

# Lessons from Turkey's Structural Budgeting Reforms: Barriers to Implementing Performance-based Budgeting Based on Interpretive Structural Modeling

Rahim Taghizadeh\*

Research Article	Receive Date: 2023.12.25	Accept Date: 2024.03.02	Online Publication Date: 2024.03.02	Page: 67-105
------------------	-----------------------------	----------------------------	--	--------------

One of the key strategies of senior policymakers and the Islamic Consultative Assembly to enhance the efficiency and effectiveness of public resources and address imbalances is the structural reform of Iran's budgeting system from technical and legal perspectives. To achieve optimal results and avoid trial and error, studying the experiences of similar countries like Turkey and learning policy lessons from their budgeting transformations is essential. Turkey, with its dynamic budgeting system, has undergone continuous reforms over the past century. Since 2003, a turning point marked by the adoption of the Public Financial Management and Control Law, Turkey has implemented performance-based budgeting as its official budgeting system, initiating a new phase of structural reforms in technical, legal, and executive dimensions. The primary goal of this mixed-method study is to first examine the governance and evolution of Turkey's budgeting system through documentary analysis, then identify and prioritize barriers to implementing performance-based budgeting in central government budget management using interpretive structural modeling, and provide lessons for Iranian lawmakers and policymakers. The study highlights the dynamic nature of Turkey's budgeting system and its continuous adaptation to changing economic, social, and political conditions. Additionally, the governance of public financial management in Turkey, supported by the Constitution and the Public Financial Management and Control Law, has significantly enhanced transparency, accountability, efficiency, and effectiveness. Quantitative findings indicate that "ambiguity and lack of technical knowledge among policymakers" is the primary barrier to implementing performance-based budgeting in Turkey, with "shortage of experts and specialists" identified as the most dependent barrier among the eleven identified factors.

**Keywords:** *Public Financial Management; Budgeting System Governance; Performance-Based Budgeting; MICMAC Analysis; Interpretive Structural Modeling; Policy Learning; Turkey*

\* Associate Professor, Department of Industrial Engineering, Faculty of Industry and Mineral Technologies, Urmia University of Technology, Urmia, Iran; Email: r.taghizadeh@uut.ac.ir

**Majlis and Rahbord, Volume 32, No. 123, Fall 2025**

**How to cite this article:** Taghizadeh R. (2025). "Lessons from Turkey's Structural Budgeting Reforms: Barriers to Implementing Performance-based Budgeting Based on Interpretive Structural Modeling", *Majlis and Rahbord*, 32(123), p. 67-105.

doi:10.22034/MR.2024.16359.5715

# درس‌هایی از تجربه اصلاحات ساختاری نظام بودجه‌ریزی ترکیه: موانع استقرار بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد براساس مدل‌سازی ساختاری تفسیری

رحیم تقی‌زاده\*

نوع مقاله: پژوهشی	تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۰۴	تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۲	تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۲/۱۲	شماره صفحه: ۶۷-۱۰۵
----------------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	-----------------------

یکی از راهبردهای اساسی سیاستگذاران ارشد و مجلس شورای اسلامی به منظور افزایش کارایی، اثربخشی منابع عمومی و رفع ناترازی‌ها، اصلاح ساختاری نظام بودجه‌ریزی کشورمان از ابعاد فنی و حقوقی است. در این مسیر، دستیابی به نتایج مطلوب و بهینه و اجتناب از آزمون و خطا، به مطالعه تجربیات سایر کشورهای مشابه مثل ترکیه و درس‌آموزی سیاستی از مدیریت تحول نظام بودجه‌ریزی نیازمند است. ترکیه با نظام بودجه‌ریزی پویا طی یک قرن گذشته تحولات و اصلاحات مستمری را تجربه کرده است. این کشور از سال ۲۰۰۳ به‌عنوان نقطه عطف، با تصویب قانون مدیریت و نظارت مالی عمومی، با اتخاذ سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد به‌عنوان سیستم بودجه‌ریزی رسمی، فصل نوینی از اصلاحات ساختاری شامل ابعاد فنی، حقوقی و اجرایی را آغاز کرده است. هدف اصلی این پژوهش ترکیبی، ابتدا مطالعه حکمرانی و سیر تحولات نظام بودجه‌ریزی به‌صورت اسنادی و سپس شناسایی و سطح‌بندی موانع استقرار بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در مدیریت بودجه دولت مرکزی براساس روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری و ارائه درس‌هایی برای قانونگذاران و سیاستگذاران کشورمان است. مطالعه سیر تحولات سیستم بودجه‌ریزی دولت مرکزی ترکیه گویای پویایی سیستم و اصلاح مستمر آن با تغییر شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی است. همچنین مرور حکمرانی مدیریت مالی این کشور حاکی از آن است که علاوه بر قانون اساسی، قانون مدیریت و نظارت مالی عمومی نقش مؤثری در شفافیت، پاسخگویی، افزایش کارایی و اثربخشی مدیریت مالی عمومی این کشور دارد. در بخش کمی پژوهش نیز، یافته‌های مدل‌سازی نهایی نشان می‌دهد مؤلفه «ابهام و کمبود دانش فنی سیاستگذار» عمده‌ترین مانع استقرار بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در ترکیه بوده است. همچنین در بین یازده مؤلفه شناسایی شده، متغیر «کمبود کارشناسان و متخصصان» به‌عنوان وابسته‌ترین مانع، سطح‌بندی شده است.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت مالی عمومی؛ حکمرانی نظام بودجه‌ریزی؛ بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد؛ تحلیل میک‌مک؛ مدل‌سازی ساختاری تفسیری؛ درس‌آموزی؛ ترکیه

\* دانشیار گروه مهندسی صنایع، دانشکده صنایع و فناوری‌های معدنی، دانشگاه صنعتی ارومیه، ارومیه، ایران؛

Email: r.taghizadeh@uut.ac.ir

فصلنامه مجلس و راهبرد، سال سی‌دوم، شماره یکصد و بیست‌وسوم، پاییز ۱۴۰۴

روش استناد به این مقاله: تقی‌زاده، رحیم (۱۴۰۴). «درس‌هایی از تجربه اصلاحات ساختاری نظام بودجه‌ریزی ترکیه: موانع استقرار بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد براساس مدل‌سازی ساختاری تفسیری». فصلنامه مجلس و راهبرد، ۳۲(۱۲۳)، ص ۶۷-۱۰۵.

doi: 10.22034/MR.2024.16359.5715

## مقدمه<sup>۱</sup>

نظام بودجه‌ریزی ابزاری برای تخصیص بهینه منابع مالی دولت به سیاست‌ها و برنامه‌های هر کشور و ثقل سیاست‌گذاری عمومی و دورنمای توسعه هر کشور است (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۵). بودجه مهم‌ترین سند دولتی است که دستگاه‌های اجرایی را در دستیابی به اهداف چشم‌انداز و برنامه‌های توسعه کشور و انجام اثربخش وظایف خود یاری کرده و نقش بسیار مهمی در توسعه اقتصاد ملی ایفا می‌کند (Cardos, 2014). بنابراین بودجه‌ریزی عمومی، نوعی ابزار حکمرانی جدید است (آذر، صادقی‌شاهدانی و بیکی، ۱۳۹۹). حکمرانی نظام بودجه‌ریزی، فرایندها، قانون‌ها، ساختارها و نهادهایی را شامل می‌شود که از طریق بهبود آنها، نظام بودجه‌ریزی منسجم و پایدار، اهداف تصریح شده را در برنامه‌های توسعه و اسناد بالادستی محقق می‌سازد.

سیستم بودجه‌ریزی ترکیه که ریشه‌های آن به لوایح اصلاحات دربار عثمانی برمی‌گردد، طی یک‌صد سال گذشته از زمان استقرار جمهوریت در سال ۱۹۲۳ تا به امروز تحولات و اصلاحات ساختاری وسیعی را متناسب با شرایط اقتصادی و اجتماعی تجربه کرده است (Yavuz, Özgül and Susam, 2021). پس از اعلام جمهوریت، قانون محاسبات عمومی به‌عنوان مبنای مدیریت مالیه عمومی این کشور به تصویب رسید و تا اوایل دهه ۱۹۷۰، سیستم بودجه‌ریزی سنتی در نظام مدیریت مالیه بخش عمومی این کشور مسلط بود (Susam, Özgül and Yavuz, 2020). از دهه مذکور، با هدف ارتقای اثربخشی و کارایی بودجه عمومی، سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر برنامه در دستور کار دولت قرار گرفت اما تجربه موفق نبود (Çetinkaya, 2018: 45).

---

۱. مقاله حاضر برگرفته از طرح پژوهشی «مطالعه حکمرانی نظام برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی ترکیه» با حمایت مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری سازمان برنامه‌وبودجه کشور است. از این‌رو از حمایت‌ها و کمک‌های ارزنده مدیران و متخصصان این مرکز تقدیر و تشکر می‌شود.

در اوایل قرن بیست و یکم و با روی کار آمدن حزب عدالت و توسعه و البته با توصیه و همکاری نهادهای بین‌المللی، فصل نوینی از اصلاحات ساختاری با تصویب قانون مدیریت و نظارت مالی<sup>۱</sup> و در پیش گرفتن نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد از سال ۲۰۰۸ در این کشور آغاز شد. طی این اصلاحات ساختاری نهادهای تعاملی آنها با یکدیگر و فرایند و رویکرد بودجه‌ریزی دچار تحولات اساسی شد و سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد را مدیریت مالی به بخش عمومی در پیش گرفت. اما در مرحله اجرا با مشکلات و موانع زیادی مواجه شد که عملاً انتظارات مدیران و برنامه‌ریزان تحقق پیدا نکرد (Çelebi and Yavuz, Özgül and Susam, 2021; Kovancılar, 2012). بر همین اساس، از سال ۲۰۱۲ تلاش برای بهبود نواقص بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد شروع و نهایتاً متعاقباً گذر به سیستم ریاستی در سال ۲۰۱۸، از سال ۲۰۲۱ سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد برنامه‌ای با هدف رفع کمبودها و نواقص در این کشور پیاده شده است. هدف این پژوهش ضمن بررسی سیر تحولات تاریخی نظام بودجه‌ریزی ترکیه، شناسایی و رتبه‌بندی موانع و چالش‌های استقرار بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در ترکیه براساس روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری<sup>۲</sup> است. گرچه پژوهش‌های متعددی با رویکردهای مختلف تلاش کرده‌اند الگوی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد ترکیه را ارزیابی و موانع پیاده‌سازی این سیستم را شناسایی کنند (Çatak and Çilingir, 2010; Doğan, 2018; Kaçar and Arap, 2018; Clark et al., 2018; Ergen, 2021; Yılmaz and Akdeniz, 2020). اما با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری می‌توان از طریق تفسیر نظرهای خبرگان در مورد تعامل تک‌تک عوامل مؤثر بر یک مسئله پیچیده و لحاظ شده در

1. Public Financial Management and Control Law

2. Interpretive Structural Modelling (ISM)

تحقیقات انفرادی، در قالب یک مدل نظام‌مند، مؤلفه‌ها را سطح‌بندی و خوشه‌بندی کرد (Attri et al., 2013). در این پژوهش با مطالعه ادبیات موضوع، با استفاده از نظر خبرگان و متخصصان حوزه بودجه‌ریزی در ترکیه، این موانع براساس مدل‌سازی ساختاری تفسیری سطح‌بندی و سپس براساس تحلیل میک‌مک خوشه‌بندی شده است. با توجه به رویکرد بودجه‌ریزی عملیاتی در سیستم بودجه‌ریزی کشورمان، مطالعه حکمرانی نظام بودجه‌ریزی و احصای چالش‌های پیاده‌سازی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در ترکیه می‌تواند در فرایند اصلاحات ساختاری نظام بودجه‌ریزی برای قانونگذاران و سیاستگذاران حاوی درس‌های آموزنده‌ای باشد.

از این‌رو در این تحقیق پس از بیان مقدمه، در بخش مبانی نظری، ابتدا مفهوم و ویژگی‌های بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد ارائه و سپس چارچوب کلی حکمرانی بودجه‌ریزی ترکیه و سیر تحولات آن مورد بررسی قرار می‌گیرد. در بخش روش‌شناسی، فرایند تحقیق و مدل‌سازی ساختاری تفسیری تشریح می‌شود. در بخش یافته‌ها نیز ضمن توصیف گام‌های تحقیق، نتایج و یافته‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و در پایان با جمع‌بندی و نتیجه‌گیری، ضمن بحث در مورد موانع و چالش‌های استقرار سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در ترکیه به ارائه پیشنهاد‌های سیاستی برای بهره‌گیری از تجربه این کشور پرداخته می‌شود.

## ۱. مبانی نظری پژوهش

### ۱-۱. بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد

در ادبیات موضوع، از بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد تعریف واحدی وجود ندارد. پژوهشگران و بعضاً نهادهای مختلف براساس رویکردها و شاخه‌های علمی، تعاریف

متعددی از بودجه‌ریزی عملیاتی ارائه داده‌اند. در یک تعریف محدود، شیوه‌ای از مدیریت منابع عمومی است که منابع مالی تخصیص یافته را براساس نتایج قابل اندازه‌گیری به خروجی‌ها و پیامدها مرتبط می‌کند. در تعریف دیگر جان مایکسل<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) معتقد است که بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، اساساً پیوند ورودی‌ها یا هزینه‌ها را با فعالیت‌ها و اهداف برنامه برقرار می‌کند. او بودجه عملکردی را شامل یک یا چند مورد از عناصر زیر بیان می‌کند: داده‌های حجم کار (واحد فعالیت)، داده‌های بهره‌وری (هزینه هر فعالیت) و اطلاعات اثربخشی (سطح دستیابی به هدف). چارلز داوسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۵)، سنجش عملکرد و بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد را «به‌عنوان اصطلاحات کلی و تلاش‌های سیستمی در راستای ارزیابی فعالیت‌های دولت و افزایش مسئولیت‌پذیری در قبال پیشرفت و دستیابی به نتایج» توصیف می‌کند.

فیلیپ جویس<sup>۳</sup> (۱۹۹۹)، در حالی که اذعان می‌کند «هیچ تعریف استاندارد» از بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد وجود ندارد، بیان می‌کند این سیستم «شامل شبکه پیچیده‌ای از روابط، از ورودی‌ها به خروجی‌ها، تا نتایج اتصال منابع به نتایج برای اهداف بودجه‌ریزی» است. از دیدگاه سازمان همکاری اقتصادی و توسعه، بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در واقع ارتباط منابع تخصیص یافته را با نتایج و خروجی‌های قابل اندازه‌گیری مرتبط می‌کند (Curristine, 2007). در سیر زمانی، با توجه به اینکه روش‌ها و مدل‌های مختلفی از بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد چه در سطح ملی و چه سازمانی اجرا شده است، تعریف آن نیز قدری منعطف‌تر شده تا همانند چتری بتواند سطح بیشتری از تعاریف و اصلاحات این حوزه را پوشش دهد.

---

1. John Mikesell  
 2. Charles Dawson  
 3. Philip Joyce

به‌عنوان نمونه شیک<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی بیان می‌کند «بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد به یک برچسب انعطاف‌پذیر تبدیل شده که قصد دارد طیف گسترده‌ای از فرایندها را دربرگیرد. از دیدگاه او، هدف اصلی در بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، گسترش فضای مالی، بهبود خدمات عمومی و کارایی اداری، بازنگری برنامه‌های دولتی و تشویق مجدد به تخصیص بودجه براساس برنامه‌ریزی است. ویژگی اصلی و بارز بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد این است که با سنجش عملکرد، کارایی و اثربخشی، فرصتی را برای بررسی میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده فراهم می‌کند و سپس با توجه به میزان حصول نتایج مورد انتظار، اطلاعات و داده‌های مستدل و قابل تأییدی را در اختیار بودجه‌ریزان و تصمیم‌گیرندگان قرار می‌دهد تا تصمیمات اساسی و تعیین‌کننده‌ای را در مورد بودجه و فرایند بودجه‌ریزی اتخاذ کنند. در نهایت با تناسب هزینه‌ها و نتایج به‌دست آمده، شکاف‌های عملکردی موجود را به میزان چشم‌گیری کاهش داده و همچنین به‌دلیل تعدیل برنامه‌ها و تناسب میزان بودجه با آنها، میزان رضایت عمومی از عملکرد دولت و برنامه‌های دولتی افزایش می‌یابد. از دیدگاه کلارک<sup>۲</sup>، سه اصل: نیازسنجی دولت‌ها از نیازهای شهروندان، تقویت ارتباط مالیات‌ها با نتایج و خروجی‌های مصارف عمومی، همچنین سنجش و اطلاع‌رسانی میزان پیشرفت برنامه در بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است (Clark, Menifield and Stewart, 2018). در سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، عمده توجه به نتایج، اهداف، دستاوردها و نه فرایندهای داخلی معطوف شده و به‌دلیل تمرکز بر اهداف مشخص، مسیر معینی را در حوزه فرایند بودجه‌ریزی برای دولت‌ها ترسیم می‌کند که خود به مدیریت اثربخش و مطلوب بودجه دولتی منجر می‌شود.

---

1. Schick

2. Clark

## ۲-۱. حکمرانی نظام بودجه‌ریزی ترکیه

حکمرانی نظام مدیریت مالی ترکیه از ساختاری چندوجهی تشکیل شده است. قانون مدیریت و نظارت مالی، بخش عمومی را به دو قسمت کلی تقسیم می‌کند. در یک سو مؤسسه‌ها و بنگاه‌های اقتصادی دولت با بودجه مستقل قرار دارد که صرفاً در مجامع شرکت‌ها بررسی شده و در لایحه بودجه جای نمی‌گیرد. در بخش دیگر نیز دولت مرکزی،<sup>۱</sup> مدیریت‌های محلی<sup>۲</sup> و سازمان‌های تأمین اجتماعی<sup>۳</sup> قرار دارد. دولت مرکزی خود از سه زیرمجموعه: دستگاه‌های اجرایی با «بودجه عمومی»،<sup>۴</sup> سازمان‌هایی با «بودجه ویژه»<sup>۵</sup> و سازمان‌های نظارتی و تنظیمی<sup>۶</sup> تشکیل شده است. در قوانین بودجه این کشور صرفاً بودجه دولت مرکزی شامل بودجه عمومی، بودجه ویژه و بودجه سازمان‌های نظارتی است که حداکثر تا ۳۱ دسامبر پس از بررسی و تصویب در مجلس و انتشار آن در روزنامه رسمی، از اول ژانویه سال جدید اجرای آن آغاز می‌شود.

مواد (۸۷)، (۸۹)، (۱۶۰) و (۱۶۱) قانون اساسی ترکیه<sup>۷</sup> الگوی حکمرانی نظام بودجه‌ریزی را مشخص کرده است. ماده (۸۷) قانون اساسی مسئولیت بررسی بودجه

1. Central Government

2. Local Administrations

3. Social Security Institutions

۴. دستگاه‌های مشمول بودجه عمومی (General Budget) ذیل جدول ۱ ضمیمه قانون مدیریت و نظارت مالی بخش عمومی تعیین شده است. این دستگاه‌ها شامل سازمان‌های ارائه‌کننده خدمات بخش عمومی هستند و با توجه به ماهیت خدمات ارائه شده این دستگاه‌های اجرایی، درآمدی در قبال خدمات تحقق نمی‌یابد.

۵. شامل مؤسسه‌های عمومی است که برای انجام خدمات عمومی معین، وابسته یا مرتبط با یک وزارتخانه تأسیس شده و اصول فعالیت آنها با قوانین یا مصوبه‌های ریاست‌جمهوری است و فهرست آنها در جدول ۲ قانون مدیریت و نظارت مالی دولت مشخص شده است. عموماً دانشگاه‌ها و نهادهای فرهنگی ذیل این عنوان قرار دارند.

۶. سازمان‌های نظارتی و تنظیمی (Regulatory and Supervisory Agency Budget) شامل مؤسسه‌هایی است که براساس قانون یا مصوبه ریاست‌جمهوری ایجاد شده و فهرست آنها در جدول ۳ قانون مدیریت و نظارت مالی بخش عمومی مشخص شده است.

۷. قانون اساسی امروز ترکیه پس از کودتای ۱۹۸۰ و در سال ۱۹۸۲ مشتمل بر ۱۷۷ ماده و ۱۶ ماده موقتی و مجموعاً با ۱۹۳ ماده به تصویب رسیده است که برخی از احکام این قانون در سال‌های ۲۰۰۱، ۲۰۰۷، ۲۰۱۰ و ۲۰۱۷ با انجام رفراندوم تغییر یافته است.

عمومی و گزارش حساب نهایی (تفریح بودجه) را به مجلس ترکیه واگذار کرده است. کمیسیون برنامه‌بودجه مجلس مسئولیت اصلی بررسی لایحه بودجه و همچنین گزارش تفریح بودجه را در مجلس برعهده دارد. براساس ماده (۸۹) قانون اساسی، مسئولیت ابلاغ و انتشار قوانین بودجه مصوب مجلس، برعهده ریاست‌جمهوری است. ماده (۱۶۰) قانون اساسی، مسئولیت نظارت بر بودجه و بررسی گزارش حساب نهایی بودجه را به دیوان محاسبات<sup>۱</sup> به نمایندگی از مجلس واگذار کرده است. ماده (۱۶۱) قانون اساسی که به موضوع بودجه بخش عمومی و حساب نهایی اختصاص دارد مدیریت مالی عمومی را مشخص کرده است. سازمان استراتژی و بودجه ذیل نهاد ریاست‌جمهوری مسئولیت اصلی تهیه و نظارت برنامه‌های توسعه و بودجه‌های سنواتی را برعهده دارد و نقش این سازمان در سیستم برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی ترکیه، کلیدی است به طوری که علاوه بر تدوین لایحه بودجه، در اجرای آن نیز بیشتر مسئولیت تطبیق بودجه با برنامه‌های توسعه، پروگرام‌های میان‌مدت و برنامه‌های یک‌ساله ریاست‌جمهوری و برنامه عمرانی را برعهده دارد.<sup>۲</sup> مدیریت اجرای بودجه با وزارت خزانه‌داری و مالی بوده<sup>۳</sup> و شیوه تخصیص و پرداخت نقدینگی را به صورت ماهیانه براساس پیشرفت برنامه عملیاتی دستگاه اجرایی انجام می‌دهند. یکی دیگر از وظایف وزارت خزانه‌داری و مالی، ارائه گزارش‌های ماهیانه عملکرد بودجه به صورت مستمر و منظم است. در چارچوب قانون مدیریت و نظارت مالی در سیستم بودجه‌ریزی ترکیه دو نوع سیستم نظارتی داخلی و خارجی تعریف شده است. سیستم نظارت

---

#### 1. Sayıştay

۲. نظام برنامه‌ریزی توسعه در ترکیه شامل برنامه‌های توسعه پنج‌ساله، پروگرام‌های میان‌مدت سه‌ساله، برنامه مالی میان‌مدت سه‌ساله، برنامه عمرانی یک‌ساله ریاست‌جمهوری، برنامه‌های راهبردی و عملیاتی در سطح دستگاه‌های اجرایی است.
۳. در سیستم حکومتی ریاست‌جمهوری بخشی از وظایف بودجه‌ای از وزارت خزانه‌داری و مالی به نهاد ریاست‌جمهوری و سازمان استراتژی و بودجه منتقل شده است.

داخلی شامل نظارت مالی مقدماتی و حسابرسی داخلی است. این نوع نظارت داخلی را واحد خدمات مالی و حسابداری داخلی سازمان انجام می‌دهد و نظارت خارجی برعهده مجلس و دیوان محاسبات است که هم در مرحله تصویب لایحه و هم پس از اجرای بودجه صورت می‌گیرد.

فرایند تهیه بودجه پیشنهادی دستگاه‌های دولتی با انتشار پروگرام میان‌مدت آغاز و به دنبال آن بخشنامه بودجه حداکثر تا پانزدهم سپتامبر به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ می‌شود. پس از ارائه پیشنهادهای بودجه دستگاه‌های اجرایی به ریاست‌جمهوری، با حضور مسئولان دستگاه‌های اجرایی این منابع و مصارف در سازمان استراتژی و بودجه مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این مرحله، سازمان استراتژی و بودجه ۱۷ روز برای بررسی و جمع‌بندی لایحه فرصت دارد و در روز کاری هفدهم اکتبر، لایحه را ریاست‌جمهوری یا معاون وی به مجلس تقدیم می‌کند. لایحه بودجه را باید ریاست‌جمهوری براساس ماده (۱۸) قانون مدیریت و نظارت مالی بخش عمومی، حداقل ۷۵ روز قبل از پایان سال تقدیم مجلس کند که با بررسی و تصویب قانون بودجه حداکثر تا ۳۱ دسامبر و انتشار آن در روزنامه رسمی، از اول ژانویه سال جدید اجرا می‌شود.

### ۳-۱. بودجه‌ریزی سنتی

نظام بودجه‌ریزی ترکیه از شروع دوره عثمانی در اواخر قرن چهاردهم تا به امروز را می‌توان به دو دوره کهن (قبل از تنظیمات) و بعد از دوره تنظیمات تقسیم کرد. مطالعه سیر تاریخی تحولات نظام بودجه‌ریزی ترکیه نشان می‌دهد در دوره کهن و تا قبل از دوره تنظیمات، بودجه‌های حکومت در قالب دفاتر اجمال و به روش سیاق شامل درآمدها و مصارف ثبت می‌شد (Bulutoğlu and Kurtuluş, 1981). البته در چند دهه قبل از دوره تنظیمات، عموماً بودجه حکومت در قالب

«لوايح اصلاحات» تنظيم می‌شد و سندی منظم به نام بودجه وجود نداشت (Çiçek and Dikmen, 2015). اولین تنظیمات مربوط به بودجه در سال ۱۸۳۹ میلادی با «فرمان تنظیمات»<sup>۱</sup> شروع شد. سند بودجه سال ۱۸۶۴-۱۸۶۳ را می‌توان اولین سند رسمی بودجه در ترکیه دانست که به معنای مدرن، ریز دریاقت‌ها و پرداخت‌های دخل و خرج حکومت را تعیین می‌کرد. در ماده (۹۷) قانون اساسی سال ۱۸۷۶ ضمن تعریف قانون بودجه حکومت، تصویب قوانین بودجه سنواتی به مجلس «مبعوثان» (منتخبان) واگذار شد (Yılmazcan, 2000). پس از اعلام دوره دوم مشروطیت، در سال ۱۹۰۹ فصل نوینی در نظام بودجه‌ریزی ترکیه شروع شد. اولین گام برای شروع اصلاحات جدید، تصویب «قانون موقتی اصول محاسبات عمومی» در سال ۱۹۱۱ بود اما این اصلاحات به دلیل شرایط اقتصادی و سیاسی آن زمان و شروع جنگ جهانی اول تا سال ۱۹۲۰ و تشکیل مجلس ترکیه و شرایط جنگی اقتصاد کشور، پیشرفت چندانی نداشت. در قانون اساسی جدید سال ۱۹۲۱ تنها در قالب دو ماده (۷) و (۱۱) احکام مربوط به بودجه دولت و دخل و خرج حکومت پیش‌بینی شده بود (Falay, 2010).

با اعلام جمهوریت و استقرار نظام حکومتی جدید در ترکیه، در قانون اساسی ۱۹۲۴ کلیات مربوط به سالیانه بودن سند بودجه، لزوم تجمیع همه منابع درآمدی و مصارف دولت در سند بودجه، ضرورت بررسی لایحه و تصویب آن در مجلس تأکید شده و برای نظارت بر بودجه، نهاد «دیوان محاسبات» تأسیس شد (Yavuz, Özgül and Susam, 2021). به منظور تنظیم امور مالی دولت، در سال ۱۹۲۷ قانون محاسبات عمومی با الهام از قوانین و مقررات بودجه‌ریزی دولتی بلژیک، فرانسه و ایتالیا تدوین و به تصویب رسید. طی سال‌های ۱۹۲۷ تا ۱۹۷۳ اصول و رویکردهای سیستم بودجه‌ریزی سنتی بر مدیریت امور مالی دولت ترکیه حاکم بود. مهم‌ترین ویژگی

۱. اگرچه در این فرمان، واژه بودجه ذکر نشده است اما شیوه و دستورالعملی برای جمع‌آوری مالیات‌ها و مخارج خلافت عثمانی بود.

این سیستم، تمرکز صرف بر مصارف و عدم دقت بر کیفیت و کمیت خروجی‌های بودجه بود. در این روش به جای برنامه‌های بلندمدت یا میان‌مدت، هزینه‌های جاری دولت طی یک سال مبنای توزیع و پرداخت بودجه به ارکان حکومت بود (Susam, Özgül and Yavuz, 2020). یک سال پس از کودتای ۲۷ مه و با ابلاغ قانون اساسی جدید در نهم ژوئیه ۱۹۶۱ مبنی بر شروع دوره «توسعه مبتنی بر برنامه‌ریزی»، رویکرد بلندمدت و مبتنی بر برنامه‌ریزی در سیستم بودجه‌ریزی ترکیه در پیش گرفته شد. بدین ترتیب ارتباط بین نظام برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی برقرار و بودجه در کنار ابزار مالی به ابزار سیاستگذاری اقتصادی تبدیل شد. می‌توان گفت با این اقدام، گذر از سیستم بودجه‌ریزی سنتی به نظام مدرن آغاز شد. با تأسیس «سازمان برنامه‌ریزی دولت»، مسئولیت تهیه لایحه بودجه برعهده این سازمان گذاشته شد. اما پیشنهاد دستگاه‌های اجرایی در حوزه اعتبارات عمرانی می‌بایست به سازمان برنامه‌ریزی دولت و اعتبارات هزینه‌ای دستگاه‌های اجرایی، به وزارت مالیه برای بررسی ارسال می‌شد (Yavuz, Özgül and Susam, 2021). با وجود هدف‌گذاری برای تقویت رابطه بودجه‌ریزی، برنامه‌ریزی و پشتیبانی قوانین بودجه از برنامه‌ها و اهداف توسعه، به دلیل ناهماهنگی بین سازمان برنامه‌ریزی دولت و وزارت مالیه، عملاً اهداف مورد انتظار محقق نشد. وزارت مالیه که مسئول نظارت بر اعتبارات هزینه‌ای دستگاه‌های اجرایی بود در تنظیم لایحه و بودجه پیشنهادی با رویکرد گذشته‌نگر، فارغ از عملکرد، اعتبارات هزینه‌ای را به صورت روندی افزایش می‌داد و این عملاً در بسیاری از بخش‌ها اسراف و در برخی بخش‌ها کسری ایجاد شود (Coşkun, 1976).

با هدف ارتقای اثربخشی و افزایش کارایی بودجه عمومی، در سال ۱۹۷۳ سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر برنامه مطرح و اولین قانون آن سال ۱۹۷۳ در مجلس به تصویب

رسید (Yavuz, Özgül and Susam, 2021). این سیستم فارغ از وظایف و فعالیت‌های دستگاه‌های اجرایی مختلف، به دنبال تحقق اهداف کلان بخش عمومی از طریق توزیع اعتبارات بین برنامه‌های اولویت‌دار دولت بود (Moğol, 2018). تفاوت دیگر این سیستم بودجه با سیستم سنتی سابق، نوع طبقه‌بندی وظایف، برنامه‌ها و فعالیت‌های دستگاه‌های اجرایی بود. بعد از کودتای ۱۹۸۰ رویکرد لیبرالیسم اقتصادی حاکم بر این دوره، در بودجه بخش عمومی نیز منعکس شده بود. از مهم‌ترین ویژگی‌های بودجه در این دوره افزایش مستمر کسری بودجه و در نتیجه بی‌انضباطی مالی دولت<sup>۱</sup> بود. بر همین اساس، نسبت به دوره‌های قبلی احساس می‌شد به اصلاحات ساختاری عمیقی در بودجه نیاز است (Ibid.). در سال ۱۹۹۵ برای مدیریت بهینه منابع مالی بخش عمومی و نوسازی ساختار بودجه کشور، تفاهم‌نامه‌ای بین وزارت مالیه و بانک جهانی امضا شد. هدف این پروژه، ارتقای سطح انضباط مالی و بهبود سیستم‌های حسابداری و حسابرسی بخش دولتی بود. در این دوره، صندوق بین‌المللی پول به دولت ترکیه پیشنهاد کرد قانون جدیدی برای مدیریت و نظارت مالی بخش عمومی تهیه کند. از سوی دیگر با تقویت تعامل ترکیه با اتحادیه اروپا در دهه ۱۹۹۰، ضرورت انطباق سیستم بودجه‌ریزی و مدیریت مالی با استانداردهای اتحادیه اروپا بیش‌ازپیش احساس می‌شد و متعاقب این مهم، اقدام‌های تهیه سیستم کدگذاری جدید شروع شد (Özer, 2018).

#### ۴-۱. سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد (۲۰۲۰-۲۰۰۳)

در ادامه تلاش‌های دولت برای اصلاح ساختار بودجه‌ریزی ترکیه (در سال ۲۰۰۳)، قانون مدیریت و نظارت مالی دولت در مجلس به تصویب رسید. هدف این قانون جدید، ارتقای حسابرسی و گزارش‌دهی مدیریت مالی بخش

۱. به‌عنوان نمونه در سال ۱۹۹۳، کسری بودجه نسبت به سال قبل بیش از ۲۸۱ درصد رشد داشت.

عمومی، ورود به دوره بودجه‌ریزی چندساله مبتنی بر عملکرد با اتکا به برنامه‌ریزی راهبردی، توسعه قلمرو و شمولیت بودجه، تطبیق مکانیسم نظارت داخلی و بیرونی با استانداردهای اتحادیه اروپا و افزایش سطح اختیارات دستگاه‌های اجرایی عنوان شده است. با این قانون که از سال ۲۰۰۶ به صورت آزمایشی و از سال ۲۰۰۸ به صورت عمومی به اجرا درآمد برای اولین بار سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در ترکیه پیاده شد (Yavuz, Özgül and Susam, 2021).

در سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، همه دستگاه‌های اجرایی به تدوین برنامه راهبردی و برنامه عملیاتی سالیانه براساس اهداف اسناد بالادستی توسعه موظف شدند تا براساس شاخص‌ها و معیارها، نتایج و خروجی‌های فعالیت‌ها و مأموریت‌های دستگاه‌های اجرایی کنترل و نظارت شود. در این راستا، از سال ۲۰۰۸ و در دستگاه‌های دولتی برنامه‌ریزی راهبردی، برش عملیاتی به تفکیک واحد مجری و واحد انجام کار و فعالیت شروع شد. همچنین برای تطبیق و قیاس با استانداردها و معیارهای سازمان‌های بین‌المللی نیز «طبقه‌بندی تحلیلی بودجه» به منظور شناسایی، تجزیه، تحلیل و کدبندی فعالیت دستگاه‌ها در سیستم بودجه‌ریزی ترکیه صورت گرفت که در چهار سطح طبقه‌بندی سازمانی، طبقه‌بندی وظیفه‌ای، نوع تأمین مالی و طبقه‌بندی اقتصادی بود (Susam, Özgül and Yavuz, 2020).

از منظر دستگاه‌های مجری در بودجه‌ریزی دولتی، فرایند بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد را در ترکیه می‌توان در چهار مرحله خلاصه کرد: تهیه برنامه‌های راهبردی، برنامه‌های عملیاتی، سند بودجه و گزارش عملکرد دستگاه اجرایی که با تدوین برنامه راهبردی دستگاه اجرایی آغاز می‌شود. برنامه‌های راهبردی دستگاه‌های مشمول بودجه عمومی دولت مرکزی به سازمان استراتژی و بودجه، وزارت خزانه‌داری و مالیه، دیوان محاسبات و مجلس ترکیه ارسال می‌شود. برنامه‌های عملیاتی نقش

مهمی در بودجه‌ریزی برای ایجاد ارتباط بین برنامه‌های راهبردی و بودجه دارد. پیشنهاد‌های برنامه عملیاتی دستگاه‌های اجرایی مطابق با برنامه راهبردی و تحت محدودیت‌های بودجه‌ای تهیه می‌شود که سقف بودجه تعیین شده در برنامه مالی میان‌مدت است. در صورت تغییر در اعتبارات، ادارات دولتی برنامه‌های عملکردی خود را مطابق با آن اصلاح می‌کنند. دستگاه‌های اجرایی پیشنهاد‌های خود را برای درآمدها و مصارف بودجه در چارچوب نقشه‌های راهبردی و اصول مندرج در راهنمای تنظیم بودجه تهیه می‌کنند. واحدهای مخارج نیز پیشنهاد‌های بودجه دپارتمان را تهیه می‌کنند. بودجه‌ها با استفاده از سطح چهارم طبقه‌بندی اقتصادی، به صورت الکترونیکی در سامانه e-bütçe تهیه می‌شود. گزارش‌های عملکرد دستگاه اجرایی را همه‌ساله رؤسای ادارات دولتی و واحدهای مخارج تهیه و منتشر می‌کنند. یک نسخه از گزارش‌های عملکرد ادارات ذیل دولت مرکزی به وزارت خزانه‌داری، مالیه و دیوان محاسبات ارسال می‌شود (Çatak and Çilingir, 2010).

#### ۵-۱. سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد برنامه‌ای

از سال ۲۰۱۲ برای افزایش اثربخشی تجربه استقرار نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، وزارت مالیه وقت تلاش‌هایی را برای اتخاذ رویکرد برنامه‌ای در بودجه شروع کرد. با بهره‌مندی از تجارب کشورهای مثل ایالات متحده آمریکا، فرانسه، کانادا و کره جنوبی و برخی کشورهای دیگر مدلی برای بهبود ساختار بودجه‌ریزی تهیه شد. از ۲۴ ژوئن ۲۰۱۸ با ورود به دوره نظام ریاست جمهوری، سازمان استراتژی و بودجه ذیل ریاست جمهوری تأسیس و مأموریت‌های جدیدی در حوزه اصلاح ساختار بودجه‌ریزی به این نهاد محول شد. برای افزایش کارایی بودجه، افزایش نظارت بر عملکرد دستگاه‌های اجرایی و همچنین تقویت ارتباط نهاد برنامه با

بودجه، اختیارات سازمان استراتژی و بودجه گسترش یافت و ابلاغ بخشنامه بودجه و دستورالعمل‌های مالی از وزارت مالیه به سازمان استراتژی و بودجه انتقال یافته است (Çalışkan, Kaya and Malak, 2020).

نظام بودجه برنامه‌ای در ۱۶ اکتبر ۲۰۲۰ در قالب «تغییر برخی احکام قانون مدیریت و نظارت مالی دولت» با تصویب مجلس ترکیه شکل قانونی پیدا کرد و بدین ترتیب از سال ۲۰۲۱ شیوه نوین بودجه‌ریزی برنامه‌ای در ترکیه استقرار یافت. سیستم جدید جایگزینی برای سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد نیست بلکه سعی شده نظام بودجه برنامه‌ای با نظام فعلی یکپارچه شود. به همین دلیل، در بخشنامه بودجه ۲۰۲۳-۲۰۲۱ که در سازمان استراتژی و بودجه تهیه شده است، نام سیستم بودجه جدید به‌عنوان بودجه‌ریزی برنامه‌ای مبتنی بر عملکرد<sup>۱</sup> ذکر شده است (SBB, 2020a). در مدل سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد برنامه‌ای چهار هدف اصلی: ۱. تقویت رابطه سیاستگذاری-برنامه-بودجه، ۲. منطقی کردن فرایند تهیه و اجرای بودجه، ۳. تقویت ظرفیت نهادی و اطمینان از اثربخشی در هماهنگی و ۴. ایجاد یک سیستم نظارت و ارزیابی مؤثر دنبال می‌شود (Yılmaz and Akdeniz, 2020).

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

مدل‌سازی ساختاری تفسیری یکی از شاخه‌های تحلیل ساختاری است که بر مبنای پارادایم تفسیری شکل گرفته است. در این الگوی فکری، قیدوبندهای مربوط به پارادایم تجربه‌گرایانه (اثبات‌گرایی) وجود ندارد. الگوهای حاصل از این روش هم روابط عناصر را مشخص می‌کند، هم عناصر را سطح‌بندی می‌کند و هم میزان قدرت و وابستگی متغیرها را نشان می‌دهد (Shukla and Mattar, 2019).

مدل ساختاری تفسیری قادر است ارتباط بین متغیرها که به صورت گروهی یا تکی به همدیگر وابسته‌اند را تعیین کند (Malone, 1975). هدف این روش شناسایی روابط بین متغیرهای زیربنایی یک پدیده چندوجهی و پیچیده است که برای مطالعات مدیریت و علوم اجتماعی مناسب است. اندرو سیج<sup>۱</sup> مدل‌سازی ساختاری تفسیری را در سال ۱۹۷۷ ارائه کرده است. این روش به طبقه‌بندی عوامل و شناسایی روابط بین معیارها در سیستم‌های پیچیده می‌پردازد. با استفاده از این روش می‌توان ارتباطات و وابستگی‌های بین متغیرهای کیفی مسئله را کشف کرد (Çakirli, Karadayı, Usta and Serdarasan, 2020). در این روش، مجموعه‌ای از عناصر مختلف مرتبط به طور مستقیم یا غیرمستقیم در یک مدل جامع سیستماتیک ساختار بندی می‌شود. این مدل، ساختار یک مسئله یا مشکل پیچیده را با دقت به صورت الگویی طراحی می‌کند که شامل گرافیک و همچنین کلمات است. برای هر مسئله پیچیده ممکن است تعدادی از عوامل به موضوع یا مسئله مرتبط باشد. با این حال، روابط مستقیم و غیرمستقیم بین عوامل، وضعیت را به مراتب دقیق‌تر توصیف می‌کند تا اینکه تک‌تک فاکتورها جداگانه در نظر گرفته شود. تفسیری بودن این مدل‌سازی به این دلیل است که قضاوت‌های گروهی تعیین می‌کند که آیا مقوله‌ها به هم مرتبط هستند یا نه و اینکه این ارتباط چگونه شکل می‌گیرد؛ این مدل‌سازی، بیانگر روابط ساختاری میان عناصر یک سیستم است (Attri, Dev and Sharma, 2013).

این روش از هفت مرحله تشکیل شده است که به صورت گام‌به‌گام عبارتند از: الف) در گام اول متغیرهای مدنظر موضوع با بررسی ادبیات موضوع شناسایی می‌شود (در پژوهش حاضر این متغیرها در قالب موانع اجرای نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در ترکیه تعریف شده است). ب) در گام دوم رابطه محتوایی میان متغیرهای

شناسایی شده براساس نظر خبرگان مشخص می‌شود. با قیاس زوجی متغیرها توسط خبرگان، ماتریس خودتعاملی ساختاری<sup>۱</sup> تشکیل می‌شود. ج) در گام سوم با تبدیل نمادهای ماتریس خودتعاملی ساختاری به اعداد صفر و یک، ماتریس دستیابی اولیه به دست می‌آید. د) پس از اینکه ماتریس اولیه به دست آمد، باید سازگاری درونی آن برقرار شود. در گام چهارم ماتریس دسترسی با استفاده از ماتریس ساختاری خودتعاملی توسعه داده شده و به ماتریس نهایی تبدیل می‌شود که روابط مستقیم و غیرمستقیم را در نظر می‌گیرد. ه) در گام پنجم ماتریس نهایی محاسبه شده در مرحله قبل، با استفاده از مجموعه‌های متأخر و مقدم به سطوح مختلفی طبقه‌بندی می‌شود. در این گام مجموعه معیارهای ورودی (پیش‌نیاز) و خروجی (دستیابی) برای هر معیار محاسبه و سپس عوامل مشترک تعیین می‌شود. ن) در گام ششم براساس نتایج مراحل قبلی، مؤلفه‌های مؤثر، سطح‌بندی شده و سطح نهایی به‌عنوان مؤلفه/ مؤلفه‌های اصلی معرفی می‌شود. در این گام براساس روابطی که در ماتریس دسترسی تعیین شده، یک گراف جهت‌دار رسم می‌شود و روابط تسری حذف می‌شود. و) در گام هفتم براساس نمودار میک‌مک<sup>۲</sup> قدرت نفوذ و میزان وابستگی معیارهای مسئله مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد (Çakirli, 2013; Attri, Dev and Sharma, 2013; Karadayı Usta and Serdarasan, 2020). تجزیه و تحلیل میک‌مک برپایه قدرت نفوذ (تأثیرگذاری) و میزان وابستگی (تأثیرپذیری) هر متغیر شکل گرفته و امکان بررسی بیشتر محدوده هر یک از متغیرها را فراهم می‌سازد. در این تحلیل متغیرها به چهار گروه خودمختار، وابسته، پیوندی (رابط) و مستقل تقسیم می‌شود (Çakirli, 2013).

1. Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)

2. Matrice d'Impacts Croisés Multiplication Appliquee a un Classement/Cross Impact Matrix Multiplication Applied to Classification (MICMAC)

(Karadayı Usta and Serdarasan, 2020).

### ۳. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

#### ۳-۱. تجزیه و تحلیل مدل‌سازی ساختاری تفسیری

**گام اول-** در گام اول از پایگاه‌های داده Tezyok و Dergipark، Google Scholar و «چالش‌های بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در ترکیه» و «چالش‌های بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در ترکیه» به دو زبان ترکی استانبولی و انگلیسی در پژوهش‌های منتشر شده یا پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد و دکترای موجود در درگاه پایان‌نامه‌های سازمان آموزش عالی ترکیه موانع اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد ترکیه شناسایی و مورد بررسی قرار گرفتند. با توجه به اینکه سیستم بودجه‌ریزی از پایان سال ۲۰۰۸ اجرایی شده بود قلمرو زمانی گردآوری پیشینه موضوع شامل دوره ۲۰۰۹-۲۳۲۰ است. در این مرحله یازده مؤلفه به‌عنوان چالش‌ها و موانع اصلی پیاده‌سازی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در مدیریت مالییه بخش عمومی ترکیه شناسایی و احصا شد. نتایج مرور ادبیات موضوع و موانع شناسایی شده در اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در جدول ۱ جمع‌بندی شده است.

پژوهش‌های علمی در زمینه  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۱. جمع‌بندی موانع بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در ترکیه براساس مرور ادبیات

موضوع

نشانه	عنوان مؤلفه
C۱	فقدان فرهنگ عملکردی در بخش عمومی
C۲	کمبود نیروی انسانی متخصص و آموزش‌دیده
C۳	نقص در زیرساخت‌ها و ارائه آمار توسط دستگاه‌های اجرایی
C۴	ابهام و کمبود دانش فنی در مورد سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد
C۵	ناهماهنگی بین دستگاه‌های متولی
C۶	ارتباط ضعیف بین برنامه‌پروگرام - بودجه
C۷	مقاومت مدیران و کارشناسان در استقرار بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد
C۸	قوانین ناکافی و ناقص
C۹	ضعف بین اهداف و راهبردهای برنامه‌های راهبردی دستگاه‌ها با برنامه‌ها و گزارش‌های عملکرد
C۱۰	عدم سنجش مؤثر پیامدها و نبود شاخص‌های ارزیابی عملکرد
C۱۱	ارتباط ضعیف بین عملکرد و تخصیص بودجه

مأخذ: یافته‌های تحقیق.

**گام دوم- تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری:** با هدف تعیین روابط تعاملی این موانع پرسشنامه‌ای تنظیم و از طریق پست الکترونیکی در اختیار کارشناسان، متخصصان و محققان حوزه بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در ترکیه قرار گرفت. معیار انتخاب خبرگان، داشتن سابقه فعالیت اجرایی یا پژوهشی به صورت تخصصی در این حوزه بودجه‌ریزی طی حداقل یک دهه گذشته بود. در نهایت ۲۲ نفر شامل ۲ نفر از کارشناسان و مشاوران مجلس، ۳ نفر از وزارت صنایع و ۱ نفر از سازمان تأمین اجتماعی، ۵ نفر از وزارت مالیه، ۱ نفر از دیوان محاسبات و ۱۰ نفر از اساتید دانشگاه و پژوهشگران انتخاب و پرسشنامه به زبان ترکی استانبولی از طریق ایمیل در اختیار این افراد قرار گرفت. نهایتاً پس از سه بار پیگیری، پژوهشگر

۹ پرسشنامه تکمیل شده و قابل استفاده را دریافت کرد. در قالب این پرسشنامه از متخصصان خواسته شده بود روابط تعاملی ۱۱ متغیر را براساس نمادهای زیر مشخص کنند.

۱. V (پیش) اگر عنصر i بر عنصر j تأثیرگذار باشد؛ این معنا را می‌دهد که i پیش‌نیاز j است.

۲. A (پس) اگر عنصر i بر عنصر j تأثیرگذار باشد؛ این معنا را می‌دهد که i پس‌نیاز j است.

۳. X (هم) تأثیر متقابل عناصر i و j؛ این معنا را می‌دهد که i و j هم‌نیاز هستند.

۴. O (بی) در صورت عدم ارتباط بین عناصر i و j؛ این معنا را می‌دهد که i و j نامربوط هستند.

با توجه به فراوانی روابط مشخص شده بین زوج عوامل شناسایی شده، ماتریس خودتعاملی ساختاری تشکیل شده است. همان‌طور که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود برای مثال، عنصر (C1: C2) ردیف اول ستون دوم رابطه دو متغیر فرهنگ بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد را در دستگاه‌های دولتی با متغیر کمبود کارشناسان و متخصصان بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد نشان می‌دهد. نماد V نشان‌دهنده این است که از دیدگاه اکثریت خبرگان مشارکت‌کننده، رابطه تعاملی یک‌طرفه‌ای بین متغیر اول با دوم وجود دارد. به بیان دیگر نظر خبرگان ناظر بر آن است که مؤلفه ضعف فرهنگ عملکردی در نظام اداری دولت ترکیه به‌عنوان عاملی تأثیرگذار بر کمبود کارشناسان و متخصصان بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در این کشور است.

جدول ۲. ماتریس خودتعاملی ساختاری براساس نظر خبرگان

موانع	C <sub>۱</sub>	C <sub>۲</sub>	C <sub>۳</sub>	C <sub>۴</sub>	C <sub>۵</sub>	C <sub>۶</sub>	C <sub>۷</sub>	C <sub>۸</sub>	C <sub>۹</sub>	C <sub>۱۰</sub>	C <sub>۱۱</sub>
C <sub>۱</sub>	-	V	O	O	O	O	X	A	X	X	X
C <sub>۲</sub>		-	A	A	A	O	A	O	O	O	O
C <sub>۳</sub>			-	O	X	X	X	O	X	X	O
C <sub>۴</sub>				-	O	O	X	O	X	O	O
C <sub>۵</sub>					-		X	A	O	O	O
C <sub>۶</sub>						-	O	V	A	A	O
C <sub>۷</sub>							-	X	O	O	O
C <sub>۸</sub>								-	X	X	X
C <sub>۹</sub>									-	X	O
C <sub>۱۰</sub>										-	O
C <sub>۱۱</sub>											-

مأخذ: همان.

**گام سوم- ایجاد ماتریس دسترسی اولیه (IRM):** در این مرحله نمادهای استفاده شده در ماتریس خودتعاملی ساختاری، برای مقایسات زوجی به اعداد صفر و یک تبدیل شده است. نتایج ماتریس حاصل که به اصطلاح ماتریس دسترسی اولیه نامیده می‌شود در جدول ۳ نشان داده شده است. در ماتریس دسترسی اولیه، روابط مستقیم و اولیه متغیرها نشان داده می‌شود. براساس این ماتریس کمترین تأثیرگذاری مستقیم روی سایر متغیرها به متغیر دوم و بعد از آن متغیرهای ۶ و ۱۱ مربوط است. از نظر تأثیرپذیری اولیه و مستقیم از سایر متغیرها نیز کمترین تأثیرپذیری به متغیرهای ۴ و ۱۱ مربوط است.

جدول ۳. ماتریس دسترسی اولیه

موانع	C۱	C۲	C۳	C۴	C۵	C۶	C۷	C۸	C۹	C۱۰	C۱۱	تأثیرگذاری اولیه
C۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۵
C۲	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C۳	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۶
C۴	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۳
C۵	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۳
C۶	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۲
C۷	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۶
C۸	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۶
C۹	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۶
C۱۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۵
C۱۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۲
تأثیرپذیری اولیه	۵	۵	۵	۲	۳	۳	۵	۵	۵	۴	۲	

مأخذ: همان.

**گام چهارم - ماتریس دسترسی نهایی:** در این مرحله، روابط ثانویه بین متغیرهای مدل بررسی شده و ماتریس نهایی دسترسی براساس روابط منطقی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری زوجی بین متغیرها به دست آمده است (Çakirli, Karadayı Usta and Serdarasan, 2020). به عنوان مثال، همان‌طور که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود براساس ماتریس دسترسی تعاملی، متغیر C۱ متغیر C۷ را تحت تأثیر قرار می‌دهد از سوی دیگر متغیر C۷ به نوبه خود متغیر C۳ را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بدین ترتیب براساس اصل سازگاری، متغیر C۱ روی C۳

تأثیرگذار است که در جدول ۴ این روابط غیرمستقیم با ستاره مشخص شده است. قدرت نفوذ یک متغیر جمع ردیف متغیرهای تأثیرپذیر از آن و خود متغیر، میزان وابستگی یک متغیر نیز از جمع متغیرهای تأثیرگذار بر آن متغیر به صورت ستونی محاسبه شده است.

جدول ۴. ماتریس دسترسی نهایی

موانع	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	تأثیرگذاری
C1	۱	۱	*۱	۱	*۱	*۱	*۱	*۱	۱	۱	۱	۱۰
C2	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C3	*۱	۱	۱	*۱	۱	۱	۱	*۱	۱	۱	۰	۹
C4	*۱	۱	*۱	۱	*۱	*۱	*۱	*۱	۱	*۱	۰	۹
C5	*۱	۱	۱	*۱	۱	*۱	۱	*۱	*۱	*۱	۰	۹
C6	*۱	*۱	*۱	۱	*۱	۱	*۱	۱	*۱	*۱	*۱	۹
C7	۱	۱	۱	۱	*۱	۱	۱	۱	*۱	*۱	*۱	۱۰
C8	۱	*۱	*۱	۱	*۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
C9	۱	*۱	۱	۱	*۱	۱	*۱	۱	۱	۱	*۱	۱۰
C10	۱	*۱	۱	۱	*۱	۱	*۱	*۱	*۱	۱	*۱	۱۰
C11	۱	*۱	*۱	۱	*۱	۰	*۱	۰	۰	*۱	۱	۷
تأثیرپذیری	۹	۱۰	۸	۷	۹	۸	۹	۹	۹	۹	۶	

توضیح: اعداد ستاره‌دار، نشان‌دهنده روابط غیرمستقیم است. مأخذ: همان.

**گام پنجم - سطح‌بندی موانع:** برای تعیین سطح و اولویت‌بندی متغیرهای تحت بررسی در ماتریس دسترسی نهایی، مجموعه دریافتی (دستیابی)، مجموعه مقدماتی (پیش‌نیاز) و مجموعه مشترک برای هر عنصر مشخص می‌شود. مجموعه دریافتی برای هر عنصر، مجموعه عناصری است که بر آنها مؤثر است (Ibid.). به عبارت دیگر مجموعه دستیابی نشانگر عوامل نفوذپذیر هر متغیر است (همه مؤلفه‌هایی که در سطر مربوط به مؤلفه موردنظر عدد «۱» دارند). مجموعه مقدماتی یا پیش‌نیاز هر عنصر، مجموعه عناصری است که بر عنصر موردنظر مؤثرند و مجموعه مقدماتی یا پیش‌نیاز نیز براساس تأثیرپذیری هر متغیر شامل آن متغیر به انضمام سایر متغیرهایی که در ایجاد آن نقش داشته است (همه مؤلفه‌هایی که در ستون مربوط به مؤلفه موردنظر عدد «۱» دارند) تشکیل می‌شود. سپس براساس مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز، مجموعه اشتراکات محاسبه می‌شود.

جدول ۵. تکرار اول برای سطح بندی متغیرها به تفکیک مجموعه دریافتی، مجموعه

مقدماتی و مجموعه اشتراکی

موانع	مجموعه دریافتی	مجموعه مقدماتی	مجموعه اشتراکها	سطح
C <sub>1</sub>	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	
C <sub>2</sub>	۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	۲	۱
C <sub>3</sub>	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	
C <sub>4</sub>	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	۱-۳-۴-۵-۷-۸-۹-۱۰	۱-۳-۴-۵-۷-۸-۹-۱۰	
C <sub>5</sub>	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	
C <sub>6</sub>	۱-۲-۳-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	۱-۳-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	
C <sub>7</sub>	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	
C <sub>8</sub>	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	
C <sub>9</sub>	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	۱-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	۱-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	
C <sub>10</sub>	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	
C <sub>11</sub>	۱-۲-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	۱-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	۱-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	

مأخذ: همان.

در سلسله مراتب روش مدل سازی ساختاری تفسیری، متغیرهایی که در ایجاد هیچ متغیر دیگر مؤثر نبود و رابطه تأثیرگذار ندارد به عنوان متغیر سطح بالا محسوب می شود. همان طور که در جدول ۵ ملاحظه می شود، متغیر C<sub>2</sub> هیچ متغیر دیگری را تحت تأثیر قرار نداده و لذا در سطح اول قرار می گیرد. پس از شناسایی متغیر بالاترین سطح، آن متغیر از فهرست متغیرها کنار گذاشته شده و این تکرار تا زمانی

ادامه می‌یابد که سطح همه متغیرها مشخص شود. در سطح دوم با حذف متغیر C۲ مجدداً مقایسات زوجی و مجموعه‌های اشتراکی مورد محاسبه قرار می‌گیرد. در مرحله دوم متغیرهای C۱, C۳, C۵, C۷, C۸, C۹, C۱۰ شناسایی شده و وارد سطح سوم نشده‌اند. در سطح سوم از مقایسات، متغیر C۱۱ و در سطح چهارم نیز متغیر C۶ حذف شده است. نهایتاً در سطح پنجم متغیر C۴ به‌عنوان تأثیرگذارترین متغیر قرار گرفته است. به‌بیان دیگر خروجی ماتریس سطح‌بندی موانع نشان می‌دهد که متغیر «کمبود دانش و اطلاعات در خصوص بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد» به‌عنوان مؤثرترین مانع اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در ترکیه بوده است. در یک سطح پیش‌تر، یعنی سطح چهارم، متغیر C۶ یعنی «ضعف ارتباط برنامه-پروگرام-بودجه» مانع مؤثر دیگری در بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در ترکیه است.

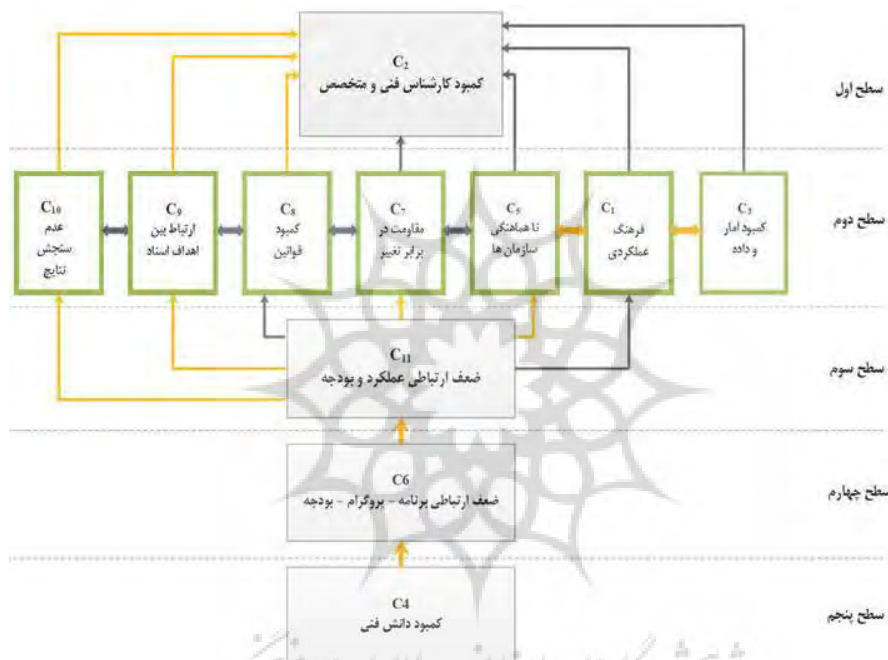
در تکرار مرحله سوم، با حذف خروجی‌های سطح دوم، یعنی متغیرهای ۱، ۳، ۵، ۷، ۸، ۹ و ۱۰ مجدداً با محاسبه مجموعه دریافتی و مجموعه مقدماتی، مجموعه اشتراکی محاسبه شده و نهایتاً در این سطح نیز متغیر شماره ۱۱ به‌عنوان خروجی مشخص شده و در تکرار سطح چهارم حذف می‌شود.

**گام ششم - ترسیم مدل نهایی:** پس از تعیین روابط تعاملی متغیرها و سطح‌بندی آنها، درنهایت می‌توان مدل نهایی تعامل متغیرها را براساس سطح آنها ترسیم کرد. در این پژوهش، ۱۱ متغیر در پنج سطح قرار گرفته‌اند. در بالاترین سطح (سطح اول)، متغیر کمبود کارشناس و نیروی انسانی متخصص و در پایین‌ترین سطح (سطح پنجم) ضعف دانش و اطلاعات در خصوص بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد به‌عنوان عامل زیربنایی قرار گرفته است. به‌عبارت دیگر، مدل ساختاری تفسیری نهایی ترسیم شده بیانگر روابط تعاملی متغیرهاست که از سطح پنجم شروع و به سمت سطح اول (کمبود کارشناس و متخصص) امتداد پیدا می‌کند. سطح‌بندی و

روابط تعاملی متغیرها در مدل نهایی و در شکل ۱ به تصویر کشیده شده است.

شکل ۱. مدل نهایی ساختاری تفسیری موانع بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در سیستم

### بودجه‌ریزی دولت مرکزی ترکیه



توضیح: خاطر نشان می‌سازد فلش‌های نارنجی رنگ بیانگر روابط ثانویه و فلش‌های سیاه نشان‌دهنده روابط اولیه است. مأخذ: یافته‌های تحقیق.

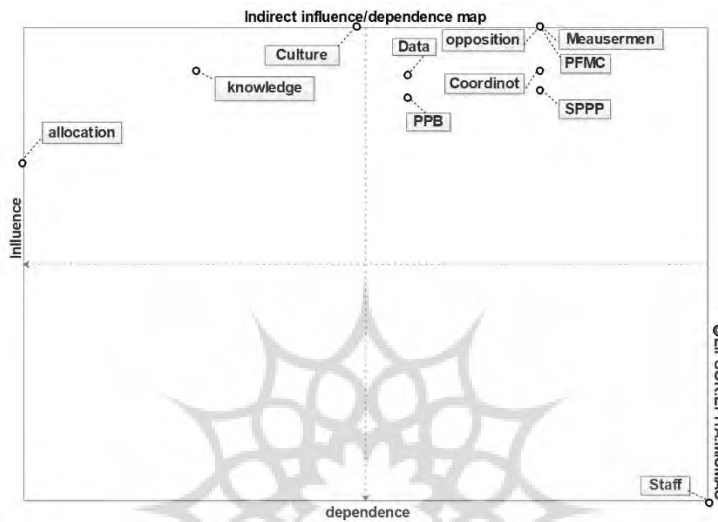
### گام هفتم - تجزیه و تحلیل قدرت وابستگی و قدرت نفوذ: هدف از

تحلیل میک‌مک بررسی و تحلیل نیروی نفوذ و وابستگی تعاملی متغیرهای یک مسئله است. در تحلیل میک‌مک متغیرها به چهار گروه متغیرهای خودمختار، متغیرهای وابسته، متغیرهای پیوندی و متغیرهای مستقل تقسیم می‌شود. متغیرهای خودمختار هم نیروی وابستگی ضعیف و هم نیروی نفوذ کمتری دارد (آیینی، ذبیحی و سعیده

زرآبادی، ۱۳۹۸). در مسئله مدل‌سازی موانع اجرای سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد هیچ متغیر خودمختاری شناسایی نشده است. متغیر وابسته نیروی نفوذ و تأثیرگذاری ضعیفی داشته اما باین وجود، از نیروی وابستگی و تأثیرپذیری بسیار بالاتری برخوردار است. در پژوهش حاضر، متغیر شماره ۱، یعنی کمبود کارشناس و متخصص بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد به‌عنوان یک متغیر وابسته است. همان‌طور که در شکل ۲ ملاحظه می‌شود این متغیر به‌رغم اینکه تأثیرپذیری بسیار بالاتری نسبت به سایر متغیرها دارد اما تقریباً روی هیچ متغیر دیگری تأثیر شناخته شده‌ای ندارد. به‌بیان دیگر در مدل‌سازی موانع، اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، متغیر کمبود کارشناس و متخصص در خوشه متغیرهای وابسته قرار می‌گیرد که نقش وابستگی در مدل داشته است. این خروجی تحلیلی میک‌مک با مدل نهایی تفسیری مبنی بر قرار گرفتن در پایین‌ترین سطح سازگاری دارد. متغیرهای پیوندی نیز از نیروی نفوذ قوی و همچنین نیروی وابستگی قدرتمندی برخوردار است.

همان‌طور که در شکل ۲ ملاحظه می‌شود این پژوهش هفت متغیر شامل نقص در زیرساخت‌ها و ارائه آمار، ناهماهنگی بین دستگاه‌های متولی، ارتباط ضعیف بین برنامه-پروگرام-بودجه، مقاومت مدیران و کارشناسان، قوانین ناکافی و ناقص، ضعف بین اهداف و راهبردهای برنامه‌های راهبردی دستگاه‌ها با برنامه‌های و گزارش‌های عملکرد، عدم سنجش مؤثر پیامدها به‌عنوان متغیرهای پیوندی شناسایی شده و در نهایت متغیر مستقل که نیروی نفوذ قوی دارد اما از نیروی وابستگی و تأثیرپذیری کمتری برخوردار است. در این پژوهش، مؤلفه‌های «فقدان فرهنگ عملکردی در بخش عمومی»، «ابهام و کمبود دانش فنی در مورد سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد» و «ارتباط ضعیف بین عملکرد و تخصیص بودجه» به‌عنوان متغیرهای مستقل مورد شناسایی قرار گرفته است.

شکل ۲. ماتریس میک مک و توزیع موانع پیاده‌سازی سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد براساس دو معیار میزان وابستگی و میزان تأثیرگذاری



مأخذ: همان.

بررسی یافته‌های مدل‌سازی ساختاری تفسیری و همچنین تحلیل میک مک در مورد موانع اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام بودجه‌ریزی دولت مرکزی نشان می‌دهد:

مؤلفه «ابهام و کمبود دانش فنی در مورد سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد» در بین موانع شناسایی شده، به‌عنوان مهم‌ترین مانع اثرگذار در سطح پنجم قرار گرفته است. همان‌طور که چاتاک و چلینگیر<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) نیز تصریح می‌کنند در شروع پیاده‌سازی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، نظام اداری و سیاسی حاکم بر مدیریت مالی عمومی خود در مورد روش‌شناسی این سیستم بودجه‌ریزی با ابهام<sup>۲</sup> و کمبود

1. Çatak and Çilingir  
2. Ambiguity

دانش فنی مواجه بودند. همچنین چلبی و کوانجیلار<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) بیان می‌کنند به دلیل عدم تفهیم و ناآشنایی سیاستگذاران و مدیران ارشد با چارچوب‌های فنی سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، کارشناسان و متخصصان را نیز دچار سردرگمی می‌کردند. از سوی دیگر ابهام و عدم اطلاع مدیران و سیاستگذاران ارشد باعث ایجاد شکاف در درک افکار عمومی با مدیران شده بود و تا حدی حمایت افکار عمومی را نیز به صورت منفی تحت تأثیر قرار داده بود (Bakirtaş and Nazlıoğlu, 2019).

در سطح چهارم، یکی از موانع اصلی اجرای سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در ترکیه، عامل «ارتباط ضعیف بین برنامه-پروگرام-بودجه» است. از سال ۲۰۰۶ اولین پروگرام‌های میان‌مدت سه‌ساله و همچنین برنامه مالی میان‌مدت سه‌ساله اجرایی شد. گرچه این اقدام برای تقویت ارتباط نظام برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی حائز اهمیت بود و تا حد بسیاری توانسته بود با بودجه‌ریزی چندین ساله، ارتباط برنامه‌های توسعه پنج‌ساله با بودجه‌های سنواتی را تقویت کند اما در عمل همچنان توزیع بودجه براساس «پروژه» صورت می‌گرفت (Akbeý, 2019). یکی از دلایل حرکت به سمت بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد برنامه‌ای از سال ۲۰۲۱ رفع همین مسئله بود (Ergen, 2021). برنامه‌های راهبردی به‌عنوان ابزاری ارتباطی بین اهداف و سیاست‌های کلان با بودجه و برنامه‌های عملیاتی در سازمان‌های دولتی جدی گرفته نشده است.

همان‌طور که دوغان<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) بیان می‌کند تفکر غالب در سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی در مورد برنامه‌های راهبردی، «برنامه‌ای برای عدم اجراسست» و دستگاه‌ها نه برای اجرا بلکه صرفاً برای خالی نبودن عریضه و تکلیف قانونی به تهیه برنامه‌های

---

1. Çelebi and Kovancilar

2. Doğan

راهبردی اقدام کرده و این برنامه‌ها جدی گرفته نمی‌شود. در سطح سوم مؤلفه «ارتباط ضعیف بین عملکرد و تخصیص بودجه» به‌عنوان یکی از موانع پیاده‌سازی سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در مدیریت مالی دولت مرکزی ترکیه بوده است. بسیاری معتقدند پس از اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، عملاً همانند گذشته، بودجه‌ریزی سنتی و تمرکز بر میزان عملکرد اعتبارات سال‌های گذشته وجود داشته است و میزان تخصیص بودجه همبستگی زیادی با عملکرد دستگاه‌ها و سازمان‌ها نداشته است. یکی دیگر از موانع اصلی پیاده‌سازی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، هماهنگی ضعیف بین وزارت مالیه، خزانه‌داری و وزارت توسعه (عنوان سازمان برنامه‌ریزی دولت در مقطع ۲۰۰۸) بود. تخصیص بودجه اعتبارات هزینه‌ای با وزارت مالیه، تخصیص اعتبارات پروژه‌های عمرانی با وزارت توسعه و همچنین پرداخت نقدینگی نیز با خزانه صورت می‌گرفت. در برخی موارد، ناهماهنگی بین این دستگاه، باعث تأخیر در پرداخت نقدینگی به‌ویژه در مورد پروژه‌های عمرانی می‌شد. یکی دیگر از موانعی که در اکثر پژوهش‌ها مطرح شده بود بحث کمبود کارشناسان و متخصصان در نظام بودجه‌ریزی کشور ترکیه است. اما مدل‌سازی ساختاری تفسیری نهایی نشان می‌دهد این مانع در آخرین سطح قرار داشته و خود معلول سایر موانع دیگر است. بسیاری از پژوهشگران و متخصصان اعتقاد دارند عواملی همچون ضعف شایسته‌سالاری، ضعف فرهنگ اداری مبتنی بر عملکرد، نفوذ و قدرت افراد سیاسی در امور فنی و بوروکراسی در واقع باعث خروج یا انزوای بدنه کارشناسی به‌ویژه در دهه گذشته شده است.

#### ۴. جمع‌بندی، نتیجه‌گیری و درس‌های سیاستی

ترکیه طی دهه‌های گذشته به‌ویژه از سال ۲۰۰۳ برای بهبود نظام مدیریت مالی عمومی تلاش کرد تا بتواند ضمن افزایش اثربخشی و کارایی منابع عمومی، نواقص و کمبودهای نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد را مرتفع سازد. بررسی الگوی حکمرانی و سیر اصلاحات ساختاری سیستم بودجه‌ریزی ترکیه، می‌تواند حاوی درس‌های آموزنده‌ای باشد. سیستم بودجه‌ریزی بخش عمومی ترکیه شامل چندلایه است. بودجه شرکت‌های دولتی، بودجه سازمان‌های تأمین اجتماعی، بودجه شهرداری‌ها و ادارات محلی از بودجه دولت مرکزی کاملاً مجزا است. آنچه تحت مدیریت دولت مرکزی قرار دارد بودجه وزارتخانه‌ها (بودجه عمومی)، بودجه سازمان‌های نظارتی و بودجه ویژه برای کمک به نهادهای فرهنگی و عموماً مراکز آموزشی و پژوهشی است. بنابراین در قوانین بودجه سنواتی، صرفاً بودجه دولت مرکزی آمده و بودجه شرکت‌های دولتی و مؤسسه‌های تأمین اجتماعی و شهرداری‌ها ذیل قانون بودجه نبوده و در مجلس مورد بررسی قرار نمی‌گیرد. سیستم بودجه‌ریزی ترکیه چندساله (سه‌ساله) غلتان بوده و در قوانین بودجه سنواتی، بودجه سه سال آتی دستگاه‌های اجرایی برآورد می‌شود. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

نکته مهم دیگر، جایگاه حکمرانی بودجه‌ریزی در قانون اساسی این کشور است. بر این اساس، مسئولیت تهیه و تدوین لایحه بودجه و همچنین انتشار قوانین بودجه مصوب مجلس برعهده ریاست جمهوری و دولت؛ مسئولیت بررسی بودجه عمومی و گزارش حساب قطعی (تفریغ بودجه) با مجلس ترکیه و به نمایندگی از مجلس؛ مسئولیت نظارت بر بودجه و بررسی گزارش حساب قطعی بودجه با دیوان محاسبات و همچنین مسئولیت اصلی بررسی لایحه بودجه و گزارش تفریغ بودجه در مجلس برعهده کمیسیون برنامه و بودجه مجلس است. شیوه و زمان‌بندی فرایندهای تهیه،

تصویب، اجرا و نظارت بودجه نیز به تفصیل و به صورت شفاف در قانون مدیریت و نظارت مالی عمومی تصریح شده است که در واقع جلوی برخی اقدام‌های فرابودجه‌ای گرفته شده است. از سال ۲۰۱۸ و با استقرار سیستم ریاستی در ترکیه، قدرت شخص ریاست جمهوری در سیستم بودجه‌ریزی و مدیریت مالی عمومی این کشور به شدت افزایش یافته است. بسیاری از اختیارات بودجه‌ای وزارت خزانه‌داری و مالی به سازمان استراتژی و بودجه ذیل ریاست جمهوری منتقل شده است. به غیر از دو سند لایحه بودجه و برنامه پنج‌ساله توسعه، سایر اجزا همه ذیل مسئولیت و اختیارات ریاست جمهوری قرار دارد. با این اوصاف عملاً مجلس غیر از سند بودجه، بر سایر ارکان نظام بودجه‌ریزی نظارت کافی ندارد. این تمرکز اختیارات اگرچه در کشور ما نیز مقطعی دنبال شد اما نتیجه‌ای جز بی‌انضباطی مالی دولت نداشته است.

یکی از درس‌های سیاستی مهم از تجربه ترکیه، مکانیسم ارتباط نظام بودجه‌ریزی با نظام برنامه‌ریزی توسعه است. برای این مهم، علاوه بر برنامه پنج‌ساله، برنامه‌های میان‌مدت سه‌ساله و پروگرام‌های میان‌مدت و در سطح دستگاه‌های اجرایی نیز برنامه‌های راهبردی و عملیاتی پیش‌بینی شده است. با این راهبرد، سیاستگذار قصد داشته رابطه بین «برنامه-پروگرام-بودجه» تقویت شود هرچند در عمل این مسئله همچنان به‌عنوان یکی از چالش‌های سیستم بودجه‌ریزی ترکیه پابرجا است. مدل نهایی ساختاری تفسیری موانع و چالش‌های اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد نشان می‌دهد که کمبود دانش و ابهام سیاستگذاران، مدیران و برنامه‌ریزان به‌عنوان اصلی‌ترین عامل و پایه‌ای‌ترین سطح قرار داشته و مانع اصلی پیاده‌سازی این سیستم در ترکیه بوده است. این یافته نشان می‌دهد دانش فنی و رویکرد سیاستگذاران و قانونگذاران در موفقیت بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد عامل کلیدی است. هرگونه ابهام، تفاسیر و برداشت‌های مختلف مدیران و سیاستگذاران خود باعث ابهام و

سردرگمی کارشناسان و مجریان و بی‌اعتباری اصلاحات ساختاری می‌شود.

در کشور ما نیز از اوایل دهه ۱۳۸۰ شمسی سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در دستور کار مدیریت مالی عمومی بوده است اما به‌رغم گذشت بیش از دو دهه، هنوز مسائل و چالش‌های عمده‌ای در اجرا و پیاده‌سازی وجود دارد. بی‌شک یکی از موضوع‌های مورد نیاز در مدیریت اقتصادی ایران، انجام اصلاحات ساختاری در نظام برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی برای افزایش کارایی، اثربخشی، شفافیت، پاسخگویی، کاهش نাত্রازی‌های مزمّن، استانداردسازی و طبقه‌بندی مالی، کاهش عملیات فرابودجه‌ای است. با وجود تلاش‌های متعدد صورت گرفته، رویه‌ها و واقعیت‌های نظام بودجه‌ریزی کشور و قوانین بودجه سال‌های اخیر مطلوب نظام سیاسی و اقتصادی نیست. گرچه رفع و اصلاح این مشکلات در کوتاه‌مدت قدری دشوار به‌نظر می‌رسد اما شروع تلاشی تازه با استفاده از تجربیات کشورهای مشابه، قدمی مؤثر برای تحقق این اصلاحات است. در همین راستا پیشنهاد می‌شود موارد زیر به‌عنوان درس‌های سیاستی از تجربه ترکیه در اصلاحات ساختاری نظام بودجه‌ریزی کشورمان مورد توجه قرار گیرد:

- تدوین و تصویب قانون مدیریت مالی مدرن، به‌روز و البته شفاف بخش عمومی کشور، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
- معماری نوین سیستم برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی و حاکمیت قانون به‌معنای واقعی در همه فرایندهای تدوین، تصویب، اجرا و نظارت برنامه و بودجه،
- تعیین حدود مداخله عناصر حکمرانی بودجه در قانون و اجتناب از عملیات فراقانونی بودجه چه در مجلس و چه در دولت،
- تعیین تکلیف سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد و تلاش برای بهینه‌سازی آن از طریق سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد برنامه‌ای،

- تقویت ارتباط نظام برنامه - بودجه از طریق برنامه‌های میان‌مدت و برنامه‌های راهبردی سازمانی،
- تفکیک و خروج بودجه شرکت‌های دولتی و سازمان‌های تابعه از قانون بودجه عمومی کشور،
- بازنگری اساسی در طبقه‌بندی ردیف‌های بودجه از دستگاهی به سیستم مبتنی بر برنامه خدمات عمومی کشور،
- استقرار واقعی و عملیاتی سیستم بودجه‌ریزی چندساله.



## منابع و مأخذ

۱. آذر، عادل، مهدی صادقی شاهدانی و محمدرضا بیکی (۱۳۹۹). «نگاشت مدل عوامل مؤثر بر اعوجاجات بودجه عمومی کشور»، فصلنامه پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی، ۹۴.
۲. آیینی، محمد، حسین ذبیحی و زهراسادات سعیده زرآبادی (۱۳۹۸). «ارائه مدل ارزیابانه از چالش‌های نظام مدیریت شهری شهرهای جدید ایرانی بر مبنای رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM)». باغ نظر، ۱۶ (۷۵).
۳. مقیمی، سیدمحمد، علی اصغر پورعزت، حسن دانایی‌فرد و حیدر احمدی (۱۳۹۵). «طراحی و تبیین مدل بودجه‌بندی براساس شاخص‌های حکمرانی خوب در ایران»، مدیریت دولتی، ۸ (۴).  
[https://jipa.ut.ac.ir/article\\_62180\\_796b8b157761d9a40ef6ef3631af1b9b.pdf](https://jipa.ut.ac.ir/article_62180_796b8b157761d9a40ef6ef3631af1b9b.pdf)
4. Akbey, F. (2019). "Türkiye'de "Program Bazlı Performans Bütçe" Çalışmaları Üzerine Bir Değerlendirme", *Maliye Araştırmaları Dergisi*, 5 (1), <https://dergipark.org.tr/en/pub/finance/issue/61469/917942>
5. Attri, R., N. Dev and V. Sharma (2013). "Interpretive Structural Modelling (ISM) Approach: An Overview", *Research Journal of Management Sciences*, 2319 (2).
6. Bakirtaş, D. and M. Nazlıoğlu (2019). "Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi: Bürokrasi ve Bürokrat Davranışları Perspektifi", *Sayıştay Dergisi*, (114), <https://dergipark.org.tr/en/pub/sayistay/issue/61570/919313>
7. Bulutoğlu, K. and E. Kurtuluş (1981). *Bütçe ve Kamu Harcamaları*, Araştırma, Eğitim, Ekin Yayınları.
8. Çakırlı, M., S. Karadayı Usta and S. Serdarasan (2020). "Structural Modeling and Analysis of Enterprise Resource Planning Implementation Barriers", *Pamukkale University Journal of Engineering Sciences*, 26 (4). doi: 10.5505/pajes.2019.62993
9. Çalışkan, A., P.B. Kaya and M. Malak (2020). "Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin Bütçe Sürecine Etkisi", *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (3), <https://dergipark.org.tr/en/pub/ahbvuibfd/issue/58605/802799>
10. Cardos, I.R. (2014). "New Trends in Budgeting: A Literature Review", *Practical Application of Science*, 2 (2).

11. Çatak, S. and C. Çilingir (2010). "Performance Budgeting in Turkey", *OECD Journal on Budgeting*, 10 (3), <https://doi.org/10.1787/16812336>
12. Çelebi, A.K. and B. Kovancılar (2012). "Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminin Teorik ve Pratik Sorunları", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19 (1).
13. Çetinkaya, Ö. (2018). *Türkiye'de Uygulanan Bütçe Sistemleri ve Sistem Macerasının Değerlendirilmesi*, Ekin Yayınevi, Bursa.
14. Çetinkaya, Ö. ve A. Gerçek (Ed.) (2018). *Prof. Dr. Nihat Edizdoğan'a Armağan Kitabı İçinde*, Ekin Yayınevi, Bursa.
15. Çiçek, H.G. and S. Dikmen (2015). "Osmanlı Devleti'nde Bütçenin ve Bütçe Hakkının Tarihsel Gelişimi", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (2), <https://dergipark.org.tr/en/pub/esad/issue/38966/456072>
16. Clark, C., C.E. Menifield and L.M. Stewart (2018). "Policy Diffusion and Performance-based Budgeting", *International Journal of Public Administration*, 41 (7), <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1278384>
17. Coşkun, G. (1976). *Bütçe Reformu "Nedenleri" ve Program Bütçe Sistemi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
18. Curristine, T. (2007). *Experience of OECD Countries with Performance Budgeting*, In *Performance Budgeting: Linking Funding and Results*, London, Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/9781137001528\\_8](https://doi.org/10.1057/9781137001528_8)
19. Dawson, C.S. (1995). *Performance Measurement and Budgeting: Relearning Old Truths*, Albany, NY: Legislative Commission on Government Administration.
20. Doğan, İ. (2018). *Türkiye'de Performans Esaslı Bütçeleme: Sorunlar ve Öneriler* (Master's thesis, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
21. Ergen, Z.U.H.A.L. (2021). "Performans Esaslı Bütçe Sisteminden Program Bazlı Performans Bütçe Sistemine Geçiş: Yeni Bütçe Sistemi ile Hedeflenenler", *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1), <https://doi.org/10.11611/yead.989905>
22. Falay, N. (2010). *Türkiye'de Bütçe Hakkının ve Bütçe İlkelerinin Gelişimi*, Ataç, E. ve Moğol, T. (Ed.), *Devlet Bütçesi Kitabı İçinde*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Yayını, 873.
23. Joyce, P.G. (1999). *Performance-Based Budgeting*, In R.T. Meyers (Ed.), *Handbook of Government Budgeting*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
24. Kaçer, F. and Arap İbrahim (2018). "Politika Transferi Bağlamında Türkiye'de Kamu Mali Yönetimi Reformunun Başarısının Değerlendirilmesi", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), <https://doi.org/10.30794/pausbed.424382>

25. Malone, D.W. (1975). "An Introduction to the Application of Interpretive Structural Modeling", *Proceedings of the IEEE*, 63 (3).
26. Mikesell, J. (1999). *Fiscal Administration: Analysis and Applications for the Public Sector* (5th ed.), Fort Worth, TX: Harcourt Brace College Publishers.
27. Moğol, T. (2018). *Devlet Bütçeleme Sistemleri*, Moğol, T. (Ed.), Devlet Bütçesi Kitabı İçinde, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Yayını, Yayın No: 2608.
28. Özer, İ. (2018). *Türkiye'de Performans Esaslı Bütçeleme: Sorunlar ve Öneriler*, (Yüksek Lisans Tezi), Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
29. SBB (T.C. Strateji ve Bütçe Başkanlığı) (2020a). *Program Bütçe Rehberi*, Ankara, SBB.
30. \_\_\_\_\_ (2020b). *2021-2023 Bütçe Hazırlama Rehberi*, Ankara, SBB. Erişim Adresi: [https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/10/2021-2023\\_ButceHazirlamaRehberi.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/10/2021-2023_ButceHazirlamaRehberi.pdf), Erişim tarihi: 16.02.2021.
31. Schick, A. (2014). "The Metamorphoses of Performance Budgeting", *OECD Journal on Budgeting*, Vol. 13/2, DOI: 10.1787/budget-13-5jz2jw9szgs8
32. Shukla, M. and L. Mattar (2019). "Next Generation Smart Sustainable Auditing Systems Using Big Data Analytics: Understanding the Interaction of Critical Barriers", *Computers & Industrial Engineering*, 128, <https://doi.org/10.1016/j.cie.2018.04.055>
33. Susam, N., H. Özgül and E. Yavuz (2020). *Türkiye Ekonomisi ve Maliyesi (1923-2023)*, İstanbul, Beta Yayınevi.
34. T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı (HMB) (2022). "Hazine ve Maliye Bakanlığı Websitesi", <https://www.hmb.gov.tr/bumko-orta-vadeli-mali-plan-ve-ekleri>.
35. Yavuz, E., H.B. Özgül and N. Susam (2021). "Türk Bütçe Sistemindeki Değişimler ve Performans Esaslı Program Bütçe Sistemine Geçiş", *Maliye Çalışmaları Dergisi*, (65), <https://doi.org/10.26650/mcd2021-889262>
36. Yılmaz, C. (2003). *Kompleks Modernite için Planlama: Türkiye Örneği* (Planning for Complex Modernity: The Turkish Case) Doktora Tezi (Ph.D. Thesis), Bilkent Üniversitesi, Ankara.
37. Yılmaz, H.H. and I. Akdeniz (2020). "Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile Değişen Kamu Mali Yönetim Sisteminde Program Bazlı Bütçe Sistemine Yönelik Bir Yapılandırma Önerisi", *Sayıştay Dergisi*, (117), <https://dergipark.org.tr/en/pub/sayistay/issue/61573/919318>
38. Yılmazcan, D. (2000). *Bütçe Hakkı ve Bütçe Uygulamaları*, XIII. Türkiye Maliye III. Türkiye Maliye Sempozyumu: Anayasal Mali Düzen, Marmara Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayınları, İstanbul.