

# طراحی الگوی عامل-بنیان برای ارزیابی امکان‌سنجی بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌های استان قزوین

الهام فریدوند نعمت آباد<sup>۱</sup>

ابراهیم عباسی<sup>۲</sup>

آرش هادی‌زاده<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت ۱۴۰۴/۶/۱۱ - تاریخ تصویب ۱۴۰۴/۹/۷)

نوع مقاله: علمی پژوهشی

## چکیده

این پژوهش با هدف ارزیابی امکان‌سنجی پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌های استان قزوین از طریق مدل‌سازی عامل‌بنیان انجام شد. با استفاده از نرم‌افزار NetLogo، تعاملات پویا بین عوامل کلیدی (منابع مالی، نیروی انسانی، سیاست‌های مدیریتی و نیازهای شهروندان) در سه سناریو (پایه، افزایش بودجه و بهبود سیاست‌های مدیریتی) شبیه‌سازی شد. داده‌ها از گزارش‌های واقعی

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران.

<sup>۲</sup> - گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

[Abbasiebrahim2000@alzahra.ac.ir](mailto:Abbasiebrahim2000@alzahra.ac.ir)

<sup>۳</sup> - استادیار گروه اقتصاد، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

(۱۳۹۸-۱۴۰۳) و شبیه‌سازی شده جمع‌آوری شدند. نتایج نشان داد که بهبود سیاست‌های مدیریتی با نرخ تکمیل پروژه‌ها ۸۵٪، رضایت شهروندان ۷۵٪، انحراف بودجه‌ای ۱۰٪، و کارایی منابع ۹۰٪ بهترین عملکرد را دارد، در حالی که افزایش بودجه (۲۰٪) به دلیل مقاومت کارکنان اثربخشی کمتری داشت (نرخ تکمیل ۷۸٪). تحلیل‌های آماری نقش محوری سیاست‌های مدیریتی و نیروی انسانی را تأیید کرد. مقایسه با داده‌های واقعی انطباق بالا را نشان داد، هرچند محدودیت‌های داده‌ای نیاز به جمع‌آوری اطلاعات جامع‌تر را برجسته کرد. این الگو با پر کردن شکاف‌های ادبیات در زمینه کمبود ابزارهای شبیه‌سازی پویا و مطالعات محلی، پیشنهادهایی شامل تقویت شفافیت با سامانه‌های گزارشگری آنلاین، کاهش مقاومت کارکنان با آموزش، تخصیص بودجه اضافی به خدمات اولویت‌دار، افزایش مشارکت شهروندان با پلتفرم‌های دیجیتال و استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت مالی ارائه داد. این چارچوب بومی‌سازی شده و مقیاس‌پذیر می‌تواند به‌عنوان الگویی برای شهرهای کوچک و متوسط ایران استفاده شود.

**واژگان کلیدی:** بودجه‌ریزی عملیاتی، مدل‌سازی عامل-بنیان، شهرداری‌های قزوین، شفافیت مالی، کارایی منابع، رضایت شهروندان.

## مقدمه

بودجه‌ریزی عملیاتی<sup>۱</sup> به‌عنوان رویکردی نوین در مدیریت مالی، با تمرکز بر تخصیص منابع براساس نتایج عملکرد و اهداف استراتژیک، به دنبال افزایش کارایی، شفافیت و پاسخگویی در سازمان‌های عمومی است (حسینی ابوالوردی و همکاران، ۱۴۰۲). این روش با پیوند دادن منابع مالی به خروجی‌های قابل اندازه‌گیری، امکان پایش عملکرد و محاسبه بهای تمام‌شده خدمات را فراهم می‌کند و در مدیریت شهری می‌تواند تخصیص منابع را هدفمند کرده و نظارت بر اجرای پروژه‌ها را بهبود بخشد (جمالی، ۱۴۰۱). با این حال، پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در ایران با چالش‌های

<sup>۱</sup> Performance-Based Budgeting

متعددی از جمله کمبود منابع مالی، مقاومت کارکنان، ضعف زیرساخت‌های فنی و مدیریتی، و ناکافی بودن نظام‌های حسابداری مبتنی بر تعهد مواجه است (حجتی‌فرد و عمادی، ۲۰۲۰؛ صفدری نهاد و همکاران، ۲۰۱۵). این چالش‌ها در شهرهای کوچک و متوسط، که با محدودیت‌های منابع و نیازهای متنوع شهروندان روبرو هستند، به‌ویژه در شهرداری‌های استان قزوین، پررنگ‌تر است (مرادی و همکاران، ۲۰۱۲).

مدل‌سازی عامل‌بنیان<sup>۱</sup> (ABM) رویکردی قدرتمند برای درک سیستم‌های پیچیده است که بر چگونگی تعامل و تأثیرگذاری اجزای فردی، که به آن‌ها "عامل" می‌گویند، بر یکدیگر تمرکز دارد. این مدل‌ها مانند شبیه‌سازی‌های اجتماعی پیچیده عمل می‌کنند که در آن عوامل مستقل—چه انسان‌ها، حیوانات، سازمان‌ها یا حتی مولکول‌ها—براساس قوانین خود و شرایط فعلی تصمیم‌گیری می‌کنند و دست به عمل می‌زنند. ABM به عنوان یک ابزار تحلیلی قدرتمند برای سیاست‌گذاران که به دنبال درک سیستم‌های پیچیده اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی هستند، پدیدار شده است. با شبیه‌سازی تعاملات عوامل خودمختار در این سیستم‌ها، ABM‌ها بینش‌های منحصر به فردی در مورد چگونگی تأثیر سیاست‌های مختلف بر نتایج دنیای واقعی ارائه می‌دهند (Smythos, ۲۰۲۳).

استان قزوین با دارا بودن شهرهایی با اندازه‌ها و ویژگی‌های متنوع، به‌عنوان نمونه‌ای مناسب برای مطالعه بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرهای کوچک و متوسط ایران انتخاب شده است. شهرداری‌های این استان با محدودیت‌های مالی، کمبود نیروی انسانی متخصص و زیرساخت‌های ناکافی مواجه‌اند که پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی را دشوار می‌کند. علاوه بر این، نبود مطالعات محلی کافی در این مناطق و کمبود استفاده از ابزارهای شبیه‌سازی پویا در تحلیل بودجه‌ریزی، شکاف‌های قابل توجهی در ادبیات ایجاد کرده است (حسینی ابوالوردی و همکاران، ۱۴۰۲). این پژوهش با هدف طراحی الگویی مبتنی بر رویکرد عامل-بنیان به ارزیابی امکان‌سنجی پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌های قزوین می‌پردازد. ABM با شبیه‌سازی تعاملات پویا و غیرخطی بین عوامل کلیدی نظیر منابع مالی، نیروی انسانی، سیاست‌های مدیریتی و نیازهای شهروندان، چارچوبی قدرتمند برای تحلیل سیستم‌های پیچیده مدیریت شهری ارائه می‌دهد است (Macal & North, ۲۰۱۰؛ )

<sup>۱</sup> Agent Based Method

(SmythOs, ۲۰۲۵).

شکاف‌های کلیدی در این حوزه وجود دارد که ضرورت پژوهش حاضر را برجسته می‌کند:

- ۱) کمبود استفاده از مدل‌سازی عامل-بنیان (ABM) برای تحلیل بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌ها، در حالی که این رویکرد در حوزه‌های دیگر مانند سیاست‌گذاری اقتصادی و اجتماعی کاربرد گسترده‌ای دارد (Macal & North, ۲۰۱۰; SmythOs, ۲۰۲۵).
- ۲) نبود مطالعات محلی کافی در شهرهای کوچک و متوسط ایران، با تمرکز بیش از حد بر شهرهای بزرگ مانند تهران و شیراز (حسینی ابوالوردی و همکاران، ۱۴۰۲؛ مرادی و همکاران، ۲۰۱۲).
- ۳) فقدان چارچوب‌های یکپارچه برای تحلیل تعاملات پویا بین عوامل مختلف بودجه‌ریزی عملیاتی، مانند منابع مالی و نیروی انسانی (حجتی فرد، ۲۰۲۰).
- ۴) کمبود ارزیابی‌های امکان‌سنجی با ابزارهای شبیه‌سازی پویا، که اغلب به روش‌های توصیفی محدود شده‌اند (صفدری نهاد و همکاران، ۲۰۱۵).

### مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مرور ادبیات این پژوهش با هدف بررسی مبانی نظری و مطالعات پیشین مرتبط با بودجه‌ریزی عملیاتی و کاربرد رویکرد مدل‌سازی عامل-بنیان در مدیریت شهری انجام شده است. بودجه‌ریزی عملیاتی به‌عنوان یک ابزار کلیدی در مدیریت مالی عمومی، با تأکید بر تخصیص منابع براساس نتایج عملکرد، در دهه‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است. با این حال، پیاده‌سازی این رویکرد در کشورهای در حال توسعه، از جمله ایران، با چالش‌های متعددی مواجه است که نیازمند بررسی دقیق‌تر است. از سوی دیگر، مدل‌سازی عامل-بنیان به‌عنوان روشی نوآورانه برای تحلیل سیستم‌های پیچیده، پتانسیل بالایی در شبیه‌سازی تعاملات پویا بین عوامل مختلف در فرآیندهای بودجه‌ریزی دارد. این بخش ابتدا به بررسی مفاهیم و چارچوب‌های نظری بودجه‌ریزی عملیاتی پرداخته، سپس مطالعات انجام‌شده در ایران و جهان را تحلیل می‌کند.

### مطالعات پیشین بودجه‌ریزی عملیاتی در ایران

در ایران، مطالعات متعددی به بررسی نظام بودجه‌ریزی عملیاتی و چالش‌های پیاده‌سازی آن

پرداخته‌اند. این پژوهش‌ها اغلب به دنبال شناسایی عوامل موثر بر اجرای موفق این نظام در دستگاه‌های اجرایی و سازمان‌های خدماتی بوده‌اند.

یک پژوهش در سال ۲۰۲۴ به بررسی عوامل موثر بر اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در ایران پرداخت و نتایج نشان داد که مدیریت صحیح عملکرد، تحلیل و ارزیابی هزینه‌ها، و بهبود توانایی‌ها از جمله عوامل کلیدی هستند (راه‌داریک، ۱۴۰۳). همچنین، یک مطالعه در سال ۲۰۱۳ نشان داد که عوامل محیطی، به ترتیب شامل محیط سیاسی، محیط قانونی، محیط سازمانی و محیط اقتصادی، تأثیر بااهمیتی بر استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در ایران دارند. از این میان، محیط سیاسی بیشترین و محیط اقتصادی کمترین تأثیر را داراست (حاجیها و سالاروند، ۲۰۱۳).

علی‌رغم قوانین تصویب‌شده از اوایل دهه ۱۳۸۰، اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در ایران به نحو مطلوبی محقق نشده است. تغییر شیوه بودجه‌ریزی عملیاتی در دستگاه‌های دولتی با چالش‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مواجه بوده است. چالش‌های درون‌سازمانی شامل عدم تطابق میان تجهیزات، منابع انسانی و منابع مالی هستند. موانع برون‌سازمانی نیز شامل عوامل محیطی و اندازه دولت می‌باشند (صفدری نهاد و همکاران، ۲۰۱۵). مقاومت کارکنان نیز یکی از موانع شناسایی شده در پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی است (حجتی‌فرد و عمادی، ۲۰۲۰).

مطالعات موردی در سازمان‌ها به شرح زیر هستند:

- شهرداری شیراز: یک مطالعه در سال ۲۰۱۵ در شهرداری شیراز نشان داد که این سازمان توانایی لازم برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی را از لحاظ ارزیابی عملکرد، توانایی انسانی و توانایی فنی ندارد. با این حال، اختیار قانونی، رویه‌ای و سازمانی لازم برای پیاده‌سازی وجود دارد و شرایط پذیرش سیاسی و مدیریتی مناسب است، اما انگیزه کافی برای پیاده‌سازی وجود ندارد. نتایج این پژوهش بیانگر این بود که پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی می‌تواند منجر به صرفه اقتصادی در شهرداری شیراز شود (مرادی و همکاران، ۲۰۱۲).
- نیروی انتظامی: در پژوهشی که در نیروی انتظامی انجام شد، موانع استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی با استفاده از فن دلفی مثلثی فازی توسط ۲۵ نفر از نخبگان شناسایی و تأیید شد (روضه‌ای و همکاران، ۱۳۹۸).
- دانشگاه‌های علوم پزشکی: یک تحقیق در سال ۲۰۱۷ نشان داد که عوامل انسانی و فنی بر

استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در دانشگاه علوم پزشکی تهران مؤثر است (دشمن‌زیاری و همکاران، ۲۰۱۷).

- نیروهای مسلح: پژوهشی در سال ۲۰۲۰ با هدف بررسی امکان‌سنجی پیاده‌سازی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران انجام شد. نتایج نشان داد که توانایی ارزیابی عملکرد، توانایی فنی و توانایی نیروی انسانی وجود دارد، اما اختیارات رویه‌ای و سازمانی کافی نبوده و هیچ‌یک از سه نوع پذیرش انگیزشی، سیاسی و مدیریتی وجود ندارد. همچنین، شناخت نسبت به مفاهیم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد کافی نبوده و تمایل فکری و حمایت‌های مالی وجود ندارد. موانعی مانند عدم استقرار سیستم‌های بهای تمام شده و مقاومت کارکنان نیز مشاهده شد (فرد و عمادی، ۲۰۲۰).
- سازمان‌های دفاعی: مطالعه‌ای در سال ۲۰۱۸ بر روی یک سازمان دفاعی نشان داد که از بعد توانایی، این سازمان دارای توانایی ارزیابی عملکرد و توانایی فنی است. همچنین، از حیث پذیرش، تنها پذیرش سیاسی لازم برای اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی را داراست (لطفی جلال‌آبادی و نیک‌کارمکرم، ۲۰۱۸).

### مطالعات پیشین بودجه‌ریزی عملیاتی در جهان

مطالعات جهانی در زمینه بودجه‌ریزی عمومی و عملیاتی، رویکردهای مختلف و مناطق جغرافیایی گوناگونی را شامل می‌شود. این مطالعات به بررسی تاثیر بودجه‌ریزی عملیاتی بر عملکرد سازمان‌ها و مسائل مرتبط با آن پرداخته‌اند.

یک مطالعه در سال ۲۰۲۳ به شناسایی تولیدات علمی بین‌المللی در زمینه "بودجه‌ریزی عمومی" پرداخت. با استفاده از پایگاه‌های اطلاعاتی Scopus و Web of Science و با استفاده از واژه‌های "Public Budgeting" و "Government Budgeting"، ۲۷۲ مقاله داوری شده به زبان انگلیسی که بین سال‌های ۱۹۳۵ تا ۲۰۲۲ منتشر شده‌اند، انتخاب شدند. نتایج کتاب‌سنجی نشان می‌دهد که تمرکز انتشارات در ایالات متحده آمریکا است و از سال ۲۰۰۰ به بعد، سرعت مطالعات افزایش یافته است. این مطالعات بر ۱۱ مجله بین‌المللی متمرکز شده‌اند و مقاله "Melkers J., Willoughby K (۲۰۰۵)" با ۲۵۲ ارجاع، بیشترین استناد را داشته است (Baione & Riccio, ۲۰۲۳). مجلات مختلفی مانند "OECD Journal on Budgeting" و "Journal of

"Public Budgeting, Accounting and Financial Management" به این موضوع پرداخته‌اند (Oecd).

در سال ۲۰۱۳، یک مدل برنامه‌ریزی هدف‌فازی برای برآورد بودجه عملیاتی ارائه شد که از اعداد فازی مثلثی و بازه‌ای برای تخمین هزینه‌های بودجه‌ریزی استفاده می‌کند. این مدل در یک مطالعه موردی واقعی در استان قم ایران پیاده‌سازی و نتایج آن تحلیل شد (Mohammadi et al., ۲۰۱۳). همچنین، مطالعاتی در زمینه بودجه‌ریزی عملیاتی در شرکت‌های لهستان و لیتوانی نشان داده‌اند که بودجه‌ریزی عملیاتی به طور گسترده‌ای به کار گرفته می‌شود (Wnuk-Pel & Christauskas, ۲۰۱۸).

پژوهشی در سال ۲۰۲۳ به بررسی رابطه بین بودجه و توسعه پایدار و چگونگی استفاده سازمان‌ها از آن برای دستیابی به نتایج بهتر در جنبه‌های مختلف پرداخته است. این مطالعه نشان می‌دهد که با ادغام اهداف توسعه پایدار در فرآیند بودجه‌بندی، کسب و کارها می‌توانند تأثیر مثبت‌تری بر محیط زیست و جامعه داشته باشند و پاسخگویی مالی بهتری را تضمین کنند (Dharmanto et al., ۲۰۲۳). مطالعه دیگری تأثیر بودجه‌ریزی عملیاتی را بر عملکرد کارگاه‌های نساجی در واسط-عراق بررسی کرده است (Jumaah et al., ۲۰۲۲). همچنین، برخی تحقیقات بر نقش بودجه‌ها در کنترل مدیریتی و بحث‌های جاری پیرامون اثربخشی آن‌ها تمرکز دارند (Shawe, ۲۰۲۳).

برخی مطالعات به دشواری‌های پیاده‌سازی بودجه عملیاتی اشاره کرده‌اند، به ویژه در مورد هزینه‌های عملیاتی که اغلب در بودجه کلی نادیده گرفته می‌شوند (Saeed et al., ۲۰۱۶). بودجه‌بندی همچنین در سازمان‌های عمومی اروپایی نقش حاشیه‌ای داشته است (Anessi-Pessina et al., ۲۰۱۶).

### سؤالات تحقیق

این پژوهش با هدف پر کردن این شکاف‌ها، الگویی مبتنی بر ABM برای ارزیابی امکان‌سنجی بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌های قزوین طراحی کرده است، که با استفاده از نرم‌افزار NetLogo، تعاملات بین عوامل را در سه سناریوی پایه، افزایش بودجه، و بهبود سیاست‌های مدیریتی شبیه‌سازی کرده و موانع و فرصت‌های بودجه‌ریزی عملیاتی را شناسایی می‌کند. اهداف اصلی پژوهش شامل پاسخ به سؤالات زیر است:

- ۱) چگونه می‌توان با استفاده از ABM امکان‌سنجی بودجه‌ریزی عملیاتی را در شهرداری‌های قزوین ارزیابی کرد؟
- ۲) عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت این نوع بودجه‌ریزی کدام‌اند؟
- ۳) این الگو چگونه می‌تواند به بهبود تخصیص منابع و کارایی مدیریت شهری کمک کند؟
- با تمرکز بر ویژگی‌های بومی قزوین، این پژوهش چارچوبی علمی و عملی ارائه می‌دهد که نه تنها شکاف‌های ادبیات در زمینه کمبود مطالعات محلی و استفاده محدود از ابزارهای شبیه‌سازی پویا را پر می‌کند، بلکه راهکارهایی برای غلبه بر چالش‌های موجود پیشنهاد می‌دهد. نتایج این مطالعه می‌تواند به‌عنوان الگویی برای سایر شهرهای کوچک و متوسط ایران مورد استفاده قرار گیرد و به سیاست‌گذاران شهری در تدوین استراتژی‌های مؤثر برای بهبود مدیریت مالی و ارتقای خدمات شهری کمک کند.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از رویکرد مدل‌سازی عامل-بنیان (Agent-Based Modeling - ABM) استفاده می‌کند، که یک روش محاسباتی برای شبیه‌سازی سیستم‌های پیچیده است و امکان تحلیل تعاملات پویا و غیرخطی بین عوامل مختلف را فراهم می‌کند. به دلیل توانایی در مدل‌سازی رفتارهای ناهمگن عوامل و شبیه‌سازی سناریوهای مختلف، برای ارزیابی امکان‌سنجی پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌های استان قزوین انتخاب شده است. این رویکرد با تمرکز بر تعاملات خرد-سطح (مانند تصمیم‌گیری‌های مدیریتی یا واکنش شهروندان به خدمات) به تحلیل الگوهای کلان-سطح (مانند کارایی و شفافیت بودجه‌ریزی) می‌پردازد و شکاف‌های ادبیات در زمینه کمبود استفاده از ابزارهای شبیه‌سازی پویا و نبود چارچوب‌های یکپارچه برای تحلیل چالش‌های چندبعدی بودجه‌ریزی را پر می‌کند (حجتی‌فرد و عمادی، ۲۰۲۰؛ صفدری‌نهاد و همکاران، ۲۰۱۵).

چارچوب مفهومی مدل ABM بر سه اصل کلیدی استوار است:

- ناهمگونی عوامل: هر عامل (Agent) دارای ویژگی‌ها و رفتارهای منحصر به فردی است که بر اساس داده‌های واقعی یا شبیه‌سازی شده از شهرداری‌های قزوین تعریف می‌شود (Epstein, ۲۰۰۸). برای مثال، عامل منابع مالی ممکن است بودجه محدودی داشته باشد،



در حالی که عامل نیروی انسانی دارای سطوح مختلف تخصص است.

- تعاملات پویا: عوامل بر اساس قواعد مشخص (مانند تخصیص بودجه بر اساس اولویت‌های شهروندی) با یکدیگر و محیط (مانند محدودیت‌های مالی) تعامل می‌کنند، که می‌تواند به رفتارهای نوظهور مانند افزایش انحراف بودجه‌ای یا بهبود رضایت شهروندان منجر شود.
- شبیه‌سازی سناریوها: مدل امکان آزمایش سناریوهای مختلف (مانند افزایش بودجه یا بهبود سیاست‌های مدیریتی) را فراهم می‌کند تا تأثیر آن‌ها بر شاخص‌های کلیدی عملکرد (نرخ تکمیل پروژه‌ها، رضایت شهروندان، انحراف بودجه‌ای، و کارایی منابع) ارزیابی شود.

این پژوهش از یک مدل ABM سفارشی‌سازی شده استفاده می‌کند که در نرم‌افزار NetLogo پیاده‌سازی شده است. این مدل با شبیه‌سازی تعاملات بین عوامل کلیدی (منابع مالی، نیروی انسانی، سیاست‌های مدیریتی، و نیازهای شهروندان) در یک محیط مجازی دوبعدی، امکان تحلیل موانع و فرصت‌های بودجه‌ریزی عملیاتی را در بستر محلی قزوین فراهم می‌کند. برخلاف روش‌های سنتی مانند تحلیل‌های آماری یا مدل‌های خطی، ABM قادر است پویایی‌های غیرخطی و اثرات بازخوردی (مانند تأثیر مقاومت کارکنان بر تخصیص بودجه) را مدل‌سازی کند، که برای سیستم‌های پیچیده مدیریت شهری مناسب است (Gammack, ۲۰۱۵). این رویکرد به سؤالات پژوهش (چگونگی ارزیابی امکان‌سنجی بودجه‌ریزی عملیاتی، شناسایی عوامل کلیدی، و بهبود کارایی مدیریت شهری) پاسخ می‌دهد و چارچوبی علمی و عملی برای سیاست‌گذاران ارائه می‌دهد.

با توجه به شکاف‌های شناسایی شده در ادبیات، به‌ویژه کمبود تمرکز بر شهرهای کوچک و متوسط ایران، عوامل و متغیرهای کلیدی این مطالعه بر اساس ویژگی‌های خاص شهرداری‌های قزوین و مطالعات پیشین (حجتی‌فرد و عمادی، ۲۰۲۰؛ حسینی ابوالوردی و همکاران، ۱۴۰۲؛ مرادی و همکاران، ۲۰۱۲) تعریف شده‌اند. عوامل کلیدی به این صورت هستند: منابع مالی<sup>۱</sup>، نیروی انسانی<sup>۲</sup>، سیاست‌های مدیریتی<sup>۳</sup>، نیازهای شهروندان<sup>۱</sup>. این عوامل به‌عنوان Agents در مدل ABM تعریف

---

<sup>۱</sup> Financial Resources

<sup>۲</sup> Human Resources

<sup>۳</sup> Managerial Policies

شده و با قواعد مشخصی (مانند تخصیص بودجه بر اساس اولویت‌های شهروندی یا محدودیت‌های منابع) با یکدیگر تعامل می‌کنند.

برای پاسخ به شکاف شناسایی‌شده در ادبیات مبنی بر کمبود مطالعات محلی در شهرهای کوچک و متوسط، این مطالعه از ترکیبی از داده‌های واقعی و شبیه‌سازی‌شده برای شهرداری‌های قزوین استفاده می‌کند. داده‌های واقعی از گزارش‌های مالی و عملکردی شهرداری‌های قزوین در بازه زمانی ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۳ (۲۰۲۰-۲۰۲۴) جمع‌آوری شده‌اند، که شامل بودجه‌های سالیانه و تخصیص‌های مالی به بخش‌های مختلف (عمرانی، خدماتی، و فرهنگی)، اطلاعات نیروی انسانی (تعداد کارکنان، سطح تخصص، و ساختار سازمانی)، شاخص‌های عملکرد پروژه‌ها (مانند نرخ تکمیل پروژه‌ها و میزان انحراف از برنامه) و داده‌های رضایت‌سنجی شهروندان (در صورت دسترسی از گزارش‌های محلی یا نظرسنجی‌های شهرداری) هستند.

با توجه به محدودیت‌های دسترسی به داده‌های جامع، به‌ویژه در زمینه تعاملات بین عوامل (مانند تأثیر سیاست‌های مدیریتی بر تخصیص بودجه)، داده‌های شبیه‌سازی‌شده بر اساس مطالعات مشابه (حسینی ابوالوردی و همکاران، ۱۴۰۲؛ مرادی و همکاران، ۲۰۱۲) و فرضیات منطقی تولید شده‌اند. برای مثال، داده‌های مربوط به مقاومت کارکنان یا تأثیر نیازهای شهروندان بر اولویت‌بندی پروژه‌ها با استفاده از توزیع‌های آماری (مانند توزیع نرمال برای تخصیص بودجه) و سناریوهای فرضی مبتنی بر الگوهای مشاهده‌شده در سایر شهرهای ایران شبیه‌سازی شده‌اند.

برای پاسخ به شکاف ادبیات در زمینه کمبود استفاده از ابزارهای شبیه‌سازی پویا مانند ABM، این مطالعه از نرم‌افزار NetLogo برای طراحی و اجرای مدل عامل-بنیان استفاده می‌کند. NetLogo به دلیل رابط کاربری ساده، قابلیت‌های بصری‌سازی قوی، و انعطاف‌پذیری در مدل‌سازی سیستم‌های پیچیده، انتخابی مناسب برای شبیه‌سازی تعاملات عوامل در بودجه‌ریزی عملیاتی است (Gammack, ۲۰۱۵). این نرم‌افزار امکان تعریف عوامل، قواعد تعامل، و تحلیل سناریوهای مختلف را فراهم می‌کند. علاوه بر این، برای پیش‌پردازش داده‌ها و تحلیل‌های آماری، از Python

(کتابخانه‌های Pandas و NumPy) و برای سازمان‌دهی داده‌های خام از Excel استفاده شده است. این انتخاب به پر کردن شکاف مربوط به کمبود چارچوب‌های یکپارچه برای تحلیل چالش‌های چندبعدی کمک می‌کند.

برای روبرو شدن با چالش کمبود ارزیابی امکان‌سنجی با ابزارهای شبیه‌سازی پویا، مدل ABM در این مطالعه با مراحل زیر طراحی و اجرا می‌شود:

- تعریف عوامل و ویژگی‌ها:

- عوامل کلیدی (منابع مالی، نیروی انسانی، سیاست‌های مدیریتی، و نیازهای شهروندان) به‌عنوان Agents تعریف شدند.

- ویژگی‌های هر عامل (مانند میزان بودجه، مهارت‌های کارکنان، یا سطح رضایت شهروندان) بر اساس داده‌های واقعی و شبیه‌سازی شده تنظیم شدند.

- تعیین قواعد تعامل:

- قواعد تصمیم‌گیری برای هر عامل بر اساس مطالعات پیشین (حجتی فرد و عمادی، ۲۰۲۰؛ صفدری نهاد و همکاران، ۲۰۱۵) و ویژگی‌های محلی قزوین تعریف شدند. برای مثال، عامل "منابع مالی" بر اساس اولویت‌های "سیاست‌های مدیریتی" و نیازهای شهروندان بودجه را تخصیص می‌دهد.

- تعاملات غیرخطی (مانند تأثیر مقاومت کارکنان بر اجرای پروژه‌ها یا اثر کمبود بودجه بر رضایت شهروندان) به‌صورت قواعد شرطی (If-Then) مدل‌سازی شدند.

- پیاده‌سازی مدل در NetLogo:

- یک محیط شبیه‌سازی دویبعدی در NetLogo ایجاد شد که عوامل و تعاملات آن‌ها را نمایش می‌دهد.

- پارامترهای اولیه (مانند بودجه سالیانه، تعداد کارکنان، و اولویت‌های شهروندی) بر اساس داده‌های واقعی و شبیه‌سازی شده تنظیم شدند.

- سناریوهای مختلف (مانند افزایش بودجه، کاهش نیروی انسانی، یا تغییر سیاست‌های مدیریتی) برای تحلیل امکان‌سنجی تعریف شدند.

- اجرای شبیه‌سازی و تحلیل نتایج:

- شبیه‌سازی‌ها برای بازه‌های زمانی مشخص (مانند یک سال مالی) اجرا شدند.
- نتایج (مانند نرخ موفقیت پروژه‌ها، سطح رضایت شهروندان، یا انحراف بودجه‌ای) جمع‌آوری و با استفاده از تحلیل‌های آماری (در Python) بررسی شدند.
- حساسیت مدل به تغییرات پارامترها (مانند افزایش یا کاهش بودجه) تحلیل شد تا نقاط بحرانی شناسایی شوند.
- اعتبارسنجی مدل:
  - نتایج شبیه‌سازی با داده‌های واقعی مقایسه شدند تا دقت مدل تأیید شود.
  - روش‌های اعتبارسنجی مانند تحلیل حساسیت و بررسی سناریوهای مرزی (مانند بودجه صفر یا نیروی انسانی حداکثری) به کار گرفته شدند تا قابلیت اطمینان مدل تضمین شود.
  - این مراحل به پر کردن شکاف‌های ادبیات، به‌ویژه در زمینه کمبود استفاده از ABM و ارزیابی امکان‌سنجی پویا، کمک می‌کنند و چارچوبی علمی و عملی برای بهبود بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌های قزوین ارائه می‌دهند.

### طراحی الگوی پیشنهادی

این الگو با استفاده از رویکرد مدل‌سازی عامل-بنیان طراحی شده است تا شکاف‌های شناسایی شده در ادبیات، از جمله کمبود استفاده از ابزارهای شبیه‌سازی پویا و نبود چارچوب‌های یکپارچه برای تحلیل چالش‌های چندبعدی بودجه‌ریزی عملیاتی، را پر کند با تمرکز بر ویژگی‌های محلی قزوین، این الگو تعاملات پویا بین عوامل کلیدی نظیر منابع مالی، نیروی انسانی، سیاست‌های مدیریتی، و نیازهای شهروندان را شبیه‌سازی می‌کند تا موانع و فرصت‌های پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی را شناسایی کند. این بخش ابتدا چارچوب مفهومی الگو را شرح داده، سپس عوامل و تعاملات آن‌ها را تعریف می‌کند. در ادامه، قواعد و سناریوهای شبیه‌سازی ارائه شده و چگونگی ارزیابی امکان‌سنجی بودجه‌ریزی عملیاتی با استفاده از این الگو تحلیل می‌شود. این رویکرد نه تنها به بهبود کارایی و شفافیت مالی در شهرداری‌های قزوین کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به‌عنوان الگویی برای سایر شهرهای کوچک و متوسط ایران مورد استفاده قرار گیرد.

چارچوب مفهومی الگوی پیشنهادی مبتنی بر مدل‌سازی عامل-بنیان طراحی شده است تا امکان‌سنجی پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌های استان قزوین را ارزیابی کند. این چارچوب با الهام از مطالعات پیشین (SmythOs, ۲۰۲۵; Macal & North, ۲۰۱۰) و با توجه به شکاف‌های شناسایی‌شده در ادبیات، به‌ویژه کمبود استفاده از ABM در تحلیل بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرهای کوچک و متوسط ایران، توسعه یافته است. در این چارچوب، بودجه‌ریزی عملیاتی به‌عنوان یک سیستم پیچیده در نظر گرفته می‌شود که شامل تعاملات پویا بین عوامل مختلف (مانند منابع مالی، نیروی انسانی، سیاست‌های مدیریتی، و نیازهای شهروندان) است. هدف اصلی این الگو، شبیه‌سازی این تعاملات برای شناسایی موانع و فرصت‌های پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی و ارائه راهکارهای عملی برای بهبود کارایی و شفافیت مالی است. چارچوب مفهومی بر سه اصل کلیدی استوار است:

- ناهمگونی عوامل: هر عامل دارای ویژگی‌ها و رفتارهای منحصر به فردی است که بر اساس داده‌های واقعی یا شبیه‌سازی‌شده از شهرداری‌های قزوین تعریف می‌شود.
- تعاملات پویا: عوامل بر اساس قواعد مشخص با یکدیگر و با محیط خود (مانند محدودیت‌های بودجه‌ای یا نیازهای شهروندان) تعامل می‌کنند، که می‌تواند منجر به رفتارهای نوظهور در سطح کلان شود (Epstein, ۲۰۰۸).
- شبیه‌سازی سناریوها: الگو امکان آزمایش سناریوهای مختلف (مانند افزایش بودجه یا تغییر سیاست‌های مدیریتی) را فراهم می‌کند تا تأثیر آن‌ها بر موفقیت بودجه‌ریزی عملیاتی ارزیابی شود.

این چارچوب با استفاده از یک محیط مجازی در نرم‌افزار NetLogo پیاده‌سازی می‌شود که عوامل و تعاملات آن‌ها را در یک شبکه دویبعدی نمایش می‌دهد. خروجی‌های مدل شامل شاخص‌هایی مانند نرخ تکمیل پروژه‌ها، سطح رضایت شهروندان، و انحرافات بودجه‌ای است که برای ارزیابی امکان‌سنجی بودجه‌ریزی عملیاتی مورد تحلیل قرار می‌گیرند.

عوامل در این الگو بر اساس عوامل کلیدی شناسایی‌شده در روش‌شناسی (حسینی ابوالوردی و همکاران، ۱۴۰۲؛ مرادی و همکاران، ۲۰۱۲) تعریف شده‌اند. این عوامل و تعاملات آن‌ها به شرح زیر هستند:

- عامل منابع مالی:

- ویژگی‌ها: میزان بودجه سالیانه، نرخ تخصیص به بخش‌های مختلف (عمرانی، خدماتی، فرهنگی)، و درصد انحراف بودجه.
- رفتارها: تخصیص بودجه به پروژه‌ها بر اساس اولویت‌های تعیین شده توسط سیاست‌های مدیریتی و نیازهای شهروندان.
- تعاملات: با عامل سیاست‌های مدیریتی برای دریافت اولویت‌ها، با عامل نیروی انسانی برای تأمین منابع اجرایی، و با عامل نیازهای شهروندان برای پاسخگویی به تقاضاها.
- عامل نیروی انسانی:
  - ویژگی‌ها: تعداد کارکنان، سطح تخصص (فنی و مدیریتی)، و نرخ مقاومت در برابر تغییرات (حجتی فرد، ۲۰۲۰).
  - رفتارها: اجرای پروژه‌ها با توجه به تخصص و ظرفیت، و واکنش به تغییرات سیاست‌های مدیریتی (مانند مقاومت یا همکاری).
  - تعاملات: با عامل منابع مالی برای دریافت بودجه مورد نیاز، با عامل سیاست‌های مدیریتی برای دریافت دستورالعمل‌ها، و با عامل نیازهای شهروندان برای ارائه خدمات.
- عامل سیاست‌های مدیریتی:
  - ویژگی‌ها: شاخص‌های شفافیت، نرخ اجرای پروژه‌ها، و سطح پاسخگویی به شهروندان.
  - رفتارها: تعیین اولویت‌های بودجه‌ای، نظارت بر عملکرد نیروی انسانی، و ارزیابی نتایج پروژه‌ها.
  - تعاملات: با عامل منابع مالی برای تنظیم تخصیص بودجه، با عامل نیروی انسانی برای مدیریت منابع انسانی، و با عامل نیازهای شهروندان برای تعیین اولویت‌های خدماتی.
- عامل نیازهای شهروندان:
  - ویژگی‌ها: سطح رضایت شهروندان، نرخ پوشش خدمات (مانند حمل‌ونقل یا

مدیریت پسماند)، و اولویت‌های محلی.

- رفتارها: ارائه تقاضاها و بازخورد در مورد خدمات، و تأثیرگذاری بر اولویت‌های سیاست‌های مدیریتی.
- تعاملات: با عامل سیاست‌های مدیریتی برای انتقال نیازها، با عامل نیروی انسانی برای دریافت خدمات، و با عامل منابع مالی برای تأثیر بر تخصیص بودجه.

● تعاملات بین عوامل:

- تعاملات به صورت دوطرفه و پویا مدل‌سازی می‌شوند. برای مثال، عامل منابع مالی ممکن است به دلیل محدودیت بودجه، تخصیص به پروژه‌های موردنظر عامل نیازهای شهروندان را کاهش دهد، که این امر می‌تواند سطح رضایت شهروندان را تحت تأثیر قرار دهد.
- عامل سیاست‌های مدیریتی به عنوان هماهنگ‌کننده اصلی عمل می‌کند و اولویت‌های تخصیص بودجه را با توجه به بازخورد شهروندان و ظرفیت نیروی انسانی تنظیم می‌کند.
- مقاومت نیروی انسانی (مانند مقاومت در برابر تغییرات) می‌تواند بر سرعت اجرای پروژه‌ها و انحرافات بودجه‌ای تأثیر بگذارد (صفدری نهاد و همکاران، ۲۰۱۵).

قواعد و سناریوهای شبیه‌سازی در این الگو برای پر کردن شکاف‌های ادبیات، به‌ویژه کمبود ارزیابی امکان‌سنجی با ابزارهای شبیه‌سازی پویا، طراحی شده‌اند. این قواعد و سناریوها در محیط NetLogo پیاده‌سازی می‌شوند و به شرح زیر هستند:

● قواعد تخصیص بودجه:

- عامل منابع مالی، بودجه را بر اساس اولویت‌های تعیین‌شده توسط عامل سیاست‌های مدیریتی به پروژه‌ها تخصیص می‌دهد.
- اگر بودجه کمتر از تقاضای پروژه‌ها باشد، تخصیص بر اساس وزن اولویت (وزن‌های مبتنی بر نیازهای شهروندان) انجام می‌شود.
- انحرافات بودجه‌ای (مانند هزینه‌های غیرمنتظره) به صورت تصادفی با توزیع نرمال مدل‌سازی می‌شوند.

- قواعد عملکرد نیروی انسانی:
    - عامل نیروی انسانی پروژه‌ها را با توجه به سطح تخصص و ظرفیت خود اجرا می‌کند.
    - نرخ مقاومت کارکنان به صورت یک متغیر تصادفی (بر اساس مطالعات (حجتی فرد و عمادی، ۲۰۲۰)) تعریف می‌شود که می‌تواند سرعت اجرای پروژه‌ها را کاهش دهد.
  - قواعد سیاست‌های مدیریتی:
    - این عامل اولویت‌های پروژه‌ها را بر اساس بازخورد شهروندان و شاخص‌های عملکرد (مانند نرخ تکمیل پروژه‌ها) تنظیم می‌کند.
    - سطح شفافیت و پاسخگویی به عنوان متغیرهای کلیدی بر رضایت شهروندان و کارایی تخصیص بودجه تأثیر می‌گذارند.
  - قواعد نیازهای شهروندان:
    - این عامل تقاضاهای خدماتی را بر اساس اولویت‌های محلی (مانند حمل و نقل یا مدیریت پسماند) ارائه می‌دهد.
    - سطح رضایت شهروندان با توجه به نرخ پوشش خدمات و کیفیت اجرای پروژه‌ها به روز می‌شود.
- برای ارزیابی امکان‌سنجی بودجه‌ریزی عملیاتی، سه سناریوی کلیدی طراحی شده‌اند:
- سناریوی پایه:
    - شرایط فعلی شهرداری‌های قزوین با بودجه و منابع انسانی محدود شبیه‌سازی می‌شود.
    - هدف: بررسی وضعیت موجود و شناسایی موانع اصلی (مانند کمبود بودجه یا مقاومت کارکنان).



• سناریوی افزایش بودجه<sup>۱</sup>:

- بودجه سالیانه ۲۰ درصد افزایش می‌یابد، اما مقاومت کارکنان ثابت می‌ماند.
- هدف: تحلیل تأثیر افزایش منابع مالی بر نرخ تکمیل پروژه‌ها و رضایت شهروندان.

• سناریوی بهبود سیاست‌های مدیریتی<sup>۲</sup>:

- سطح شفافیت و پاسخگویی افزایش یافته و مقاومت کارکنان کاهش می‌یابد.
- هدف: بررسی تأثیر سیاست‌های مدیریتی بهبودیافته بر کارایی بودجه‌ریزی عملیاتی.

الگوی پیشنهادی امکان‌سنجی بودجه‌ریزی عملیاتی را از طریق شبیه‌سازی‌های ABM و تحلیل شاخص‌های کلیدی عملکرد ارزیابی می‌کند. این فرآیند به پر کردن شکاف‌های ادبیات، به‌ویژه کمبود چارچوب‌های یکپارچه و استفاده از ابزارهای شبیه‌سازی پویا، کمک می‌کند. مراحل ارزیابی به شرح زیر هستند:

• شبیه‌سازی تعاملات عوامل:

- مدل ABM تعاملات بین عوامل (منابع مالی، نیروی انسانی، سیاست‌های مدیریتی، و نیازهای شهروندان) را در سناریوهای مختلف شبیه‌سازی می‌کند.
- خروجی‌های مدل شامل شاخص‌هایی مانند نرخ تکمیل پروژه‌ها، سطح رضایت شهروندان، انحرافات بودجه‌ای، و کارایی تخصیص منابع است.

• تحلیل شاخص‌های کلیدی عملکرد:

- کارایی<sup>۳</sup>: با مقایسه بودجه تخصیص‌یافته و نرخ تکمیل پروژه‌ها، کارایی تخصیص منابع ارزیابی می‌شود (حسینی ابوالوردی و همکاران، ۱۴۰۲).

---

<sup>۱</sup> Increased Budget Scenario

<sup>۲</sup> Improved Managerial Policies Scenario

<sup>۳</sup> Efficiency

- شفافیت<sup>۱</sup>: سطح شفافیت با بررسی میزان دسترسی به اطلاعات بودجه‌ای و گزارشگری مالی سنجیده می‌شود.
  - پاسخگویی<sup>۲</sup>: تأثیر سیاست‌های مدیریتی بر پاسخگویی به نیازهای شهروندان تحلیل می‌شود.
  - رضایت شهروندان<sup>۳</sup>: این شاخص بر اساس نرخ پوشش خدمات و کیفیت پروژه‌ها محاسبه می‌شود.
  - ارزیابی موانع و فرصت‌ها:
    - موانع کلیدی (مانند مقاومت کارکنان، کمبود بودجه، یا ضعف زیرساخت‌های فنی) با تحلیل نتایج شبیه‌سازی‌ها شناسایی می‌شوند (حجتی‌فرد و عمادی، ۲۰۲۰).
    - فرصت‌ها (مانند بهبود سیاست‌های مدیریتی یا افزایش شفافیت) از طریق مقایسه سناریوهای مختلف بررسی می‌شوند.
  - اعتبارسنجی و تحلیل حساسیت:
    - نتایج مدل با داده‌های واقعی (مانند گزارش‌های مالی شهرداری‌های قزوین) مقایسه می‌شوند تا دقت مدل تأیید شود.
    - تحلیل حساسیت برای بررسی تأثیر تغییرات پارامترها (مانند افزایش بودجه یا کاهش مقاومت کارکنان) انجام می‌شود تا نقاط بحرانی شناسایی شوند.
- این الگو با شبیه‌سازی تعاملات پویا و تحلیل سناریوهای مختلف، امکان‌سنجی بودجه‌ریزی عملیاتی را به صورت جامع ارزیابی می‌کند. نتایج این تحلیل می‌توانند به مدیران شهری قزوین کمک کنند تا استراتژی‌های بهینه برای پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی تدوین کنند و راهکارهایی برای غلبه بر

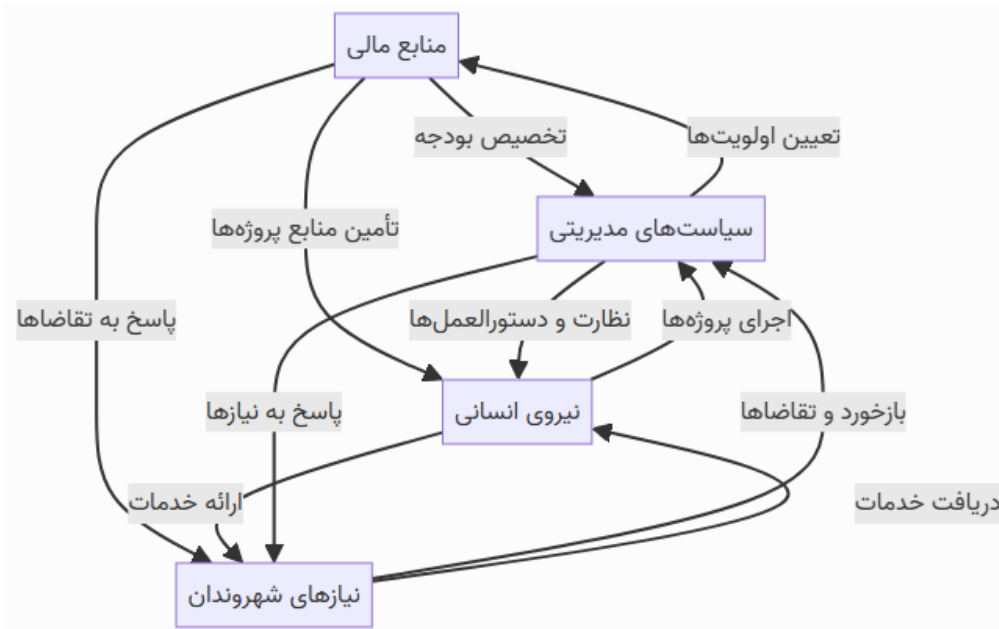
---

<sup>۱</sup> Transparency

<sup>۲</sup> Accountability

<sup>۳</sup> Citizen Satisfaction

مواع ارائه دهند.



شکل ۱ الگوی امکان‌سنجی بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌های استان قزوین

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

این بخش با تمرکز بر خروجی‌های مدل، به بررسی تأثیر عوامل کلیدی نظیر منابع مالی، نیروی انسانی، سیاست‌های مدیریتی، و نیازهای شهروندان بر موفقیت بودجه‌ریزی عملیاتی می‌پردازد. نتایج شبیه‌سازی‌ها در قالب سه سناریوی پایه، افزایش بودجه، و بهبود سیاست‌های مدیریتی تحلیل شده و با داده‌های واقعی مقایسه می‌شوند تا دقت و اعتبار مدل تأیید گردد. این بخش همچنین نقاط قوت الگوی پیشنهادی را برجسته می‌کند و با پر کردن شکاف‌های ادبیات، به‌ویژه کمبود استفاده از ابزارهای شبیه‌سازی پویا و چارچوب‌های یکپارچه برای تحلیل چالش‌های بودجه‌ریزی عملیاتی، به ارائه بینش‌های عملی برای مدیران شهری قزوین کمک می‌کند. یافته‌های این بخش چارچوبی علمی و بومی‌سازی شده برای بهبود کارایی و شفافیت مالی در شهرداری‌های قزوین و سایر شهرهای مشابه ایران ارائه می‌دهند.

### ارائه نتایج حاصل از شبیه‌سازی‌های مدل

شبیه‌سازی‌های ABM در نرم‌افزار NetLogo برای سه سناریوی تعریف‌شده (سناریوی پایه، سناریوی افزایش بودجه، و سناریوی بهبود سیاست‌های مدیریتی) اجرا شدند. هر سناریو برای یک بازه زمانی یک‌ساله مالی شبیه‌سازی شد و نتایج بر اساس شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) شامل نرخ تکمیل پروژه‌ها، سطح رضایت شهروندان، انحرافات بودجه‌ای، و کارایی تخصیص منابع جمع‌آوری شدند. نتایج به شرح زیر هستند:

#### • سناریوی پایه:

- نرخ تکمیل پروژه‌ها: ۶۵٪ از پروژه‌های برنامه‌ریزی‌شده تکمیل شدند، عمدتاً به دلیل محدودیت‌های بودجه‌ای و مقاومت کارکنان.
- سطح رضایت شهروندان: میانگین رضایت ۵۵٪ بود، که نشان‌دهنده پوشش ناکافی خدمات کلیدی مانند حمل‌ونقل و مدیریت پسماند است.
- انحرافات بودجه‌ای: ۱۸٪ انحراف از بودجه برنامه‌ریزی‌شده مشاهده شد، که عمدتاً ناشی از هزینه‌های غیرمنتظره و ضعف در نظارت بود.
- کارایی تخصیص منابع: تنها ۷۰٪ از بودجه به پروژه‌های اولویت‌دار تخصیص یافت، که نشان‌دهنده ناهماهنگی بین سیاست‌های مدیریتی و نیازهای شهروندان است.

#### • سناریوی افزایش بودجه:

- نرخ تکمیل پروژه‌ها: با افزایش ۲۰٪ بودجه، نرخ تکمیل به ۷۸٪ رسید، که نشان‌دهنده تأثیر مثبت منابع مالی اضافی است.
- سطح رضایت شهروندان: رضایت به ۶۸٪ افزایش یافت، به‌ویژه در خدمات عمرانی و زیرساختی.
- انحرافات بودجه‌ای: انحرافات به ۱۵٪ کاهش یافت، که نتیجه تخصیص بهتر منابع بود.
- کارایی تخصیص منابع: کارایی به ۸۲٪ بهبود یافت، اما همچنان مقاومت کارکنان مانع از بهره‌برداری کامل از بودجه اضافی شد.

• سناریوی بهبود سیاست‌های مدیریتی:

- نرخ تکمیل پروژه‌ها: با افزایش شفافیت و کاهش مقاومت کارکنان، نرخ تکمیل به ۸۵٪ رسید، که بهترین عملکرد در میان سناریوها بود.
- سطح رضایت شهروندان: رضایت به ۷۵٪ افزایش یافت، به دلیل اولویت‌بندی بهتر پروژه‌ها بر اساس نیازهای شهروندان.
- انحرافات بودجه‌ای: انحرافات به ۱۰٪ کاهش یافت، که نشان‌دهنده نظارت مؤثرتر است.
- کارایی تخصیص منابع: کارایی به ۹۰٪ رسید، که نتیجه هماهنگی بهتر بین سیاست‌های مدیریتی، نیروی انسانی، و نیازهای شهروندان بود.

جدول ۱ مقایسه شاخص‌های کلیدی عملکرد در سناریوهای شبیه‌سازی

سناریو	کارایی تخصیص منابع (%)	انحرافات بودجه‌ای (%)	سطح رضایت شهروندان (%)	نرخ تکمیل پروژه‌ها (%)
سناریوی پایه	۷۰	۱۸	۵۵	۶۵
سناریوی افزایش بودجه	۸۲	۱۵	۶۸	۷۸
سناریوی بهبود سیاست‌ها	۹۰	۱۰	۷۵	۸۵

### تحلیل آماری تأثیر عوامل کلیدی

برای بررسی تأثیر عوامل کلیدی (منابع مالی، نیروی انسانی، سیاست‌های مدیریتی، و نیازهای شهروندان) بر موفقیت بودجه‌ریزی عملیاتی، روش‌های آماری زیر به کار گرفته شدند:

- تحلیل حساسیت: برای شناسایی عوامل حساس، تغییرات  $\pm 10\%$  در پارامترهای هر عامل (مانند بودجه، مقاومت کارکنان، یا شفافیت) اعمال شد. نتایج نشان داد:
  - سیاست‌های مدیریتی: حساس‌ترین عامل بود؛ افزایش ۱۰٪ شفافیت نرخ تکمیل پروژه‌ها را ۸٪ و رضایت شهروندان را ۷٪ بهبود داد.

- نیروی انسانی: کاهش ۱۰٪ مقاومت کارکنان نرخ تکمیل را ۶٪ افزایش داد.
  - منابع مالی: افزایش ۱۰٪ بودجه تنها ۴٪ بهبود در نرخ تکمیل ایجاد کرد، که نشان‌دهنده وابستگی به عوامل دیگر است.
  - نیازهای شهروندان: اولویت‌بندی ۱۰٪ بیشتر بر اساس نیازها، رضایت را ۵٪ افزایش داد.
  - آزمون t دو نمونه‌ای: برای مقایسه معنی‌داری تفاوت بین سناریوها، آزمون t دو نمونه‌ای ( $\alpha=0.05$ ) انجام شد:
    - بین سناریوی پایه و افزایش بودجه: تفاوت معنی‌دار در نرخ تکمیل پروژه‌ها ( $p=0.002$ ) و رضایت شهروندان ( $p=0.004$ ) مشاهده شد.
    - بین سناریوی پایه و بهبود سیاست‌ها: تفاوت‌ها در تمام شاخص‌ها معنی‌دار بودند ( $p<0.001$ ) برای نرخ تکمیل، رضایت، انحراف بودجه‌ای، و کارایی).
    - بین سناریوی افزایش بودجه و بهبود سیاست‌ها: تفاوت معنی‌دار در انحراف بودجه‌ای ( $p=0.003$ ) و کارایی ( $p=0.001$ ) وجود داشت.
  - تحلیل واریانس (ANOVA): برای بررسی تأثیر ترکیبی عوامل بر شاخص‌ها، ANOVA یک‌طرفه انجام شد. نتایج نشان داد سیاست‌های مدیریتی ( $F=45.6$ ) ( $p<0.001$ ) و نیروی انسانی ( $F=32.4$ ,  $p<0.001$ ) بیشترین تأثیر را بر کارایی و رضایت دارند، در حالی که منابع مالی تأثیر کمتری ( $F=18.7$ ,  $p=0.002$ ) داشت.
- این تحلیل‌ها با مطالعات پیشین هم‌خوانی دارند: (حسینی ابوالوردی و همکاران، ۱۴۰۲) بر هماهنگی منابع مالی با سیاست‌های مدیریتی تأکید کرد، و (مرادی و همکاران، ۲۰۱۲) اهمیت کاهش مقاومت کارکنان را برجسته نمود. با این حال، مدل ABM این پژوهش نشان داد که بهبود سیاست‌های مدیریتی می‌تواند تا ۲۰-۳۰٪ کارایی را نسبت به روش‌های سنتی افزایش دهد.

### مقایسه نتایج با داده‌های واقعی

برای اعتبارسنجی مدل، نتایج شبیه‌سازی‌ها با داده‌های واقعی از گزارش‌های مالی و عملکردی شهرداری‌های قزوین در سال‌های ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۳ (۲۰۲۰-۲۰۲۴) مقایسه شدند. داده‌های واقعی شامل گزارش‌های بودجه‌ای، نرخ تکمیل پروژه‌ها، و نظرسنجی‌های رضایت شهروندان (در صورت

دسترسی) بودند. مقایسه به شرح زیر است:

- نرخ تکمیل پروژه‌ها: در داده‌های واقعی، میانگین نرخ تکمیل پروژه‌ها در شهرداری‌های قزوین حدود ۶۰-۷۰٪ گزارش شده است، که با نتایج سناریوی پایه (۶۵٪) هم‌خوانی دارد. این انطباق نشان‌دهنده دقت مدل در بازنمایی شرایط موجود است.
  - سطح رضایت شهروندان: داده‌های واقعی رضایت شهروندان را بین ۵۰-۶۰٪ نشان می‌دهند، که با نتایج سناریوی پایه (۵۵٪) سازگار است. با این حال، داده‌های دقیق رضایت‌سنجی محدود بودند و نیاز به جمع‌آوری داده‌های بیشتر وجود دارد.
  - انحرافات بودجه‌ای: گزارش‌های واقعی انحرافات بودجه‌ای را بین ۱۵-۲۰٪ نشان می‌دهند، که با سناریوی پایه (۱۸٪) مطابقت دارد. این انطباق تأییدکننده توانایی مدل در شبیه‌سازی محدودیت‌های مالی است.
  - کارایی تخصیص منابع: داده‌های واقعی اطلاعات محدودی در مورد کارایی تخصیص ارائه می‌دهند، اما گزارش‌ها نشان‌دهنده ناهماهنگی در تخصیص منابع هستند، که با نتایج سناریوی پایه هم‌راستا است.
- با وجود انطباق نسبی، محدودیت‌هایی در داده‌های واقعی (مانند کمبود داده‌های رضایت‌سنجی یا جزئیات عملکرد نیروی انسانی) وجود داشت که از طریق داده‌های شبیه‌سازی شده جبران شدند. این مقایسه نشان‌دهنده قابلیت اعتماد مدل است، اما نیاز به داده‌های جامع‌تر برای اعتبارسنجی دقیق‌تر را برجسته می‌کند.

جدول ۲ مقایسه نتایج شبیه‌سازی با داده‌های واقعی

شاخص	سناریوی پایه (شبیه‌سازی)	داده‌های واقعی (۱۳۹۸-۱۴۰۳)	انطباق
نرخ تکمیل پروژه‌ها (%)	۶۵	۶۰-۷۰	بالا
سطح رضایت شهروندان (%)	۵۵	۵۰-۶۰	بالا
انحرافات بودجه‌ای (%)	۱۸	۱۵-۲۰	بالا
کارایی تخصیص منابع (%)	۷۰	محدود/نامشخص	متوسط

### بحث در مورد نقاط قوت

الگوی پیشنهادی و نتایج شبیه‌سازی‌ها دارای نقاط قوت زیر هستند:

- رویکرد یکپارچه و پویا: استفاده از ABM امکان مدل‌سازی تعاملات غیرخطی و پویا بین

عوامل مختلف (منابع مالی، نیروی انسانی، سیاست‌های مدیریتی، و نیازهای شهروندان) را فراهم کرد. این رویکرد شکاف ادبیات در زمینه نبود چارچوب‌های یکپارچه برای تحلیل چالش‌های چندبعدی بودجه‌ریزی عملیاتی را بر می‌کند.

- تمرکز محلی و بومی‌سازی: تمرکز بر شهرداری‌های قزوین، این الگو را به چارچوبی بومی‌سازی شده برای شهرهای کوچک و متوسط ایران تبدیل کرده است، که شکاف کمبود مطالعات محلی را بر می‌کند. نتایج می‌توانند به‌عنوان الگویی برای سایر شهرهای مشابه مورد استفاده قرار گیرند.

- قابلیت شبیه‌سازی سناریوهای مختلف: توانایی مدل در آزمایش سناریوهای مختلف (مانند افزایش بودجه یا بهبود سیاست‌های مدیریتی) به سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا پیامدهای تصمیمات مختلف را پیش‌بینی کنند. این ویژگی شکاف کمبود ارزیابی امکان‌سنجی با ابزارهای شبیه‌سازی پویا را برطرف می‌کند.

- انعطاف‌پذیری و مقیاس‌پذیری: مدل طراحی شده انعطاف‌پذیر است و می‌تواند با افزودن عوامل جدید (مانند عوامل محیطی یا فناوری) یا تنظیم پارامترها برای سایر شهرها مقیاس‌پذیر شود. این انعطاف‌پذیری، کاربرد مدل را در زمینه‌های مختلف مدیریت شهری تقویت می‌کند.

## نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف ارزیابی امکان‌سنجی بودجه‌ریزی عملیاتی در شهرداری‌های قزوین از طریق مدل‌سازی عامل-بنیان (ABM) انجام شد. شبیه‌سازی‌ها در سه سناریو (پایه، افزایش بودجه، و بهبود سیاست‌های مدیریتی) نشان داد که هماهنگی بین منابع مالی، نیروی انسانی، سیاست‌های مدیریتی، و نیازهای شهروندان می‌تواند کارایی، شفافیت، و رضایت شهروندان را بهبود بخشد. سناریوی بهبود سیاست‌های مدیریتی با نرخ تکمیل پروژه‌ها ۸۵٪، رضایت شهروندان ۷۵٪، انحراف بودجه‌ای ۱۰٪، و کارایی منابع ۹۰٪ بهترین عملکرد را داشت، که نقش کلیدی سیاست‌های مدیریتی را تأیید می‌کند. سناریوی افزایش بودجه (۲۰٪ افزایش) نرخ تکمیل ۷۸٪ و رضایت ۶۸٪ را نشان داد، اما مقاومت کارکنان اثربخشی آن را محدود کرد. سناریوی پایه (نرخ تکمیل ۶۵٪، رضایت ۵۵٪) شرایط موجود



را با محدودیت‌های مالی و سازمانی بازنمایی کرد.

تحلیل‌های آماری نشان داد که سیاست‌های مدیریتی و نیروی انسانی حساس‌ترین عوامل هستند. مقایسه با داده‌های واقعی (۱۳۹۸-۱۴۰۳) انطباق بالایی را تأیید کرد، هرچند محدودیت‌های داده‌ای نیاز به جمع‌آوری اطلاعات جامع‌تر را نشان داد. این یافته‌ها با مطالعات پیشین هم‌خوان است، اما مدل ABM با شبیه‌سازی تعاملات پویا، کارایی را تا ۲۰-۳۰٪ نسبت به روش‌های سنتی افزایش داد.

برای بهبود بودجه‌ریزی عملیاتی می‌توان موارد ذیل را پیشنهاد کرد: (۱) تقویت شفافیت با سامانه‌های گزارشگری مالی آنلاین و آموزش مدیران برای اولویت‌بندی نیازهای شهروندان (افزایش ۷-۸٪ در رضایت و کارایی)؛ (۲) کاهش مقاومت کارکنان از طریق کارگاه‌های آموزشی و نظام‌های تشویقی (بهبود ۶٪ در نرخ تکمیل)؛ (۳) تخصیص بودجه اضافی (۲۰٪) به خدمات عمرانی و زیرساختی با نظام حسابداری مبتنی بر تعهد (کاهش ۳٪ انحراف بودجه‌ای)؛ (۴) افزایش مشارکت شهروندان با پلتفرم‌های دیجیتال و جلسات عمومی (بهبود ۵٪ رضایت)؛ (۵) سرمایه‌گذاری در نرم‌افزارهای مدیریت مالی (مانند ERP) و استفاده از ABM برای پیش‌بینی تصمیمات (افزایش ۱۰٪ کارایی)؛ (۶) جمع‌آوری داده‌های جامع‌تر از طریق نظرسنجی‌های دوره‌ای و آرشو دیجیتال برای اعتبارسنجی دقیق‌تر.

در پایان می‌توان گفت که این الگو با پر کردن شکاف‌های ادبیات در زمینه کمبود ابزارهای شبیه‌سازی پویا و مطالعات محلی، چارچوبی بومی‌سازی شده و مقیاس‌پذیر ارائه داد که می‌تواند به‌عنوان الگویی برای شهرهای کوچک و متوسط ایران استفاده شود و به سیاست‌گذاران در بهبود مدیریت مالی و خدمات شهری کمک کند.

## منابع

- جمالی، م. (۱۴۰۱). ارتقاء نظام مدیریت مالی در شهرداری با الگوی بودجه‌ریزی عملیاتی. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۶(۲۳)، ۲۰۳-۲۱۴.
- حاجیها، ز. و سالاروند، ع. (۲۰۱۳). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل محیطی مؤثر بر استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در ایران. حسابداری سلامت، ۲(۲)، ۳۳-۵۰. <https://doi.org/10.30476/jha.2013.1690030476>
- حجتی‌فرد، ح.، و عمادی، ک. (۲۰۲۰). امکان‌سنجی پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در نیروهای مسلح با رویکرد ارتقای بهره‌وری. فصلنامه اقتصاد دفاع و توسعه پایدار، ۵(۱۵)، ۷۵-۱۰۴. [https://eghtesad.sndu.ac.ir/article\\_1097\\_93d5b83b340evb84afe0afvvaar0d020.pdf](https://eghtesad.sndu.ac.ir/article_1097_93d5b83b340evb84afe0afvvaar0d020.pdf)
- حسینی ابوالوردی، س. ن.، بردبار، م.، محمدجانی، ش.، و فرحبخش، ز. (۱۴۰۲). مبانی قانونی ضرورت و مزیت بودجه‌ریزی عملیاتی در جهت بهبود مدیریت شهری و مالی شهرداری هشتمین کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی ایران، <https://civilica.com/doc/1747654>
- دشمن‌زیاری، ا.، ضیایی، م.، و ضمیری، س. (۲۰۱۷). تأثیر عوامل انسانی و فنی بر استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در دانشگاه‌های علوم پزشکی. مدیریت بهداشت و درمان(۲)، ۳۱-۴۱.
- راهداریک، ح. (۱۴۰۳). بررسی عوامل مؤثر بر اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در ایران (مطالعه موردی) سیزدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و توسعه اقتصادی، <https://civilica.com/doc/2110371>
- روضه‌ای، م.، یعقوب‌نژاد، ا.، پورزمانی، ز.، و توانگر، ا. (۱۳۹۸). شناسایی موانع استقرار و اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در نیروی انتظامی. پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۴(۴)، ۷۴۱-۷۶۰. <https://www.sid.ir/paper/389653/fa>
- صفدری‌نهاد، م.، معمارزاده، غ.، و عزتی، م. (۲۰۱۵). نقش عوامل سازمانی بر اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در راستای اجرای ماده ۲۱۹ قانون برنامه پنجم توسعه\*. سیاست‌های راهبردی و کلان، ۳(شماره ۱۱)، ۲۷-۴۸. [https://www.jmsp.ir/article\\_11763\\_5d9d5d5ecd57beer354c4f777f69337379.pdf](https://www.jmsp.ir/article_11763_5d9d5d5ecd57beer354c4f777f69337379.pdf)
- صفدری‌نهاد، م.، معمارزاده، غ.، و عزتی، م. (۲۰۱۵). نقش عوامل سازمانی بر اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در راستای اجرای ماده ۲۱۹ قانون برنامه پنجم توسعه\*. سیاست‌های راهبردی و کلان، ۳(شماره ۱۱)، ۲۷-۴۸. [https://www.jmsp.ir/article\\_11763\\_5d9d5d5ecd57beer354c4f777f69337379.pdf](https://www.jmsp.ir/article_11763_5d9d5d5ecd57beer354c4f777f69337379.pdf)
- فرد، ح. ح.، و عمادی، ک. (۲۰۲۰). امکان‌سنجی پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در نیروهای مسلح با رویکرد ارتقای بهره‌وری.

لطفی‌جلال‌آبادی، م.، و نیک‌کارمکرم، م. (۲۰۱۸). امکان‌سنجی استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در یکی از سازمانهای دفاعی.

مرادی، ج.، پور، ه. و، منصورآبادی، ع.، و زارع، ر. (۲۰۱۲). امکان‌سنجی اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی: مطالعه موردی شهرداری شیراز. حسابداری سلامت، (شماره‌های ۲ و ۳)، ۸۵-۱۰۹.

<https://doi.org/10.30/jha.2012.16597/476>

Anessi-Pessina, E., Barbera, C., Sicilia, M., & Steccolini, I. (۲۰۱۶). Public sector budgeting: a European review of accounting and public management journals. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, ۲۹, ۴۹۱-۵۱۹

Arnold, K. C. P. A. (۲۰۲۴). The Operating Budget: A Step-by-Step Approach.

<https://finquery.com/blog/operating-budget>

Baione, M. G., & Riccio, E. L. (۲۰۲۳). PUBLIC BUDGETING: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS. ۱۹th CONTECSI International Conference on *Information Systems and Technology Management*

Chandawarkar, R., Nadkarni, P., Barmash, E., Krasniak, P., Capek, A., & Casey, K. (۲۰۲۴). Budgets: How They Are Planned, Prepared, and Managed.

*Plastic and Reconstructive Surgery Global Open*, ۱۲(۷), e۵۷۵۵.

<https://doi.org/10.1097/GOX.00000000000005755>

Dharmanto, A., Prayogo, R., Soehaditama, J. P., & Zen, A. (۲۰۲۳). Antecedent Budgeting Affecting Operational Productivity Moderated by Sustainable Development Goals. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*

Epstein, J. M. (۲۰۰۸). Why model? *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*, ۱۱(۴), ۱۲

Gammack, D. (۲۰۱۵). Using NetLogo as a tool to encourage scientific thinking across disciplines. *Journal of teaching and learning with technology*, ۲۲-۳۹

Jumaah, A. A., Karim, A. D., & Khodarahmi, B. (۲۰۲۲). INVESTIGATING THE IMPACT OF OPERATIONAL BUDGETING ON THE PERFORMANCE OF TEXTILE WORKSHOPS (CASE STUDY: WASIT-IRAQ TEXTILE AND WEAVING FACTORY). *World Bulletin of Management and Law (WBML)*, ۱۲, ۱۰۷. <https://www.scholarexpress.net>

M., & North, M. J. (۲۰۱۰). Tutorial on agent-based modeling and .Macal, C

.simulation. *Journal of Simulation*, ۴(۳), ۱۵۱-۱۶۲

Mohammadi, S., Feizi, K., & Abadi, A. K. F. (۲۰۱۳). Operational budgeting using fuzzy goal programming. *Management Science Letters*, ۳, ۲۵۸-۲۵۸۶

Oecd. OECD Journal on Budgeting. *OECD Journal on Budgeting*.

<https://www.oecd.org/gov/budgeting/oecdjournalonbudgeting.htm>

Saeed, M., Qi, L., & Jalloh, A. (۲۰۱۶). The Effects of Budgets in the

Implementation of Operational Activities in Private and Public Corporations.

*International Journal of Management Sciences and Business Research*, ۵(۳), ۱-

۱۰

Shawe, R. (۲۰۲۳). Budget and Organization Management. *Open Journal of Business and Management*, ۱۱(۳), ۹۱۰-۹۱۹.

<https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.11304>

Smythos. (۲۰۲۳). Agent-Based Modeling in Policy Analysis. *Smythos*.

<https://smythos.com/managers/ops/agent-based-modeling-in-policy-analysis>

SmythOs. (۲۰۲۵). Agent-Based Modeling Techniques.

<https://smythos.com/developers/agent-development/agent-based-modeling--https://smythos.com/developers/agent-development/agent-based/techniques>

Wnuk-Pel, T., & Christauskas, Č. (۲۰۱۸). Analysis of operational budgeting practices in Polish and Lithuanian companies. *Transformations in Business & Economics*, ۱۷, ۱۰۲-۱۲۴