

## مطالعه نظری بودجه مشارکتی در پاسخگویی مدیران در پژوهش های تجربی

یوسف اسماعیلی<sup>۱</sup>

عشرت نظام پور<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۱۰ تاریخ چاپ: ۱۴۰۱/۱۲/۲۵

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی بودجه مشارکتی در پاسخگویی مدیران است. بودجه ریزی به دنبال ایجاد پیوند میان شاخصهای عملکرد و تخصیص منابع است. بنابراین حول دو نکته: ارتباط بودجه با نتیجه و ارتباط شاخص عملکرد و ارزیابی است. در مرحله اول: عوامل موثر بر بودجه ریزی شناسایی میشود و در مرحله دوم: بهترین عوامل موثر در تعیین بودجه ریزی مشخص می گردد. مدیریت مالی عمومی یکی از مهمترین وظایف دولت ها یا مدیران است که بر عملکرد بخش های مختلف تاثیر گذار است. بودجه ریزی از مهمترین ابزارهای حسابداری است که دولت ها و سازمانها برای برنامه ریزی و کنترل در آمد و هزینه های خود مورد استفاده قرار میدهند. بودجه ریزی نگاه مدیران را متوجه آینده می سازد و مدیران برای نگاه به آینده می توانند مشکلات خود را پیش بینی و برنامه ریزی کنند و می توانند قبل از روبرو شدن با هزینه های ناگهانی و مشکل ساز از قبل برنامه ریزی کنند و هزینه ها را اولویت بندی کنند تا قادر باشند با چالش های پیش رو مقابله کنند. یکی از کارهای مهم مدیران این است که به جای استفاده از بودجه ریزی سنتی از بودجه ریزی مشارکتی استفاده نمایند تا با آگاهی کامل از هزینه ها بودجه ریزی نمایند.

### واژگان کلیدی

بودجه ریزی، بودجه مشارکتی، پاسخگویی، هزینه یابی، اولویت بندی هزینه ها

۱. دانشجوی دکتری حسابداری تخصصی دانشگاه آزاد واحد بندر عباس. (yusefesmaeili.study@gmail.com)

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد جاسک. (nezampooreshrat@gmail.com)

## مقدمه

بودجه به عنوان بیان مالی عملیات دولت ها، مهمترین سند مالی است که دستگاه های اجرایی را در جهت دستیابی به اهدافشان یاری می نماید. (۳)

در راستای تهیه و تدوین بودجه رویکرد ها و روش های مختلفی در طی زمان، مورد استفاده قرار گرفته است. یکی از این رویکردها، بودجه مشارکتی است. بر طبق تعریف شیلدز، بودجه مشارکتی به درجه دخیل بودن کارکنان یک سازمان در فرایند تهیه بودجه، به نحوی که افراد مزبور فرصت استفاده از توانایی های خود را در فرایند مزبور داشته باشند. البته فرایند مشارکت در بودجه محدود به کارکنان اصلی میشود که دارای بینش مناسبی از رویه های کاری سازمان هستند. (۷) این رویکرد، اطلاعات مناسبی را برای مدیران سازمانها فراهم می کند که در تدوین بودجه مفید است. بودجه مشارکتی از جمله مواردی است که از گذشته دور مورد توجه پژوهش گران در حوزه مدیریت و حسابداری بوده است و بوسیله پژوهش گران مورد بررسی قرار گرفته است. آنچه که از کلیه پژوهش های انجام شده در این حوزه بر می آید، تعداد اندک پژوهش هایی است که اثرات مستقیم مشارکت در بودجه را بر سایر متغیرها را مورد ارزیابی قرار داده اند. (۷) در مورد نحوه اثرگذاری سطح مشارکت در بودجه بر رضایت شغلی می توان بحث مربوط به متغیرهای نقش را میتوان مطرح کرد. در عرصه مدیریت سبک های مختلفی وجود دارد که سازمانها ارز آن بهره میگیرند و مدیران از این سبک ها میتوانند بهترین بهره گیری جهت مدیریت کاری خود استفاده نمایند و موفقیت و عدم موفقیت هر یک از روش های به ماهیت فعالیت و درجه بلوغ عاطفی و کارایی شغلی هر یک از کارکنان و همین طور شرائط فرهنگی، اجتماعی و سیاسی جامعه بستگی دارد. (۲)

امروزه مدیریت سازمان های آموزشی به شکل سنتی و متداول آن منسوخ شده است و تاکید میگردد که تحول و نوآوری، خلاقیت و مشارکت، آینده نگری، ایجاد انگیزش و هدایت صحیح کارکنان از جمله ویژگیهای مهم مدیریت امروز است و تحت عنوان رهبری سازمانی از آن یاد می شود یعنی وجود رهبرانی که طبق شرایط موجود بتوانند از طریق بکارگیری سبک های مناسب کارکنان را به انسانهای توانمند و مشارکت جو مبدل نمایند. (۲)

زیرا که مهمترین پایه مدیریت مشارکتی توجه به نیرو های انسانی و توسعه کیفی است، چرا که مدیریت مشارکتی فرایندی است که در جهت در گیری فکری - عملی مدیریت و کارکنان و همکاری آنان در تعیین اهداف، تصمیم گیری در مراحل مختلف اعم از برنامه ریزی استراتژیک و یا برنامه های عملی در سطوح معین مستلزم نظارت بر درستی و صحت اجرای آن است. (۲)

## اهداف تحقیق

- (۱) مطالعه ادبیات نظری بودجه مشارکتی در پاسخگویی مدیران
- (۲) مطالعه پژوهش های تجربی بودجه مشارکتی در پاسخگویی مدیران
- (۳) مطالعه نتایج حاصل از پژوهش های تجربی بودجه مشارکتی در پاسخگویی به مدیران

## شرح و توضیح اهداف

### مبانی نظری پژوهش‌های تجربی (تعریف و کلیات)

بودجه بندی مشارکتی پدیده‌ای جدید است که اولین بار در سال ۱۹۸۹ در شهر پروتو آلگره برزیل بکار رفته است. بودجه بندی مشارکتی در شهر برزیل به دلیل توزیع ناعادلانه در آمد، سطح پایین مشارکت عمومی، مدیریت ناکارآمد منابع شهری و عدم شفافیت در اقدامات دولت مواجه بود بنابراین ناکارآمدی نه تنها در برزیل بلکه در مناطق دیگری همچون آمریکای لاتین - ایرلند - کانادا - اوگاندا و آفریقای جنوبی منتشر شد و موفقیت این مدل در سطح بین المللی مورد تایید قرار گرفت. هر یک از پژوهشگران به تناسب زمینه پژوهشی خود تعریفی به فراخور آن ارائه کردند و به نقل از لانگا و جرومه (۲۰۰۴) بودجه بندی مشارکتی فرآیندی است که در آن تعداد بسیاری از ذینفعان به مناظره - تجزیه و تحلیل - اولویت بندی - و نظارت و تصمیم گیری در زمینه های عمومی و سرمایه گذاری می پردازند.

سایمون (۱۹۴۷) تصمیم گیری را جوهر اصلی مدیریت می داند. به نظر وی تصمیم گیرنده فردی است که در تقاطع راه ها، در لحظه انتخاب، آماده است که در یکی از مسیرها پا گذارد (الوانی ۲۰۰۵) هوی و میسکل (۲۰۰۸) نیز تصمیم گیری را مسیولیت اصلی همه مدیران می دانند و به نظر آنها مدیریت فرآیندی است که نه تنها منتهی به اتخاذ تصمیم، بلکه منتهی به اجرا نیز می شود. (۴)

مدیران همواره در انجام وظایف خود با شرایطی مواجه میشوند که لزوم اتخاذ تصمیم از ناحیه آنها را می طلبد. همین امر نفوذ جایگاه بسیار مهم و وظیفه تصمیم گیری را در تمام وظایف مدیران و فرآیند های سازمانی نشان می دهد. (آرنالدو ۲۰۱۱). نکته قابل ذکر آن است که تصمیم گیری می تواند به مثابه مغز و سلسله اعصاب سازمان در نظر گرفته شود و تحت شرایطی می تواند موجب رشد و ترقی سازمان گردد؛ و برعکس آن تحت شرایط دیگری می تواند موجب شکست سازمان گردد. (۴)

آشپوزن و همکاران (۱۹۹۱) مدیریت مشارکتی را به عنوان نظام تعامل با کارکنانی که تمایل به همکاری برای آینده ای بهتر دارند، معرفی می کنند. به اعتقاد گونو (۲۰۰۱) سبک شخصیت مدیریت مشارکتی، اصلی است که بر اساس آن مدیران باید اعتماد کامل به زیر دستان داشته باشند و بسیاری از تصمیم گیری از طریق مشارکت گروه ساخته شده باشد. (۴)

کیم (۲۰۰۲) مدیریت مشارکت را فرآیند اثر گذار می داند که در آن افراد بدون توجه به نابرابری در سلسله مراتب سازمانی در تصمیم گیری شرکت می کنند. (۴)

کلاک و گلد اسمیت (۲۰۰۸) ادعا می کنند کارکنانی که در سازمانهای دموکراتیک و نیز سازمانهایی که تشریک مساعی در آن حاکم است و خود مدیریتی می کنند، در مقایسه با کارکنان سازمانهای اتو کراتیک که در آن اجبار هست و توسط دیگران مدیریت می شود، نتایج بهتری را کسب می کنند. (۴)

### مطالعه پژوهش های تجربی (پیشینه)

با بررسی مقالات نظری و پژوهشی راجع به موضوع تحقیق طیفی از پراکندگی نتایج اعم از میزان ارتباط آماری و تاثیرات آن در موسسات و دستگاههای مختلف دیده شد که در این پژوهش سعی میشود به جمع بندی ادبیات نظری و پژوهش مختلف پرداخت تا بتوان مطالب را جمع آوری و خلاء عدم یکسان بودن نتایج پژوهش را شناسایی و مفهوم سازی نمود. سبحانی پور و همکاران (۱۳۹۸) نشان دادند با وجود مواد قانونی موجود در بخش دولتی در خصوص اجرای راهبرد متعهدانه در فرهنگ سازمانی مشارکتی در شاخص های توانمند سازی، کار گروهی و توسعه قابلیت ها باید در بستر قانونی تدوین و تصویب شود تا بتوان در این نوع فرهنگ ها به اثربخشی مدیریت منابع انسانی و در نهایت اثر بخشی سازمانی دست پیدا کرد. (۴)

پاسخگویی عمومی از نشانه های اداره مدرن و دمکراتیک می باشد. اگر آنهایی که قدرت دارند در رابطه با اعمال اشتباهات و تصمیم گیریهای خود به مردم پاسخگو نباشند، دموکراسی و مردم سالاری در حد شعار باقی می ماند. بنابراین پاسخگویی عمومی به عنوان یک نهاد مکمل دولتی در یک حکومت و مردم سالار می باشد. (بوونس ۲۰۱۰) (۵)

پاسخگویی به عموم از منظر جامعه شناسی نوعی رابطه اجتماعی است که در آن یک بازیگر الزام دارد که اقدامات و عملکرد خود را برای دیگران توضیح دهد و همچنین آن را توجیه کند؛ و پاسخگویی عمومی وقتی وجود خواهد داشت که خدمات عمومی با کیفیت بالا، هزینه پایین و روش مناسب ارائه گردد. (۵)

### مطالعه نتایج (نتایج حاصل از پژوهش)

استفاده از اطلاعات عملکردی و بودجه بندی بر مبنای عملکرد منجر به تصمیمات بهتر در تخصیص اعتبارات و بودجه میشود. (۶)

به عقیده جوران و هابکارت (۲۰۰۵) هدف اصلی دولت از اجرای سیستم بودجه ریزی بر مبنای عملکرد، بهبود مسیولیت پاسخگویی می باشد. (۶)

بودجه ریزی عملکرد شامل دستور العمل های تفصیلی درباره توسعه، گزارشگری و استفاده از داده های عملکرد می باشد (لو و همکاران ۲۰۱۱) بنابراین حمایت مدیریت برای استقرار بودجه ریزی بر مبنای عملکرد، مستقیم ترین پیوند میان اطلاعات عملکرد و افزایش کارایی و کیفیت خدمات است. بنابراین استفاده از نظرات مشارکت افراد باعث افزایش اثربخشی رفتار در سازمان و بهبود عملکرد و کارایی افراد با استفاده از روش های نوین مشارکتی است که هم بر سودآوری و هم بر کاهش هزینه ها تاثیر گذار است. (۶)

نتایج تحقیقات شریفیان ۱۳۸۴ نشان می دهد که بین مدیریت مشارکتی یا اثربخشی رفتار سازمانی مدیران و ابعاد اثر بخشی یعنی انعطاف پذیری، روابط انسانی، ایجاد گروه های کاری و بهره گیری از روش های نوین آموزشی رابطه مثبت وجود دارد. (۱)

همچنین نتایج حاصل از روش رگرسیون چند متغیره استفاده شده در اکثر تحقیقات حاکی از اینست که متغیر نظر خواهی مدیران از کارکنان درباره حل مشکلات، اعتماد مدیر به کارکنان، فراهم کردن زمینه های فعال مشارکت کارکنان در جلسات همکاری مدیر با کارکنان نیازمند کمک، بکارگیری عملی پیشنهاد های کارکنان توسط مدیر تاثیرات مثبتی بر اثر بخشی رفتار سازمانی مدیران داشته و باعث اثر بخشی عملکرد رفتار سازمانی گردیده اند. (۱)

### نتیجه گیری

فرایند بودجه ریزی مشارکتی با توجه به شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورهای مختلف در حال تکامل است. به همین دلیل از بودجه ریزی سنتی به سمت بودجه ریزی عملکردی یا مشارکتی در راستای افزایش شفافیت اطلاعاتی، مشروعیت و پاسخگویی و بهبود مدیریت در حال توسعه است. (۶)

علی رغم اهمیت بسیار زیاد بودجه در نقش عمومی و دستگا ههای اجرایی، پژوهش های اندکی پیرامون بحث بودجه ریزی مشارکتی انجام شده است، در این پژوهش سعی بر آن شده است تا خلاء پژوهشی مرتفع گردد. و رابطه بین سطح مشارکت و رضایت شغلی کارکنان دستگا ههای اجرایی تبیین و ارزیابی می شود. که این امر یعنی استفاده از نظر افراد در بودجه ریزی تاثیر مضاعفی بر کارایی و اثر بخشی سازمان داشته دارد و این اثر بخشی می تواند به سودآوری شرکت یا بالعکس اثر گذار است. (۷)

### منابع و ماخذ

- (۱) امینی، مهسا- میردامادی، سید مهدی. "بررسی نقش مشارکتی بر میزان اثر بخشی مدیران از دیدگاه کارشناسان ستادی سازمان جنگل ها". مجله یافته های نوین کشاورزی، ش ۱ پاییز ۸۶
- (۲) ایمانی، جواد. "بررسی رابطه مدیریت مشارکتی و جو سازمانی با اثر بخشی مدیران مدارس بندرعباس". فصلنامه علوم تربیتی، ش ۱۴ تابستان ۹۰
- (۳) ذاکری، فاطمه- اعتباریان، اکبر "میزان آشنائی مدیران مالی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان با روش های نوین بودجه ریزی و رابطه آن با مقاومت مدیران". مدیریت بهداشت و درمان، پاییز ۹۳
- (۴) سلیمان پور عمران، محبوبه- اسفیدانی، منصوره- علیزاده، راحله- محمدزاده، شیما "رابطه بین شیوه تصمیم گیری مدیران با کیفیت کار گروهی و مدیریت مشارکتی کارکنان زن" توسعه فصلنامه، تابستان ۹۰
- (۵) قادری، کاوه- "نقش سرمایه اجتماعی در ارتقای مسئولیت پاسخگویی مدیران بخش عمومی" حسابداری دولتی، زمستان ۹۵
- (۶) کردستانی، غلامرضا- پارسیان، حسین- جمشیدی کلانتری، فرشاد "بودجه ریزی بر مبنای عملکرد و پاسخگویی در بخش عمومی" ش ۵- پاییز و زمستان ۹۵
- (۷) مهدوی، غلامحسین- سروستانی، امیر "تبیین نقش بودجه مشارکتی در رضایت شغلی" مدیریت بهداشت و درمان، ش ۷ سال ۹۵

## **A theoretical study of participatory budgeting managers' accountability in experimental research**

---

### **ABSTRACT**

Budgeting seek to establish a link between performance indicators and resource allocation, there for it is based on two points: the relationship between the budget and the result and the relationship between performance indicators and evaluation. In the first stage, factors affecting budgeting are identified, and in the second stage the best factors influencing the determination of budgeting are identified. Public financial management is one of the duties of government or managers. Which affect the performance of various department? Budgeting is one of the most important accounting tools that governments and organization use to plan and control their income and expenses. Budgeting allows managers to focus on the future, and managers can anticipate and plan their problem in advance. From facing sudden and problematic expenses, plan in advance and prioritize expenses so that they are able to face the upcoming challenges. One of the important tasks of managers is to use participatory budgeting instead of using traditional budgets, so that they can be fully aware, budget the cost.

### **Keywords**

budgeting; cooperative budget; responsiveness; costing; cost prioritization

---

