



ارائه مدل رفتار عوامل بودجه‌بندی سیستماتیک جهت کنترل و بهبود عملکرد در سازمان‌های صنعتی بورسی (مطالعه موردی: صنعت دارویی)

مجید مجتبیانی ^۱ داود قراخانی ^۱ علیرضا ایرج پور ^۱	تاریخ چاپ: ۱۰ دی ۱۴۰۴ تاریخ پذیرش: ۲۷ آذر ۱۴۰۴ تاریخ بازنگری: ۲۰ آذر ۱۴۰۴ تاریخ ارسال: ۲۹ شهریور ۱۴۰۴	شيوه استناددهی: مجتبیانی، مجید، قراخانی، داود، و ایرج پور، علیرضا. (۱۴۰۴). ارائه مدل رفتار عوامل بودجه‌بندی سیستماتیک جهت کنترل و بهبود عملکرد در سازمان‌های صنعتی بورسی (مطالعه موردی: صنعت دارویی). یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۳(۵)، ۲۴-۱.
---	--	---

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و روابط رفتاری مؤثر بر فرآیند بودجه‌بندی سیستماتیک به منظور کنترل و بهبود عملکرد در سازمان‌های صنعتی پذیرفته‌شده در بورس تهران با تمرکز بر صنعت دارویی است. پژوهش حاضر از نظر ماهیت کیفی و با رویکرد تحلیل مضمون انجام شده است. داده‌ها از طریق بررسی نظام‌مند پیشینه پژوهش و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان شامل اساتید دانشگاه، متخصصان بودجه‌بندی و مدیران صنعت دارویی گردآوری شد. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و نظری و تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. در مجموع، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و منابع مکتوب با استفاده از چارچوب شش مرحله‌ای براون و کلارک تحلیل و کدگذاری شد. فرآیند تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از نرم‌افزار MAXQDA انجام گرفت و واحدهای معنایی، مضامین فرعی و مضامین اصلی استخراج و طبقه‌بندی شدند. نتایج تحلیل مضمون منجر به شناسایی ۴۰۷ واحد معنایی، ۹۳ مضمون فرعی و ۱۷ مضمون اصلی شد. یافته‌ها نشان داد که رفتار عوامل بودجه‌بندی تحت تأثیر هم‌زمان عوامل ساختاری، رفتاری، فرهنگی، مدیریتی، محیطی و نهادی شکل می‌گیرد. مضامینی نظیر تقویت فرآیند بودجه‌بندی، کنترل و پایش عملکرد، رفتار سازمانی، شفافیت و پاسخگویی، نوآوری، مدیریت ریسک و یادگیری سازمانی به عنوان مؤلفه‌های کلیدی در تبیین رفتار بودجه‌بندی سیستماتیک شناسایی شدند. روابط میان این مضامین ماهیتی پویا، غیرخطی و سیستمی دارند. رفتار عوامل بودجه‌بندی در سازمان‌های صنعتی بورسی پدیده‌ای چندبعدی و پویاست که صرفاً به سازوکارهای مالی محدود نمی‌شود، بلکه متأثر از تعامل پیچیده عوامل انسانی، سازمانی و محیطی است. نتایج این پژوهش مبنای مفهومی لازم برای طراحی مدل‌های علی و پویای بودجه‌بندی با هدف کنترل مؤثرتر و بهبود پایدار عملکرد سازمانی را فراهم می‌کند.

واژگان کلیدی: رفتار بودجه‌بندی، تحلیل مضمون، صنعت دارویی، سازمان‌های بورسی، پویایی سیستم

مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

پست الکترونیکی: gharakhani@iau.ac.ir

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به



نویسنده است.

انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



Designing a Systematic Budgeting Behavior Model for Performance Control and Improvement in Listed Industrial Organizations (Case Study: Pharmaceutical Industry)

Majid Mojtabaei ¹ Davoud Gharakhani ^{1*} Alireza Irajpour ¹	Submit Date: 20 September 2025 Revise Date: 11 December 2025 Accept Date: 18 December 2025 Publish Date: 31 December 2025	How to cite: Mojtabaei, M., Gharakhani, D., & Irajpour, A. (2025). Designing a Systematic Budgeting Behavior Model for Performance Control and Improvement in Listed Industrial Organizations (Case Study: Pharmaceutical Industry). <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 3(5), 1-24.
--	--	---

Abstract

This study aims to identify and explain the behavioral dimensions and underlying factors influencing systematic budgeting processes to enhance control and organizational performance in pharmaceutical companies listed on the Tehran Stock Exchange. This research adopts a qualitative approach using thematic analysis. Data were collected through a systematic review of relevant literature and semi-structured interviews with academic experts, budgeting specialists, and professionals from the pharmaceutical industry. Sampling was conducted purposively and theoretically until theoretical saturation was achieved. The collected data were analyzed based on the six-phase framework proposed by Braun and Clarke. Coding, categorization, and theme development were carried out using MAXQDA software, leading to the extraction of meaningful units, sub-themes, and main themes. The thematic analysis resulted in the identification of 407 meaningful units, 93 sub-themes, and 17 main themes. The findings indicate that budgeting behavior is shaped by the dynamic interaction of structural, behavioral, cultural, managerial, environmental, and institutional factors. Key themes include strengthening the budgeting process, budgetary performance monitoring, organizational behavior, transparency and accountability, innovation, risk management, and organizational learning. The relationships among these themes are complex, non-linear, and systemic in nature. Systematic budgeting behavior in listed industrial organizations is a multi-level and dynamic phenomenon that extends beyond technical financial mechanisms. It is deeply influenced by human behavior, organizational culture, and environmental constraints. The results provide a robust conceptual foundation for developing causal and system dynamics models aimed at improving budgeting effectiveness and sustainable organizational performance.

Keywords: Budgeting behavior, thematic analysis, pharmaceutical industry, listed companies, system dynamics

Authors' Information:

gharakhani@iau.ac.ir

1. Department of Industrial Management, Qa.C., Islamic Azad University, Qazvin, Iran



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

مقدمه

بودجه‌بندی به‌عنوان یکی از بنیادی‌ترین ابزارهای مدیریت مالی و کنترل عملکرد، نقشی محوری در هدایت منابع، تحقق اهداف راهبردی و پاسخگویی سازمان‌ها ایفا می‌کند. در نظام‌های سازمانی معاصر، بودجه‌بندی دیگر صرفاً یک فرآیند حسابداری یا ابزار تخصیص منابع مالی تلقی نمی‌شود، بلکه به‌عنوان یک سازوکار مدیریتی رفتاری شناخته می‌شود که تصمیمات، کنش‌ها و تعاملات بازیگران سازمانی را در سطوح مختلف تحت تأثیر قرار می‌دهد. این تحول مفهومی، به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ و پیچیده، سبب شده است که توجه پژوهشگران از «ساختارهای رسمی بودجه» به «رفتار عوامل بودجه‌بندی» معطوف شود؛ رفتاری که در بستر محدودیت‌های نهادی، الزامات محیطی و ویژگی‌های انسانی شکل می‌گیرد (Beuren et al., 2021; Nerantzidis et al., 2020).

در این میان، سازمان‌های صنعتی پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار، به‌دلیل الزام به شفافیت، پاسخگویی، انضباط مالی و انطباق با مقررات نظارتی، بیش از سایر سازمان‌ها در معرض پیامدهای رفتاری بودجه‌بندی قرار دارند. رفتار مدیران، کارشناسان مالی و واحدهای عملیاتی در فرآیند بودجه‌ریزی می‌تواند مستقیماً بر کیفیت تخصیص منابع، کنترل هزینه‌ها، میزان انحرافات بودجه‌ای و در نهایت عملکرد سازمانی اثرگذار باشد. مطالعات نشان می‌دهد که حتی در صورت وجود نظام‌های پیشرفته بودجه‌بندی، ضعف در ابعاد رفتاری و فرهنگی می‌تواند اثربخشی این نظام‌ها را به‌شدت کاهش دهد (Babajani & Sahibqorani, 2019; Kordestani, 2019).

از سوی دیگر، محیط اقتصادی و نهادی کشورها در دهه‌های اخیر با پیچیدگی‌های فزاینده‌ای مواجه شده است. نوسانات اقتصادی، فشارهای تورمی، تغییرات سیاست‌های مالی، محدودیت‌های بودجه‌ای دولت‌ها و افزایش انتظارات ذی‌نفعان، سازمان‌ها را ناگزیر ساخته است تا به سمت الگوهای سیستماتیک و پویا در بودجه‌بندی حرکت کنند. در چنین شرایطی، رویکردهای سنتی و ایستا در بودجه‌ریزی، توان پاسخگویی به عدم قطعیت‌ها و شوک‌های محیطی را ندارند و ضرورت بازاندیشی در منطق بودجه‌بندی بیش از پیش احساس می‌شود (Rezvani-Far & Salimi, 2024; Storonyanska et al., 2023).

ادبیات نوین بودجه‌بندی بر این نکته تأکید دارد که بودجه‌بندی یک فرآیند چندبعدی است که در آن، عوامل ساختاری، اطلاعاتی، فرهنگی، رفتاری و فناورانه به‌صورت هم‌زمان و تعاملی عمل می‌کنند. تصمیمات بودجه‌ای نه تنها تحت تأثیر داده‌های مالی، بلکه متأثر از نظام‌های اطلاعاتی، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری مدیران و سطح مشارکت کارکنان اتخاذ می‌شوند. در این چارچوب، رفتار عوامل بودجه‌بندی به‌عنوان حلقه واسط میان ساختارهای رسمی و نتایج عملکردی سازمان تلقی می‌شود (Pourghaffar et al., 2021; Setyani et al., 2022).

در ایران نیز طی سال‌های اخیر، تلاش‌های متعددی برای اصلاح نظام بودجه‌بندی و حرکت به سمت بودجه‌ریزی عملیاتی و مبتنی بر عملکرد صورت گرفته است. با این حال، شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که پیاده‌سازی این اصلاحات با چالش‌های ساختاری، نهادی و رفتاری متعددی روبه‌رو بوده

است. ضعف در مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی، مقاومت در برابر تغییر، محدودیت‌های اطلاعاتی و عدم انسجام میان واحدهای سازمانی از جمله موانعی هستند که مانع تحقق کامل اهداف بودجه‌بندی نوین شده‌اند (Ahmadi & Saidi, 2020; Hosseinzadeh Janagard & Fathollahzadeh, 2024).

در این میان، نقش مدیران و کنشگران کلیدی در نظام بودجه‌بندی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مطالعات اخیر نشان می‌دهد که شایستگی‌های مدیریتی، نگرش‌ها و توانمندی‌های رفتاری مدیران می‌توانند کیفیت اجرای بودجه‌بندی و اثربخشی آن را به‌طور معناداری تحت تأثیر قرار دهند. فقدان مدل‌های جامع شایستگی برای مدیران حوزه برنامه‌ریزی و بودجه، یکی از خلأهای اساسی در نظام بودجه‌بندی کشور محسوب می‌شود (Mohammadi, Bagheri, & Mohebi, 2025; Mohammadi, Bagheri, et al., 2025a; Mohammadi, Bagheri, et al., 2025b).

علاوه بر این، تجربه کشورهای مختلف نشان می‌دهد که موفقیت نظام‌های بودجه‌بندی در گرو توجه هم‌زمان به ابعاد رفتاری و سیستمی است. پژوهش‌های تطبیقی بیانگر آن است که کشورهایی که توانسته‌اند بودجه‌بندی را به‌عنوان یک سیستم یادگیرنده و پویا طراحی کنند، عملکرد بهتری در کنترل مالی، تخصیص منابع و پاسخگویی عمومی داشته‌اند (Kaab & Anzer, 2023; Storonyanska et al., 2023). این رویکرد مستلزم درک روابط علی، بازخوردها و پویایی‌های حاکم بر رفتار عوامل بودجه‌بندی است.

در سطح سازمانی نیز، ارتباط میان نظام بودجه‌بندی و نوآوری سازمانی به‌عنوان یکی از حوزه‌های نوظهور پژوهشی مورد توجه قرار گرفته است. شواهد نشان می‌دهد که نحوه استفاده از بودجه و رفتار مدیران در تخصیص منابع می‌تواند یا محرک نوآوری باشد یا مانعی در برابر آن. بودجه‌بندی سخت‌گیرانه و کنترل‌محور، در صورت عدم توجه به ابعاد رفتاری، ممکن است خلاقیت و یادگیری سازمانی را تضعیف کند، در حالی که بودجه‌بندی انعطاف‌پذیر و مشارکتی می‌تواند زمینه‌ساز بهبود عملکرد و نوآوری شود (Beuren et al., 2021; Salegi et al., 2022).

از سوی دیگر، تحولات فناورانه و توسعه نظام‌های اطلاعاتی، افق‌های جدیدی را در بودجه‌بندی گشوده‌اند. استفاده از داده‌های بزرگ، الگوریتم‌های بهینه‌سازی و ابزارهای هوشمند، امکان تحلیل پیچیده‌تر رفتارهای بودجه‌ای و پیش‌بینی پیامدهای تصمیمات را فراهم ساخته است. با این حال، بهره‌گیری اثربخش از این ابزارها همچنان به رفتار، مهارت و پذیرش کنشگران انسانی وابسته است (Kushwaha & Singh, 2025; Liu et al., 2024).

در فضای نهادی ایران، نقش نهادهای نظارتی و سیاست‌گذار نیز در شکل‌دهی به رفتار عوامل بودجه‌بندی قابل توجه است. سازوکارهای نظارت پارلمانی، الزامات قانونی و سیاست‌های کلان می‌توانند منطبق تصمیم‌گیری بودجه‌ای را تقویت یا محدود کنند. عدم هم‌سویی میان سیاست‌های کلان و فرآیندهای اجرایی بودجه‌بندی، یکی از عوامل ایجاد انحرافات رفتاری در سازمان‌ها به شمار می‌رود (Taghvai Najib et al., 2023).

با وجود گسترش مطالعات در حوزه بودجه‌بندی و حسابداری مدیریت، بخش قابل توجهی از پژوهش‌های موجود یا بر ابعاد فنی و ساختاری متمرکز بوده‌اند یا رفتار بودجه‌ای را به صورت جزئی و غیرسیستمی بررسی کرده‌اند. این در حالی است که رفتار عوامل بودجه‌بندی ماهیتی چندسطحی، تعاملی و پویا دارد و تحلیل آن مستلزم رویکردهایی است که بتوانند پیچیدگی و درهم‌تنیدگی عوامل مؤثر را به خوبی تبیین کنند (Pouya & Bagheri, 2023; Seyedi et al., 2025).

از این منظر، استفاده از رویکردهای کیفی و تحلیل‌های مبتنی بر داده‌های تجربی خبرگان می‌تواند به شناسایی عمیق‌تر مؤلفه‌ها و روابط حاکم بر رفتار بودجه‌بندی کمک کند. تحلیل مضمون به عنوان یکی از روش‌های معتبر کیفی، امکان استخراج الگوهای مفهومی و ساخت مدل‌های نظری را بر اساس تجربیات زیسته و دانش تخصصی کنشگران فراهم می‌سازد (Ahmadpour et al., 2022; Salegi et al., 2022).

بر این اساس، خلأ اصلی پژوهش حاضر در نبود یک مدل جامع و سیستماتیک از رفتار عوامل بودجه‌بندی در سازمان‌های صنعتی بورسی، به ویژه در بستر اقتصادی و نهادی ایران، قابل شناسایی است؛ مدلی که بتواند هم‌زمان ابعاد رفتاری، ساختاری، فرهنگی و محیطی را در تبیین کنترل و بهبود عملکرد سازمانی لحاظ کند.

هدف این پژوهش، شناسایی و تبیین مضامین و مؤلفه‌های مؤثر بر رفتار عوامل بودجه‌بندی سیستماتیک به منظور کنترل و بهبود عملکرد در سازمان‌های صنعتی پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار است.

روش‌شناسی

با توجه به هدف و ماهیت، این پژوهش از نظر روش، یک پژوهش کیفی بوده است که با مصاحبه از خبرگان تحقیق انجام شد. رویکرد مطالعه تحلیل مضمون بوده است. جامعه آماری اساتید دانشگاه در حوزه بودجه‌بندی و کارشناسان و متخصصان حوزه صنعت دارویی بودند. در این بخش، نمونه‌گیری به صورت نظری انجام شد. در نمونه‌گیری نظری از رویدادها نمونه‌گیری می‌شود نه لزوماً از افراد. چنانچه به افراد نیز مراجعه شود هدف اصلی و کلیدی کاوش رویدادهاست. اگرچه قاعده خاصی برای حجم نمونه در راهبرد کیفی وجود ندارد ولی برای گروه‌های همگون ۶ تا ۸ واحد و برای گروه‌های ناهمگون ۱۲ تا ۲۰ واحد پیشنهاد شده است. مصاحبه‌ها نیز تا اطمینان از اشباع نظری ادامه پیدا کرد. در این مطالعه با ۱۲ نفر از صاحب‌نظران (اساتید دانشگاه در حوزه بودجه‌بندی و کارشناسان و متخصصان حوزه صنعت دارویی) حالت اشباع اتفاق افتاد.

نمونه‌گیری در چهارچوب منطق روش کیفی و به صورت هدفمند انجام شد. در نمونه‌گیری از دو روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده گردید. معمولاً در پژوهش‌های کیفی جهت کسب بیش‌ترین اطلاعات، از نمونه‌گیری مبتنی بر هدف استفاده می‌شود، لذا محقق، شرکت‌کنندگانی را انتخاب نمود که به اصطلاح "غنی از اطلاعات" بودند. به آن معنی که بر اساس اصل پژوهش‌های کیفی، نمونه‌هایی انتخاب

شدند که تصویری قوی از پدیده تحت مطالعه را ارائه می‌دادند. اساس کار بخش کیفی مطالعه روش تحلیل مضمون بوده است که با نرم افزار MAXQDA انجام شد.

یافته‌ها

در این گام از تحلیل کیفی که با روش براون و کلارک (۲۰۰۶) برای تحلیل داده‌های کیفی که از مقالات، پیشینه پژوهش مرتبط با موضوع و مصاحبه‌های کارشناسان و متخصصان حوزه صنعت دارویی، اساتید دانشگاهی انجام شده است. رمزها (تم‌ها) استخراجی در قالب تم‌های فرعی و اصلی جای می‌گیرند در این مرحله دسته‌بندی و طبقه‌بندی رمزهای مصاحبه‌ها انجام شده است. رمزهای تکراری یا کدهای تکراری در کلام خبرگان از فرآیند پژوهش کنار گذاشته شده و در این بخش حذف شده است. در مرحله بعد، باید این تم‌های استخراج شده را در تم‌های مستقل و با مفهوم مشابه جای گذاری نمود و در نهایت تم‌های اصلی استخراج شده قرار داد. باید توجه داشت که نمی‌توان هر یک از رمزها را در بیش از یک مقوله جای داد. در این مرحله، همه داده‌های استخراج شده در قالب واحدهای معناداری، رمزها و مقوله‌ها به منزله واحدهای بنیادین و اساسی تحقیق دسته‌بندی می‌شوند بدین معنا که همه مقوله‌های ایجادشده در تحقیق، که مضامین مشترک دارند به گروه‌هایی با عنوان تم‌های اصلی تخصیص داده می‌شوند بنابراین در این مرحله از استخراج تم‌های اصلی و فرعی در کلام خبرگان پرداخته شده است که در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۱: استخراج تم‌های اصلی و فرعی در کلام خبرگان

کد اصلی	کد فرعی	واحدهای معنایی
تقویت و ارتقای فرآیند بودجه‌بندی	تعیین اهداف بودجه‌ای	شفافیت در بیان اهداف مالی هم‌راستایی با استراتژی سازمان قابلیت سنجش و اندازه‌گیری اهداف تعیین اولویت‌های مالی کلیدی عدالت در تخصیص منابع انطباق منابع با نیازهای پروژه‌ها بهینه‌سازی بهره‌وری منابع پیش‌بینی نیازهای مالی آتی جلوگیری از هدررفت منابع
	تخصیص منابع مالی و انسانی	هماهنگی با چرخه مالی سازمان پیش‌بینی‌پذیری زمان‌بندی انعطاف در تطبیق با شرایط زمانی به‌روزرسانی زمان‌بندی در شرایط تغییر استفاده از بازخورد مستمر اصلاح بر اساس تغییرات بازار به‌روزرسانی اهداف کوتاه‌مدت
	تنظیم زمان‌بندی بودجه	
	بازنگری و اصلاح بودجه	

بازبینی در تخصیص منابع افزایش دقت پیش‌بینی‌ها تفکیک هزینه‌های جاری و سرمایه‌ای اولویت‌بندی سرمایه‌گذاری‌ها تطابق سرمایه‌گذاری با نیازهای دارویی مدیریت هزینه‌های زیرساختی	تدوین بودجه عملیاتی و سرمایه‌ای	
ارتقای شاخص‌های عملکردی با اهداف سازمان شفافیت شاخص‌ها برای تمام سطوح مالی و حسابداری تمرکز بر نتایج عملیاتی اولویت‌بندی شاخص‌ها بر اساس اهمیت استراتژیک مالی ثبت داده‌های روزانه و ماهانه مالی استفاده از نرم‌افزارهای تحلیلی مالی ارائه گزارش‌های دوره‌ای به مدیریت اطلاع‌رسانی به واحدهای مرتبط طراحی نمودارها و گزارش‌های تصویری برای تصمیم‌گیری	تعریف شاخص‌های عملکرد کلیدی (KPI) سیستم‌های گزارش‌دهی و مانیتورینگ	کنترل و پایش عملکرد بودجه‌ای
ارائه بازخورد به مدیران میانی اصلاح فرآیندها بر اساس داده‌ها آموزش کارکنان در جهت بهبود عملکرد ارزیابی اثربخشی اقدامات اصلاحی برقراری جلسات مرور عملکرد دوره‌ای شناسایی نقاط ضعف فرآیندی بررسی انطباق بودجه با قوانین مالیاتی مستندسازی نتایج ممیزی افزایش دقت و صحت داده‌ها در ممیزی ارزیابی تطابق با اهداف کلان سازمان	بازخورد و اصلاح عملکرد ممیزی داخلی و کنترل‌های نظارتی هم‌راستایی عملکرد با اهداف استراتژیک	
بررسی هم‌راستایی پروژه‌ها با استراتژی اطمینان از اثرگذاری فعالیت‌ها بر نتایج کلیدی شناسایی انحرافات و اصلاح آنها بازنگری دوره‌ای اهداف و شاخص‌ها بر اساس شرایط بازار		
احساس مسئولیت مدیران نسبت به اهداف سازمان وفاداری به ارزش‌ها و سیاست‌های سازمان توسط کارمندان تمایل به مشارکت در تصمیم‌گیری انگیزه برای تحقق اهداف بلندمدت پذیرش مسئولیت نتایج عملکرد پاداش و تشویق مالی و غیرمالی رضایت شغلی و حس ارزشمندی رقابت سالم بین کارکنان تعیین اهداف شخصی و حرفه‌ای	تعهد سازمانی انگیزش فردی	رفتار سازمانی

فرصت رشد و ارتقای شغلی	سبک رهبری مدیران
رهبری تحولی و الهام‌بخش	
مشارکت فعال کارکنان در تصمیم‌گیری	
مدیریت مبتنی بر اعتماد	
توانایی حل تعارضات	
ارتباط باز و شفاف با تیم‌ها	
ارائه بازخورد مستمر	فرهنگ بازخورد
پذیرش انتقاد و اصلاح رفتار	
تشویق نوآوری و ایده‌پردازی	
ایجاد جلسات دوره‌ای برای بررسی عملکرد	
ارتقای مهارت‌ها از طریق بازخورد	
توانایی مدیریت حجم کار و زمان	مدیریت استرس و فشار کاری
کنترل هیجانات در شرایط بحرانی	
کاهش خطاهای ناشی از فشار کاری	
توانایی اولویت‌بندی وظایف	
ایجاد محیط کاری حمایتی	
تبادل اطلاعات شفاف بین واحدها	ارتباطات و تعامل تیمی
همکاری بین بخشی برای حل مشکلات	
مهارت‌های حل تعارضات تیمی	
افزایش هم‌افزایی و بهره‌وری تیم	
احترام متقابل و اعتماد بین اعضای تیم	
رعایت دقیق تخصیص منابع	مسئولیت‌پذیری در برابر بودجه‌ریزی
جلوگیری از هزینه‌های غیرضروری	عملیاتی
گزارش‌دهی صحیح و به‌موقع	
پاسخگویی در برابر نتایج مالی	
توجه به اثر تصمیمات مالی بر سایر بخش‌ها	
استقبال از تغییر فرآیندها	پذیرش تغییرات و انعطاف‌پذیری
تطبیق با سیاست‌ها و ابزارهای جدید	
بازنگری رفتارها بر اساس شرایط محیطی	
کاهش مقاومت در برابر تغییرات	
یادگیری مداوم و به‌روزرسانی دانش	
ارزیابی مهارت‌های فردی و تیمی	توجه به شایستگی و تخصص
استفاده از تخصص در تصمیم‌گیری‌های کلیدی	
توسعه مهارت‌های تخصصی کارکنان	
شناسایی نیازهای آموزشی	
ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری سازمانی	
کمبود منابع بودجه‌ای	محدودیت‌های مالی
	محدودیت‌ها سازمانی در بودجه‌ریزی
نوسانات نقدینگی شرکت	
کاهش سرمایه‌گذاری‌های داخلی	
محدودیت در تخصیص منابع به پروژه‌های مهم	

هزینه‌های غیرمترقبه، سربار و اضافی کمبود نیروی متخصص ناکافی بودن آموزش‌های حرفه‌ای کمبود تجربه عملی کارکنان مشکلات انگیزشی و تعهد کاری پایین عدم استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی و به کارگیری فناوری منسوخ و قدیمی عدم یکپارچگی نرم‌افزارها محدودیت در تحلیل داده‌های بزرگ دشواری در به‌روزرسانی ابزارها وابستگی به فناوری خارجی تغییرات مداوم قوانین بورس دارو محدودیت‌های انطباق با استانداردهای ملی پیچیدگی فرآیندهای قانونی داخلی زمان بر بودن صدور مجوزهای دارویی نوسانات قیمت محصولات دارویی با توجه به تحریم‌های بین‌المللی اقتصادی ریزش سنگین شاخص‌ها در بازار بورس با توجه به مسائل سیاسی و حکمرانی تغییرات تقاضای مصرف‌کننده فشار ناشی از کاهش سهم شرکت‌های خصوصی در بازار دارو ورود محصولات جایگزین خارجی عدم هماهنگی بین واحدهای سازمانی کمبود سیستم‌های کنترل داخلی ارتباط ضعیف مدیریت با کارکنان تغییرات نرخ ارز و بالطبع مواد اولیه تورم و افزایش هزینه‌های عملیاتی رعایت اخلاق حرفه‌ای احترام به قوانین، آیین‌نامه‌ها و مقررات شرکت بورسی تمرکز بر بهره‌وری از منابع پیروی از استانداردهای بین‌المللی شفافیت در فرآیندها و تصمیم‌گیری ایجاد ساختارهای گزارش‌دهی مشخص حضور فعال در جلسات و پروژه‌ها مسئولیت‌پذیری در انجام وظایف تلاش برای تحقق اهداف سازمان پذیرش بازخورد و اصلاح رفتار یادگیری مستمر و ارتقای مهارت‌ها اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان ایجاد فضا برای نوآوری و خلاقیت کارمندان شرکت همکاری بین واحدها	محدودیت‌های منابع انسانی محدودیت‌های فناوری محدودیت‌های قانونی و مقرراتی چالش‌های بازار بورس چالش‌های سازمانی چالش‌های محیطی و اقتصادی توجه به ارزش‌ها و باورهای سازمانی شفافیت در رویه‌های سازمانی تعهد شغلی فرهنگ بازخورد و یادگیری تعاملات اجتماعی و تیمی
---	---

احترام متقابل بین کارکنان		
افزایش هم‌افزایی تیمی		
بهبود روابط کاری		
حل تعارضات به صورت مسالمت‌آمیز		
مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها	انگیزش و مشارکت	
دریافت پاداش و تشویق مناسب		
تعهد به اهداف مشترک تیمی		
تقویت حس مسئولیت‌پذیری		
ایجاد انگیزه برای عملکرد بهتر		
کاهش مقاومت در برابر تغییر	پذیرش تغییرات سازمانی	
انعطاف‌پذیری در انجام وظایف		
حس تعلق به سازمان	هویت سازمانی	
افزایش وفاداری کارکنان		
تقویت روحیه جمعی		
شناسایی و ترویج نمادها و ارزش‌های سازمانی		
رعایت الزامات قانونی بورس	رعایت مقررات بورس و سازمان‌های نظارتی	عوامل محیطی و نهادی
تغییرات مستمر قوانین و مقررات		
انطباق با استانداردهای مالی و حسابداری		
پیروی از دستورالعمل‌های شفافیت و افشا		
بررسی و اصلاح انحرافات قانونی		
نوسانات نرخ ارز	سیاست‌ها و تحولات اقتصادی کلان	
تغییرات نرخ بهره و تورم		
توجه به سیاست‌های مالی و پولی بانک مرکزی در نوسانات بورس		
توجه به رکود اقتصادی کشور		
تغییرات قیمت مواد اولیه و تجهیزات		
دسترسی به سیستم‌های اطلاعاتی مدرن	فناوری و ابزارهای اطلاعاتی	
محدودیت در تحلیل داده‌های بزرگ		
استفاده از نرم‌افزارهای تحلیلی و مدیریتی		
پیاده‌سازی ابزارهای هوش تجاری		
امنیت و حفاظت اطلاعات		
انتظارات شفافیت و پاسخگویی از سازمان	فرهنگ و انتظارات سهامداران	
فشار اجتماعی برای مسئولیت‌پذیری		
فشار رسانه‌ها و اطلاع‌رسانی عمومی		
تعامل با وزارت بهداشت و نهادهای دولتی	همکاری و تعامل با نهادهای مرتبط	
هماهنگی با انجمن‌ها و تشکل‌های حرفه‌ای دارویی		
تبادل اطلاعات با سازمان‌های بورس و حسابداری		
برگزاری جلسات مشترک و کارگروه‌ها		
همکاری در پروژه‌های ملی و تحقیقاتی		
شناسایی داده‌های مالی و عملیاتی	فرآیند تصمیم‌گیری مدیریتی در کنترل جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات بودجه‌بندی	
تحلیل روندهای بودجه‌ای گذشته		

جمع‌آوری اطلاعات بازار و رقبا		
بررسی گزارش‌های عملکردی واحدها		
تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان		
شناسایی راهکارهای مختلف بودجه‌ای	تعیین گزینه‌ها و سناریوها	
ارزیابی ریسک و فرصت هر گزینه		
اولویت‌بندی گزینه‌ها بر اساس اثرگذاری		
پیش‌بینی اثر گزینه‌ها بر عملکرد مالی		
تطبیق با اهداف استراتژیک سازمان		
انتخاب بهترین گزینه بر اساس تحلیل‌ها	تصمیم‌گیری و تصویب	
مشارکت مدیران میانی در تصمیم‌گیری		
تأیید مدیریت ارشد و هیئت مدیره		
مستندسازی تصمیم‌ها و استدلال‌ها		
تعیین مسئولیت اجرا و کنترل		
تخصیص منابع مالی و انسانی بر اساس تصمیم	اجرا و پیاده‌سازی	
اطلاع‌رسانی به واحدهای ذی‌ربط		
اجرای فرآیندهای عملیاتی مطابق بودجه		
نظارت مستمر بر پیشرفت اجرای بودجه		
اصلاح و بازنگری جزئی در اجرای برنامه‌ها		
پیش‌بینی نیازهای مالی آتی	تحلیل و پیش‌بینی آینده	
شبیه‌سازی سناریوهای مختلف بودجه‌ای		
تحلیل روندهای بازار و صنعت		
ارزیابی اثر تصمیمات جاری بر اهداف بلندمدت		
ثبت فرآیندها و تصمیم‌ها	مستندسازی و نگهداری دانش	
نگهداری داده‌ها و گزارش‌های تاریخی		
تدوین رویه‌های استاندارد تصمیم‌گیری		
ایجاد بانک اطلاعاتی برای تصمیمات آتی		
ارائه اطلاعات مالی دقیق و به‌روز	گزارش‌دهی مالی شفاف	شفافیت و پاسخگویی سازمانی
توضیح جزئیات هزینه‌ها و درآمدها		
افشای تصمیمات مالی کلان		
گزارش‌دهی بر اساس استانداردهای حسابداری		
ارائه گزارش‌های دوره‌ای به سهامداران		
مستندسازی تغییرات بودجه‌ای و دلایل آن		
پاسخگویی مدیران در برابر عملکرد واحدها	پاسخگویی مدیریتی	
مسئولیت‌پذیری در تصمیمات مالی و عملیاتی		
توضیح انحرافات و اصلاح اقدامات		
ارتباط مستمر با هیئت مدیره و سهامداران		
ارائه شواهد و مدارک عملکردی		
ارتباط با سرمایه‌گذاران و سهامداران	تعامل با ذی‌نفعان	
پاسخگویی به نهادهای نظارتی		
اطلاع‌رسانی به کارکنان و واحدها		
جمع‌آوری بازخورد از ذی‌نفعان		

برگزاری جلسات شفاف‌سازی و ارائه گزارش‌ها	رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای
پیروی از اصول شفافیت و انصاف	
جلوگیری از تضاد منافع	
رعایت استانداردهای اخلاقی در گزارش‌ها	
تقویت اعتماد در سازمان و بازار	
صداقت و شفافیت در تمامی سطوح	
ثبت و نگهداری سوابق عملکرد و تصمیمات	مستندسازی و دسترسی آزاد
دسترسی آسان به اطلاعات برای واحدها و سهامداران	
ایجاد پایگاه داده و آرشیو مستندات	
تضمین صحت و اعتبار اطلاعات	
حفظ امنیت داده‌ها در عین شفافیت	
استفاده از بازخورد برای بهبود شفافیت	بازخورد و اصلاح فرآیندها
اصلاح فرآیندهای گزارش‌دهی	
ایجاد رویه‌های بهتر پاسخگویی	
آموزش کارکنان برای افزایش شفافیت	
بازنگری مستمر سیاست‌ها و رویه‌ها	
استفاده از فناوری‌های نوین تولید	توسعه فناوری
بهره‌گیری از سیستم‌های هوشمند مدیریتی	نوآوری و بهبود مستمر عملکرد شرکت
به‌کارگیری نرم‌افزارهای جدید تحلیلی	
دیجیتالی‌سازی فرآیندهای اداری	
افزایش امنیت سایبری و اطلاعاتی	
آموزش مستمر کارکنان	یادگیری سازمانی
تبادل تجربه بین واحدها	
استفاده از کارگاه‌های آموزشی نوین	
ارتقای سطح دانش تخصصی کارکنان	
تقویت فرهنگ یادگیری جمعی	
تشویق ایده‌های نو از کارکنان	خلاقیت فردی و تیمی
ایجاد بستر برای نوآوری تیمی	
تشکیل تیم‌های خلاقیت و ایده‌پردازی	
پرورش توانایی حل مسئله خلاقانه	
رصد عملکرد پروژه‌ها	کنترل و ارزیابی مستمر
بررسی کارایی نوآوری‌های اعمال‌شده	
بازنگری در راهکارهای ناکارآمد	
اختصاص بودجه به روش‌های هوش مصنوعی و یادگیری ماشین	سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه
حمایت از پروژه‌های تحقیقاتی	
همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز علمی	
به‌کارگیری نتایج تحقیقات در عمل	
ایجاد واحد تخصصی نوآوری در سازمان	
دریافت بازخورد از مشتریان	بهبود کیفیت خدمات به مشتریان
اصلاح خدمات بر اساس نیاز بازار	
افزایش رضایت مشتریان با نوآوری	

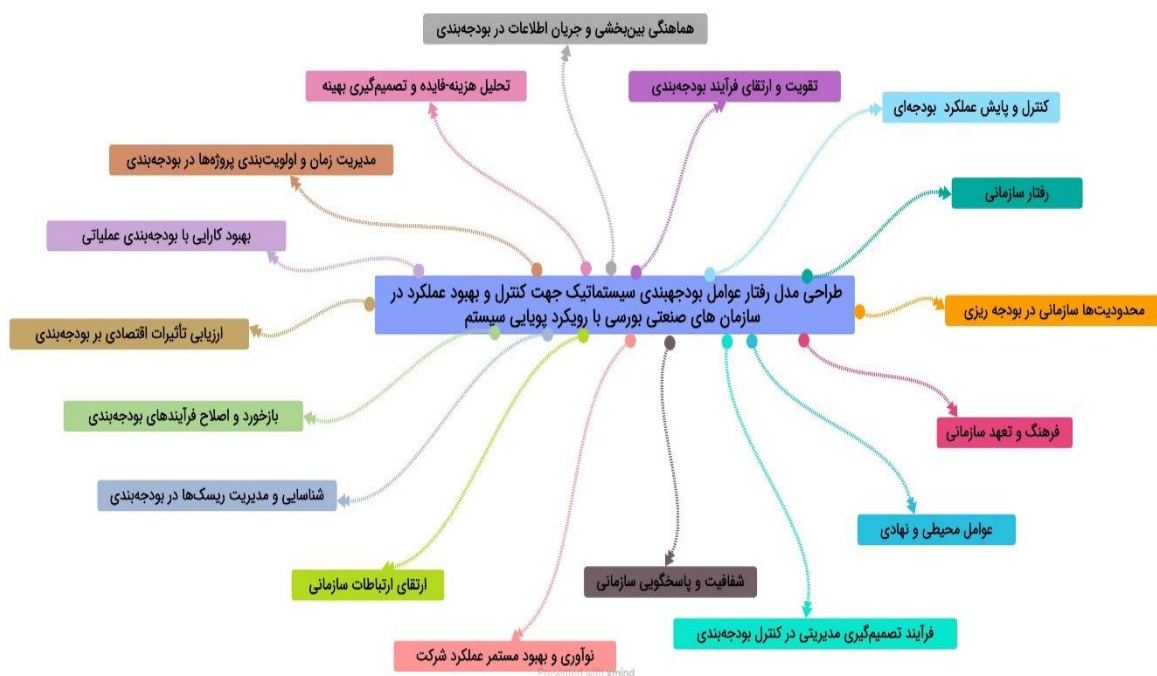
طراحی محصولات جدید مطابق نیاز مصرف‌کننده		
تقویت خدمات پس از فروش	بهره‌وری منابع	
کاهش مصرف انرژی و مواد اولیه		
افزایش بهره‌وری نیروی انسانی		
استفاده بهینه از ظرفیت تولید		
کاهش هزینه‌های اضافی		
مدیریت بهینه زمان و پروژه‌ها		
ایجاد کانال‌های رسمی اطلاع‌رسانی	ارتباطات رسمی و غیررسمی	ارتقای ارتباطات سازمانی
تشویق به ارتباطات غیررسمی موثر		
برقراری ارتباط مستقیم بین مدیران و کارکنان		
کاهش سوء تفاهم‌ها و ابهامات		
برگزاری جلسات دوره‌ای هماهنگی	برگزاری جلسات و نشست‌های مدیریتی	
مستندسازی مصوبات و وظایف محول‌شده		
تبادل نظر و حل مسائل عملیاتی		
بهره‌گیری از ابزارهای ارتباط آنلاین	توسعه استفاده از فناوری ارتباطی	
کاهش فاصله زمانی در انتقال اطلاعات		
افزایش سرعت تصمیم‌گیری‌ها		
نوسانات نقدینگی و جریان وجوه	ریسک‌های مالی	شناسایی و مدیریت ریسک‌ها در بودجه‌بندی
تغییرات نرخ ارز و تورم		
کاهش سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی		
افزایش هزینه‌های عملیاتی غیرمنتظره		
انحراف درآمد واقعی از پیش‌بینی‌ها		
ریسک اعتباری مشتریان و تأمین‌کنندگان		
نقص در فرآیندهای داخلی	ریسک‌های عملیاتی	
خطاهای انسانی و ناکارآمدی کارکنان		
کمبود یا تأخیر در مواد اولیه و تجهیزات		
نقص سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری		
تأخیر در اجرای پروژه‌ها و برنامه‌ها		
تغییرات مداوم قوانین بورس و صنعت دارو	ریسک‌های قانونی و نظارتی	
عدم انطباق با مقررات داخلی و بین‌المللی		
ریسک جریمه‌ها و تخلفات قانونی		
پیچیدگی فرآیندهای گزارش‌دهی و کنترل		
نوسانات بازار و رقابت شدید	ریسک‌های محیطی و بازار	
تغییرات تقاضای مصرف‌کننده		
ورود محصولات جایگزین یا نوآورانه		
فشارهای اقتصادی کلان و سیاست‌های مالی		
نفوذ بدافزارها و تهدیدات سایبری	ریسک‌های فناوری و اطلاعات	
نقص در سیستم‌های تحلیل داده		
ضعف امنیت داده‌ها و اطلاعات محرمانه		
محدودیت در دسترسی به فناوری‌های مدرن		

مدیریت و کنترل ریسک	شناسایی و طبقه‌بندی ریسک‌ها ارزیابی شدت و احتمال ریسک‌ها تدوین راهکارهای کاهش یا پیشگیری نظارت و بازنگری دوره‌ای ریسک‌ها مستندسازی ریسک‌ها و اقدامات اصلاحی آموزش کارکنان برای شناسایی ریسک ایجاد حساسیت نسبت به ریسک‌های مالی و عملیاتی تشویق به گزارش‌دهی ریسک‌ها تقویت مسئولیت‌پذیری در مواجهه با ریسک ترویج تفکر پیشگیرانه و نوآورانه طبقه‌بندی بازخوردهای دریافتی تحلیل دلایل انحراف از بودجه تعیین اثر بازخورد بر اهداف سازمان شناسایی الگوهای تکراری مشکلات ارائه راهکارهای اصلاحی بازنگری در تخصیص منابع بهبود روش‌های تصویب و کنترل بودجه اعمال تغییرات برای دوره‌های بعدی بودجه پیاده‌سازی ابزارهای پایش عملکرد بودجه استفاده از نرم‌افزارهای تحلیلی برای ارزیابی نظارت مستمر بر انحرافات و اصلاح‌ها استانداردسازی فرآیندهای پایش و بازخورد ثبت تجربیات موفق و ناموفق بهبود فرآیندها بر اساس تجارب قبلی بررسی نرخ تورم و تأثیر آن بر بودجه
فرهنگ ریسک در سازمان	
بازخورد و اصلاح فرآیندهای بودجه‌بندی	تحلیل و ارزیابی بازخورد
اصلاح فرآیندهای بودجه	
سیستم‌های کنترل و پایش	
مستندسازی تجارب سازمانی	
ارزیابی تأثیرات اقتصادی بر بودجه‌بندی	تحلیل شرایط اقتصادی کلان
	تحلیل نرخ بهره و تأثیر بر هزینه‌های مالی بررسی روند رشد تولید ناخالص داخلی تحلیل تغییرات بازار و رقابت صنعتی پیش‌بینی فشارهای مالی و نقدینگی بررسی تأثیر بحران‌ها و رویدادهای طبیعی ارزیابی اثر تغییرات محیطی بر تولید و منابع تحلیل اثرات زیست‌محیطی بر هزینه‌های عملیاتی شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی بررسی روند تقاضا و عرضه محصولات ارزیابی اثر تغییرات قیمتی و نرخ ارز تحلیل موقعیت رقابتی سازمان در بازار شناسایی فرصت‌های رشد و سرمایه‌گذاری برنامه‌ریزی دقیق هزینه‌های عملیاتی
تحلیل شرایط محیطی	
تحلیل بازار و رقابت	
بهبود کارایی با بودجه‌بندی عملیاتی	بودجه‌ریزی عملیاتی
	تخصیص منابع بر اساس اولویت‌های عملیاتی

پایش و کنترل هزینه‌ها در طول دوره مالی	بودجه‌ریزی صفر
ارزیابی کارایی پروژه‌ها و فعالیت‌ها	
تحلیل عملکرد واحدها بر اساس بودجه اختصاص یافته	
بررسی نیاز واقعی منابع قبل از تخصیص بودجه	
حذف فعالیت‌های غیرضروری و ناکارآمد	
مقایسه هزینه‌های پیشنهادی با دوره‌های گذشته	
ایجاد فرهنگ صرفه‌جویی و بهینه‌سازی	
اولویت‌دهی به پروژه‌ها بر اساس اهداف کلان سازمان	بهینه‌سازی فرآیندهای عملیاتی
شناسایی نقاط ضعف در فرآیندهای کاری	
ساده‌سازی و استانداردسازی فعالیت‌ها	
کاهش دوباره‌کاری‌ها و هدررفت منابع	
افزایش سرعت و دقت عملیات	
بهره‌گیری از فناوری برای بهبود عملکرد	
تعیین جدول زمان‌بندی پروژه‌ها	مدیریت زمان و اولویت‌بندی پروژه‌ها در برنامه‌ریزی زمان‌بندی پروژه‌ها بودجه‌بندی
شناسایی نقاط بحرانی و مهلت‌های حساس	
هماهنگی بین واحدها برای اجرای به‌موقع پروژه‌ها	
بازنگری زمان‌بندی بر اساس تغییرات محیطی	
تعیین اولویت‌ها بر اساس اهمیت و سودآوری	اولویت‌بندی پروژه‌ها
تخصیص منابع به پروژه‌های با ارزش افزوده بالاتر	
شناسایی پروژه‌های غیرضروری یا کم‌اثر	
تطبیق اولویت‌ها با اهداف کلان سازمان	
نظارت بر پیشرفت پروژه‌ها در طول دوره مالی	پایش اجرای پروژه‌ها
شناسایی انحرافات زمانی و علل آن‌ها	
ارائه گزارش‌های مستمر به مدیریت	
اصلاح برنامه‌ها بر اساس نتایج پایش	
ایجاد ارتباط منظم بین تیم‌های مختلف	هماهنگی بین واحدها
رفع موانع عملیاتی و هماهنگی منابع	
ارتقای همکاری برای بهبود سرعت و کیفیت اجرای پروژه‌ها	
کاهش تضادها و دوباره‌کاری‌ها در پروژه‌ها	
بهره‌گیری از نرم‌افزارهای مدیریت پروژه و داشبوردها	استفاده از ابزارهای مدیریت زمان
پیگیری شاخص‌های کلیدی زمان‌بندی و عملکرد	
تحلیل داده‌ها برای تصمیم‌گیری سریع و اصلاح برنامه‌ها	
استفاده از ابزارها برای هماهنگی و اطلاع‌رسانی به موقع	
شناسایی هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم پروژه‌ها	تحلیل هزینه-فایده و تصمیم‌گیری بهینه
ثبت و دسته‌بندی هزینه‌های عملیاتی و سرمایه‌ای	
بررسی هزینه‌های اضافی و هدررفت منابع	
تحلیل روند تغییرات هزینه در دوره‌های مالی	

ارزیابی منافع	تعیین منافع ملموس و ناملموس پروژه‌ها محاسبه ارزش افزوده ایجاد شده برای سازمان بررسی اثرات کوتاه‌مدت و بلندمدت منافع تحلیل تأثیر تصمیم‌ها بر ذی‌نفعان محاسبه نسبت هزینه به فایده (C/B) شناسایی پروژه‌های با بازدهی بالا و پایین اولویت‌بندی پروژه‌ها بر اساس بازده و ریسک ارائه توصیه‌های بهینه به مدیریت ارشد استفاده از داده‌های مالی و عملیاتی برای تصمیم‌گیری تحلیل سناریوهای مختلف بودجه‌بندی پیش‌بینی اثرات احتمالی تصمیم‌ها بهبود فرآیند تصمیم‌گیری و تخصیص منابع ارزیابی اثر تصمیم‌های اتخاذ شده اصلاح تصمیم‌ها بر اساس نتایج واقعی ثبت تجربیات و درس‌آموخته‌ها بهبود فرآیندهای آینده و افزایش کارایی ایجاد ارتباط منظم بین بخش‌های مالی و عملیاتی
مقایسه هزینه و فایده	
تصمیم‌گیری مبتنی بر داده	
بازخورد و اصلاح تصمیم‌ها	
هماهنگی بین‌بخشی و جریان اطلاعات در ارتباط بین واحدها بودجه‌بندی	
گردش اطلاعات شفاف	تبادل اطلاعات دقیق و به‌موقع بین تیم‌ها هماهنگی در تصمیم‌گیری‌های بودجه‌ای کاهش تضادها و دوباره‌کاری‌ها ایجاد سیستم اطلاع‌رسانی یکپارچه اشتراک‌گذاری گزارش‌ها و داشبوردها ارائه اطلاعات به موقع به مدیران و ذی‌نفعان تسهیل تصمیم‌گیری مبتنی بر داده هماهنگی تخصیص منابع بین پروژه‌ها برنامه‌ریزی متقابل واحدها برای بهبود کارایی هم‌افزایی میان بخش‌های مالی پذیرش مسئولیت توسط واحدها ایجاد حس مالکیت نسبت به بودجه شناسایی و رفع اختلافات بین واحدها ایجاد فرآیندهای حل تعارض شفاف ارتقای همکاری و تعامل تیمی مستندسازی تصمیمات برای شفافیت بررسی کیفیت و دقت اطلاعات منتقل شده اصلاح نواقص و خطاهای داده‌ای ارتقای سرعت و قابلیت دسترسی به اطلاعات گزارش‌دهی دوره‌ای برای بهبود مستمر
هماهنگی پروژه‌ها و منابع	
حل تعارض‌ها	
پایش جریان اطلاعات	

پس از طی مراحل تحلیل مضمون مطابق با الگوی ارائه شده توسط کلارک و براون (۲۰۰۶) در این پژوهش مشخص شد که از کلام مشتریان ۴۰۷ واحد معنایی که در ۹۳ تم فرعی و ۱۷ تم اصلی دسته‌بندی شده است که در شکل ۱ تم‌های اصلی در ارتباط با طراحی مدل رفتار عوامل بودجه‌بندی سیستماتیک جهت کنترل و بهبود عملکرد در سازمان‌های صنعتی بورسی با رویکرد پویایی سیستم آمده است.



شکل ۱: شبکه مضامین اصلی استخراج شده از تحلیل مصاحبه‌های خبرگان پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون نشان داد که رفتار عوامل بودجه‌بندی سیستماتیک در سازمان‌های صنعتی بورسی، پدیده‌ای چندبعدی، پویا و متأثر از تعامل هم‌زمان عوامل ساختاری، رفتاری، فرهنگی، مدیریتی و محیطی است. استخراج ۱۷ مضمون اصلی و ۹۳ مضمون فرعی بیانگر آن است که بودجه‌بندی در این سازمان‌ها نه تنها یک فرآیند فنی و مالی، بلکه یک سازوکار رفتاری-سیستمی است که نقش تعیین‌کننده‌ای در کنترل و بهبود عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. این نتیجه با دیدگاه‌های نوین در ادبیات بودجه‌بندی هم‌راستا است که بر فاصله‌گرفتن از نگرش صرفاً حسابداری و حرکت به سمت رویکردهای رفتاری و سیستمی تأکید دارند (Beuren et al., 2021; Nerantzidis et al., 2020). یکی از یافته‌های کلیدی پژوهش، برجسته‌بودن مضمون «تقویت و ارتقای فرآیند بودجه‌بندی» به‌عنوان هسته مرکزی رفتار بودجه‌ای است. تأکید خبرگان بر تعیین اهداف شفاف، تخصیص عادلانه منابع، زمان‌بندی منعطف و بازنگری مستمر بودجه نشان می‌دهد که اثربخشی بودجه‌بندی وابسته به چرخه‌ای پویا از برنامه‌ریزی، اجرا، پایش و اصلاح است. این نتیجه با مطالعاتی هم‌خوانی دارد که بودجه‌بندی را یک

فرآیند یادگیرنده و تطبیق‌پذیر می‌دانند و بر ضرورت بازخورد مستمر و اصلاح تصمیمات در طول زمان تأکید می‌کنند (Pouya & Bagheri, 2022; Salegi et al., 2022). به‌ویژه در محیط‌های پرنوسان اقتصادی، بودجه‌بندی ایستا نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای کنترلی و عملکردی سازمان‌ها باشد.

مضمون «کنترل و پایش عملکرد بودجه‌ای» نیز نشان داد که تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد، سیستم‌های گزارش‌دهی شفاف، ممیزی داخلی و هم‌راستایی با اهداف استراتژیک، نقش مهمی در شکل‌دهی رفتار بودجه‌ای دارند. یافته‌ها حاکی از آن است که کنترل بودجه‌ای صرفاً از طریق نظارت مالی حاصل نمی‌شود، بلکه نیازمند سازوکارهایی است که رفتار مدیران و واحدها را در مسیر اهداف کلان سازمان هدایت کند. این نتیجه با پژوهش‌هایی هم‌راستا است که نقش سیستم‌های کنترل مدیریتی و اطلاعاتی را در بهبود عملکرد سازمانی برجسته کرده‌اند (Pourghaffar et al., 2021; Setyani et al., 2022).

در سطح رفتاری، مضامین مرتبط با «رفتار سازمانی» و «فرهنگ و تعهد سازمانی» جایگاه محوری در مدل رفتار عوامل بودجه‌بندی دارند. مؤلفه‌هایی مانند تعهد سازمانی، انگیزش فردی، سبک رهبری مدیران، فرهنگ بازخورد و مسئولیت‌پذیری در برابر بودجه‌ریزی عملیاتی نشان می‌دهد که موفقیت نظام بودجه‌بندی بیش از آنکه به ساختارهای رسمی وابسته باشد، به نگرش‌ها، انگیزه‌ها و رفتار کنشگران سازمانی وابسته است. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی هم‌خوان است که نشان داده‌اند ضعف در ابعاد رفتاری می‌تواند حتی پیشرفته‌ترین نظام‌های بودجه‌بندی را با ناکارآمدی مواجه سازد (Ahmadi & Saidi, 2020; Mohammadi, Bagheri, et al., 2025b).

نتایج پژوهش همچنین بر نقش شایستگی‌ها و توانمندی‌های مدیریتی در رفتار بودجه‌بندی تأکید دارد. هم‌راستایی این یافته با مطالعات ارائه‌دهنده مدل‌های شایستگی مدیران در حوزه برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی بیانگر آن است که نبود مهارت‌های تحلیلی، رفتاری و تصمیم‌گیری در مدیران می‌تواند به انحرافات بودجه‌ای و کاهش اثربخشی کنترل عملکرد منجر شود (Mohammadi, Bagheri, & Mohebi, 2025; Mohammadi, Bagheri, et al., 2025a). از این منظر، رفتار بودجه‌ای مدیران نه تنها بازتابی از دانش فنی آنان، بلکه نتیجه تعامل میان شایستگی‌های فردی و بستر سازمانی است.

از دیگر یافته‌های مهم پژوهش، شناسایی «محدودیت‌ها و چالش‌های سازمانی و محیطی» به‌عنوان عوامل مؤثر بر رفتار بودجه‌بندی است. محدودیت‌های مالی، منابع انسانی، فناوری، قوانین و مقررات، و همچنین نوسانات بازار بورس و شرایط اقتصادی کلان، همگی بر تصمیمات و رفتار بودجه‌ای کنشگران سازمانی اثرگذار هستند. این نتیجه با مطالعاتی هم‌راستا است که تأکید دارند رفتار بودجه‌بندی در سازمان‌های بورسی به‌شدت متأثر از بستر نهادی و محیطی است و نمی‌توان آن را مستقل از شوک‌های اقتصادی و مقرراتی تحلیل کرد (Rezvani-Far, 2024; Storonyanska et al., 2023; Taghvai Najib et al., 2023).

(Rezvani-Far, 2024; Storonyanska et al., 2023; Taghvai Najib et al., 2023).

مضمون «عوامل محیطی و نهادی» نشان داد که رعایت مقررات بورس، سیاست‌های اقتصادی کلان، انتظارات سهامداران و تعامل با نهادهای نظارتی، منطق تصمیم‌گیری بودجه‌ای را شکل می‌دهند. این یافته مؤید آن است که رفتار بودجه‌بندی در سازمان‌های بورسی، نه تنها یک مسئله درون‌سازمانی، بلکه یک پدیده نهادی است که تحت فشارهای قانونی و اجتماعی قرار دارد. این نتیجه با پژوهش‌های حوزه مدیریت مالی عمومی و نظارت بودجه‌ای هم‌راستا است (Babajani & Sahibqorani, 2019; Kordestani, 2019).

یافته‌های مربوط به «نوآوری و بهبود مستمر عملکرد» و «یادگیری سازمانی» نشان می‌دهد که خبرگان، بودجه‌بندی را ابزاری برای یادگیری، پیش‌بینی و بهبود مستمر می‌دانند، نه صرفاً مکانیزمی برای کنترل هزینه‌ها. این دیدگاه با مطالعاتی هم‌خوانی دارد که ارتباط میان نظام بودجه‌بندی و نوآوری سازمانی را برجسته کرده و نشان داده‌اند که استفاده انعطاف‌پذیر و مشارکتی از بودجه می‌تواند زمینه‌ساز خلاقیت و بهبود عملکرد شود (Beuren et al., 2021; Salegi et al., 2022). در مقابل، بودجه‌بندی سخت‌گیرانه و غیرمنعطف ممکن است رفتارهای محافظه‌کارانه و مقاومت در برابر تغییر را تقویت کند.

نقش فناوری و ابزارهای اطلاعاتی نیز در یافته‌های پژوهش به‌عنوان یکی از پیشران‌های رفتار بودجه‌بندی مطرح شده است. دسترسی به سیستم‌های اطلاعاتی مدرن، تحلیل داده‌های مالی و عملیاتی و استفاده از ابزارهای هوشمند، امکان تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر و کنترل مؤثرتر بودجه را فراهم می‌سازد. این نتیجه با مطالعاتی هم‌سو است که بر نقش داده‌ها و الگوریتم‌های بهینه‌سازی در بهبود تصمیمات بودجه‌ای تأکید دارند (Kushwaha & Singh, 2025; Liu et al., 2024).

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان داد که مضامین استخراج‌شده دارای روابط درهم‌تنیده، غیرخطی و علی هستند و نمی‌توان آن‌ها را به‌صورت مجزا تحلیل کرد. تعامل میان عوامل رفتاری، ساختاری، محیطی و مدیریتی بیانگر وجود یک منطق سیستمی در رفتار عوامل بودجه‌بندی است. این نتیجه با رویکردهای سیستمی در مطالعات بودجه‌بندی هم‌راستا است که بر ضرورت استفاده از مدل‌های علی و پویای تصمیم‌گیری تأکید دارند (Pouya & Bagheri, 2023; Seyedi et al., 2025). از این منظر، تحلیل مضمون انجام‌شده در این پژوهش، زیربنای مفهومی لازم برای توسعه مدل‌های پویایی سیستم و شبیه‌سازی رفتار بودجه‌بندی در سازمان‌های صنعتی بورسی را فراهم می‌آورد.

یکی از محدودیت‌های این پژوهش، ماهیت کیفی آن و اتکا به داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان است که اگرچه به درک عمیق پدیده کمک می‌کند، اما تعمیم‌پذیری نتایج را محدود می‌سازد. همچنین تمرکز پژوهش بر سازمان‌های صنعتی بورسی، به‌ویژه صنعت دارویی، ممکن است کاربرد نتایج را برای سایر صنایع یا سازمان‌های غیر بورسی با محدودیت مواجه کند. افزون بر این، پیچیدگی و گستردگی مضامین استخراج‌شده می‌تواند تحلیل روابط علی میان آن‌ها را در قالب یک مطالعه کیفی با دشواری همراه سازد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از روش‌های کمی یا آمیخته، به آزمون تجربی روابط میان مضامین استخراج‌شده بپردازند. همچنین به‌کارگیری رویکرد پویایی سیستم برای مدل‌سازی علی و شبیه‌سازی رفتار عوامل بودجه‌بندی می‌تواند درک عمیق‌تری از پیامدهای تصمیمات بودجه‌ای در طول زمان فراهم کند. انجام مطالعات تطبیقی میان صنایع مختلف یا میان سازمان‌های بورسی و غیر بورسی نیز می‌تواند به غنای ادبیات این حوزه بیفزاید.

یافته‌های این پژوهش می‌تواند مبنایی برای مدیران و سیاست‌گذاران در طراحی نظام‌های بودجه‌بندی انعطاف‌پذیر، شفاف و مبتنی بر رفتار فراهم آورد. توجه هم‌زمان به ابعاد رفتاری، فرهنگی و سیستمی در کنار ساختارهای مالی، می‌تواند اثربخشی کنترل و بهبود عملکرد سازمانی را افزایش دهد. همچنین سرمایه‌گذاری در توسعه شایستگی‌های مدیریتی، تقویت فرهنگ بازخورد و یادگیری سازمانی، و بهره‌گیری از ابزارهای اطلاعاتی نوین می‌تواند نقش مهمی در بهبود رفتار عوامل بودجه‌بندی ایفا کند.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

Extended Abstract

Introduction

Budgeting has evolved from a purely technical financial instrument into a complex managerial and behavioral system that plays a central role in organizational control, accountability, and performance improvement. Contemporary research increasingly emphasizes that budgeting outcomes are not determined solely by formal structures, rules, or accounting techniques, but rather by the behaviors, perceptions, and interactions of organizational actors involved in budget preparation, execution, and control. This shift toward a behavioral and systemic understanding of budgeting reflects the growing complexity of organizational environments,

particularly in listed industrial firms operating under regulatory pressure, economic uncertainty, and heightened stakeholder scrutiny (Beuren et al., 2021; Nerantzidis et al., 2020).

In emerging and transitional economies, budgeting systems face additional challenges arising from macroeconomic volatility, governance constraints, institutional rigidities, and limited managerial capacities. In such contexts, traditional budgeting models often fail to achieve their intended objectives of performance control and resource optimization. Prior studies indicate that without adequate attention to organizational culture, managerial competencies, information systems, and behavioral responses, budgeting reforms—such as operational or performance-based budgeting—remain largely symbolic and ineffective (Babajani & Sahibqorani, 2019; Kordestani, 2019). Consequently, understanding the behavioral foundations of budgeting systems has become a critical research priority.

Recent literature highlights the importance of systemic perspectives in budgeting, emphasizing feedback mechanisms, learning processes, and dynamic interactions among organizational subsystems. Budgeting is increasingly conceptualized as a continuous cycle of planning, implementation, monitoring, and adjustment rather than a static annual exercise. Studies adopting systemic and mixed-method approaches demonstrate that budgeting effectiveness depends on the alignment between strategic objectives, performance indicators, managerial behavior, and environmental conditions (Pouya & Bagheri, 2023; Salegi et al., 2022). This alignment is particularly crucial in organizations subject to capital market regulations, where transparency, accountability, and performance signaling are essential.

Managerial behavior and competencies constitute another key dimension shaping budgeting outcomes. Research shows that leadership style, commitment, motivation, and decision-making skills of managers significantly influence how budgets are interpreted, negotiated, and enforced. Inadequate competencies or resistance to change may lead to budgetary slack, opportunistic behavior, or ineffective performance control (Ahmadi & Saidi, 2020; Mohammadi, Bagheri, et al., 2025b). Accordingly, recent studies have proposed competency models for managers in public and budgeting organizations, underscoring the behavioral and cognitive requirements for effective budget governance (Mohammadi, Bagheri, & Mohebi, 2025; Mohammadi, Bagheri, et al., 2025a).

Environmental and institutional factors further complicate budgeting behavior. Regulatory changes, economic shocks, inflation, exchange rate volatility, and oversight mechanisms influence not only budget constraints but also the behavioral responses of organizational actors. Governance-based budgeting challenges and parliamentary oversight structures shape incentives and decision logics within organizations, often creating tensions between compliance and performance orientation (Rezvani-Far & Salimi, 2024; Taghvai Najib et al., 2023). International evidence similarly suggests that budget behavior cannot be isolated from broader institutional and macroeconomic contexts (Storonyanska et al., 2023).

Moreover, advances in information systems and optimization technologies have expanded the analytical capacity of budgeting processes. Data-driven budgeting, smart systems, and algorithmic optimization offer

new opportunities for enhancing control and forecasting accuracy. However, empirical evidence indicates that technological sophistication alone does not guarantee better outcomes unless accompanied by appropriate behavioral adaptation and organizational learning (Kushwaha & Singh, 2025; Liu et al., 2024). Thus, the interaction between technology, behavior, and organizational context remains a critical issue.

Despite the growing body of literature, existing studies often examine budgeting behavior in fragmented ways, focusing on isolated factors such as control systems, innovation, or governance. There remains a lack of comprehensive, empirically grounded models that integrate behavioral, structural, cultural, and environmental dimensions into a coherent systemic framework, particularly in listed industrial organizations. Addressing this gap requires qualitative approaches capable of capturing complexity, interdependence, and contextual specificity.

Methods and Materials

This study adopted a qualitative research design using thematic analysis to explore the behavioral foundations of systematic budgeting in listed industrial organizations, with a specific focus on the pharmaceutical industry. Data were collected through two complementary sources: a systematic review of relevant academic and professional literature, and semi-structured interviews with domain experts.

Participants included university academics specializing in budgeting and performance management, senior financial managers, budgeting specialists, and professionals with extensive experience in pharmaceutical companies listed on the stock exchange. Sampling was conducted purposively and theoretically, focusing on information-rich cases capable of providing deep insights into budgeting behavior. Interviews continued until theoretical saturation was achieved.

The interview protocol was designed to elicit participants' experiences, perceptions, and interpretations of budgeting processes, behavioral drivers, constraints, and performance implications. All interviews were transcribed verbatim and analyzed using MAXQDA software. The analysis followed the six-phase framework of thematic analysis, involving familiarization with data, initial coding, theme development, theme review, theme definition, and reporting. Units of meaning were systematically identified, coded, and grouped into sub-themes and main themes through iterative comparison and refinement.

Findings

The thematic analysis resulted in the extraction of 407 meaningful units, which were categorized into 93 sub-themes and consolidated into 17 main themes. The findings reveal that budgeting behavior in listed industrial organizations is a multi-layered and dynamic phenomenon shaped by interacting behavioral, structural, managerial, and environmental factors.

Key themes include strengthening and refining the budgeting process, budgetary performance monitoring and control, organizational behavior, organizational culture and commitment, managerial decision-making processes, transparency and accountability, innovation and continuous improvement, risk management, interdepartmental coordination, and learning mechanisms. Participants emphasized that effective budgeting

depends on clear goal setting, fair resource allocation, adaptive scheduling, and continuous revision based on feedback.

Behavioral dimensions such as organizational commitment, individual motivation, leadership style, responsibility, and openness to change emerged as central drivers of budgeting effectiveness. Weaknesses in these areas were associated with resistance, inefficiencies, and performance deviations. Environmental and institutional constraints—including financial limitations, regulatory pressures, market volatility, and technological gaps—were identified as critical contextual factors influencing budgeting behavior.

The findings also indicate that budgeting behavior operates through non-linear and feedback-driven relationships. Improvements in transparency and information flow enhance accountability and learning, which in turn reinforce better decision-making and performance control. Conversely, rigid controls and lack of behavioral alignment were found to undermine innovation and adaptability.

Discussion and Conclusion

The results demonstrate that systematic budgeting behavior in listed industrial organizations cannot be understood as a purely technical or financial process. Instead, it represents a complex socio-organizational system in which human behavior, organizational culture, managerial cognition, and environmental constraints interact dynamically over time. The identification of multiple interrelated themes confirms that budgeting effectiveness depends on alignment across behavioral, structural, and contextual dimensions.

The prominence of organizational behavior and culture highlights that even well-designed budgeting systems may fail in the absence of commitment, motivation, and leadership support. Budgeting emerges as a behavioral governance mechanism that shapes how actors perceive goals, responsibilities, and performance expectations. This reinforces the view that budgeting reforms must address not only formal procedures but also informal norms and behavioral incentives.

The findings further suggest that budgeting systems function as learning platforms when feedback, transparency, and adaptive mechanisms are embedded into their design. Organizations that treat budgeting as an iterative and reflective process are better positioned to manage uncertainty, improve performance, and support innovation. Conversely, static and compliance-oriented approaches tend to generate defensive behaviors and reduce organizational responsiveness.

Environmental and institutional influences underscore the importance of contextual sensitivity in budgeting design. Listed organizations operate under regulatory scrutiny and market pressures that shape budgeting behavior in distinctive ways. Recognizing these constraints is essential for developing realistic and resilient budgeting models.

Overall, this study provides a comprehensive behavioral–systemic framework for understanding budgeting in listed industrial organizations. By integrating behavioral, managerial, and environmental perspectives, the findings lay a conceptual foundation for future causal modeling and system dynamics simulations aimed at enhancing budgetary control and sustainable performance improvement.

References

- Ahmadi, S., & Saidi, P. (2020). Identifying Future Drivers of Strategic Thinking for Managers in the Budgeting System of Iran with a Foresight Approach. *Research in Planning and Development*(5), 89-117ER -. https://www.journaldfrc.ir/article_129155.html
- Ahmadpour, F., Bahmaei, L., & Barekat, G. H. (2022). Designing a model of effective curriculum elements in the success of the elementary school system in Iran. *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 17(3), 113-127. https://jmte.roudehen.iau.ir/article_2067_11216019dbb1d1a7e5233fb41428151a.pdf
- Babajani, J., & Sahibqorani, A. A. (2019). Ups and downs of establishment of operational budgeting system in Iran and a comparative study of the Netherlands Accountability. *Accountability and Community Interests*, 36(10), 25-46.
- Beuren, I. M., Souza, G. E. D., & Bernd, D. C. (2021). Effects of budget system use on innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 109-129. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2019-0166>
- Hosseinzadeh Janagard, M., & Fathollahzadeh, A. (2024). Identification and Ranking of Barriers to the Implementation of Operational Budgeting in the Health System of Ardebil using the MADM Method. *Comparative Public Administration*, 1(4), 106-144. https://journal.uma.ac.ir/article_2844.html
- Kaab, A., & Anzer, R. N. (2023). Investigating Budgeting Process and Budgetary Control System within Organizations: A Study with Reference to Indian Listed Companies and Financial Institutions. *Iranian Journal of Finance*, 7(2), 1-21. <https://doi.org/10.30699/ijf.2022.317075.1293>
- Kordestani, G. (2019). Public Financial Management: Identification and Assessment of Budgetary System Challenges. *Biannual Journal of Government Accounting*, 6(11), 61-80. https://gaa.journals.pnu.ac.ir/article_7160.html?lang=en
- Kushwaha, S., & Singh, R. S. (2025). Deadline and budget-constrained archimedes optimization algorithm for workflow scheduling in cloud. *Cluster Computing*, 28(2), 117. <https://doi.org/10.1007/s10586-024-04702-1>
- Liu, Y., Feng, T., Shi, Z., Ma, X., & He, M. (2024). Integrated travel path guidance for metro-bikeshare users considering system operational budget costs using smart card data. *Travel Behaviour and Society*, 37, 100874. <https://doi.org/10.1016/j.tbs.2024.100874>
- Mohammadi, E., Bagheri, M., & Mohebi, S. (2025). Presentation of a Competency Model for Managers of Government Organizations (Case Study: The Planning and Budget Organization of the Country). *Journal of Management, Education, and Development in the Digital Age*, 2(1), 69-87. <https://doi.org/10.61838/medda.2.1.6>
- Mohammadi, E., Bagheri, M., & Mohibi, S. a.-D. (2025a). A proposed competency model for managers of public organizations (Case study: Budget and Planning Organization of the country). *Journal of Management, Education, and Development in the Digital Age*, 2(1), 69-87. <https://doi.org/10.61838/medda.2.1.6>
- Mohammadi, E., Bagheri, M., & Mohibi, S. a.-D. (2025b). Proposing a Competency Model for Managers in Government Organizations: A Case Study of the Plan and Budget Organization. *Journal of Management, Education and Development in the Digital Age*, 2(1), 69-87. <https://doi.org/10.61838/medda.2.1.6>
- Nerantzidis, M., Pazarskis, M., Drogalas, G., & Galanis, S. (2020). Internal Auditing in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Journal of Public Budgeting Accounting & Financial Management*, 34(2), 189-209. <https://doi.org/10.1108/jpbafm-02-2020-0015>
- Pourghaffar, J., Mohammadzadeh Salteh, H., Zeynali, M., & Mehrani, S. (2021). Investigating Effective Indicators for the Establishment of a Timely Performance-Based Budgeting System in Iran. *Quarterly Journal of Fiscal and Economic Policies*, 9(35), 169-198. <https://doi.org/10.52547/qjefp.9.35.169>
- Pouya, A., & Bagheri, R. (2023). Proposing a Budget Policy Model for University-Society Interaction Programs Using System Dynamics Approach (Case Study: Ferdowsi University of Mashhad). *Industrial Management Perspective*, 13(1), 9-40.
- Rezvani-Far, M. M., & Salimi, Z. (2024). Challenges of Governance Based on Sustainable Development in Iran's Budgeting System. https://www.pzhfars.ir/article_198828.html
- Salegi, M., Golmorassa, F., & Shamsi Gooshki, S. (2022). Designing a performance-based budgeting model with a systemic and mixed-methods approach. *Scientific Research Quarterly*, 27(2), 193-228. <https://doi.org/10.52547/jpbud.27.2.193>
- Setyani, S., Hanifah, I. A., & Ismawati, I. (2022). The Role of Budget Decision Making as a Mediation of Accounting Information Systems and Organizational Culture on the Performance of Government Agencies. *Journal of Applied Business Taxation and Economics Research*. <https://doi.org/10.54408/jabter.v1i3.59>
- Seyedi, P., Borhani, S. A., Maleki, M. H., & Adeli, O. (2025). Investigating the impact of intra-organizational factors on the quality of performance-based budgeting implementation in project-oriented organizations in Iran's housing sector. *Studies in Ethics and Behavior in Accounting and Auditing*, 4(1), 115-134.
- Storonyanska, I., Patytska, K., Medynska, T., Benovska, L., Kliuchnyk, L., & Nestor, O. Y. (2023). Systemic Prerequisites for Shaping the Local Budgets' Tax Revenue: The Case Study of Developed Countries. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 6(53), 58-69. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4204>
- Taghvai Najib, A., Rezaeian, A., & Rabiei Mandjin, M. R. (2023). A Comparative Study of the Supervisory Role of the Parliament in the Budgeting Process and Its Position in the Implementation of the General Policies of the Legislation System. *Strategic and Macro Policies*, 10(37), 132-163. <https://doi.org/10.30507/jmsp.2021.285312.2245>