‌های اقتصادی

کسری بودجه در تعریف مرسوم به معنای عدم توازن بین مخارج و درآمدهای (مخارج بیشتر از درآمدها است) دولت است. کسری بودجه به معنای مابه‌التفاوت درآمدهای دولت (با احتساب درآمد حاصل از فروش منابع طبیعی) و تمامی مخارج دولت (به مفهوم سنتی مجموع هزینه‌های جاری و عمرانی) است. اشتباه راهبردی دولت در تنظیم سند بودجه، موجب می‌شود کسری

بودجه به وجود آید و در شرایط کسری بودجه، دولت و در نتیجه کشور با تنش‌ها و دشواری‌های گوناگونی مواجه می‌شود.

از دیدگاه بلانچارد، پایداری مالی دولت زمانی محقق می‌گردد که هر کسری بودجه دولت، با بودجه مازادی در آینده جبران شود؛ یعنی اگر چند سال متمادی دولت با کسری بودجه روبه‌رو باشد، می‌بایست در سال‌های آتی با مازاد بودجه مواجه شود تا به لحاظ مالی پایدار بماند. در مجموع، از منظر خط-مشی-گذاران مالی، پایداری بودجه‌ای زمانی برقرار است که دولت درآمدهای خود را از منابع مالی با بدهی‌های خود به شکل مناسبی متعادل کند (زارعی، ۱۳۹۷: ۲-۱). بودجه دولت باید در شرایط تعادل باشد و تأمین مالی از منابع درستی صورت گیرد که به سبب آن دولت در پرداخت بدهی‌ها دچار کسری بودجه و استقراض نشود؛ چون استقراض نه تنها دولت فعلی بلکه دولت بعدی را هم دچار معضل خواهد کرد (سید رضایی و پورعزت، ۱۳۹۵: ۶۷)، به بیان دیگر بودجه دولت می‌بایست نه کسری و نه اضافی داشته باشد (سلیمانی، ۱۳۸۶). مطابق آنچه در نوشته‌ها و گفته‌های اغلب اقتصاددانان و حتی مسئولان دولتی دیده می‌شود؛ هیچ پدیده اقتصادی به اندازه کسری بودجه، در زمان بلندمدت وحشتناک و زیان‌بار محسوب نمی‌شود. کسری بودجه موجب می‌شود که تورم و سایر مشکلات در اقتصاد ملی کشور به وجود بیاید.

## ۵- مبانی تجربی

رستمی و برزگر (۱۳۹۳) در پژوهش خود که به بررسی ماهیت حقوقی سند بودجه پرداختند. آنان با تأکید بر ویژگی‌های بنیادی مفهوم بودجه که شامل اهداف قانونی، پیش‌بینی نمودن منابع و میزان درآمد کشور، برآورد مخارج و اجازه انجام هزینه‌های کشور، محدودیت زمانی یک‌ساله، تهیه، تدوین، تأیید و تصویب به وسیله مراجع قانونی مرتبط، بیان می‌کنند؛ بودجه بیشتر دارای ماهیت سندی بوده و شبه قانون است و هنگامی که بودجه تصویب می‌شود به سند بودجه احکام قانونی اضافه می‌شود که به ماهیت قانونی آن می‌افزاید.

کسدین (۲۰۱۷) در پژوهش خود به ارائه چارچوبی برای ارزشیابی بودجه در ایالات متحده آمریکا پرداخت و معیارهای ارزشیابی بودجه را انضباط مالی، اولویت‌بندی استراتژیک هزینه‌ها، استفاده کارآمد و مؤثر از منابع، ثبات مالی، شفافیت و میزان مشارکت شهروندان در بودجه‌ریزی دانست.

واله کرووز و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی پتانسیل تکنیک های هوش مصنوعی به منظور تخصیص بودجه عمومی به برنامه ها و سیاست های مختلف پرداختند، آن ها دریافتند که استفاده از تکنیک های هوش مصنوعی در دولت، به عنوان ابزاری برای تجزیه و تحلیل داده ها محسوب می شود و پتانسیل بالقوه ای برای تصمیم گیری بهتر دولت ها است. تکنیک های هوش مصنوعی باید برای ارائه ایده ها و شناسایی فرصت های بالقوه و سناریوهای گوناگونی استفاده شود که رهبران دولت ها بتوانند پس از ارزشیابی آن ها در فرآیندهای تصمیم گیری خود بگنجانند.

خوداچک و تیموشنکو (۲۰۱۸) در پژوهش خود، تأثیر مدیریت دولتی نوین (NPM) را بر نظام بودجه ریزی عمومی در کشور روسیه بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که سیستم های ترکیبی (سیستم های ترکیبی از پول نقد و اقلام تعهدی) می توانند در درک تحولات نهادی نظام بودجه ریزی بخش عمومی کشور روسیه مفید باشند.

اوه و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی حول محور پاسخ به این پرسش که دولت هایی که در فرآیند بودجه ریزی از مشارکت مردم بهره می برند کارآمدتر هستند یا خیر، به این نتیجه رسیدند، دولت هایی که از مشارکت شهروندان در فرآیند بودجه بهره می برند بدون اینکه کارایی را قربانی کنند، از نظر مالی کارآمدتر و عادلانه تر هستند.

روستن مارو و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه ای به این نکته اشاره کردند که در عصر حاضر که عصر دیجیتال است، اکثر فرآیندهای مدیریت دولتی سنتی از طریق خدمات دولت الکترونیکی دگرگون شده اند و تلاش هایی برای ایجاد شیوه های دموکراتیک تر حکومت داری انجام شده است که بودجه ریزی مشارکتی الکترونیکی نمونه ای از این موارد است.

جوئیس و پتیسون (۲۰۱۰) در پژوهشی که به بررسی استفاده بهتر از منابع و تعادل یا عدم تعادل عرضه و تقاضا در بودجه ریزی پرداختند به این نتیجه رسیدند که استفاده مؤثرتر از نظام بودجه ریزی بر مبنای عملکرد باید در سال های آینده ادامه یابد و اگر بتوان در یکپارچه سازی داده های عملکردی و تصمیمات بودجه ای پیشرفت کرد، می توان از منابع کمیاب، استفاده مؤثرتری کرد.

دروبیاز گیویچ (۲۰۱۹) در پژوهش خود به این موضوع اشاره دارد که حکمرانی خوب، سازوکار و فرآیندهایی را ایجاد می کند که شهروندان و گروه های اجتماعی بتوانند به ابراز علایق



خود پردازند، حقوق خود را اعمال نمایند، اختلافات را حل و فصل کنند و وظایف خود را انجام دهند. یکی از این سازوکارها، استفاده از بودجه مشارکتی است که به عنوان ابزاری برای حمایت از توسعه پایدار یک شهر یا کشور شناخته می‌شود.

ایگونینا و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای به تعیین ویژگی‌ها و روش‌های ارزشیابی بودجه مناطق کشور روسیه پرداختند و بیان کردند که روش‌های ارزشیابی بودجه می‌تواند به عنوان منبع تحلیلی پشتیبان از تصمیمات مدیریتی به منظور بهبود فرآیند بودجه‌ریزی استفاده شود.

هو و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی عوامل اصلی رضایت شهروندان از شفافیت بودجه دولت محلی چین پرداختند. یافته‌های آنان نشان می‌دهد که کیفیت اطلاعات بودجه، روش کسب اطلاعات بودجه و مشارکت عمومی، شاخص‌های خوبی برای میزان شفافیت ادراک شده شهروندان از بودجه می‌باشند که با رضایت عمومی مرتبط هستند.

یوانوویچ و واشیچک (۲۰۲۱) به بررسی تأثیر اطلاعات حسابداری بر فرآیندهای طراحی و اجرای سیستم بودجه‌ریزی در کشور اسلونی پرداختند و دریافتند که می‌بایست پیش از طراحی و اجرای سیستم‌های بودجه‌ریزی بخش عمومی به مواردی از قبیل برخورداری از حمایت سیاسی، تعهد همه ذی‌نفعان و نظارت عمومی و حرفه‌ای توجه شود.

سادات سجادی (۱۴۰۰) در مطالعه خود که درباره موضوع آسیب‌شناسی ابعاد اقتصاد کلان واگذاری بنگاه‌های دولتی به منظور جبران کسری بودجه بود به این نتیجه رسید که در شرایط کنونی اقتصاد ایران که دولت اصلی‌ترین رکن اقتصاد است و همیشه در معرض تهدیدهای داخلی و خارجی است، چنانچه یک سیاست بودجه‌ای به‌درستی اجرا نشود و شرایط و زیرساخت‌های مناسب برای اجرای آن فراهم نگردد، اجرای آن سیاست می‌تواند آثار به‌مراتب مخربی بر جای بگذارد.

احمدی و سعیدی (۱۴۰۰) در پژوهشی با رویکرد آینده‌پژوهانه به بررسی عوامل پیشران تفکر راهبردی در سیستم بودجه‌ریزی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که خصیصه اصلی نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد جدید، همراه نمودن اهداف سیستم بودجه‌ریزی با پاسخگویی مناسب یا همان تشویق عملکرد مطلوب و تنبیه عملکرد نامناسب است. آنان یکی از مهم‌ترین اهداف بودجه‌ریزی عملیاتی را شفافیت اقتصادی برمی‌شمرند که موجب مهار و کاهش فساد و

سنجش کارایی و اثربخشی می گردد. همچنین آنان نگاه بلندمدت و تفکر راهبردی در بودجه ریزی را برای طراحی آینده روشن و توسعه کشور ضروری می پندارند.

کردلو و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود استراتژی های مرسوم در نظام بودجه ریزی ایران را بررسی کردند و نتیجه گرفتند که بودجه ریزی افزایشی در ایران بر بودجه ریزی بر مبنای صفر، مرکز هزینه و برنامه ای برتری داشته و در عمل، فرآیند بودجه ریزی در کشور ایران افزایشی است و نمی توان آن را بودجه ریزی برنامه ای به معنای حقیقی محسوب نمود.

علیزاده و نوه ابراهیم (۱۳۹۹) در پژوهشی دیگر چالش های بودجه ریزی در ایران را بررسی کردند و دریافتند، با توجه به چالش های موجود، اصلاح نظام بودجه ریزی کشور یکی از چالش های بزرگ اقتصاد ایران است. ایران با سابقه نسبتاً طولانی بودجه ریزی، از نظر تغییرات و اصلاحات بودجه ای از کشورهای پیشرفته جهان عقب مانده است و اصلاحات انجام شده در نظام بودجه ریزی ایران بسیار کند، مقطعی و نه چندان بنیادی بوده است.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر کیفی-کاربردی و بر فلسفه تفسیرگرایی استوار است، جمع آوری و گردآوری داده ها در این پژوهش از طریق مصاحبه های عمیق و نیمه ساختاریافته در یک مقطع زمانی با ۱۸ نفر از خبرگان؛ که نمونه خبرگان مشتمل بر ۵ نفر از مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور، ۳ نفر از استادان دانشگاه و ۱۰ نفر از کارشناسان سازمان برنامه و بودجه بود، صورت گرفت و در ادامه با استفاده از تکنیک تحلیل تم و طی مراحل شش گانه آن (براون و کلارک، ۲۰۰۶)، داده های حاصل از مصاحبه ها تجزیه و تحلیل شدند. ویژگی های مشارکت کنندگان پژوهش، در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی های جمعیت شناختی مشارکت کنندگان

جنسیت	سابقه کار (به سال)			مدرک تحصیلی		تعداد	مشارکت کنندگان	
	۱۵<	۱۰-۱۵	۱۰>	دکتر	فوق لیسانس			
مرد	زن	۱۵<	۱۰-۱۵	۱۰>	دکتر	فوق لیسانس	مشارکت کنندگان	
۲	۱	۰	۲	۱	۳	۰	۳	استادان دانشگاه
۴	۱	۱	۳	۱	۳	۲	۵	مدیران سازمان برنامه و بودجه

جنسیت	سابقه کار (به سال)			مدرک تحصیلی		تعداد	مشارکت کنندگان	
	زن	مرد	۱۵<	۱۰-۱۵	۱۰>			فوق لیسانس
۶	۴	۰	۳	۷	۳	۷	۱۰	کارشناسان سازمان برنامه و بودجه
۱۲	۶	۱	۸	۹	۹	۹	۱۸	مجموع

تحلیل تم تکنیکی است مشتمل بر کدگذاری و تحلیل داده‌ها به منظور الگویابی درونی آن‌هاست (محمدپور، ۱۳۹۷: ۳۸۹). انتخاب جامعه خبرگان به منظور مصاحبه، با روش نمونه‌گیری گلوله برفی صورت گرفت. نمونه‌گیری گلوله برفی شیوه‌ای از نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند است که در آن، پژوهشگران ابتدا با تعدادی از اعضای جامعه (یک یا دو مورد) ارتباط برقرار می‌کنند و مصاحبه انجام می‌دهند و سپس از اعضای اولیه نمونه خواسته می‌شود که موارد جدیدی برای مصاحبه به آن‌ها معرفی نمایند.

پرسش‌هایی که مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته حول آن‌ها انجام شدند عبارت‌اند از:

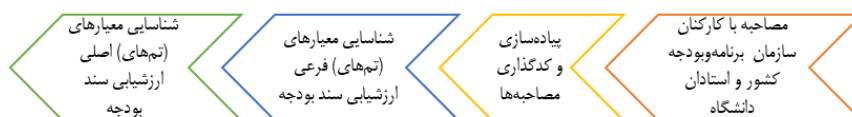
الف) شاخص‌های ارزشیابی سند بودجه چه هستند؟

ب) سند بودجه خوب چه ویژگی‌هایی دارد؟

ج) در هنگام تدوین سند بودجه چه مواردی را باید مدنظر قرار داد؟

در این پژوهش، پژوهشگران از مصاحبه ۱۲ به بعد، کد جدیدی شناسایی نکردند؛ باین وجود فرآیند مصاحبه و تحلیل آن‌ها را تا مصاحبه ۱۸ ادامه دادند تا اطمینان یافتند که به اشباع نظری رسیده‌اند و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست.

در پژوهش‌های کیفی از معیار اعتمادپذیری به جای معیارهای روایی و اعتبار (مورد استفاده در پژوهش‌های کمی) استفاده می‌شود که به میزان قابلیت اعتماد نتایج حاصل از پژوهش کیفی گفته می‌شود. از دیدگاه گوبا و لینکلن، معیار اعتمادپذیری، به میزانی که یک پژوهشگر می‌تواند، مخاطبانش را قانع کند که نتایج و یافته‌هایش ارزشمند و قابل توجه است، گفته می‌شود (محمدپور، ۱۳۹۷). در پژوهش حاضر برای ارزشیابی نتایج و داده‌ها، از معیارهای اعتبارسنجی پژوهش کیفی گوبا و لینکلن استفاده شده است که عبارت‌اند از: تأییدپذیری، باورپذیری، انتقال‌پذیری و اطمینان‌پذیری.



شکل ۱. مراحل انجام پژوهش

## یافته‌های پژوهش

همان گونه که در بخش روش پژوهش بیان شد، در این پژوهش کیفی، برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه و برای تحلیل داده‌ها از تحلیل تم استفاده شده است. پس از انجام مصاحبه‌های متعدد و بررسی آن‌ها با روش تحلیل تم، شاخص‌های ارزشیابی سند بودجه در قالب ۶ تم اصلی، ۲۶ تم فرعی و ۷۷ کد شناسایی شدند که در جدول ۳ و شکل ۲ آورده شده است و در جدول ۲ بخشی از متن مصاحبه‌ها به همراه کدهای استخراج شده از آن‌ها ارائه شده است.

جدول ۲. بخشی از متن مصاحبه‌ها به همراه کدهای استخراج شده از آن‌ها

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کدها	بخشی از متن مصاحبه
شفافیت	مبهم نبودن بودجه	فاقد ابهام بودن ردیف‌های بودجه	منابع درآمدی پیش‌بینی شده در بودجه باید شفاف باشند و ردیف‌های مندرج در بودجه باید فاقد ابهام باشد.
	میزان شفاف بودن ارقام بودجه	شفافیت ردیف‌های بودجه کشور	
	میزان شفافیت منابع و مصارف بودجه	شفافیت در منابع بودجه	
اولویت‌بندی مسائل مهم کشور	تورم زدا بودن بودجه	دامن نزدن بودجه به تورم	سند بودجه باید توجه خود را معطوف به مسئله تورم کند و خود به تورم دامن نزند
		میزان توجه به مسئله تورم در بودجه	

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کدها	بخشی از متن مصاحبه
جامعیت	در نظر گرفتن منفعت عمومی	توجه به منفعت عمومی جامعه	سند بودجه باید با توجه به منفعت جامعه و با در نظر گرفتن منابع برای مسائل احتمالی نگاشته شود
	جامع و کامل بودن بودجه	در نظر گرفتن منابع برای مسائل احتمالی	

جدول ۳: شاخص‌های (تم‌های) اصلی و فرعی دال بر معیارهای ارزشیابی سند بودجه

شاخص‌های اصلی	شاخص‌های فرعی	کدها
۱. شفافیت	میهم نبودن ارقام بودجه	فاقد ابهام بودن ردیف‌های بودجه
		عدم ابهامات بودجه‌ای
		عدم ابهام در استفاده از ظرفیت مالیاتی کشور
		میهم نبودن درآمدهای بودجه
		میهم نبودن مخارج بودجه کشور
	میزان شفاف بودن ارقام بودجه	موجود و در دسترس بودن اطلاعات بودجه
		کیفیت اطلاعات بودجه کشور
		شفافیت ردیف‌های بودجه کشور
	میزان شفافیت منابع و مصارف بودجه	واضح بودن مصارف بودجه
		شفافیت در منابع بودجه
		مشخص و واضح بودن منابع بودجه
		شفافیت در تخصیص بهینه منابع
	شفاف بودن رویکردهای بودجه‌ریزی	مشخص بودن نوع رویکرد بودجه‌ریزی
		شفافیت رویکرد بودجه‌ریزی
		بیان نمودن دلیل تناسب رویکرد بودجه‌ریزی با وضعیت حال کشور

شاخص های اصلی	شاخص های فرعی	کدها
۲. اولویت بندی مسائل مهم کشور	تورم زدا بودن بودجه	میزان توجه به مسئله تورم در بودجه
		بودجه ریزی در جهت کاهش تورم
		تورم زدایی بودجه کشور
		اهمیت به تورم کشور در بودجه
		دامن نزدن بودجه به تورم
	در نظر گرفتن احتمال محقق نشدن منابع بودجه و در نظر گرفتن منابع جایگزین	در نظر گرفتن منابع محقق نشده در بودجه
		ارزشیابی ظرفیت مالیاتی کشور
		شناسایی دلایل فرار مالیاتی
		جایگزین نمودن منابع مالیاتی محقق نشده
	اولویت بندی هزینه ها	اولویت بندی درست هزینه ها
		تخصیص بودجه بر اساس میزان اهمیت مصارف بودجه
		تخصیص بودجه بیشتر به مصارف مهم تر
		ضروری و مهم بودن مصارف بودجه
	در نظر گرفتن مصلحت سیاسی	توجه به مصلحت سیاسی کشور
		در نظر گرفتن مصلحت سیاسی جامعه
	میزان توجه به بخش عمرانی و تولیدی	میزان بودجه عمرانی کشور
		میزان بودجه واحدهای تولیدی کشور
	میزان توجه به اشتغال در بودجه ریزی	در نظر گرفتن بودجه برای اشتغال جوانان
		تخصیص بودجه برای ایجاد مشاغل جدید
	توجه به خط مشی های جمعیتی کشور در بودجه	بودجه ریزی در جهت سیاست های موجود در جهت افزایش یا کاهش جمعیت
بودجه ریزی در جهت حمایت از خط مشی های فرزندآوری		
بودجه ریزی در جهت ایجاد زیرساخت برای پیاده سازی سیاست های جمعیتی کشور		
۳. جامعیت	انعطاف پذیری بودجه	در نظر گرفتن منابع برای مسائل احتمالی

شاخص‌های اصلی	شاخص‌های فرعی	کدها
		میزان انعطاف‌پذیری بودجه
		توجه به مصارف غیرقابل پیش‌بینی در بودجه
		ارائه منابع جایگزین برحسب مسائل پیش‌بینی نشده کشور
	بودجه‌ریزی بر مبنای آمار و اطلاعات صحیح و دقیق	بودجه‌ریزی بر مبنای آمار دقیق
		تخصیص بودجه بر اساس اطلاعات درست و متقن
	توجه به اقشار محروم جامعه	تخصیص بودجه در جهت بهبود معیشت اقشار محروم
		در نظر گرفتن بودجه برای بسته‌های حمایتی و یارانه
		توجه به معافیت‌های مالیاتی برای اقشار محروم
	در نظر گرفتن منفعت عامه	توجه به منفعت عمومی جامعه
		متعهد بودن به منفعت جامعه و نه یک سازمان یا افراد خاص
		مشارکت مردم و استفاده از نظر آنان در زمان بودجه‌ریزی
	در نظر گرفتن بحران‌های احتمالی	پیش‌بینی بودجه برای پیش‌گیری از بحران‌های احتمالی
		در نظر گرفتن بودجه برای مدیریت و کنترل بحران
		در نظر گرفتن بودجه برای جبران خسارات ناشی از بحران
	برنامه‌ریزی درست برای حل مسائل کشور	بودجه‌ریزی در جهت بهبود معیشت مردم
		بودجه‌ریزی در جهت افزایش امنیت کشور
		بودجه‌ریزی در جهت کاهش نرخ بیکاری

شخص های اصلی	شخص های فرعی	کدها	
۴. هم راستایی با قوانین و اسناد بالادستی	هم راستایی با قوانین موجود	هم راستایی با برنامه های پنج ساله توسعه	
		هم راستایی با قانون اساسی	
		هم راستایی با قوانین لازم الاجرا	
	هم راستایی با سیاست های کلی نظام	هم راستایی با سیاست های کلی اصل ۴۴	
		هم راستایی با سیاست های کلی نظام	
	هم راستایی با چشم اندازهای سیاسی و اقتصادی، فرهنگی، علمی و اجتماعی کشور	هم راستایی سند بودجه با سند چشم انداز ۲۰ ساله کشور	
		هم راستایی سند بودجه با چشم اندازهای کشور در حوزه های گوناگون	
		هم راستایی سند بودجه با چشم اندازهای اقتصادی	
	۵. رویکردهای مناسب بودجه ریزی	رویکردهای کنترل منابع	بهره گیری از شیوه های درست کنترل منابع
			استفاده از رویکرد مناسب کنترل منابع به اقتضای شرایط
رویکردهای پیش بینی منابع		پیش بینی واقع گرایانه منابع بودجه	
		میزان صحت پیش بینی منابع	
رویکردهای نظارت بر اجرای بودجه		نحوه نظارت بر فرآیند بودجه ریزی	
		نظارت بر اجرای بودجه	
رویکردهای تخصیص منابع		تخصیص بهینه منابع	
		تخصیص منابع به اقتضای شرایط کشور	



شاخص‌های اصلی	شاخص‌های فرعی	کدها
۶. کارایی و اثربخشی بودجه	واقع‌گرایی در بودجه‌ریزی	میزان ممکن بودن درآمد از منابع بودجه
		بودجه‌ریزی بر مبنای نیازهای واقعی جامعه و سازمان‌ها
	میزان کارایی و اثربخشی بودجه	اثربخشی بودجه
		هدفمند بودن بودجه
		میزان تحقق‌پذیری اهداف بودجه
		اثربخشی و کارایی بودجه

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف شناسایی شاخص‌های ارزشیابی سند بودجه انجام شد و ۶ معیار اصلی برای ارزشیابی سند بودجه شناسایی شدند. این معیارها عبارت است از: شفافیت، هم‌راستایی با اسناد و قوانین بالادستی، اولویت‌بندی درست مسائل مهم کشور، جامعیت بودجه، رویکرد بودجه‌ریزی و کارایی و اثربخشی سند بودجه.

شفافیت بودجه: از شفافیت می‌توان به منزله یکی از مهم‌ترین معیارهای ارزشیابی سند بودجه نام برد. هنگامی سند بودجه شفاف است که منابع و مصارف و ارقام بودجه شفاف باشد. فقدان اطلاعات کافی و در دسترس نبودن داده‌های موردنیاز، مانع شفافیت بودجه می‌شود. در بحث شفافیت بودجه باید به رفع ابهامات موجود در بودجه همچون ارقام بودجه، منابع و مصارف آن‌ها و رویکردهای بودجه‌ریزی توجه کرد. شفافیت که به‌عنوان یکی از شاخص‌های ارزشیابی سند بودجه در این پژوهش شناسایی شده است با یافته‌های پژوهش‌های احمدی و سعیدی (۱۴۰۰)، سان و اندرو (۲۰۲۰)، کسدین (۲۰۱۷)، هو و همکاران (۲۰۲۰) و آذر و همکاران (۱۳۹۰) هم‌سو است.

جامعیت بودجه: جامعیت بودجه یکی دیگر از معیارهای ارزشیابی سند بودجه است. سند بودجه باید نظام‌مند بوده و جامع و کامل باشد. این سند باید بر اساس منفعت عامه تدوین شده باشد؛ به‌عنوان نمونه به طبقات محروم جامعه، توجه خاصی داشته باشد. همچنین باید منعطف باشد، به‌بیان‌دیگر برای مدیریت و کنترل بحران‌های احتمالی، بودجه‌ای در نظر گرفته شده باشد. سند بودجه باید منعکس‌کننده برنامه‌ریزی مسئولان برای مسائل کشور باشد. شاخص جامعیت بودجه با یافته‌های پژوهش‌های کسدین (۲۰۱۷)، سلیمانی (۱۳۸۶)، سعیدی (۱۳۸۵)، واله کروز و همکاران (۲۰۲۰) و خوداچک و تیموشنکو (۲۰۱۸) هم‌راستا است.

اثربخشی و کارایی سند بودجه: اثربخشی و کارایی سند بودجه یکی دیگر از معیارهای ارزشیابی این سند است. برای اثربخش بودن سند بودجه باید به اهداف بودجه توجه ویژه شود. همچنین باید معضلات و مسائلی که سدی بر سر راه دستیابی به اهداف سند بودجه هستند، شناسایی شوند. شاخص اثربخشی و کارایی سند بودجه در پژوهش‌های کسدین (۲۰۱۷)، اوه و همکاران (۲۰۱۹)، جويس و پتیسون (۲۰۲۰)، دراگر (۱۹۷۵)، احمدی و سعیدی (۱۴۰۰) و سادات سجادی (۱۴۰۰)، نیز به‌منزله شاخص ارزشیابی سند بودجه در نظر گرفته شده است.

اولویت‌بندی مسائل مهم کشور: منظور از اولویت‌بندی مسائل در سند بودجه، اولویت‌بندی هزینه‌ها و مخارج با توجه به اهمیت آن‌هاست. اولویت‌بندی درست مسائل کشور در سند بودجه منجر به جلوگیری از اسراف و هدر رفت منابع بودجه و پرداختن به امور مهم‌تر می‌شود. اگر مسئولان بتوانند اولویت‌بندی درستی از مسائل کشور انجام دهند، سیاست‌های مالی درستی را اعمال کنند و در بودجه‌ریزی مدنظر قرار دهند می‌توان انتظار بهبود اوضاع کشور را داشته باشیم. سند بودجه باید با در نظر گرفتن اولویت‌بندی مسائل مهم کشور نظیر فقر، تحریم، بیکاری، تورم، کم‌آبی و... نوشته شود. این معیار نیز با یافته‌های پژوهش‌های کسدین (۲۰۱۷)، سادات سجادی (۱۴۰۰)، علیزاده و نوه ابراهیم (۱۳۹۹) و یوانویچ و واشیچک (۲۰۲۱) مطابقت دارد.

رویکردهای مناسب بودجه‌ریزی: یکی دیگر از معیارهای ارزشیابی سند بودجه، ارزشیابی سند بودجه بر اساس نوع رویکرد بودجه‌ریزی که شامل رویکرد کنترل و پیش‌بینی منابع، رویکرد نظارت بر اجرای سند بودجه و رویکردهای تخصیص منابع است. رویکردهای بودجه‌ریزی عبارت‌اند از بودجه‌ریزی عملکردی، عملیاتی، قیمت‌تمام‌شده، بودجه‌ریزی افزایشی، بر مبنای

صفر و برنامه‌ای. برگزیدن رویکرد مناسب بودجه‌ریزی با توجه به شرایط، بافتار یا زمینه هر کشور متفاوت است و می‌تواند تأثیر بسزایی در اثربخشی بودجه داشته باشد. این معیار مطابق با پژوهش‌های احمدی و سعیدی (۱۴۰۰)، کردلو و همکاران (۱۳۹۹) و جوینس و پتیسون (۲۰۲۰) است.

هم‌راستایی با قوانین و اسناد بالادستی: از مهم‌ترین معیارهای ارزشیابی سند بودجه، می‌توان به میزان هم‌سوایی این سند با قوانین و اسناد بالادستی اشاره کرد. سند بودجه می‌بایست با قوانین موجود، سیاست‌های کلی نظام و با چشم‌اندازهای سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، علمی و اجتماعی کشور هم‌راستا باشد و انعکاس‌دهنده روح قوانین و اسناد بالادستی باشد و هیچ مغایرتی با آن‌ها نداشته باشد.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهادهای کاربردی زیر را می‌توان مطرح نمود:  
 الف) در تهیه و تدوین هرچه بهتر سند بودجه، می‌بایست به معیارهای ارزشیابی سند بودجه که در این پژوهش به آن‌ها اشاره شده است، توجه شود و تدوین سند بودجه کشور بر اساس این شاخص‌ها صورت گیرد.

ب) متخصصان و مسئولان امر می‌توانند با شفاف نمودن رویکرد بودجه‌ریزی، ارقام بودجه، منابع و مصارف بودجه در جهت شفافیت هرچه بیشتر سند بودجه تلاش نمایند.

ج) برای افزایش جامعیت سند بودجه پیشنهاد می‌شود، از پایگاه‌های داده ویژه و دقیق برای گردآوری داده‌های لازم جهت تهیه و تدوین این سند استفاده نمود. همچنین می‌توان با کسب داده‌ها از پایگاه‌های گوناگون و مقایسه آن‌ها به اجماعی در مورد داده درست و پایگاه داده دقیق دست یافت.

د) به منظور افزایش اثربخشی و شفافیت سند بودجه کشور می‌توان پیش از تصویب، آن را به آگاهی عموم مردم از طرق گوناگون همچون فضای مجازی رساند و سازوکاری برای دریافت بازخورد آن‌ها ایجاد نمود.

ه) برای افزایش جامعیت سند بودجه می‌توان هنگام تهیه و تدوین سند بودجه علاوه بر نظر کارشناسان اقتصادی، مالی و سیاسی از متخصصان علوم دیگر نظیر جامعه‌شناسان و متخصصان علوم اجتماعی نیز بهره برد.

و) سازوکاری پویا و کارآمد برای تأمین و پیش‌بینی منابع درآمدی در مواقع بحران و یا زمانی که منابع محقق نمی‌شوند، در نظر گرفته شود.

## فهرست منابع

- ابوطالبیان رنجکش، بهاره. (۱۳۹۵). تغییر مبنا از نقدی به تعهدی در حسابداری دولتی به منظور افزایش ظرفیت مسئولیت پاسخگویی. پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری و دومین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری‌های باز، مرکز همایش‌های پژوهشگاه نیرو، تهران.
- احمدی، شهرزاد و سعیدی، پرویز. (۱۴۰۰). شناسایی پیشران‌های آینده تفکر استراتژیک مدیران در نظام بودجه‌ریزی ایران با رویکرد آینده‌پژوهی. پژوهش‌های برنامه و توسعه، ۲(۱)، ۸۱-۱۰۹.
- آذر، عادل؛ آقایی، محمدعلی و جعفری، حمیدرضا. (۱۳۹۰). بررسی زیرساخت‌های موجود مؤسسات اعتباری غیربانکی برای استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی. فصلنامه علمی پژوهشی برنامه‌بندی و بودجه، ۱۶(۴)، ۴۹-۸۱.
- آذر، علی و امیرخانی، طاهر. (۱۳۹۱). بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد: تئوری و مدل پیاده‌سازی. تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- پورعزت، علی‌اصغر و سید رضایی، میر یعقوب. (۱۳۹۶). ارزشیابی عملکرد دولت و حکومت. تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، پژوهشکده تحقیق و توسعه علوم انسانی.
- رستمی، ولی و برزگر خسروی، محمد. (۱۳۹۳). ماهیت حقوقی بودجه (سند یا قانون). پژوهشنامه حقوق اسلامی، ۱۵(۲)، ۷۹-۱۰۰.
- زارعی، ژاله. (۱۳۹۷). ارزشیابی تعامل پایدار بودجه‌ای و ثبات مالی در اقتصاد ایران. بیست و هشتمین همایش سالانه سیاست پولی و ارزی اصلاحات ساختاری برای ثبات مالی، پژوهشکده پولی و بانکی، تهران.
- سادات سجادی، معصومه. (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی ابعاد اقتصاد کلان و گذاری بنگاه‌های دولتی به‌منظور جبران کسری بودجه. امنیت اقتصادی، ۹(۸)، ۵۳-۶۸.
- سعیدی، پرویز و مزیدی، علیرضا. (۱۳۸۵). بودجه‌ریزی عملیاتی (مبانی، مفاهیم و التزامات قانونی). تهران: انتشارات نگاه دانش.
- سلیمانی آشتیانی، محمد. (۱۳۸۶). بودجه و مفاهیم بودجه‌ریزی. تهران: اداره کل برنامه‌ریزی و فن‌آوری اطلاعات، گروه بودجه‌ریزی.
- سید رضایی، میریعقوب و پورعزت، علی‌اصغر. (۱۳۹۵). تبیین ویژگی‌های سیستم مناسب بودجه‌بندی عمومی برای تحقق پیشرفت عادلانه. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۴(۱۶)، ۶۷-۸۰.
- صالحی، داوود. (۱۳۸۵). مبانی امور مالی و بودجه (در آموزش و پرورش). تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.
- صفری، سعید و غلامرضایی، داوود. (۱۳۸۵). طراحی الگوی بودجه‌ریزی عملیاتی دستگاه‌های اجرایی کشور. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۸(۳)، ۱۸-۲۳.

- علیزاده، کاظم و نوه ابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۹۹). چالش های بودجه ریزی عملیاتی در ایران. پژوهش های کاربردی در مدیریت و حسابداری، ۵(۱۸)، ۹۰-۱۰۳.
- قورچیان، نادر و شهرکی پور، حسن. (۱۳۸۹). بررسی نظام های ارزیابی آموزش عالی در جهان به منظور ارائه مدل مناسب برای آموزش عالی کشور. آینده پژوهی مدیریت، ۲(۸۵)، ۱۹-۱.
- کردلو، محمدرضا؛ دانش فرد، کرم الله؛ عالم تبریز، اکبر و تقوی، مهدی. (۱۳۹۹). بررسی تعیین استراتژی مرسوم در نظام بودجه ریزی ایران. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۴(۴۱)، ۸-۱.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۷). ضدروش، (جلد چهارم)، تهران، انتشارات لوگوس.
- نمازی، محمد. (۱۳۹۲). حسابداری مدیریت استراتژیک (جلد اول). تهران: انتشارات سمت.
- سازمان برنامه و بودجه کشور. (۱۴۰۰). قابل دسترسی در آدرس: <https://www.mporg.ir>
- Brodkin, E. Z. (2011). Policy work: Street-level organizations under new managerialism. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 253-277.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Cimpoeru, M. V., & Cimpoeru, V. (2015). Budgetary transparency—an improving factor for corruption control and economic performance. *Procedia Economics and Finance*, 27, 579-586.
- Drobiazgiewicz, J. (2019). The importance of a participatory budget in sustainable city management. *Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Szczecinie*.
- Drucker, M. (1975). The Importance of Internal Auditing for Higher Educational Administration. *The Internal Auditor*, 32(4), 57-63.
- Henke, E.O. (1972). Performance Evaluation for Non-profit Organizations. *The Journal of Accountancy*, 133(6), p51.
- Hu, Q., Zhang, L., Zhang, W., & Zhang, S. (2020). Empirical Study on the Evaluation Model of Public Satisfaction With Local Government Budget Transparency: A Case From China. *SAGE Open*, 10(2), 2158244020924064.
- Igonina, L. L., Vikharev, V. V., Shurygin, S. V., & Yaroshenko, D. V. (2019). Budget potential of the region: attributive features and methods of assessment. *International Journal of Economics & Business Administration*, 7(1), 355-361.
- Jovanović, T., & Vašiček, V. (2021). The role and application of accounting and budgeting information in government financial management process a qualitative study in Slovenia. *Public Money & Management*, 41(2), 99-106.
- Joyce, P. G., & Pattison, S. (2010). Public budgeting in 2020: return to equilibrium, or continued mismatch between demands and resources?. *Public Administration Review*, 70, s24-s32.
- Kasdin, S. (2017). An evaluation framework for budget reforms: A guide for assessing public budget systems and selecting budget process reforms. *International journal of public administration*, 40(2), 150-163.

- Khodachek, I., & Timoshenko, K. (2018). Russian central government budgeting and public sector reform discourses: Paradigms, hybrids, and a “third way”. *International Journal of Public Administration*, 41(5-6), 460-477.
- Oh, Y., Jeong, S. H., & Shin, H. (2019). A Strategy for a Sustainable Local Government: Are Participatory Governments More Efficient, Effective, and Equitable in the Budget Process?. *Sustainability*, 11(19), 1-16.
- Mærøe, A. R., Norta, A., Tsap, V., & Pappel, I. (2021). Increasing citizen participation in e-participatory budgeting processes. *Journal of Information Technology & Politics*, 18(2), 125-147.
- Sun, S., & Andrews, R. (2020). The determinants of fiscal transparency in Chinese city-level governments. *Local Government Studies*, 46(1), 44-67.
- Valle-Cruz, D., Gil-Garcia, J. R., & Fernandez-Cortez, V. (2020, June). Towards smarter public budgeting? Understanding the potential of artificial intelligence techniques to support decision making in government. In *The 21st Annual International Conference on Digital Government Research* (pp. 232-242).

