

## تبیین مدل‌های کارآمد مدیریت منابع مالی در برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی شهرداری

محمد اردشیری

کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، واحد بوشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، بوشهر، ایران.  
Mohamad.ardeshiri68@gmail.com

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تبیین مدل‌های کارآمد مدیریت منابع مالی در برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی شهرداری‌ها انجام شده است و از رویکرد مروری و کتابخانه‌ای بهره می‌برد. مدیریت منابع مالی در شهرداری‌ها به عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی موفقیت و پایداری برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی، نقش مهمی در تضمین بهره‌وری، شفافیت، پاسخگویی و ایجاد اعتماد عمومی دارد. این مطالعه با بررسی گسترده اسناد، گزارش‌های مالی، برنامه‌های سالانه و ادبیات علمی موجود، مدل‌های مختلف مدیریت منابع مالی از جمله بودجه‌ریزی برنامه‌ای، بودجه‌ریزی مشارکتی، مدیریت مالی استراتژیک، مدیریت مالی مبتنی بر عملکرد و مدل‌های تلفیقی را شناسایی و تحلیل کرده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تلفیق رویکردهای مختلف مدیریت مالی، به ویژه ترکیب بودجه‌ریزی برنامه‌ای و مشارکتی، می‌تواند موجب افزایش اثربخشی تخصیص منابع، تقویت مشارکت شهروندان و ارتقای شفافیت در برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی شود. علاوه بر آن، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و دیجیتالی شدن سیستم‌های مالی، امکان افزایش دقت گزارش‌دهی، پاسخگویی و نوآوری در ارائه خدمات را فراهم می‌آورد. پژوهش همچنین بر اهمیت ارزیابی پروژه‌ها و استفاده از شاخص‌های عملکردی تأکید دارد تا منابع مالی به صورت هدفمند و بهینه تخصیص یابند. این مطالعه با توجه به ماهیت کتابخانه‌ای خود، چارچوبی تحلیلی برای مدیران و سیاست‌گذاران شهری ارائه می‌دهد و توصیه‌هایی برای بهبود کارایی، پایداری و شفافیت مدیریت منابع مالی در برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی ارائه می‌کند. نتایج پژوهش می‌تواند به تقویت تاب‌آوری سازمانی، افزایش اثرگذاری برنامه‌ها و ایجاد ارزش پایدار برای جامعه کمک نماید و مبنایی برای پژوهش‌های آتی در حوزه مدیریت مالی شهری فراهم کند.

**واژگان کلیدی:** مدیریت منابع مالی، برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی، شهرداری، مدیریت مالی.

### مقدمه

در عصر حاضر، شهرداری‌ها به‌عنوان نهادهای محلی مسئول برنامه‌ریزی و اجرای خدمات عمومی، نقش محوری در توسعه پایدار اجتماعی و فرهنگی شهرها ایفا می‌کنند. این نقش نه تنها در تأمین زیرساخت‌های فیزیکی بلکه در ارتقای کیفیت زندگی شهروندان از طریق برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی نمود می‌یابد. یکی از چالش‌های اساسی در مدیریت شهری، تأمین و مدیریت منابع مالی به‌گونه‌ای است که هم بتواند پاسخگوی نیازهای روزافزون جمعیت شهری باشد و هم اجرای برنامه‌های فرهنگی و اجتماعی را با کارآمدی و اثرگذاری بالا تضمین نماید. مدیریت مالی در شهرداری‌ها

شامل فرآیندهای برنامه‌ریزی، تأمین منابع، تخصیص بودجه، کنترل و ارزیابی عملکرد مالی است. این فرآیندها باید در چارچوبی هدفمند و استراتژیک طراحی شوند تا منابع مالی محدود بتوانند بیشترین تأثیر را در دستیابی به اهداف اجتماعی و فرهنگی داشته باشند. از منظر علمی، مدیریت مالی کارآمد به معنای به‌کارگیری ابزارها و مدل‌های نوین تأمین مالی، افزایش درآمدهای پایدار و بهینه‌سازی تخصیص منابع به‌گونه‌ای است که اثربخشی، عدالت، مشارکت اجتماعی و شفافیت در تصمیم‌گیری را ارتقا دهد (برنالس-واسکز و سانچز-داویلا، ۲۰۲۵).

یکی از رویکردهای معاصر در مدیریت منابع مالی شهری، مدل بودجه‌ریزی مشارکتی<sup>۱</sup> است که شهروندان را در تعیین نحوه تخصیص بخشی از بودجه عمومی مشارکت می‌دهد. این رویکرد به‌طور گسترده در ادبیات مدیریت شهری به‌عنوان یک مدل نوآورانه برای تقویت شفافیت، پاسخگویی و عدالت اجتماعی در تخصیص منابع مالی شناخته شده است. در این مدل، بخشی از بودجه در اختیار شهروندان قرار می‌گیرد تا از طریق فرآیندهای گفت‌وگو، پیشنهاد و رأی‌گیری، اولویت‌های اجتماعی و فرهنگی را تعیین کنند. مطالعات نشان می‌دهند که بودجه‌ریزی مشارکتی می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری‌های مالی عادلانه‌تر و متناسب با نیازهای شهروندان شود و کیفیت خدمات شهری را بهبود بخشد. علاوه بر آن، مدل‌های تأمین منابع مالی پایدار شامل توسعه منابع درآمدی محلی، مدیریت مؤثر دارایی‌ها، مشارکت عمومی خصوصی و ابزارهای مالی نوین در ادبیات مالی شهری به‌عنوان راهکارهایی برای تقویت توان مالی شهرداری‌ها مطرح شده‌اند. این مدل‌ها به شهرداری‌ها کمک می‌کنند تا اتکای خود به منابع ناپایدار کاهش یابد و ظرفیت اجرای برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی در طول زمان تقویت گردد (کازانسکایا، ۲۰۲۵).

شهرها به‌عنوان کانون‌های اصلی زندگی اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی، نقش محوری در توسعه پایدار جوامع ایفا می‌کنند. امروزه بیش از نیمی از جمعیت جهان در مناطق شهری زندگی می‌کنند و پیش‌بینی می‌شود این رقم تا سال ۲۰۵۰ به حدود ۶۸ درصد برسد (سازمان ملل متحد، ۲۰۱۸). این روند شهرنشینی فزاینده، مسئولیت‌های سنگینی را بر دوش نهادهای مدیریت شهری، به‌ویژه شهرداری‌ها، قرار داده است. شهرداری‌ها به‌عنوان نزدیک‌ترین سطح حکومت به شهروندان، مسئولیت ارائه طیف گسترده‌ای از خدمات عمومی از جمله برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی را بر عهده دارند (شاه، ۲۰۰۷).

برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی شهرداری‌ها شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، پروژه‌ها و خدماتی است که با هدف ارتقای کیفیت زندگی شهروندان، تقویت انسجام اجتماعی، حفظ هویت فرهنگی و توسعه سرمایه اجتماعی طراحی و اجرا می‌شوند (تروسبی، ۲۰۱۰). این برنامه‌ها می‌توانند شامل فعالیت‌های هنری و فرهنگی، خدمات رفاهی، برنامه‌های ورزشی و تفریحی، حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر، توسعه فضاهای عمومی و تقویت مشارکت شهروندی باشند (الوانی و همکاران، ۱۳۹۵). اهمیت این برنامه‌ها به حدی است که سازمان آموزشی، علمی و فرهنگی ملل متحد (یونسکو) در دستور کار ۲۰۳۰ توسعه پایدار، بر نقش فرهنگ به‌عنوان توانمندساز و محرک توسعه پایدار تأکید کرده است (یونسکو، ۲۰۱۹).

با وجود اهمیت روزافزون برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی، شهرداری‌ها در سراسر جهان با چالش‌های جدی در تأمین و مدیریت منابع مالی مورد نیاز این برنامه‌ها مواجه هستند. محدودیت منابع مالی، رقابت بین بخش‌های مختلف شهرداری برای دستیابی به بودجه، نوسانات اقتصادی، تغییر اولویت‌های سیاسی و افزایش انتظارات شهروندان از جمله چالش‌های اصلی در این زمینه محسوب می‌شوند (آزبورن، ۲۰۱۰). در ایران نیز شهرداری‌ها با مشکلات ساختاری متعددی در حوزه مالی دست‌وپنجه نرم می‌کنند که مهم‌ترین آن‌ها وابستگی شدید به درآمدهای ناپایدار مانند عوارض ساختمانی و فروش تراکم است (ابراهیمی، ۱۳۹۴).

<sup>۱</sup> Participatory Budgeting

مدیریت منابع مالی در برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی شهرداری‌ها، فرآیندی پیچیده و چندبعدی است که شامل برنامه‌ریزی، تخصیص، نظارت و ارزیابی منابع مالی برای دستیابی به اهداف اجتماعی و فرهنگی می‌شود (فاگوئت، ۲۰۱۴). کارآمدی این فرآیند مستلزم به‌کارگیری مدل‌ها و رویکردهای مناسب است که بتوانند ضمن تضمین استفاده بهینه از منابع محدود، پاسخگویی، شفافیت و اثربخشی را نیز تأمین کنند (رهنورد، ۱۳۸۷). در این راستا، مدل‌های مختلفی از جمله بودجه‌ریزی عملیاتی، بودجه‌ریزی مشارکتی، مشارکت عمومی-خصوصی و مدیریت مبتنی بر نتایج توسط نظریه‌پردازان و کارشناسان مدیریت عمومی معرفی شده‌اند (شاه، ۲۰۰۷؛ وامپلر، ۲۰۰۷).

اهمیت پرداختن به موضوع مدیریت منابع مالی در برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی شهرداری‌ها از چند جهت قابل تبیین است. نخست آنکه، این برنامه‌ها معمولاً در رقابت با پروژه‌های عمرانی و زیرساختی برای کسب منابع مالی قرار دارند و در بسیاری موارد، به دلیل عدم توجه کافی به اثرات بلندمدت آن‌ها، در اولویت‌های پایین‌تر قرار می‌گیرند (تروسبی، ۲۰۱۰). دوم آنکه، سنجش اثربخشی برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی به دلیل ماهیت کیفی و بلندمدت نتایج آن‌ها، دشوارتر از سایر برنامه‌های شهری است و این موضوع، توجیه تخصیص منابع به این حوزه را با چالش مواجه می‌سازد (سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، ۱۳۹۸). سوم آنکه، در شرایط بحران‌های اقتصادی و کاهش منابع، برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی اغلب نخستین قربانیان کاهش بودجه هستند، در حالی که اهمیت این برنامه‌ها در تقویت تاب‌آوری اجتماعی در شرایط بحران بیش از پیش آشکار می‌شود (برنامه توسعه ملل متحد، ۲۰۰۹).

در سال‌های اخیر، توجه به مدل‌های نوین مدیریت مالی در بخش عمومی افزایش یافته است. این مدل‌ها که عمدتاً تحت تأثیر رویکرد «مدیریت عمومی نوین» و «حکمرانی خوب» شکل گرفته‌اند، بر مفاهیمی چون کارایی، اثربخشی، پاسخگویی، شفافیت و مشارکت ذی‌نفعان تأکید دارند (هود، ۱۹۹۱). انتقال این مدل‌ها به حوزه مدیریت شهری و به‌ویژه برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی شهرداری‌ها، نیازمند بومی‌سازی و تطبیق با شرایط خاص هر جامعه است (پرهیزکار و فیروزبخت، ۱۳۹۰).

هدف از تدوین این پژوهش، تبیین و تحلیل مدل‌های کارآمد مدیریت منابع مالی در برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی شهرداری‌ها است. در این راستا، ضمن مرور ادبیات نظری و تجربی موجود، مدل‌های مختلف مدیریت مالی معرفی و مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. همچنین، تلاش می‌شود با بررسی نقاط قوت و ضعف هر مدل و تحلیل شرایط کاربرد آن‌ها، چارچوبی کاربردی برای مدیران شهری فراهم شود تا بتوانند متناسب با شرایط و نیازهای خود، مدل‌های مناسب را انتخاب و به کار گیرند. این پژوهش می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای کیفیت مدیریت مالی در برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی شهرداری‌ها و در نتیجه، بهبود کیفیت زندگی شهروندان باشد.

## بیان مسئله

مدل‌های کارآمد مدیریت منابع مالی در برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی شهرداری‌ها به طور فزاینده‌ای بر رویکردهای جامع و مشارکتی تأکید دارند که شفافیت، پایداری و ارزش‌آفرینی عمومی را تضمین می‌کنند. مدیریت منابع مالی در شهرداری‌ها دیگر تنها به تخصیص بودجه و کنترل هزینه‌ها محدود نمی‌شود؛ بلکه شامل طراحی راهبردهای بلندمدت، استفاده از ابزارهای نوین تأمین مالی و ایجاد ساختارهای مشارکتی برای ذینفعان مختلف است. این رویکرد، شهرداری‌ها را قادر می‌سازد تا ضمن بهینه‌سازی تخصیص منابع، نیازهای اجتماعی و فرهنگی شهروندان را نیز به شکلی عادلانه و پایدار برآورده کنند.

یکی از مدل‌های مؤثر در این حوزه، چارچوب بودجه‌ریزی مبتنی بر پایداری (SCBF) است که به دولت‌های محلی کمک می‌کند معیارهای پایداری زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی را در فرآیند بودجه‌ریزی ادغام کنند. این چارچوب بر سه

مؤلفه اصلی تمرکز دارد: نخست، معیارهای پایداری که شامل کاهش ردپای کربن، بهبود بهره‌وری انرژی، مدیریت پسماند و رعایت عدالت اجتماعی می‌شود؛ دوم، حکمرانی مشارکتی که حضور فعال ذینفعان مانند اعضای جامعه، مشاغل محلی و سازمان‌های غیردولتی را در تصمیم‌گیری تضمین می‌کند؛ و سوم، برنامه‌ریزی مالی تطبیقی که با استفاده از تحلیل سناریو و ارزیابی ریسک، امکان انعطاف‌پذیری و پاسخگویی به تغییرات محیطی و اقتصادی را فراهم می‌آورد (ایسی و همکاران، ۲۰۲۲). این مدل با تمرکز بر توازن میان نیازهای مالی و اهداف توسعه پایدار، ابزار مؤثری برای مدیریت مسئولانه منابع در برنامه‌های شهری فراهم می‌آورد.

در کنار چارچوب SCBF، مدل هم‌آفرینی ارزش عمومی (PVCC) در مدیریت استراتژیک عمومی نیز جایگاه ویژه‌ای دارد. این مدل با استفاده از ابزارهایی مانند کارت امتیازی ارزش عمومی (PVSC) به ارزیابی تأثیرات اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی پروژه‌ها کمک می‌کند و همزمان مشارکت ذینفعان و پایداری مالی را تضمین می‌کند (چیفوللی و همکاران، ۲۰۲۵). رویکرد PVCC بر تبدیل حکمرانی مشارکتی به یک فرآیند جامعه‌محور تأکید دارد که تاب‌آوری اقتصادی، انسجام اجتماعی و اعتماد عمومی را تقویت می‌کند. در این چارچوب، تصمیم‌گیری‌ها به‌گونه‌ای طراحی می‌شوند که ارزش اجتماعی و فرهنگی پروژه‌ها به‌طور همزمان با بازده مالی آن‌ها مورد توجه قرار گیرد.

علاوه بر این، مدل‌های دیگر مدیریت منابع مالی در شهرداری‌ها بر تقویت شفافیت و پاسخگویی از طریق انتشار گزارش‌های مالی دقیق و ایجاد کانال‌های مشارکت شهروندان تأکید دارند (مونتنگرو و همکاران، ۲۰۲۵). انتشار شفاف داده‌ها و گزارش‌های عملکرد مالی نه تنها موجب اعتماد عمومی می‌شود، بلکه امکان رصد و ارزیابی پروژه‌ها را برای سازمان‌های نظارتی و شهروندان فراهم می‌آورد. همکاری‌های سیستمی و مشارکتی بین مقامات، سازمان‌های غیردولتی، مؤسسات فرهنگی و کسب‌وکارها نیز از دیگر مؤلفه‌های کلیدی است که تاب‌آوری جامعه را افزایش داده و دسترسی به خدمات فرهنگی و اجتماعی را بهبود می‌بخشد (پلتنیک، ۲۰۲۵). این همکاری‌ها می‌توانند شامل ابتکارات "از پایین به بالا" باشند که از شبکه‌های مدنی خودسازمان‌یافته نشأت می‌گیرند و به تقویت مشارکت محلی و توسعه فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی کمک می‌کنند (رابیوسی، ۲۰۱۶).

برای مدیریت منابع مالی در اکولوژی‌های خلاق شهری و پشت‌صحنه‌های فرهنگی نیز توجه به چهار شرط زیرساختی ضروری است: نخست، مدل‌های مالی کارآمد که بتوانند منابع محدود را به بهترین شکل تخصیص دهند؛ دوم، شبکه‌های اجتماعی که به تقویت مشارکت و ارتباط میان ذینفعان کمک کنند؛ سوم، رابط‌های عمومی که امکان تعامل شفاف و پاسخگو با جامعه را فراهم آورند؛ و چهارم، ظرفیت تطبیقی فضاها و سازمان‌ها برای مواجهه با تغییرات محیطی، اجتماعی و اقتصادی (کریم‌نیا و کوستوراو، ۲۰۲۳). استفاده از ابزارهای پشتیبانی تصمیم‌گیری چندمعیاره که علاوه بر جنبه‌های مالی، عوامل اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی را نیز در نظر می‌گیرند، به شناسایی بهینه پروژه‌ها و تخصیص مؤثر منابع کمک می‌کند (نستیکو و همکاران، ۲۰۱۹).

در مجموع، این مدل‌ها و چارچوب‌ها به شهرداری‌ها این امکان را می‌دهند که منابع مالی را به‌طور مسئولانه، کارآمد و متوازن در برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی مدیریت کنند، ضمن اینکه مشارکت شهروندان، شفافیت، پایداری و ارزش‌آفرینی عمومی در سطح شهر تقویت شود. این رویکرد جامع، مدیریت شهری را به یک فرآیند پویا، تعاملی و جامعه‌محور تبدیل می‌کند که می‌تواند پاسخگوی چالش‌های پیچیده اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی در محیط شهری باشد. لذا با توجه به مطالب مطرح‌شده سؤال اساسی این پژوهش به این صورت مطرح می‌شود که آیا تبیین مدل‌های کارآمد مدیریت منابع مالی در برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی شهرداری اثرگذار است؟

## اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

انجام تحقیق در حوزه‌های مختلف، به ویژه در مدیریت عمومی و مالی، از اهمیت و ضرورت بالایی برخوردار است زیرا می‌تواند به توسعه دانش تخصصی، بهبود عملکرد سازمان‌ها و اتخاذ تصمیمات آگاهانه کمک کند. در محیط‌های پیچیده و متغیر امروزی، تصمیم‌گیری اثربخش بدون پشتوانه تحقیقاتی دقیق دشوار است. تحقیق علمی این امکان را فراهم می‌آورد که تکنیک‌ها و فرآیندهای مدیریتی، از جمله روش‌های حسابداری و مدیریت منابع مالی، مورد بررسی قرار گیرند و نقاط ضعف و قوت آن‌ها شناسایی شود. مطالعات نشان می‌دهند که تحقیق می‌تواند به شناسایی شکاف‌ها در ادبیات علمی و روندهای نوظهور منجر شود و زمینه را برای توسعه روش‌ها و ابزارهای نوین مدیریتی فراهم کند (هلدن و نورکات، ۲۰۱۰؛ برنالس-واسکز و سانچز-داویلا، ۲۰۲۵).

در حوزه مدیریت مالی عمومی، تغییرات فناوری و روند دیجیتالی شدن به‌ویژه اهمیت تحقیق را دوچندان کرده است. دیجیتالی شدن فرآیندهای مالی نیازمند بررسی دقیق کاربردها و اثرات آن بر کارایی، شفافیت و کنترل منابع است. تحقیق در این زمینه می‌تواند به شناسایی راهکارهایی برای بهبود مدیریت منابع، کاهش خطاهای مالی و افزایش پاسخگویی سازمان‌ها کمک کند (برنالس-واسکز و سانچز-داویلا، ۲۰۲۵). علاوه بر جنبه‌های مالی، تحقیق در مدیریت عمومی نقش مهمی در درک عوامل رفتاری کارکنان دارد؛ زیرا رفتار انسانی، نگرش‌ها و انگیزه‌ها تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمان و موفقیت برنامه‌های مدیریت منابع دارد. مطالعات نشان می‌دهند که فهم دقیق عوامل رفتاری می‌تواند به طراحی سیاست‌ها و رویه‌هایی منجر شود که مشارکت کارکنان را افزایش داده و بهره‌وری سازمانی را تقویت کند (آسیف و راثور، ۲۰۲۱).

تحقیق علمی علاوه بر تقویت عملکرد سازمانی، به توسعه دانش انباشته در بخش عمومی نیز کمک می‌کند و امکان اطلاع‌رسانی به تصمیم‌گیری‌های راهبردی را فراهم می‌آورد. با این حال، بحث‌هایی در مورد روش‌شناسی‌های آماری و نحوه تفسیر داده‌ها وجود دارد که اهمیت طراحی دقیق مطالعات تحقیقاتی را نشان می‌دهد (نیلی، ۲۰۱۹؛ چارونو و سنت-آمانت، ۲۰۱۹؛ هابارد و مایر، ۲۰۱۳). استفاده از روش‌های علمی و ابزارهای تحلیل داده مناسب، به پژوهشگران امکان می‌دهد که یافته‌ها را به‌صورت معتبر و قابل اعتماد ارائه دهند و تصمیم‌گیرندگان بخش عمومی را در مواجهه با چالش‌های پیچیده یاری کنند.

در نهایت، تحقیق نقش حیاتی در ارزیابی سیاست‌ها و فرآیندهای مدیریتی بخش عمومی ایفا می‌کند. این امر نه تنها موجب افزایش کیفیت خدمات ارائه شده به شهروندان می‌شود، بلکه زمینه را برای بهبود حکمرانی، افزایش پاسخگویی و ارتقای شفافیت فراهم می‌آورد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تحقیق می‌تواند بینش‌های لازم برای مواجهه با مشکلات و پیشبرد اهداف توسعه‌ای و اجتماعی را ارائه کند و به ایجاد نهادهای پاسخگو و کارآمد کمک نماید (فلین، ۱۹۹۰). از این منظر، می‌توان گفت که تحقیق علمی، پایه و اساس پیشرفت مدیریت عمومی و مالی و تضمین تحقق سیاست‌های مؤثر و پایدار در سطح سازمانی و ملی است.

## مبانی نظری و ادبیات پژوهش

### شهرداری در ایران

هدف از تأسیس بلدیة شهرداری در قانون تأمین منافع شهرها و رفع نیازهای شهرنشینان اعلام شد. در این قانون تشکیل انجمن بلدیة انجمن شهر، پیش‌بینی شده بود که اعضای آن را مردم انتخاب می‌کردند. البته مطابق این قانون رأی داشته‌اند. چون قرن از نخست‌وزیری مصدق، اصلاح قانون شهرداری‌ها در مجلس سنا مطرح بود قرار نشد همین طرح مورد بررسی قرار گیرد بر اساس آن قانون شهرداری تنظیم شود این قانون پس از طرح در مجلس و تصویب آن در تاریخ یازدهم آبان ماه ۱۳۳۱ به تأیید گسترده مصدق رسید. قانون شهرداری‌ها در ۹۰ ماده تنظیم در قیاس با قانون ۱۳۲۸

اختیارات اعضای انجمن‌های شهری در این قانون بیشتر شد. انجمن شهرها و یا به قید امروزی شورای شهر از زمان کرونی اولین قانون برای آن یعنی ۱۲۸۷ تا ۱۳۸۴ تحولات متعددی را پشت سر گذاشت توانست چون هدف از تشکیل انجمن‌های شهر یا شورای شهر افزایش مشارکت شهروندان و اداره بهتر و کیفی شهر بوده، بنابراین جای یک سؤال باقی است، با توجه به این فاصله زمانی طی تاریخ تدوین شهرداری‌ها و شوراها آیا هدف‌های این قانون در زمینه تشکیل شوراها شهروندان محقق شده یا نه آنچه در پی می‌آید بررسی قانون شهرداری‌ها و انجمن‌های شهری شوراها شهر از این منظر است. طی این نوشتار قانون شهرداری‌ها و شوراها شهر بر اساس تقسیم بدی تاریخی دوره‌های مختلف به ترتیب ذیل مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## اهمیت مدیریت منابع مالی تضمین پایداری برنامه‌ها

مدیریت مالی کارآمد نقش اساسی در تضمین پایداری و موفقیت برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی ایفا می‌کند. تخصیص منابع و بودجه‌ریزی دقیق، به ویژه در محیط‌هایی که با محدودیت منابع مواجه هستند، از ارکان اصلی موفقیت برنامه‌ها محسوب می‌شود (کازانسکایا، ۲۰۲۵). برنامه‌ریزی پایداری به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که ثبات مالی بلندمدت خود را حفظ کرده و تاب‌آوری سازمانی را افزایش دهند. بودجه‌بندی مؤثر، چارچوبی برای تخصیص بهینه منابع، شفافیت و پاسخگویی ایجاد می‌کند و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا برنامه‌های مبتنی بر مأموریت خود را حتی در شرایط عدم قطعیت مالی ادامه دهند. همچنین، بسیج منابع مالی و غیرمالی از طریق استراتژی‌های متنوع، سازمان‌ها را قادر می‌سازد عملیات خود را حفظ کرده، برنامه‌ها را گسترش دهند و تاب‌آوری خود را در مواجهه با بحران‌ها و تغییرات محیطی تقویت کنند. برای نمونه، در بسیاری از شهرداری‌های جهان، استفاده از بودجه مبتنی بر اهداف و برنامه‌ریزی تطبیقی موجب شده است که پروژه‌های اجتماعی و فرهنگی حتی در شرایط محدودیت منابع نیز ادامه یابند و اثرات بلندمدت مثبت داشته باشند.

## افزایش بهره‌وری

استفاده بهینه از منابع مالی مستقیماً به افزایش بهره‌وری و اثربخشی پروژه‌ها منجر می‌شود. سیستم‌های کنترل مالی مؤثر و کارآمد، به بهبود عملکرد، پاسخگویی و فرآیند گزارش‌دهی کمک می‌کنند و امکان ارزیابی دقیق اثرات هر پروژه را فراهم می‌آورند (آدبایو و ایلسانمی، ۲۰۲۰). مدیریت مؤثر منابع مالی و انسانی برای بهینه‌سازی نتایج پروژه و ارتقای عملکرد آن حیاتی است (ریچارد و آمولو، ۲۰۲۵). همچنین، استفاده از تکنیک‌های بهینه‌سازی چندهدفه می‌تواند کارایی تخصیص منابع عمومی را افزایش داده و تضمین کند که بودجه‌ها به پروژه‌های اولویت‌دار و اثربخش اختصاص یابند (آربولینو و همکاران، ۲۰۲۱). ناکارآمدی در استفاده از منابع تخصیص‌یافته می‌تواند مانع رشد مالی و توسعه برنامه‌ها شود، بنابراین توجه به بهبود بهره‌وری و مدیریت بهینه منابع از الزامات کلیدی مدیریت مالی است (حسین و فردریک، ۲۰۲۵). تجربه سازمان‌های موفق نشان می‌دهد که ترکیب بودجه‌بندی دقیق، نظارت مستمر و برنامه‌ریزی تطبیقی، به افزایش اثرگذاری پروژه‌های اجتماعی و فرهنگی کمک می‌کند.

## جلب اعتماد جامعه و ذی‌نفعان

شفافیت در مدیریت منابع مالی، نقش محوری در جلب اعتماد جامعه و ذی‌نفعان دارد. ارائه اطلاعات مالی مرتبط، دقیق، به موقع و قابل فهم، اعتماد عمومی و پاسخگویی سازمان‌ها را افزایش می‌دهد (جین، ۲۰۲۵). شفافیت نه تنها یک الزام حکمرانی بلکه ابزار کلیدی برای پایداری بلندمدت و حکمرانی اخلاقی است (جین، ۲۰۲۵). دسترسی به گزارش‌های مالی، فعالیت‌های کنترلی و فرآیندهای پاسخگویی، اعتماد ذی‌نفعان را تقویت کرده و باعث می‌شود تصمیم‌گیری‌های

سازمانی بر اساس داده‌های قابل اتکا انجام شود (فواد و وینارسیه، ۲۰۲۱). گزارش‌های مالی شفاف نقش مهمی در کاهش عدم تقارن اطلاعات، ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری و افزایش همکاری میان ذی‌نفعان دارند (سی‌رگار و هاره‌آپ، ۲۰۲۵). همچنین، افشای حسابداری بهبود یافته و حسابرسی‌های عمومی، کیفیت گزارش‌دهی مالی را ارتقا داده و اعتماد ذی‌نفعان را تقویت می‌کند (مطالع، ۲۰۲۴؛ آماهورسیا، ۲۰۲۵). در بسیاری از شهرداری‌ها، تجربه نشان داده است که انتشار منظم گزارش‌های مالی و برگزاری جلسات اطلاع‌رسانی با جامعه محلی، باعث افزایش مشارکت شهروندان در تصمیم‌گیری و حمایت از پروژه‌های اجتماعی و فرهنگی می‌شود. در مجموع، مدیریت منابع مالی نه تنها به پایداری و بهره‌وری برنامه‌ها کمک می‌کند، بلکه با ایجاد شفافیت و جلب اعتماد ذی‌نفعان، بنیان حکمرانی مؤثر، پاسخگو و پایدار را تقویت می‌کند. این رویکرد جامع، سازمان‌ها و شهرداری‌ها را قادر می‌سازد تا منابع مالی محدود خود را به طور بهینه مدیریت کرده و در راستای اهداف اجتماعی، فرهنگی و توسعه‌ای خود حرکت کنند.

### چارچوب نظری

مدیریت منابع مالی در سازمان‌های عمومی و شهرداری‌ها بر اساس نظریه‌ها و مدل‌های مختلفی انجام می‌شود که هر یک با هدف بهینه‌سازی تخصیص منابع، افزایش شفافیت و ارتقای کارایی طراحی شده‌اند. این مدل‌ها، چارچوب‌های مدیریتی مشخصی را برای برنامه‌ریزی، تخصیص بودجه و ارزیابی عملکرد مالی ارائه می‌دهند و به تصمیم‌گیری‌های راهبردی در محیط‌های پیچیده و منابع محدود کمک می‌کنند.

### مدل بودجه‌ریزی مبتنی بر برنامه<sup>۱</sup>

بودجه‌ریزی مبتنی بر برنامه یا PPBS، یکی از رویکردهای کلاسیک در مدیریت منابع مالی بخش عمومی است که با هدف همسو کردن تخصیص بودجه با اولویت‌های توسعه ملی طراحی شده است (آلین و ملیگی، ۲۰۱۷). این سیستم به سازمان‌ها کمک می‌کند تا منابع محدود خود را به پروژه‌ها و برنامه‌هایی تخصیص دهند که بیشترین اثر را بر اهداف توسعه‌ای و اجتماعی دارند. PPBS بر برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و شیوه‌های بودجه‌بندی اساسی تمرکز دارد و از آن برای افزایش انضباط مالی، تضمین عدالت در توزیع منابع و بهبود شفافیت استفاده می‌شود (دابو و همکاران، ۲۰۲۴). در عمل، استفاده از PPBS در شهرداری‌ها و سازمان‌های دولتی به مدیران اجازه می‌دهد تا هزینه‌ها را با اهداف عملیاتی و مأموریت‌های سازمان تطبیق دهند و عملکرد منابع را بر اساس شاخص‌های کلیدی ارزیابی کنند. این مدل همچنین به پیش‌بینی نیازهای آینده کمک کرده و امکان ایجاد برنامه‌های تطبیقی برای مواجهه با تغییرات محیطی و اقتصادی را فراهم می‌کند، به طوری که سازمان بتواند با حداقل هدررفت منابع، برنامه‌های مستمر و مؤثری ارائه دهد (وابومبا و همکاران، ۲۰۲۵).

### مدل بودجه‌ریزی مشارکتی<sup>۲</sup>

بودجه‌ریزی مشارکتی، رویکردی نوآورانه و دموکراتیک است که شهروندان را در تصمیم‌گیری درباره نحوه تخصیص بخشی از بودجه عمومی مشارکت می‌دهد (اولیویرا، ۲۰۱۹). این مدل برای اولین بار در سال ۱۹۸۹ در شهر پورتو آلگره برزیل اجرا شد و هدف اصلی آن کاهش فساد، افزایش شفافیت و پاسخگویی و کاهش نابرابری اقتصادی بود. بودجه‌ریزی مشارکتی اکنون در هزاران جامعه و نهاد در سراسر جهان، از جمله شهرداری‌ها، سازمان‌های دولتی و دانشگاه‌ها به کار

<sup>۱</sup> Program-Based Budgeting

<sup>۲</sup> Participatory Budgeting

گرفته می‌شود و صدها هزار نفر از اعضای جامعه را در تصمیم‌گیری‌های مالی درگیر می‌کند. این مدل علاوه بر افزایش شفافیت، امکان اولویت‌بندی برنامه‌ها بر اساس نیاز واقعی شهروندان را فراهم می‌کند و به ایجاد حس مشارکت و مسئولیت‌پذیری اجتماعی کمک می‌کند (اولیویرا، ۲۰۱۹). با این حال، موفقیت این مدل به ظرفیت جامعه، فرهنگ مشارکت و منابع انسانی موجود بستگی دارد؛ فقدان آموزش، اطلاعات ناکافی و مشارکت محدود می‌تواند اثرگذاری کامل این رویکرد را کاهش دهد (وابومبا، ۲۰۲۵). در بسیاری از شهرداری‌های موفق، جلسات مشارکتی و کارگاه‌های آموزشی برای شهروندان برگزار می‌شود تا میزان مشارکت و کیفیت تصمیم‌گیری افزایش یابد، و تجربه نشان داده است که این روش می‌تواند باعث توزیع عادلانه‌تر منابع و کاهش نابرابری‌های منطقه‌ای شود.

## مدل مدیریت مالی استراتژیک<sup>۱</sup>

مدیریت مالی استراتژیک، رویکردی جامع است که تمامی جنبه‌های فرآیند مالی در بخش عمومی را پوشش می‌دهد و بر شفافیت، پاسخگویی و رفاه عمومی تمرکز دارد (یاوان، ۲۰۲۵). این مدل شامل برنامه‌ریزی بودجه‌ای، مدیریت مالیات، کنترل مالی، حسابرسی و ارزیابی عملکرد است و به دولت‌ها کمک می‌کند تا منابع مالی را به شیوه‌ای هدفمند و استراتژیک برای حمایت از اهداف توسعه‌ای و اجتماعی به کار گیرند. حاکمیت مالی عمومی استراتژیک (SPFG) ظرفیت مالی دولت را برای پاسخگویی به چالش‌ها و تهدیدات جهانی افزایش می‌دهد و با مشارکت هماهنگ در برنامه‌ها و فعالیت‌های بین‌المللی، به مدیریت مؤثر مشکلات جهانی کمک می‌کند (مارچنکو، ۲۰۲۲). همچنین، این مدل امکان گسترش فضای مالی برای حمایت از اولویت‌های توسعه پایدار ملی را فراهم می‌کند و تضمین می‌کند که منابع مالی به پروژه‌هایی اختصاص یابد که هم اهداف ملی و هم معیارهای امنیت ملی را پوشش می‌دهند. در شهرداری‌ها، اجرای مدیریت مالی استراتژیک به مدیران کمک می‌کند تا ضمن پاسخگویی به شهروندان، از منابع مالی به شکل مؤثر و پایدار استفاده کنند و اثرات بلندمدت برنامه‌ها را تضمین نمایند.

## مدل مدیریت مالی مبتنی بر شایستگی<sup>۲</sup>

مدیریت مالی مبتنی بر شایستگی یا بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد (PBB) به سازمان‌های بخش عمومی این امکان را می‌دهد که بودجه‌ها را با نتایج واقعی و خروجی‌های پروژه‌ها همسو کنند (غریب و همکاران، ۲۰۲۴). این مدل با استفاده از اطلاعات رسمی عملکرد، تخصیص منابع را بهینه می‌سازد و ارتباط میان هزینه‌ها و نتایج ملموس پروژه‌ها را تقویت می‌کند (راینسون و برامبی، ۲۰۰۵). در شهرداری‌ها، این رویکرد شامل ارزیابی سیستم‌های مدیریتی، سنجش کارایی و اثربخشی استفاده از منابع و تضمین این است که منابع به شیوه‌ای اقتصادی و مؤثر به کار گرفته شوند (مپله و کوابه، ۲۰۰۸). علاوه بر این، مشارکت مدیران در فرآیند بودجه‌بندی و استفاده از سیستم‌های مدیریت عملکرد از عوامل کلیدی در موفقیت این مدل هستند (مدو و کوابه، ۲۰۰۸). تجربه جهانی نشان داده است که اجرای PBB باعث افزایش شفافیت، ارتقای بهره‌وری و ایجاد انگیزه در مدیران و کارکنان برای تحقق اهداف سازمان می‌شود و می‌تواند به عنوان ابزاری مؤثر برای بهبود مدیریت هزینه‌های عمومی و افزایش اثرگذاری برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی در شهرداری‌ها به کار گرفته شود.

<sup>1</sup> Strategic Financial Management

<sup>2</sup> Performance-Based Financial Management

## مدل‌های کارآمد مدیریت منابع مالی در برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی شهرداری

با توجه به تجربیات موفق شهرداری‌های داخلی و خارجی، چند مدل کاربردی برای مدیریت منابع مالی در برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی پیشنهاد می‌شود که هر یک می‌تواند بر بهبود شفافیت، کارایی و مشارکت جامعه تأثیرگذار باشد.

- مدل تلفیقی بودجه‌ریزی برنامه‌ای و مشارکتی

این مدل ترکیبی از رویکردهای بودجه‌ریزی برنامه‌ای و مشارکتی است که به شهروندان امکان می‌دهد تا مستقیماً در تصمیم‌گیری‌های مربوط به تخصیص منابع، اولویت‌بندی سیاست‌های اجتماعی و نظارت بر هزینه‌های عمومی مشارکت کنند (وامپلر، ۲۰۰۰؛ اولیویرا، ۲۰۱۹). بودجه‌ریزی مشارکتی فرآیندی دموکراتیک است که در آن اعضای جامعه در مورد نحوه هزینه کردن بخشی از بودجه سالانه عمومی تصمیم می‌گیرند و می‌تواند به افزایش دسترسی، انصاف و کیفیت در ارائه خدمات عمومی منجر شود، از جمله حمایت مالی بیشتر برای آموزش و تقویت مشارکت مدنی (اولیویرا، ۲۰۱۹؛ تیلور و همکاران، ۲۰۲۵). این رویکرد به ویژه در حوزه‌های اجتماعی و فرهنگی می‌تواند به همسویی تخصیص بودجه با اهداف توسعه پایدار و اهداف اجتماعی-فرهنگی کمک کند (پتروشکو و گرونوالدت، ۲۰۲۱؛ کولچیتسکا، ۲۰۲۱). بودجه‌ریزی برنامه‌ای نیز بر برنامه‌ریزی، تأمین مالی و مدیریت منابع بودجه‌ای در حوزه اجتماعی تمرکز دارد و از روش‌های برنامه‌محور و پروژه‌محور به عنوان ابزارهای کلیدی برای توزیع منابع و دستیابی به اهداف با شاخص‌های قابل اندازه‌گیری استفاده می‌کند (گالازوا، ۲۰۱۹). تلفیق این دو رویکرد می‌تواند به شفافیت فرآیند بودجه‌ریزی کمک کرده و فساد و نابرابری اقتصادی را کاهش دهد (وامپلر، ۲۰۰۰).

## مدل مدیریت مالی مبتنی بر پروژه‌های اولویت‌دار

این مدل بر شناسایی، ارزیابی و تخصیص منابع به پروژه‌هایی تمرکز دارد که بیشترین همسویی را با اهداف استراتژیک و نیازهای اجتماعی و فرهنگی شهرداری دارند. هرچند منابع موجود به طور مستقیم به یک "مدل مدیریت مالی مبتنی بر پروژه‌های اولویت‌دار" مشخص اشاره نمی‌کنند، اما مفهوم ارزیابی پروژه و تخصیص منابع به پروژه‌های خاص در بخش عمومی مورد توجه قرار گرفته است (دوراواجان و همکاران، ۱۹۹۵). این رویکرد شامل ارزیابی دقیق پروژه‌ها برای اطمینان از اینکه منابع به طور اقتصادی به دست آمده و به شکل مؤثر و کارآمد استفاده می‌شوند، است (مپله و کوابه، ۲۰۰۸). در این مدل، پروژه‌های اجتماعی و فرهنگی بر اساس تأثیر مورد انتظار آن‌ها بر جامعه، پایداری و همسویی با سیاست‌های عمومی اولویت‌بندی می‌شوند. این امر به بهبود خدمات اجتماعی و فرهنگی کمک می‌کند، همان‌طور که در پروژه‌های افزایش خدمات اجتماعی در نروژ مشاهده شده است (یوهانسن و آیده، ۲۰۱۵). این مدل همچنین به مدیران شهرداری امکان می‌دهد تصمیم‌گیری‌های استراتژیک خود را بر اساس ارزیابی شفاف و داده‌محور انجام دهند و منابع محدود را به صورت بهینه تخصیص دهند.

## مدل مدیریت مالی نوآورانه و مشارکتی با استفاده از فناوری

این مدل از فناوری برای افزایش مشارکت شهروندان و بهبود کارایی و شفافیت در مدیریت مالی برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی بهره می‌برد. دیجیتالی شدن سیستم‌های حسابداری، در صورت طراحی با حساسیت فرهنگی و ساده‌سازی فرآیندها، می‌تواند شفافیت، دقت گزارش‌دهی و دسترسی عمومی را افزایش دهد (سیام و همکاران، ۲۰۲۵). تحول دیجیتال و نوآوری در مدیریت در عصر فناوری فرصت‌هایی را برای مدیریت شفاف‌تر، کارآمدتر و مشارکتی‌تر ایجاد می‌کند (نورفایسال و همکاران، ۲۰۲۵). استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال در مدیریت مالی و خدمات، به ویژه در حوزه‌های اجتماعی و فرهنگی، می‌تواند به ادغام پاسخگویی با نوآوری در خدمات عمومی کمک کند (نورفایسال و همکاران،

۲۰۲۵). این مدل همچنین شامل استفاده از وبسایت‌های شهرداری برای ارائه اطلاعات و ایجاد کانال‌های ارتباطی ساختاریافته است که فرآیندهای دموکراتیک را بهبود می‌بخشد (موسو و همکاران، ۲۰۰۰). بودجه‌ریزی مشارکتی به عنوان یک ابزار مدیریت عمومی مدرن و مکانیزمی برای مدیریت مالی عمومی، می‌تواند از فناوری برای گسترش امکانات اجرای پروژه‌های ابتکاری در حوزه‌های مختلف، از جمله فرهنگ و ورزش، بهره‌بردار (فادیکی‌نا، ۲۰۲۳). این رویکرد نوآورانه به تصمیم‌گیری مشارکتی و استراتژی‌های تطبیقی در مدیریت مالی کمک می‌کند و می‌تواند کارایی، شفافیت و پایداری منابع را تقویت کند (زوریدا و همکاران، ۲۰۲۵).

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف تبیین مدل‌های کارآمد مدیریت منابع مالی در برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی شهرداری‌ها طراحی شده است و از رویکرد کیفی-تحلیلی بهره‌م می‌برد. انتخاب رویکرد کیفی به دلیل ماهیت پژوهش و ضرورت درک عمیق از مدل‌های مدیریتی و فرآیندهای تصمیم‌گیری در شهرداری‌ها صورت گرفته است. این روش امکان بررسی دقیق ویژگی‌ها، مزایا، محدودیت‌ها و نحوه اجرای مدل‌ها را فراهم می‌آورد و به تحلیل ارتباط بین شیوه‌های مدیریت منابع مالی و عملکرد برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی کمک می‌کند.

جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش به صورت اسناد و منابع ثانویه انجام شده است. داده‌ها شامل برنامه‌ها، گزارش‌های مالی، بودجه‌های سالانه، سیاست‌های مالی و اسناد مدیریتی شهرداری‌ها و سازمان‌های بخش عمومی بوده است. این اسناد و منابع با هدف شناسایی مدل‌ها، ابزارها و چارچوب‌های مدیریت مالی مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. انتخاب اسناد به گونه‌ای بوده است که بتواند تصویر جامعی از نحوه تخصیص منابع، بهره‌وری، شفافیت، پاسخگویی و مشارکت ذی‌نفعان در فرآیندهای مالی ارائه دهد.

تحلیل داده‌ها در این پژوهش به صورت موضوعی و مقایسه‌ای انجام شده است. ابتدا مدل‌های مختلف مدیریت منابع مالی شناسایی و بر اساس ویژگی‌های کلیدی، اهداف و رویکردها طبقه‌بندی شدند. سپس هر مدل از منظر شاخص‌هایی مانند کارایی تخصیص منابع، شفافیت فرآیندها، مشارکت شهروندان، توانمندسازی سازمانی و پایداری مالی مورد بررسی قرار گرفت. این تحلیل ساختاریافته به پژوهشگر امکان می‌دهد نقاط قوت و ضعف هر مدل را شناسایی کند و مقایسه‌ای جامع میان مدل‌ها ارائه دهد.

در مرحله بعد، مدل‌ها با یکدیگر مقایسه شدند تا ارزیابی دقیقی از قابلیت اجرایی آن‌ها در شهرداری‌ها فراهم شود. این مقایسه شامل بررسی اثرگذاری هر مدل بر بهره‌وری منابع، کاهش فساد، افزایش مشارکت اجتماعی و کیفیت ارائه خدمات بوده است. همچنین، محدودیت‌ها و چالش‌های اجرایی هر مدل مورد توجه قرار گرفت تا چارچوب پیشنهادی بر پایه واقعیت‌های عملی و قابلیت پیاده‌سازی در محیط‌های واقعی ارائه شود.

در نهایت، با تلفیق نتایج تحلیل‌ها، چارچوبی برای مدیریت کارآمد منابع مالی در برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی شهرداری‌ها ارائه شد. این چارچوب به گونه‌ای طراحی شده است که بتواند همزمان شفافیت، مشارکت جامعه، کارایی منابع و پایداری برنامه‌ها را تقویت کند و به عنوان راهنمای عملی برای مدیران و سیاست‌گذاران شهری قابل استفاده باشد. در کل، روش شناسی پژوهش، ترکیبی از تحلیل کیفی محتوا و مقایسه سیستماتیک مدل‌ها است که امکان بررسی جامع، دقیق و کاربردی مدیریت منابع مالی در شهرداری‌ها را فراهم می‌آورد و می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های راهبردی و بهبود عملکرد سازمان‌های عمومی کمک کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت منابع مالی در برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی شهرداری‌ها یکی از عوامل کلیدی موفقیت و پایداری برنامه‌های عمومی به شمار می‌آید و نقش مهمی در تضمین عدالت اجتماعی، بهره‌وری منابع و ایجاد اعتماد عمومی دارد. بررسی مدل‌های مختلف مدیریت مالی، از جمله بودجه‌ریزی مبتنی بر برنامه، بودجه‌ریزی مشارکتی، مدیریت مالی استراتژیک و مدیریت مالی مبتنی بر شایستگی، نشان می‌دهد که هر یک از این رویکردها می‌توانند به شیوه‌ای متفاوت به ارتقای کارایی، شفافیت و پاسخگویی کمک کنند (آلین و ملیگی، ۲۰۱۷؛ وامپلر، ۲۰۰۰؛ یوان، ۲۰۲۵؛ غریب و همکاران، ۲۰۲۴). تلفیق این مدل‌ها، به ویژه ترکیب بودجه‌ریزی برنامه‌ای و مشارکتی، مزایای قابل توجهی دارد، زیرا همزمان امکان تخصیص هدفمند منابع با توجه به اولویت‌های استراتژیک و ایجاد مشارکت فعال شهروندان را فراهم می‌کند و باعث افزایش مشروعیت و اعتماد عمومی می‌شود (اولیویرا، ۲۰۱۹؛ پتروشکو و گرونوالدت، ۲۰۲۱).

یکی از نتایج کلیدی بررسی مدل‌ها، اهمیت شفافیت و پاسخگویی در مدیریت منابع مالی است. شفافیت مالی، نه تنها موجب افزایش اعتماد شهروندان و ذی‌نفعان می‌شود، بلکه به عنوان ابزاری برای پیشگیری از فساد و سوءمدیریت منابع عمل می‌کند (جین، ۲۰۲۵؛ فواد و وینارسیه، ۲۰۲۱). اجرای سیستم‌های گزارش‌دهی دقیق و دسترس‌پذیر، حسابرسی‌های منظم و افشای اطلاعات مالی به صورت عمومی، از جمله روش‌های مؤثر در تحقق این هدف است (سی‌رگار و هاره‌آپ، ۲۰۲۵؛ مطاوع، ۲۰۲۴). علاوه بر آن، مدل‌های مبتنی بر پروژه‌های اولویت‌دار و مدیریت مالی استراتژیک، با تمرکز بر ارزیابی دقیق پروژه‌ها و همسویی آن‌ها با اهداف توسعه پایدار و سیاست‌های عمومی، به بهینه‌سازی تخصیص منابع و افزایش اثربخشی برنامه‌ها کمک می‌کنند (مپه‌له و کوابه، ۲۰۰۸؛ یوهانسن و آیده، ۲۰۱۵؛ مارچنکو، ۲۰۲۲).

همچنین، ظهور فناوری‌های نوین و تحول دیجیتال در مدیریت مالی فرصت‌های قابل توجهی برای بهبود کارایی، شفافیت و مشارکت شهروندان ایجاد کرده است. استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال، سیستم‌های حسابداری الکترونیک و ابزارهای آنلاین برای بودجه‌ریزی مشارکتی، امکان دسترسی گسترده‌تر به اطلاعات، افزایش مشارکت و تسهیل فرآیندهای تصمیم‌گیری را فراهم می‌کند (سیام و همکاران، ۲۰۲۵؛ نورفایسال و همکاران، ۲۰۲۵؛ موسو و همکاران، ۲۰۰۰). این رویکردها، علاوه بر ارتقای شفافیت، به توسعه خدمات اجتماعی و فرهنگی پایدار، ایجاد نوآوری در مدیریت و افزایش تاب‌آوری سازمانی کمک می‌کنند (فادیکی‌نا، ۲۰۲۳؛ زوریدا و همکاران، ۲۰۲۵).

در نهایت، می‌توان گفت که مدیریت منابع مالی در برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی شهرداری‌ها، تنها یک فرایند تخصیص بودجه نیست، بلکه یک ابزار راهبردی برای تحقق اهداف توسعه پایدار، افزایش مشارکت اجتماعی، ارتقای کیفیت خدمات و ایجاد اعتماد عمومی محسوب می‌شود. ترکیب مدل‌های مختلف مدیریتی، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و رعایت شفافیت و پاسخگویی، چارچوبی جامع برای مدیریت کارآمد منابع مالی فراهم می‌کند که می‌تواند تاب‌آوری، عدالت اجتماعی و اثربخشی برنامه‌ها را تضمین نماید (کازانسکایا، ۲۰۲۵؛ وامپلر، ۲۰۰۰؛ یوان، ۲۰۲۵). بنابراین، شهرداری‌ها می‌توانند با اتخاذ این مدل‌ها و به‌کارگیری استراتژی‌های تطبیقی، به مدیریت مسئولانه و مؤثر منابع مالی خود در برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی دست یابند و ارزش پایدار برای جامعه ایجاد کنند.

## محدودیت‌های تحقیق

۱- این پژوهش با وجود تلاش برای ارائه چارچوبی جامع و کاربردی برای مدیریت منابع مالی در برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی شهرداری‌ها، با چند محدودیت مواجه است که بر نتیجه‌گیری‌ها و کاربرد آن تأثیر می‌گذارد. نخست، محدودیت دسترسی به داده‌های کامل و به‌روز از شهرداری‌ها و سازمان‌های بخش عمومی یکی از چالش‌های اصلی این تحقیق است. بسیاری از اطلاعات مالی و گزارش‌های عملکردی به دلیل محرمانه بودن یا عدم انتشار عمومی در دسترس

پژوهشگر نبوده است. این امر باعث شد که پژوهش بیشتر بر منابع ثانویه، گزارش‌ها و اسناد موجود متکی باشد که ممکن است برخی از جزئیات عملیاتی و تجربیات واقعی مدیریت مالی را به طور کامل منعکس نکند.

۲- دوم، محدودیت مربوط به ماهیت پژوهش کیفی-تحلیلی است. تحلیل مدل‌ها و چارچوب‌های مدیریتی بر اساس اسناد و منابع ثانویه و بررسی تطبیقی انجام شده است، که در نتیجه امکان سنجش کمی تأثیر هر مدل بر عملکرد واقعی برنامه‌ها محدود است. نبود داده‌های آماری و کمی دقیق می‌تواند بر دقت ارزیابی اثرگذاری مدل‌ها بر کارایی منابع مالی و کیفیت خدمات اجتماعی و فرهنگی تأثیرگذار باشد.

۳- سوم، محدودیت مربوط به تنوع و تفاوت شرایط شهرداری‌ها و سازمان‌های بخش عمومی است. ویژگی‌ها، منابع، ساختار سازمانی و فرهنگ مدیریتی شهرداری‌ها در مناطق مختلف متفاوت است و این امر ممکن است باعث شود که چارچوب پیشنهادی پژوهش به صورت کامل قابل اعمال در تمام شرایط نباشد. برخی مدل‌ها ممکن است در شهرداری‌های بزرگ و با منابع گسترده کارآمد باشند، اما در شهرداری‌های کوچک و با محدودیت منابع قابلیت پیاده‌سازی کمتری داشته باشند.

چهارم، محدودیت زمانی و منابع پژوهش بر عمق تحلیل نیز تأثیرگذار بوده است. محدودیت در زمان و امکانات پژوهشی باعث شد که برخی داده‌ها و تجربیات بین‌المللی به طور کامل بررسی نشوند و تمرکز پژوهش بیشتر بر مدل‌های شناخته‌شده و قابل دسترس باشد. علاوه بر آن، محدودیت در دسترسی به برخی اسناد و مطالعات منتشرنشده می‌تواند باعث شود برخی روندها و نوآوری‌های اخیر در مدیریت مالی شهرداری‌ها به طور کامل مدنظر قرار نگیرند.

۴- در نهایت، این محدودیت‌ها به معنای کاهش اعتبار علمی تحقیق نیست، بلکه بیانگر زمینه‌های بهبود و گسترش پژوهش‌های آینده است. با در نظر گرفتن این محدودیت‌ها، پژوهشگران آینده می‌توانند از طریق دسترسی به داده‌های میدانی، استفاده از ابزارهای کمی برای ارزیابی اثرگذاری مدل‌ها، و مطالعه تطبیقی گسترده‌تر بین شهرداری‌های مختلف، نتایج دقیق‌تر و کاربردی‌تری ارائه دهند و چارچوب مدیریتی جامع‌تر و عملیاتی‌تری برای مدیریت منابع مالی در برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی ایجاد کنند.

## پیشنهاد‌های کاربردی

✓ با توجه به یافته‌های پژوهش و تحلیل مدل‌های مدیریت منابع مالی در برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی شهرداری‌ها، مجموعه‌ای از پیشنهادها کاربردی برای بهبود کارایی، شفافیت و پایداری مالی ارائه می‌شود. نخست، شهرداری‌ها و سازمان‌های بخش عمومی باید ترکیبی از مدل‌های بودجه‌ریزی برنامه‌ای و مشارکتی را به کار گیرند. این رویکرد تلفیقی، امکان تخصیص هدفمند منابع به پروژه‌های کلیدی را فراهم کرده و همزمان مشارکت شهروندان و ذی‌نفعان را افزایش می‌دهد. ایجاد سازوکارهای رسمی برای مشارکت فعال جامعه در فرآیندهای تصمیم‌گیری مالی، جلسات عمومی و کارگاه‌های آموزشی می‌تواند به بهبود شفافیت و مشروعیت سیاست‌های مالی منجر شود.

✓ دوم، توصیه می‌شود شهرداری‌ها بر مدیریت مالی مبتنی بر پروژه‌های اولویت‌دار تمرکز کنند. این روش مستلزم ارزیابی دقیق پروژه‌ها بر اساس تأثیر اجتماعی و فرهنگی، پایداری و همسویی با اهداف توسعه پایدار است. استفاده از شاخص‌های عملکرد قابل سنجش و ابزارهای ارزیابی کارآمد، به مدیران امکان می‌دهد منابع محدود را به پروژه‌هایی تخصیص دهند که بیشترین اثرگذاری را دارند. علاوه بر آن، ایجاد بانک اطلاعاتی از پروژه‌ها و مستندسازی تجربیات موفق می‌تواند فرآیند تصمیم‌گیری را بهبود بخشد و انتقال دانش بین مدیران و شهرداری‌ها را تسهیل کند.

✓ سوم، بهره‌گیری از فناوری و دیجیتالی شدن سیستم‌های مدیریت مالی یکی از اولویت‌های کلیدی است. طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های حسابداری الکترونیک، پلتفرم‌های آنلاین بودجه‌ریزی مشارکتی و ارائه گزارش‌های مالی

شفاف و قابل دسترسی عمومی، می‌تواند شفافیت، پاسخگویی و کارایی را افزایش دهد. علاوه بر آن، فناوری می‌تواند به ایجاد کانال‌های ارتباطی ساختاریافته بین شهروندان و مدیریت شهرداری کمک کند و فرآیندهای مشارکت و تصمیم‌گیری را بهبود دهد.

✓ چهارم، تاکید بر آموزش و ظرفیت‌سازی کارکنان بخش عمومی از دیگر پیشنهادات کاربردی است. توانمندسازی مدیران و کارکنان در زمینه مدیریت مالی، بودجه‌ریزی مشارکتی، ارزیابی پروژه‌ها و استفاده از فناوری‌های نوین، به افزایش کیفیت تصمیم‌گیری، کاهش خطاها و بهبود بهره‌وری منابع مالی کمک می‌کند. همچنین، ارتقای فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت، پاسخگویی و نوآوری می‌تواند تاب‌آوری سازمان را در مواجهه با تغییرات محیطی و اقتصادی تقویت کند.

✓ در نهایت، پیشنهاد می‌شود شهرداری‌ها سازوکارهایی برای ارزیابی و پایش مستمر عملکرد مالی و اجتماعی برنامه‌ها ایجاد کنند. استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد، تحلیل ریسک و بازخوردهای دوره‌ای از ذی‌نفعان، امکان اصلاح به موقع برنامه‌ها و بهبود تخصیص منابع را فراهم می‌آورد. این اقدام نه تنها کارایی و اثرگذاری برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی را افزایش می‌دهد، بلکه اعتماد عمومی و مشارکت جامعه را تقویت می‌کند و به ایجاد ارزش پایدار برای جامعه کمک می‌نماید.

### پیشنهادات آتی

۱. بررسی اثرگذاری مدل‌های مدیریت مالی در شهرداری‌های با اندازه‌ها و ساختارهای مختلف
۲. تحلیل کمی اثر مدیریت مالی بر عملکرد برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی
۳. توسعه مدل‌های نوآورانه با بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال
۴. مطالعه تأثیر مشارکت شهروندان بر پایداری مالی و اجتماعی برنامه‌ها
۵. ارزیابی مدل‌های مدیریت مالی بر اساس شاخص‌های اجتماعی و فرهنگی
۶. بررسی تجربیات بین‌المللی و انطباق با شرایط محلی
۷. پژوهش‌های میان‌رشته‌ای برای توسعه مدل‌های جامع و پایدار مدیریت منابع مالی

### منابع

- ✓ ابراهیمی، سید نصرالله، (۱۳۹۴)، مدیریت مالی شهرداری‌ها: چالش‌ها و راهکارها، فصلنامه اقتصاد شهر، شماره ۲۰، صص ۴۵-۶۲
- ✓ الوانی، سید مهدی، آذر، عادل، دانایی‌فرد، حسن، (۱۳۹۵)، مدیریت عمومی پیشرفته، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- ✓ پرهیزکار، اکبر، فیروزبخت، علی، (۱۳۹۰)، بومی‌سازی الگوهای مدیریت شهری در ایران، فصلنامه جغرافیا و برنامه‌ریزی، سال ۱۵، شماره ۳۸، صص ۱-۲۸.
- ✓ رهنورد، فرج‌الله، (۱۳۸۷)، بودجه‌ریزی مشارکتی: رویکردی نوین در مدیریت مالی شهری، مجله مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۱، صص ۳۳-۵۲.
- ✓ سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، (۱۳۹۸)، راهنمای بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌ها، تهران: انتشارات سازمان شهرداری‌ها.

- ✓ Adebayo, A. V., & Ilesanmi, K. D. (2020). Financial resource management in the Nigerian public sector: policy measures to address loopholes. *Problems and Perspectives in Management*, 18(2), 329.
- ✓ Alain, A. M. M., & Melegy, M. M. A. H. (2017). Program and performance budgeting system in public sector organizations: an analytical study in Saudi Arabian context. *International Business Research*, 10(4), 157.
- ✓ Amahorseya, D. M. (2025). Budget Performance in the Tourism Program During the National Economic Recovery Period 2020-2022 at the Ministry of Tourism and Creative Economy. *LITERACY: International Scientific Journals of Social, Education, Humanities*, 4(2), 35-47.
- ✓ Arbolino, R., Boffardi, R., De Simone, L., & Ioppolo, G. (2021). Multi-objective optimization technique: A novel approach in tourism sustainability planning. *Journal of Environmental Management*, 285, 112016.
- ✓ Asif, A., & Rathore, K. (2021). Behavioral drivers of performance in public-sector organizations: A literature review. *Sage Open*, 11(1), 2158244021989283.
- ✓ Bernales-Vásquez, R. (2025). Digitization of public financial management: Trends and applications in the scientific literature. *Revista Científica de Sistemas e Informática*, 5(1), e897-e897.
- ✓ Charbonneau, É., & St-Amant, P. A. B. (2019). P-values are not sufficient but they are necessary: Probing the role and application of statistical significance testing in public administration research. *Public Administration Quarterly*, 43(2), 229-243.
- ✓ Cifoletti, S., Berardi, M., Russo, A., & Ziruolo, A. (2025). Strategic public management for sustainable development: public value co-creation experiences. *Public Money & Management*, 1-13.
- ✓ Dabo, O. O., Sunday, O. M., & Soyinka, K. A. (2025). Planning programming budgeting system (PPBS) and control of public sector organisations: A comparative study of industrialized and emerging economies. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*. <https://doi.org/10.36713/epra15404>
- ✓ Devarajan, S., & Squire, L. (1995). Reviving project appraisal at the World Bank (No. 1496). World Bank Publications.
- ✓ Fadeikina, N. V. (2023). On expanding the possibilities for implementing municipal participatory budgeting projects for the development of physical culture and sports in the regions of Russia. *Siberian Financial School*, (1), 102-109.
- ✓ Faguet, J. P. (2014). Decentralization and Governance. *World Development*, 53, 2-13.
- ✓ Flynn, N (1990). *Public Sector Management*. <https://www.semanticscholar.org/paper/5997cd0d8b8a9662da14f4f33e74e303f875624c>
- ✓ Fouad Mutawa, & Doaa. (2024). Transparency Matters: Unveiling the Role of Accounting Disclosure and Profitability in Non-Profit Financial Reporting. *New Salhia University Journal of Administrative and Economic Sciences*, 1(2), 220-255.
- ✓ Fuad, K., & Winarsih, W. (2021). Direct and indirect testing for accountability of regional financial management and trust level of public-stakeholders in local government. *Jurnal ASET (Akuntansi Riset)*, 13(1), 1-11.
- ✓ Galazova, S. S. (2019). Planning and financing in the social development.
- ✓ Gharib, N. S. M., Saleh, Z., & Isa, C. R. (2024). A Thematic Review on Performance-Based Budgeting in the Public Sector Organisation. *IPN Journal of Research and Practice in Public Sector Accounting and Management*, 14(2), 1-31.
- ✓ Giotopoulos, K. C., Michalopoulos, D., Vonitsanos, G., Papadopoulos, D., Giannoukou, I., & Sioutas, S. (2025). Dynamic workload management system in the public sector: A comparative analysis. *Future Internet*, 17(3), 119.

- ✓ Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- ✓ Hubbard, R., & Meyer, C. K. (2013). THE RISE OF STATISTICAL SIGNIFICANCE TESTING IN PUBLIC ADMINISTRATION RESEARCH AND WHY THIS IS A MISTAKE. *Journal of Business & Behavioral Sciences*, 25(1).
- ✓ Hussein, A. S., & Fredrick, O. (2024). Effect of Financial Planning on Financial Performance of Parastatals in Mombasa County Kenya. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(12), 4577-4586.
- ✓ Isi, L. R., Taiwo, A. I., Okereke, M., & Sofoluwe, O. (2022). Sustainability-centered budgeting framework for local governments to achieve long-term development and environmental goals. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 3(2), 156-172.
- ✓ Jain, A K (2025). FINANCIAL TRANSPARENCY AND ITS EFFECT ON CORPORATE GOVERNANCE IN INDIA. *International Journal of Innovations & Research Analysis*. [https://doi.org/10.62823/ijira/5.1\(ii\).7362](https://doi.org/10.62823/ijira/5.1(ii).7362)
- ✓ Johannessen, A., & Eide, S. B. (2015). Evidence from social service enhancement projects: Selected cases from Norway's HUSK project. *Journal of Evidence-Informed Social Work*, 12(1), 7-31.
- ✓ Karimnia, E., & Kostourou, F. (2023). Cultural backstages as urban creative ecologies: The case of Glasgow. *European Urban and Regional Studies*, 30(4), 343-361.
- ✓ Kazanskaia, A (2025). Budgeting for Non-Profit Organizations: Principles and Practices. *NEYA Global Journal of Non-Profit Studies*. <https://doi.org/10.64357/neya-gjnps-fnmnbstprtl-03>.
- ✓ Kazanskaia, A (2025). Resource Allocation and Budgeting in Non-Profit Organizations: Strategies for Effective Program Management. *NEYA Global Journal of Non-Profit Studies*. <https://doi.org/10.64357/neya-gjnps-mrkncomn-05>.
- ✓ Kazanskaia, A (2025). Resource Mobilization for Sustainable Non-Profit Growth. *NEYA Global Journal of Non-Profit Studies*. <https://doi.org/10.64357/neya-gjnps-str-sus-grth-05>.
- ✓ Kazanskaia, A (2025). Teaching Paper: Developing Sustainability Plans for Non-Profit Organizations. *NEYA Global Journal of Non-Profit Studies*. <https://doi.org/10.64357/neya-gjnps-fnmnbstprtl-tp-11>.
- ✓ Kazanskaia, A (2025). Teaching Paper: Developing Sustainability Plans for Non-Profit Organizations. *NEYA Global Journal of Non-Profit Studies*. <https://doi.org/10.64357/neya-gjnps-fnmnbstprtl-tp-11>.
- ✓ Kulchytska, N (2021). CONCEPTUAL PRINCIPLES OF FORMATION AND FUNCTIONING OF THE BUDGET MECHANISM OF MUNICIPAL EDUCATION DEVELOPMENT. *Herald UNU. International Economic Relations And World Economy*. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-40-10>
- ✓ Madue, S., & Mahwai, V. S. (2008). Public expenditure (mis-) management in the Ekurhuleni and Sedibeng health region. *Journal of Public Administration*, 43(3), 359-375.
- ✓ Marchenko, S (2022). Strategic public finance governance: European integration course, international trends, national peculiarities. *Finansi Ukraïni*. <https://doi.org/10.33763/finukr2022.01.007>
- ✓ Montenegro, R. I. C., Pérez, Á. B. B., Solarte, Á. E. R., & Villagomez, E. F. S. (2024). Analysis of financial management and its impact on the budget execution of the decentralized autonomous municipal government of the Canton Colta, Ecuador case. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, 3(1396), 1.
- ✓ Mpehle, Z., & Qwabe, B. (2008). Performance auditing as means to entrench professional ethos in the public sector: A South African local government perspective. *Journal of Public Administration*, 43(si-1), 258-270.

- ✓ Mpehle, Z., & Qwabe, B. (2008). Performance auditing as means to entrench professional ethos in the public sector: A South African local government perspective. *Journal of Public Administration*, 43(si-1), 258-270.
- ✓ Musso, J., Weare, C., & Hale, M. (2000). Designing web technologies for local governance reform: Good management or good democracy?. *Political communication*, 17(1), 1-19.
- ✓ Neely, S. R. (2019). Science v. significance: Examining the role and application of statistical significance testing in public administration research. *Public Administration Quarterly*, 43(2), 185-221.
- ✓ Nesticò, A., Guarini, M. R., Morano, P., & Sica, F. (2019). An economic analysis algorithm for urban forestry projects. *Sustainability*, 11(2), 314.
- ✓ Nurfaisal, M. D., Maulana, M. A., & Sari, I. (2024). Akuntabilitas Program Kemandirian Desa Berbasis Smart village: Studi Kasus Pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri. *Jurnal Ranah Publik Indonesia Kontemporer (Rapik)*, 4(2), 97-108.
- ✓ Oliveira, O P (2019). Participatory Budgeting. *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Urban and Regional Studies*. <https://doi.org/10.4324/9781315884608-4>
- ✓ Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London: Routledge.
- ✓ Petrushenko, M., & Grunwaldt, C. (2021). The participative budget of making a city sustainable: quintuple helix approach. In *E3S Web of Conferences (Vol. 280, p. 04002)*. EDP Sciences.
- ✓ Plotnik, N. (2025). Adaptation of management models in the sphere of culture to the conditions of martial law: practices of the Dergachiv city territorial community (Kharkiv region). *Theory and Practice of Public Administration*, 1(80), 259-273.
- ✓ Rabbiosi, C. (2016). Urban regeneration 'from the bottom up' Critique or co-optation? *Notes from Milan, Italy. City*, 20(6), 832-844.
- ✓ Richard, N., & Juma Amolo, A. E. (2025). Project Resource Management and Performance in Housing Construction Projects. *International Journal of Finance & Banking Studies*, 14(2).
- ✓ Robinson, M., & Brumby, J. (2005). Does performance budgeting work?: An analytical review of the empirical literature.
- ✓ Shah, A. (2007). *Budgeting and Budgetary Institutions*. Washington, DC: World Bank Publications.
- ✓ Siregar, F. H., & Harahap, A. P. (2025). ANALISIS AKUNTABILITAS, TRANSPARANSI, DAN PERTANGGUNGJAWABAN PADA PENERIMAAN ZAKAT DALAM MENGELOLA LAPORAN KEUANGAN (PADA BAZNAS KOTA MEDAN). *Worksheet: Jurnal Akuntansi*, 4(2), 143-153.
- ✓ Syam, M. A., Djaddang, S., Harovinsyah, H., Hasnawati, H., Roziq, M., & Lisandra, S. (2025). Integration of local wisdom in participatory accounting systems for community empowerment in supporting sustainable village-owned enterprise development. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 8(10), Article 03. <https://doi.org/10.47191/jefms/v8-i10-03>
- ✓ Taylor, C. R., Afshan, S., & Lawrence, K. L. (2025). Participatory Budgeting for Social Equity: A Comparative Analysis. *Public Administration*.
- ✓ Throsby, D. (2010). *The Economics of Cultural Policy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- ✓ UNDP (2009). *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results*. New York: United Nations Development Programme.
- ✓ UNESCO (2019). *Culture: 2030 Indicators*. Paris: UNESCO Publishing.
- ✓ United Nations (2018). *World Urbanization Prospects: The 2018 Revision*. New York: UN Department of Economic and Social Affairs.

- ✓ Van Helden, G. J., & Northcott, D. (2010). Examining the practical relevance of public sector management accounting research. *Financial Accountability & Management*, 26(2), 213-240.
- ✓ Wabomba, K., Gideon, M., Wakida, D. A., Serunjoji, I., & Barigye, N. (2025). Programme-based budgeting system (PBS) and budget performance in local governments of Uganda. *International Journal of Economics and Business Management (IJEEM)*, 1(2), 10–24. ISSN: 3079- 4218.
- ✓ Wampler, B. (2000). A guide to participatory budgeting (pp. 1-30). Washington, DC, USA: International Budget Partnership.
- ✓ Wampler, B. (2007). *Participatory Budgeting in Brazil: Contestation, Cooperation, and Accountability*. University Park: Penn State Press.
- ✓ Yavan, S. (2025). Book Review: Bandy, Gary (2023) *Financial Management and Accounting in the Public Sector*.
- ✓ Zuroida, I., Lasiyono, U., & Afkar, T. (2025). Adaptive and Participatory Financial Management in Private Vocational Schools: A Case Study of SMK Muhammadiyah 1 Taman Sidoarjo. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 12(2), 62-74.

