

نقش نظام پیگیری و پایش مصوبات و تعهدات سازمانی در ارتقای پاسخگویی اداری و انضباط مالی شهرداری‌ها با تأکید بر شهرداری رشت

مینا خشک دامن^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۰۲ تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۰۹/۲۹

چکیده

شهرداری‌ها به عنوان سازمان‌های عمومی خط مقدم ارائه خدمات شهری، هم‌زمان با محدودیت منابع، تعدد ذی‌نفعان، پیچیدگی پروژه‌ها و حساسیت عمومی نسبت به نحوه هزینه‌کرد، با ضرورت پاسخگویی مستمر درباره اجرای مصوبات و ایفای تعهدات روبه‌رو هستند. تصویب یک تصمیم، درج یک تکلیف در صورت‌جلسه یا صدور یک دستور اداری، به‌خودی‌خود به معنای تحقق نتیجه نیست؛ ارزش مدیریتی تصمیم زمانی آشکار می‌شود که مسئول اجرا، مهلت، منابع، شاخص نتیجه، مستندات پیشرفت و مسیر رسیدگی به تأخیر یا انحراف به‌طور روشن تعیین شده باشد. مسئله اصلی این مقاله آن است که نظام پیگیری و پایش چگونه می‌تواند از سطح مکاتبه و گزارش‌گیری مقطعی فراتر رود و به سازوکاری برای پاسخگویی اداری، انضباط مالی و یادگیری سازمانی در شهرداری‌ها تبدیل شود. پژوهش حاضر از نوع کاربردی و با رویکرد توصیفی - تحلیلی است و با اتکا به مطالعه اسنادی منابع معتبر مدیریت دولتی، پاسخگویی، کنترل داخلی و مدیریت مالی عمومی، چارچوبی مفهومی و اجرایی پیشنهاد می‌کند. این مقاله مطالعه میدانی یا ارزیابی عملکرد انجام‌شده در شهرداری رشت نیست؛ رشت به عنوان زمینه کاربرد چارچوب پیشنهادی در نظر گرفته شده و پیشنهادها باید پیش از استقرار با فرایندها، اختیارات و داده‌های واقعی شهرداری تطبیق داده شوند. یافته تحلیلی مقاله نشان می‌دهد اثربخشی پیگیری از پیوند چهار جزء حاصل می‌شود: تعریف دقیق تعهد، مالکیت روشن اقدام، ثبت مستندات قابل راستی‌آزمایی و اتصال وضعیت اجرا به تصمیم‌گیری مدیریتی و کنترل مالی. بر این اساس، الگوی پیشنهادی شامل دفتر ثبت یکپارچه مصوبات و تعهدات، طبقه‌بندی ریسک، نقاط کنترل زمانی، نظام هشدار و ارجاع، تفکیک وظایف، داشبورد شاخص‌های محدود و معنادار و چرخه بازخورد و اصلاح است. در این الگو، واحد پیگیری جایگزین مسئولیت واحدهای اجرایی یا مراجع قانونی نظارت و حسابرسی نمی‌شود، بلکه با ایجاد تصویر مشترک و قابل اتکا از وضعیت تعهدات، امکان مداخله به‌موقع، توضیح‌خواهی مستند و کاهش تکرار تأخیرها را فراهم می‌سازد. مقاله نتیجه می‌گیرد که پیگیری مؤثر باید نه ابزار تنبیه صرف، بلکه زیرساختی برای اجرای قانون، صیانت از منابع عمومی، شفافیت و بهبود مستمر خدمات شهری باشد.

واژگان کلیدی

پیگیری مصوبات؛ پایش تعهدات؛ پاسخگویی اداری؛ انضباط مالی؛ کنترل داخلی؛ مدیریت عملکرد عمومی؛ شهرداری رشت.

۱. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی و مالی، کارشناس پیگیری شهرداری رشت.

۱. مقدمه و طرح مسئله

شهرداری‌ها از جمله نهادهایی هستند که شهروندان آثار عملکرد آن‌ها را به‌طور روزمره تجربه می‌کنند؛ از نگهداشت معابر و مدیریت پسماند تا صدور مجوزها، اجرای طرح‌های عمرانی، اداره فضاهای عمومی و پاسخ به درخواست‌های محلی. کیفیت این خدمات فقط به درستی تصمیم‌های شورا، شهردار و مدیران وابسته نیست؛ توان سازمان برای تبدیل تصمیم به اقدام و اقدام به نتیجه نیز تعیین‌کننده است. در سازمانی با واحدهای تخصصی متعدد، پیمانکاران، مناطق و نواحی مختلف، فرایندهای خرید و قرارداد، محدودیت بودجه و وابستگی‌های بیرونی، احتمال آن وجود دارد که یک تصمیم در جریان مکاتبات و ارجاعات متعدد از هدف اولیه فاصله بگیرد، مسئول نهایی آن مبهم بماند یا گزارش پیشرفت بدون شواهد کافی ارائه شود. چنین وضعیتی ممکن است حتی در غیاب تخلف عمدی، به تأخیر، دوباره کاری، تعهدات مالی مدیریت‌نشده و کاهش اعتماد عمومی منجر شود.

از منظر مدیریت عمومی، سازمان تنها با تولید مصوبه، دستور یا گزارش اداره نمی‌شود؛ باید پیوندی قابل ردیابی میان هدف، مسئولیت، منابع، اقدام و نتیجه برقرار باشد. ادبیات مدیریت عملکرد تأکید می‌کند که تولید شاخص و گزارش به‌تنهایی برای بهبود کافی نیست؛ اطلاعات عملکردی هنگامی ارزشمند می‌شود که در گفت‌وگوی مدیریتی، تخصیص منابع، اصلاح فرایند و یادگیری سازمانی به کار رود (Moynihan, 2008; Van Dooren et al., 2015)؛ بنابراین، پیگیری را نباید معادل یادآوری تلفنی یا ارسال نامه دانست. پیگیری اثربخش یک سازوکار مدیریتی مستمر است که از تعریف تعهد آغاز می‌شود، در طول اجرا وضعیت را با شواهد معتبر می‌سنجد، انحراف را به‌موقع آشکار می‌کند و در نهایت نتیجه، علت انحراف و اقدام اصلاحی را ثبت می‌نماید.

اهمیت این موضوع در عرصه مالی دوچندان است. انضباط مالی فقط به درست ثبت شدن پرداخت‌ها محدود نیست؛ تعهدی که بدون توجه به اعتبار مصوب، جریان نقدی، قراردادهای وابسته، پیشرفت واقعی کار یا تعهدات آتی ایجاد شود، می‌تواند در آینده فشار مالی پدید آورد. چارچوب ارزیابی مدیریت مالی عمومی PEFA بر کنترل‌پذیری اجرای بودجه، شفافیت مالی، ثبت و گزارشگری قابل اتکا و پیگیری اقدامات اصلاحی پس از نظارت و حسابرسی تأکید می‌کند (PEFA, 2016). بر همین مبنا، سامانه پیگیری مصوبات اگر از اطلاعات مالی، قراردادهای برنامه‌های اجرایی جدا باشد، ممکن است تصویری ظاهراً مثبت از درصد پیشرفت ارائه کند، در حالی که پیامد مالی و قابلیت تحقق تعهد همچنان نامعلوم باشد.

مسئله برای شهرداری رشت نیز از همین منظر قابل طرح است؛ نه از راه فرض کردن وجود نقصی مشخص، بلکه از حیث ضرورت طراحی سازوکاری که بتواند مصوبات شورا و مدیریت شهری، تکالیف ناشی از جلسات رسمی، تعهدات بین‌واحدی، برنامه‌های عمرانی و اقدامات اصلاحی مراجع نظارتی را در چارچوبی یکپارچه، قانونی و قابل حسابرسی دنبال کند. در این مقاله هیچ آمار داخلی، نرخ تأخیر یا ادعای میدانی درباره عملکرد فعلی شهرداری رشت

ارائه نمی‌شود؛ زیرا چنین ادعاهایی مستلزم دسترسی به داده‌های معتبر و تحلیل سازمانی مستقل است. رویکرد مقاله، استخراج اصول طراحی و ارائه الگویی است که امکان بومی‌سازی و ارزیابی آن در شهرداری رشت فراهم شود. از این رو، پرسش محوری مقاله چنین صورت‌بندی می‌شود: نظام پیگیری و پایش مصوبات و تعهدات سازمانی با چه مؤلفه‌ها و سازوکارهایی می‌تواند به ارتقای پاسخگویی اداری و انضباط مالی در شهرداری‌ها، با قابلیت کاربرد در شهرداری رشت، کمک کند؟ پرسش‌های فرعی عبارت‌اند از: نخست، پیگیری و پایش چه نسبتی با پاسخگویی، کنترل داخلی و مدیریت عملکرد دارد؟ دوم، کدام ضعف‌های طراحی می‌توانند اثربخشی این نظام را کاهش دهند؟ سوم، چه فرایندها، نقش‌ها و شاخص‌هایی برای استقرار نظامی قابل اجرا و قابل ارزیابی مناسب است؟

۲. هدف و اهمیت پژوهش

هدف اصلی، تبیین نقش نظام پیگیری و پایش مصوبات در پیوند دادن تصمیمات مدیریتی به پاسخگویی اداری و کنترل مالی است. اهداف فرعی شامل روشن کردن مفاهیم و حدود مسئولیت واحد پیگیری، شناسایی شرایط سازمانی لازم برای ثبت و ارزیابی تعهدات و پیشنهاد الگویی مرحله‌ای برای استفاده در شهرداری رشت است. نوآوری مورد انتظار مقاله در ادعای کشف یک واقعیت تجربی تازه نیست؛ بلکه در ترکیب سه حوزه‌ای است که در عمل ممکن است از یکدیگر جدا بمانند: چرخه اجرای تصمیم، پاسخگویی سازمانی و پایش آثار مالی تعهدات. اهمیت اداری موضوع در آن است که نظام پیگیری می‌تواند مشخص کند هر اقدام به کدام تصمیم مستند است، چه واحدی پاسخگوی اجرای آن است، چه شواهدی تحقق آن را اثبات می‌کند و در صورت تأخیر، چه مرجعی باید تصمیم بعدی را اتخاذ کند. اهمیت مالی نیز به پیشگیری از شکل‌گیری تعهدات نامشخص، آشکارسازی زود هنگام موانع پرداخت یا تأمین اعتبار، کمک به تطبیق پیشرفت فیزیکی و مالی و فراهم کردن سابقه تصمیم برای رسیدگی‌های بعدی مربوط می‌شود. افزون بر آن، ثبت علت تأخیر و اثربخشی اقدام اصلاحی می‌تواند از تبدیل خطاهای تکرارشونده به الگوی پایدار رفتاری جلوگیری کند.

۳. روش پژوهش و حدود استنتاج

این مقاله کاربردی و از حیث روش توصیفی - تحلیلی است. داده اصلی پژوهش از منابع اسنادی و نظری شامل آثار دانشگاهی در حوزه پاسخگویی و مدیریت عملکرد، راهنماهای شناخته‌شده کنترل داخلی و مدیریت مالی عمومی و اسناد حقوقی مرتبط با اداره و امور مالی شهرداری‌ها تشکیل شده است. ابتدا مفاهیم کلیدی تفکیک و تبیین می‌شوند؛ سپس با تحلیل کارکردها و محدودیت‌های هر مفهوم، مؤلفه‌های یک نظام پیگیری اثربخش استخراج و در قالب الگویی اجرایی تلفیق می‌گردند. شواهد بیرونی برای پشتیبانی از اصول کلی مدیریت و کنترل به کار رفته‌اند، نه به‌عنوان اثبات تجربی وضعیت شهرداری رشت.

حدود استنتاج باید روشن بماند. مقاله بر پایه مصاحبه با کارکنان، بررسی پرونده‌های داخلی، تحلیل داده‌های سامانه‌های شهرداری یا سنجش قبل و بعد تدوین نشده است؛ بنابراین نمی‌تواند درباره میزان واقعی تأخیرها، کیفیت کنترل‌های فعلی یا آثار قطعی اجرای الگو در رشت حکم بدهد. همچنین چارچوب‌های بین‌المللی یادشده استاندارد قانونی لازم الاجرا برای شهرداری‌های ایران تلقی نمی‌شوند؛ آن‌ها منابع مفهومی و مدیریتی برای طراحی‌اند و هر پیشنهاد باید با قوانین و مقررات داخلی، ساختار اختیارات، الزامات محرمانگی و سامانه‌های موجود تطبیق داده شود.

۴. مبانی نظری و مفهومی

۴-۱. مفهوم نظام پیگیری و پایش مصوبات

مصوبه تصمیمی است که در چهارچوب اختیار مرجع مربوط اتخاذ و ثبت شده و برای اجرا یا اقدام بعدی آثار سازمانی دارد. تعهد سازمانی دامنه وسیع‌تری دارد و افزون بر مصوبات رسمی، می‌تواند تکلیف ناشی از قرارداد، برنامه مصوب، مکاتبه معتبر، تصمیم مدیریتی در حدود اختیار، پاسخ به مرجع نظارتی یا اقدام اصلاحی پذیرفته‌شده را دربر گیرد. برای جلوگیری از توسعه بی‌ضابطه دامنه پیگیری، هر مورد باید منشأ حقوقی یا اداری، مرجع صادرکننده، حدود الزام‌آوری و واحد مسئول مشخص داشته باشد. ثبت یک درخواست غیررسمی نباید به‌طور خودکار آن را هم‌رتبه مصوبه قانونی یا تعهد قراردادی کند.

پیگیری، فرایندی برای اطمینان از تعیین مسئول، پیشرفت اقدام و رفع موانع است؛ پایش، مقایسه مستمر وضعیت اجرا با معیارها و زمان‌بندی از پیش تعیین‌شده؛ و ارزیابی، قضاوتی مستند درباره میزان تحقق هدف، کیفیت نتیجه و علل تفاوت میان برنامه و عملکرد است. این سه مفهوم مکمل یکدیگرند، اما مترادف نیستند. پیگیری بدون پایش ممکن است به تماس‌های مکرر فاقد معیار تبدیل شود؛ پایش بدون ارزیابی، داده تولید می‌کند اما توضیح نمی‌دهد چرا نتیجه محقق نشده است؛ و ارزیابی بدون ثبت مستمر شواهد، متکی بر برداشت‌های پسینی و ناقص خواهد بود.

نظام پیگیری و پایش مجموعه‌ای از قواعد، نقش‌ها، داده‌ها، زمان‌بندی‌ها و سازوکارهای تصمیم‌گیری است که اطلاعات مربوط به تعهد را از زمان ایجاد تا خاتمه یا اصلاح آن مدیریت می‌کند. هسته نظام صرفاً نرم‌افزار نیست. حتی ابزار دیجیتال پیشرفته، اگر مسئولیت‌ها مبهم، تعاریف وضعیت متناقض، شواهد ناقص یا ضمانت اجرای مدیریتی غایب باشد، نمی‌تواند پاسخگویی پایدار ایجاد کند. ابتدا باید منطق فرایند و قواعد تصمیم‌گیری تعریف شود و سپس ابزار فناوری متناسب با آن انتخاب گردد.

۴-۲. پاسخگویی اداری: از گزارش دادن تا توضیح‌خواهی

پاسخگویی در ادبیات حکمرانی مفهومی فراتر از انتقال اطلاعات است. در صورت‌بندی بوونز، رابطه پاسخگویی هنگامی شکل می‌گیرد که یک کنشگر موظف باشد رفتار و تصمیم خود را برای مرجعی مشخص توضیح دهد و توجیه کند، آن مرجع بتواند پرسش کند و درباره پاسخ داورى نماید و حسب مورد پیامد یا اقدام اصلاحی متناسبی در

پی داشته باشد (Bovens, 2007)؛ بنابراین، گزارش اقدام در دست انجام است به تنهایی پاسخگویی کامل نیست؛ گزارش باید به تصمیم مشخص، مسئولیت معین، شواهد پیشرفت، مانع احتمالی و مسیر تصمیم بعدی قابل اتصال باشد. در محیط شهرداری، پاسخگویی دست کم چهار بعد مرتبط دارد: پاسخگویی سلسله مراتبی به مدیران در حدود اختیارات اداری؛ پاسخگویی قانونی در برابر قوانین، مقررات، قراردادها و مراجع صلاحیت دار؛ پاسخگویی مالی درباره اعتبار، هزینه، تعهد و مستندات پرداخت؛ و پاسخگویی عمومی در برابر شهروندان و نمایندگان منتخب، در حدود قواعد انتشار اطلاعات. این ابعاد ممکن است در یک پرونده هم زمان مطرح شوند اما مرجع، معیار و پیامد آن ها یکی نیست. نظام پیگیری باید از ادغام نادرست این روابط جلوگیری کند و روشن سازد چه مرجعی صرفاً دریافت کننده گزارش است، چه مرجعی اختیار اصلاح دارد و چه نهادی صلاحیت نظارت یا رسیدگی مستقل دارد.

پاسخگویی مؤثر مستلزم تناسب اختیار و مسئولیت نیز هست. نمی توان واحدی را به دلیل تأخیر مسئول شناخت، اگر اختیار تخصیص اعتبار، صدور مجوز یا تصمیم گیری درباره پیمانکار در دست واحد دیگری است و این وابستگی از ابتدا ثبت نشده باشد. در چنین مواردی، نظام پیگیری باید مسئول انجام اقدام، مسئول فراهم کردن پیش نیاز و مرجع حل تعارض را جداگانه مشخص کند. در غیر این صورت، پاسخگویی به سرزنش فردی تقلیل می یابد و مسئله واقعی طراحی سازمانی حل نشده باقی می ماند.

۳-۴. مدیریت عملکرد و استفاده از اطلاعات

مدیریت عملکرد عمومی صرفاً مجموعه ای از شاخص ها نیست، بلکه چرخه ای از تعیین اولویت، تعریف معیار، گردآوری داده، تحلیل، گزارش دهی و استفاده از اطلاعات برای اصلاح تصمیم هاست. وان دورن، بوکارت و هالیگان نشان می دهند که عملکرد در بخش عمومی مفهومی چندبعدی است و انتخاب شاخص ها خود تصمیمی هنجاری و مدیریتی به شمار می رود؛ اندازه گیری باید با هدف سازمان و ماهیت خدمت تناسب داشته باشد (Van Dooren et al., 2015). برای مثال، درصد تکالیف بسته شده ممکن است سرعت اداری را نشان دهد، اما لزوماً کیفیت نتیجه، رضایت خدمت گیرنده یا پایداری اثر را اندازه نمی گیرد.

موبینیهان نیز تأکید می کند که استقرار سامانه سنجش عملکرد زمانی به نتیجه می رسد که سازمان ظرفیت استفاده از داده، حمایت مدیریتی، فرهنگ یادگیری و منابع لازم برای تبدیل اطلاعات به اصلاح را داشته باشد؛ تولید داده بدون تغییر رویه، ارزش محدودی دارد (Moynihan, 2008). این نکته درباره نظام پیگیری مهم است: داشبورد ماهانه نباید مقصد کار تلقی شود، بلکه باید ورودی جلسه تصمیم گیری باشد. هر هشدار باید به پرسش روشنی منتهی شود: آیا مهلت قابل اصلاح است؟ آیا منابع یا وابستگی های بیرونی مانع اند؟ آیا تصمیم اولیه نیاز به بازنگری دارد؟ یا آیا اهمال قابل انتسابی وجود دارد که باید از مسیر قانونی پیگیری شود؟

همچنین اتکای افراطی به اهداف کمی می‌تواند رفتارهای نامطلوب ایجاد کند؛ مانند بستن زودهنگام پرونده برای بهبود آمار، خرد کردن تعهد دشوار به چند اقدام کوچک، یا اولویت دادن به موارد ساده و کم‌اهمیت. از این رو، شاخص‌های سرعت باید در کنار شاخص‌های کیفیت مستندات، تحقق نتیجه، تکرار تأخیر، میزان بازگشایی پرونده و اثر مالی تفسیر شوند. ارزیابی منصفانه، زمینه پیچیدگی و وابستگی‌های خارج از اختیار واحد را نیز در نظر می‌گیرد.

۴-۴. کنترل داخلی و انضباط مالی

کنترل داخلی مجموعه‌ای از فرایندها و اقدامات است که برای فراهم کردن اطمینان معقول نسبت به تحقق اهداف عملیاتی، گزارشگری و رعایت الزامات طراحی می‌شود. چارچوب یکپارچه کنترل داخلی COSO پنج جزء مرتبط را برجسته می‌کند: محیط کنترلی، ارزیابی ریسک، فعالیت‌های کنترلی، اطلاعات و ارتباطات و پایش (COSO, 2013). راهنمای سازمان‌های عالی حسابرسی نیز بر نقش کنترل‌های طراحی شده در تحقق هدف، حفاظت از منابع و تشخیص و اصلاح انحرافات تأکید دارد (INTOSAI, 2004). در این برداشت، پیگیری مصوبات می‌تواند یکی از ابزارهای اطلاعاتی و اجرایی کنترل داخلی باشد، اما جایگزین تفکیک وظایف، کنترل مجوزها، تطبیق حساب‌ها، رسیدگی مستقل یا مدیریت ریسک نمی‌شود.

انضباط مالی به معنای هماهنگی تصمیم‌ها و تعهدات با مجوزهای قانونی، سقف اعتبارات، اهداف مصوب، توان پرداخت و مستندات قابل رسیدگی است. در چارچوب PEFA، کنترل اجرای بودجه، قابلیت پیش‌بینی منابع و مصارف، حسابداری و گزارشگری و پیگیری توصیه‌های نظارتی، اجزای به‌هم‌پیوسته مدیریت مالی عمومی هستند (PEFA, 2016). بر این مبنا، تعهدات باید در مراحل اولیه و نه فقط هنگام پرداخت دیده شوند. اگر یک مصوبه هزینه‌زا بدون برآورد هزینه، منبع تأمین اعتبار، مسئول مالی، زمان‌بندی و آثار تعهدات آتی ثبت شود، نظام پیگیری از نظر مالی ناقص است؛ حتی اگر اجرای اداری آن در حال پیشرفت باشد.

کنترل مالی در نظام پیگیری باید دو کارکرد متمایز داشته باشد. کارکرد نخست، هشدار پیشگیرانه است: آیا اقدام پیشنهادشده در حدود اختیار است؟ آیا اعتبار یا مجوز لازم وجود دارد؟ آیا قرارداد یا خرید مرتبط باید طی تشریفات قانونی انجام شود؟ کارکرد دوم، رصد تعهدات ایجادشده است: آیا پیشرفت فیزیکی با پیشرفت مالی تناسب دارد؟ آیا تغییر دامنه کار مستند و مجاز است؟ آیا تأخیر در تصمیم‌گیری ممکن است هزینه یا تعهد اضافی ایجاد کند؟ وظیفه سامانه، ثبت و آشکارسازی این پرسش‌ها و ارجاع به صاحب صلاحیت است، نه صدور حکم حقوقی یا مالی خارج از صلاحیت.

۴-۵. یکپارچگی اطلاعات و پاسخگویی بین‌واحدی

بسیاری از مصوبات ماهیت بین‌واحدی دارند. برای نمونه، اجرای یک طرح ممکن است به تصمیم فنی، تأمین اعتبار، تملک یا مجوز، فرایند تدارکات، هماهنگی منطقه و سپس تحویل خدمت وابسته باشد. اگر هر واحد فقط بخش خود

را گزارش کند و هیچ نماینده‌ای مسئول پیوند دادن مراحل نباشد، پیشرفت موضعی ممکن است با پیشرفت کل تعهد اشتباه شود. یکپارچگی اطلاعات در اینجا به معنای متمرکز کردن همه اختیارات نیست، بلکه به معنای داشتن شناسه یکتا، تعاریف مشترک، پیوند مستندات و مسیر مشخص برای حل وابستگی‌هاست.

راهنمای یکپارچگی عمومی OECD توصیه می‌کند سازمان‌ها برای پاسخ مناسب به توصیه‌ها و تصمیم‌های مراجع نظارتی، مسئولیت روشن، ارتباط سامانه پیگیری با چرخه مدیریت و کنترل و گزارش‌دهی منظم درباره وضعیت اجرا داشته باشند. حداقل اطلاعات ثبت‌شونده باید منشأ توصیه، تاریخ صدور و مهلت پاسخ را پوشش دهد؛ وقتی مهلت رسمی وجود ندارد، سازمان باید مهلت معقول و قابل توجیه تعیین کند (OECD, 2020). این راهنما مستقیماً برای همه شهرداری‌های ایران الزام‌آور نیست، اما اصل مدیریتی آن قابل استفاده است: تعهد بدون مالک و مهلت، از ابتدا مستعد فراموشی، انتقال مسئولیت و گزارش‌دهی سلیقه‌ای است.

۶-۴. یادگیری سازمانی و اصلاح مستمر

اگر هر تأخیر فقط به‌عنوان پرونده‌ای برای مطالبه توضیح دیده شود، سازمان ممکن است همان مشکل را بارها تجربه کند. تحلیل علت ریشه‌ای می‌تواند نشان دهد که تأخیر ناشی از تعریف ناقص مصوبه، فقدان داده، عدم هماهنگی واحدها، تأخیر در تأمین اعتبار، تغییر شرایط بیرونی، ظرفیت ناکافی یا قصور قابل انتساب بوده است. این علل نباید در یک عنوان کلی مانند عدم اقدام مخلوط شوند؛ هر نوع علت، پاسخ متفاوتی می‌طلبد. اصلاح فرایند برای مسئله ساختاری، بازنگری زمان‌بندی برای وابستگی بیرونی و رسیدگی انضباطی برای قصور اثبات‌شده، جایگزین یکدیگر نیستند.

در نتیجه، ثبت علت تأخیر و اثربخشی اقدام اصلاحی باید جزء چرخه پیگیری باشد. اگر یک نوع مانع در چند پرونده تکرار شود، موضوع از سطح پرونده منفرد فراتر می‌رود و باید در سطح مدیریتی یا سیاست‌گذاری بررسی شود. نظام بالغ، صرفاً نمی‌پرسد چه کسی انجام نداد؟؛ بلکه می‌پرسد چه چیزی در طراحی فرایند باعث شد انجام تعهد دشوار یا ناممکن شود و چگونه می‌توان از تکرار آن جلوگیری کرد؟ این نگاه با پاسخگویی تناقض ندارد؛ بلکه پاسخگویی را از سرزنش صرف به توضیح‌خواهی منصفانه و اصلاح‌محور پیوند می‌دهد.

۵. چارچوب حقوقی و نهادی در ایران

اداره شهرداری در خلأ حقوقی صورت نمی‌گیرد. قانون شهرداری با اصلاحات بعدی، قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران، مقررات مالی شهرداری‌ها و قوانین مرتبط با درآمد و هزینه شهرداری‌ها، چارچوب‌های متفاوتی برای صلاحیت تصمیم‌گیری، تهیه و اجرای بودجه، معاملات، ثبت هزینه‌ها و نظارت فراهم می‌کنند. قانون درآمد پایدار و هزینه شهرداری‌ها و دهیاری‌ها نیز بخشی از بستر قانونی مدیریت منابع و هزینه‌های این نهادهاست (قانون شهرداری، ۱۳۳۴؛ قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور و

انتخاب شهرداران، ۱۳۷۵؛ آیین‌نامه مالی شهرداری‌ها، ۱۳۴۶؛ قانون درآمد پایدار و هزینه شهرداری‌ها و دهیاری‌ها، ۱۴۰۱. نتیجه‌ای که از این مجموعه می‌توان در سطح مفهومی گرفت آن است که پیگیری مصوبات باید درون نظام صلاحیت‌ها و تشریفات قانونی عمل کند، نه بیرون از آن یا به‌عنوان جایگزین آن.

در طراحی نظام پیگیری باید میان چهار دسته سند تفاوت گذاشت: نخست، تصمیم یا تکلیف لازم‌الاجرا که از مرجع صلاحیت‌دار و مطابق تشریفات صادر شده است؛ دوم، دستور یا اقدام مدیریتی که در حدود اختیار مقام مربوط قرار دارد؛ سوم، توافق اجرایی یا تعهد قراردادی که شرایط و ضمانت اجرای خاص خود را دارد؛ و چهارم، پیشنهاد، درخواست یا اقدام مقدماتی که هنوز به تعهد قطعی تبدیل نشده است. مخلوط شدن این دسته‌ها، هم خطر برداشت نادرست از میزان الزام‌آوری ایجاد می‌کند و هم ممکن است موجب شود واحدها درباره حدود اختیار خود دچار ابهام شوند.

همین دقت درباره ثبت وضعیت مالی ضروری است. درج یک مصوبه در سامانه پیگیری نباید به‌منزله تخصیص اعتبار، مجوز انجام معامله، تأیید صورت وضعیت یا اجازه پرداخت تلقی شود؛ این اقدامات باید مطابق مقررات خاص و توسط مقام یا واحد صلاحیت‌دار انجام شوند. سامانه می‌تواند شناسه سند مالی، کد پروژه، ردیف اعتبار، وضعیت قرارداد یا شماره مکاتبه را ثبت و به منع رسمی پیوند دهد، اما اعتبار حقوقی سند از مقررات و امضای مرجع ذیصلاح ناشی می‌شود، نه از وضعیت نمایشی آن در داشبورد.

همچنین داده‌های ثبت شده در نظام پیگیری باید از حیث محرمانگی، حریم خصوصی و دسترسی نقش محور اداره شوند. شفافیت عمومی به این معنا نیست که تمام اطلاعات قراردادی، شخصی، امنیتی یا پیش‌نویس‌های تصمیم‌گیری بدون تفکیک منتشر شوند. باید میان اطلاعات لازم برای پاسخگویی داخلی، اطلاعات قابل دسترسی برای مراجع نظارتی و اطلاعات قابل انتشار عمومی مرزبندی شود و دسترسی به اسناد تابع قوانین و مقررات مرتبط باشد. این ملاحظه به‌ویژه زمانی اهمیت دارد که اطلاعات سامانه شامل اطلاعات اشخاص، دعاوی، قراردادهای شکایت‌ها یا موضوعات در دست رسیدگی باشد.

به همین دلیل، پیش از اجرای الگوی پیشنهادی در شهرداری رشت، لازم است واحد حقوقی و امور مالی، همراه با واحدهای اجرایی و فناوری اطلاعات، نقشه‌ای از مبانی حقوقی، سطح اختیار، اسناد مرجع، نظام‌های اطلاعاتی و الزامات نگهداری سوابق تهیه کنند. این اقدام صرفاً تشریفاتی نیست؛ از یک سو مانع تبدیل فرایند پیگیری به مرجع موازی صدور مجوز می‌شود و از سوی دیگر قابلیت دفاع‌پذیری تصمیم‌ها و سوابق را در رسیدگی‌های مدیریتی، مالی و قانونی افزایش می‌دهد.

۶. تحلیل مسئله: چرا پیگیری به‌تنهایی الزاماً به پاسخگویی نمی‌انجامد؟

۶-۱. ابهام در تعریف تعهد و معیار خاتمه

اگر متن مصوبه عباراتی کلی مانند بررسی شود، اقدام لازم انجام گیرد یا موضوع پیگیری شود داشته باشد، ثبت آن در سامانه به‌تنهایی ابهام را از بین نمی‌برد. باید روشن شود خروجی مورد انتظار چیست، چه سندی تحقق آن را اثبات می‌کند و چه کسی مجاز است انجام کامل را تأیید کند. گاهی موضوع واقعاً مرحله بررسی است، نه اجرای قطعی؛ در این حالت باید محصول بررسی، مانند گزارش گزینه‌ها یا نظر کارشناسی، تعریف شود. در غیر این صورت، پرونده می‌تواند مدت‌ها با وضعیت در دست اقدام باقی بماند، بی‌آنکه معیار قابل سنجشی برای خاتمه وجود داشته باشد.

۶-۲. پراکندگی مالکیت و وابستگی‌های بین‌واحدی

در تعهدات مشترک، تعیین یک مسئول کلی بدون تفکیک نقش سایر واحدها کافی نیست. لازم است مالک اصلی تعهد، مسئول هر پیش‌نیاز، مرجع تصمیم‌گیری در صورت تعارض و شخص تأییدکننده نتیجه مشخص باشند. در عین حال، تعدد مسئولان نباید به نفی مسئولیت نهایی منجر شود. نظام مناسب، مسئول پاسخگو را مشخص می‌کند و در کنار آن وابستگی‌هایی را نشان می‌دهد که انجام تعهد به آن‌ها بستگی دارد. چنین ساختاری امکان می‌دهد تأخیر ناشی از انتظار برای واحد دیگر از تأخیر ناشی از بی‌اقدامی قابل انتساب تفکیک شود.

۶-۳. گزارش‌محوری به جای نتیجه‌محوری

یکی از خطرهای متداول در مدیریت عملکرد آن است که تعداد مکاتبات، جلسات یا نامه‌های یادآوری به‌عنوان نشانه پیشرفت به شمار آید. این داده‌ها تنها فعالیت پیگیری را نشان می‌دهند، نه تحقق تعهد را. در نتیجه، نظام باید دو نوع شاخص را جدا کند: شاخص‌های فرایند پیگیری، مانند رعایت مهلت پاسخ‌دهی یا زمان لازم برای ارجاع هشدار؛ و شاخص‌های نتیجه تعهد، مانند تحویل خروجی، تأیید کیفیت، رفع مانع یا خاتمه مستند. تمرکز صرف بر شاخص‌های فرایندی ممکن است واحد پیگیری را به تولید مستندات بیشتر، نه حل مسئله، سوق دهد.

۶-۴. انفصال نظام پیگیری از بودجه و قرارداد

اگر پرونده‌های اجرایی از کد پروژه، ردیف اعتبار، قرارداد و برنامه پرداخت جدا باشند، مدیر نمی‌تواند به‌موقع تشخیص دهد تأخیر چه پیامد مالی دارد یا برآورد هزینه تکمیل تعهد چقدر است. از طرف دیگر، اگر هر وضعیت قرمز به‌صورت خودکار معادل تخلف مالی تلقی شود، خطر قضاوت نادرست بالا می‌رود؛ ممکن است مهلت به دلیل تغییر قانونی، تأخیر در اخذ مجوز یا عامل خارج از اختیار تغییر یافته باشد. طراحی درست، ارتباط اطلاعات مالی و اجرایی را برقرار می‌کند اما تشخیص تخلف و مسئولیت را به بررسی مستند و مراجع صلاحیت‌دار واگذار می‌نماید.

۶-۵. فرهنگ گزارش‌دهی تدافعی و ترس از اعلام مشکل

نظامی که هر هشدار را نشانه قصور فردی تلقی کند، ممکن است کارکنان را به تأخیر در اعلام مانع، ارائه گزارش خوش‌بینانه یا درخواست مهلت‌های غیرواقعی سوق دهد. در سوی مقابل، نبود پیامد برای بی‌توجهی‌های تکراری نیز

اعتبار نظام را تضعیف می‌کند. راه‌حل، تفکیک خطای صادقانه، مانع ساختاری، تغییر شرایط و قصور قابل انتساب است؛ اعلام به‌موقع ریسک باید ارزشمند تلقی شود، مشروط بر آنکه همراه با شواهد، برآورد اثر و پیشنهاد اقدام باشد. برای موارد تخلف احتمالی، مسیر رسیدگی قانونی مستقل و مستند لازم است.

۶-۶. ضعف در کیفیت داده و تکرار ثبت

ثبت یک تعهد در چند فایل، دفتر یا سامانه با شناسه‌های متفاوت می‌تواند اختلاف در نسخه و وضعیت ایجاد کند. یک منبع معتبر اطلاعات به معنای نگهداری همه اسناد در یک مخزن واحد نیست؛ بلکه به معنای تعیین یک شناسه مرجع، پیوند به اسناد اصلی، قاعده ثبت تغییرات و مشخص بودن مرجع تأیید وضعیت است. تاریخ ایجاد، تاریخ مهلت، تاریخ اصلاح مهلت، نام ثبت‌کننده و نام تأییدکننده باید قابل مشاهده باشد. اصلاح سابقه نباید ردپای وضعیت قبلی را از بین ببرد؛ سابقه تغییرات برای پاسخگویی و حسابرسی اهمیت دارد.

۷. الگوی پیشنهادی نظام پیگیری و پایش برای شهرداری رشت

بر مبنای مبانی پیش‌گفته، الگوی پیشنهادی به‌صورت یک چرخه مدیریتی و اطلاعاتی طراحی می‌شود که هم از ثبت تعهد تا خاتمه را پوشش دهد و هم امکان تبدیل تجربه‌های اجرایی به اصلاح سازمانی را فراهم کند. این الگو پیشنهاد طراحی است، نه توصیف سامانه موجود شهرداری رشت؛ انتخاب ابزار، جایگاه سازمانی و سطح دسترسی آن باید پس از شناخت وضع موجود و تصویب ضوابط داخلی صورت گیرد.

۷-۱. اصول راهنمای طراحی

- اصل منشأ معتبر: هر پرونده باید به سند یا تصمیم مشخص، مرجع صادرکننده و حدود الزام‌آوری آن پیوند داشته باشد.

- اصل مالکیت روشن: برای هر تعهد، یک مسئول پاسخگوی اصلی و در صورت نیاز، مسئولان پیش‌نیاز و مرجع رفع تعارض تعیین شود.

- اصل زمان‌بندی واقع‌بینانه: مهلت همراه با نقاط کنترل میانی و پیش‌نیازها ثبت شود؛ تغییر مهلت فقط با دلیل، تأیید و سابقه تغییرات امکان‌پذیر باشد.

- اصل شواهدمحوری: اعلام پیشرفت یا خاتمه باید بر سند قابل راستی‌آزمایی تکیه کند و صرف اظهار شفاهی یا تغییر وضعیت سامانه کافی نباشد.

- اصل اتصال مالی: در تعهدات هزینه‌زا، اطلاعات مربوط به اعتبار، پروژه، قرارداد، برآورد هزینه و وابستگی پرداخت به تناسب نوع تعهد ثبت یا پیوند داده شود.

- اصل تناسب و ریسک‌محوری: تعهدات با توجه به اهمیت عمومی، فوریت، پیامد مالی، آثار حقوقی و احتمال عدم تحقق اولویت‌بندی شوند.

- اصل تفکیک صلاحیت‌ها: واحد پیگیری گزارش و هشدار می‌دهد؛ مقام دارای اختیار تصمیم می‌گیرد و مراجع مالی، حقوقی، نظارتی یا حسابرسی وظایف قانونی خود را حفظ می‌کنند.
- اصل محرمانگی و قابلیت حسابرسی: دسترسی نقش‌محور، ثبت ردپای تغییرات، نگهداری مستندات و انتشار اطلاعات مطابق مقررات انجام شود.
- اصل یادگیری: هر مورد تأخیر مهم یا تکرارشونده با تحلیل علت و اقدام اصلاحی همراه شود تا نتیجه به بهبود فرایند منتهی گردد.

۲-۷. چرخه عملیاتی پیشنهادی

مرحله	اقدام اصلی	خروجی قابل ثبت	مسئولیت محوری
۱. دریافت و احراز	دریافت مصوبه یا تعهد، بررسی منشأ، اختیار و نوع سند	پرونده دارای شناسه و سند مرجع	دبیرخانه/واحد ثبت با تأیید مرجع مربوط
۲. تبدیل تصمیم به اقدام	تعیین خروجی نهایی، معیار خاتمه و مستندات لازم	شرح اقدام قابل سنجش	واحد مالک تعهد؛ در ابهام با مرجع صادرکننده
۳. تخصیص مسئولیت	تعیین مسئول اصلی، مسئولان پیش‌نیاز و مرجع رفع تعارض	نقشه مسئولیت و وابستگی	مدیر ذی‌صلاح
۴. سنجش امکان اجرا	بررسی زمان، منابع، اعتبار، مجوز، قرارداد و ریسک	برنامه اجرا و ثبت موانع اولیه	واحد اجرایی با همکاری مالی/حقوقی
۵. تعیین نقاط کنترل	ثبت مهلت نهایی و موعدهای میانی متناسب با ریسک	تقویم پیگیری و قواعد هشدار	واحد پیگیری با توافق مسئول تعهد
۶. ثبت شواهد پیشرفت	بارگذاری یا پیوند به اسناد معتبر و ثبت درصد/وضعیت مستدل	سوابق پیشرفت نسخه‌پذیر	مسئول اجرا؛ تأیید طبق ضابطه
۷. پایش و هشدار	مقایسه وضعیت واقعی با زمان‌بندی و معیارهای تحقق	هشدار مستند و سطح‌بندی شده	واحد پیگیری/تحلیل عملکرد
۸. ارجاع و تصمیم	طرح مانع در سطح اختیار مناسب و تعیین اقدام بعدی	تصمیم اصلاحی، مسئول و موعد جدید	مدیر یا مرجع صلاحیت‌دار
۹. راستی‌آزمایی خاتمه	بررسی خروجی، کیفیت سند و آثار وابسته	تأیید خاتمه یا بازگشایی پرونده	مقام/واحد تعیین‌شده در دستورالعمل
۱۰. تحلیل پس از اجرا	ثبت علت تأخیر، درس آموخته و اثر اقدام اصلاحی	گزارش دوره‌ای بهبود	واحد پیگیری با واحدهای مرتبط

این چرخه باید متناسب با پیچیدگی تعهد اجرا شود. یک اقدام روزمره کم‌ریسک ممکن است به ثبت ساده و یک کنترل پایانی نیاز داشته باشد؛ یک پروژه عمرانی، قرارداد بزرگ یا تعهد دارای پیامد حقوقی و مالی قابل توجه به نقاط کنترل بیشتر، اتصال به اسناد رسمی و سازوکار ارجاع سریع تر نیاز دارد. استانداردسازی به معنای یکسان کردن همه پرونده‌ها نیست، بلکه به معنای استفاده از قواعد قابل فهم مشترک و سطح کنترل متناسب با ریسک است.

۳-۷. حداقل داده‌های ضروری در پرونده پیگیری

ساختار داده باید به اندازه‌ای کامل باشد که پیگیری، تحلیل و حسابرسی امکان‌پذیر شود؛ در عین حال، نباید به ثبت اطلاعات غیرضروری و افزایش بار اداری بینجامد. حداقل فیلدهای پیشنهادی عبارت‌اند از: شناسه یکتا؛ عنوان کوتاه و شرح تعهد؛ نوع و درجه الزام‌آوری سند؛ مرجع صادرکننده و تاریخ؛ نشانی یا شناسه سند مبنا؛ نتیجه مورد انتظار؛ مسئول پاسخگوی اصلی؛ واحدهای وابسته؛ تاریخ شروع و مهلت نهایی؛ نقاط کنترل میانی؛ سطح ریسک؛ وضعیت فعلی و دلیل آن؛ شناسه پروژه/قرارداد/اعتبار در صورت ارتباط؛ پیوند اسناد پیشرفت؛ تاریخ و شرح آخرین اقدام؛ مانع یا ریسک اعلام‌شده؛ تصمیم ارجاعی؛ تاریخ و مرجع تأیید خاتمه؛ و علت نهایی تأخیر یا تغییر دامنه.

برای جلوگیری از ثبت‌های متناقض، وضعیت‌ها باید تعریف عملیاتی داشته باشند. نمونه‌ای از وضعیت‌های استاندارد می‌تواند شامل ثبت اولیه، در انتظار تعیین مسئول، در برنامه اجرا، در حال اجرا، متوقف به علت مانع ثبت‌شده، نیازمند تصمیم مدیریتی، در انتظار راستی‌آزمایی، مختومه با تحقق، مختومه با اصلاح/لغو مستند و ارجاع‌شده برای رسیدگی باشد. استفاده از وضعیت مختومه بدون مشخص شدن اینکه تعهد تحقق یافته، لغو شده یا به مرجع دیگری انتقال یافته است، باید ممنوع یا محدود شود؛ زیرا پرونده مختومه الزاماً پرونده موفق نیست.

۴-۷. ساختار نقش‌ها و تفکیک مسئولیت

برای جلوگیری از موازی‌کاری، نظام پیگیری باید مبتنی بر تقسیم نقش باشد. واحد ثبت یا دبیرخانه، دریافت و احراز شکلی اطلاعات و تخصیص شناسه را انجام می‌دهد. واحد مالک تعهد، برنامه اجرا، اقدام واقعی و صحت گزارش پیشرفت را بر عهده دارد. واحد پیگیری، کیفیت داده، انطباق وضعیت با شواهد، رعایت موعدها و ارجاع موانع را رصد می‌کند. امور مالی و قراردادهای مربوط به اعتبار، قرارداد، تعهد و پرداخت را در حدود وظایف و دسترسی قانونی فراهم می‌کنند. واحد حقوقی درباره ابهام حقوقی و آثار تعهد یا اصلاح تصمیم نظر می‌دهد. مقام مدیریتی ذی صلاح درباره اولویت، حل تعارض منابع و تغییرات مجاز تصمیم می‌گیرد. مراجع نظارتی و حسابرسی نیز در قلمرو قانونی خود مستقل باقی می‌مانند.

در پرونده‌های حساس، شخص یا واحدی که پیشرفت را گزارش می‌کند نباید تنها مرجع تأیید نهایی همان پیشرفت باشد. این تفکیک، به‌ویژه در تعهدات مالی یا قراردادهای مهم، احتمال تأیید خوداظهاری بدون بررسی را کاهش می‌دهد. البته راستی‌آزمایی نباید آن‌قدر پرهزینه و زمان‌بر شود که خود به مانعی تازه بدل گردد؛ سطح تأیید باید با ارزش

مالی، ریسک و آثار عمومی پرونده تناسب داشته باشد. دستورالعمل باید مواردی را مشخص کند که تأیید اسنادی کفایت دارد و مواردی را که بازدید، بررسی فنی، کنترل مالی یا نظر تخصصی لازم است.

۵-۷. ارتباط تعهدات با انضباط مالی

پیشنهاد می‌شود برای تعهدات دارای اثر مالی، یک مسیر کنترل مکمل در همان پرونده تعریف شود. این مسیر دست‌کم چهار پرسش را ثبت یا به اسناد رسمی ارجاع دهد: آیا انجام اقدام در حدود اختیار و با مجوز لازم آغاز شده است؟ آیا منبع اعتبار و ارتباط آن با برنامه مصوب مشخص است؟ آیا تعهد قراردادی یا خرید به تشریفات مربوط پایبند است؟ آیا پیشرفت واقعی، اسناد هزینه و برنامه پرداخت سازگارند؟ پاسخ منفی به هر پرسش نباید به‌طور خودکار حکم تخلف صادر کند، اما باید سطح هشدار و مرجع بررسی را مشخص سازد.

در یک الگوی مطلوب، تصویب و پیگیری مصوبه هزینه‌زا نباید به ایجاد تعهد مالی خودکار از جانب سامانه بینجامد. سامانه صرفاً وضعیت بررسی اعتبار و مجوز را نشان می‌دهد و تا زمانی که تشریفات لازم طبق مقررات انجام نشده، هیچ برجسب پیگیری جایگزین مجوز مالی یا قراردادی نیست. همچنین اگر اجرای تعهد نیازمند اصلاح اعتبار، تغییر قرارداد یا تمدید مهلت باشد، باید مستند و از مسیر صلاحیت‌دار انجام شود؛ ویرایش تاریخ در سامانه بدون تصمیم معتبر، نباید سابقه انحراف را پاک کند.

برای پروژه‌های عمرانی و خدمات مستمر، مقایسه ساده درصد پیشرفت فیزیکی با درصد پرداخت ممکن است به‌تنهایی کافی نباشد؛ زیرا ساختار قرارداد، زمان‌بندی صورت‌وضعیت‌ها، پیش‌پرداخت، کسورات و ماهیت خدمت بر رابطه آن‌ها اثر می‌گذارد. با این حال، اختلاف معنادار و توضیح‌داده‌نشده میان پیشرفت و وضعیت مالی می‌تواند یک علامت بررسی باشد. معیارها و حدود هشدار باید با همکاری واحدهای فنی و مالی تعیین شوند و متناسب با نوع قرارداد باشند، نه اینکه یک نسبت واحد برای تمام تعهدات به کار رود.

۶-۷. داشبورد مدیریتی و شاخص‌های پیشنهادی

داشبورد باید برای تصمیم‌گیری طراحی شود، نه نمایش انبوه اعداد. پیشنهاد می‌شود در سطح مدیریت ارشد تعداد محدودی شاخص اصلی و در سطح کارشناسی جزئیات قابل drill-down فراهم باشد. شاخص‌ها باید تعریف، صورت و مخرج روشن، منبع داده، تناوب محاسبه، مالک داده و محدودیت تفسیر داشته باشند. در مرحله آغاز، ثبت خط مبنا و ارزیابی کیفیت داده مقدم بر تعیین هدف عددی بلندپروازانه است؛ تعیین آستانه‌های نهایی بدون شناخت حجم و ماهیت پرونده‌های شهرداری رشت دقت علمی ندارد.

کارکرد مدیریتی / احتیاط	تعریف عملیاتی پیشنهادی	شاخص
نرخ انجام به موقع	تعداد تعهدات خاتمه یافته در موعد معتبر تقسیم بر کل تعهدات سررسید شده در دوره	باید تغییر مهلت های مستند را جداگانه نشان دهد؛ تغییر صوری مهلت می تواند شاخص را مخدوش کند.
نرخ تأخیر بدون دلیل ثبت شده	تعداد تعهدات سررسید شده فاقد دلیل تأخیر مستند تقسیم بر کل تعهدات سررسید شده	معیار کیفیت اطلاعات و انضباط پیگیری است؛ به تنهایی اثبات کننده قصور نیست.
میانگین زمان رفع مانع	میانگین فاصله ثبت مانع تا تصمیم یا رفع آن، بر حسب دسته مانع	باید با تفکیک موانع درون سازمانی و بیرونی محاسبه شود.
نرخ تحقق مستند	نسبت پرونده های مختومه ای که شواهد کافی و تأیید لازم دارند به کل پرونده های مختومه	از بستن صوری پرونده ها پیشگیری می کند.
نرخ بازگشایی پرونده	سهم پرونده هایی که پس از اعلام خاتمه به علت نقص یا عدم تحقق بازگشایی می شوند	شاخص کیفیت تأیید خاتمه است؛ افزایش کوتاه مدت آن ممکن است ناشی از سخت گیری بهتر باشد.
تکرار علت تأخیر	فراوانی و روند علل مشابه در تعهدات مختلف	برای اصلاح فرایند و شناسایی گلوگاه های سازمانی مفید است.
پوشش پیوند مالی	سهم تعهدات هزینه زا که شناسه معتبر پروژه/اعتبار/قرارداد مرتبط دارند	کیفیت اتصال اطلاعات مالی و اجرایی را نشان می دهد، نه لزوماً سلامت کامل مالی.
زمان ارجاع هشدار	مدت بین عبور از آستانه هشدار و ارجاع به مرجع دارای اختیار	کارایی چرخه تصمیم گیری را می سنجد.
نرخ اجرای اقدام اصلاحی	سهم اقدامات اصلاحی تأیید شده که در موعد انجام و از حیث اثر ارزیابی شده اند	ثبت انجام اقدام به تنهایی کافی نیست؛ باید اثربخشی آن هم بررسی شود.
هزینه تأخیر مستند	هزینه یا اثر مالی تأخیر، در مواردی که روش برآورد قابل دفاع وجود دارد	فقط با مبنای محاسبه، منبع داده و تأیید مالی گزارش شود؛ در غیر این صورت از عددسازی اجتناب گردد.

شاخص‌های یادشده پیشنهاد اولیه‌اند. در مرحله پایلوت باید امکان تولید داده، هزینه ثبت، احتمال رفتارهای انحرافی و تناسب شاخص با تصمیم مدیریتی آزمایش شود. بهتر است شاخص‌ها به صورت مجموعه‌ای متوازن گزارش شوند؛ برای مثال، افزایش نرخ مختومه شدن در کنار نرخ بازگشایی و تحقق مستند تحلیل گردد. هیچ شاخص منفردی نباید به تنهایی ملاک ارزیابی فرد یا واحد قرار گیرد، مگر آنکه از نظر زمینه، اختیار و کیفیت داده بررسی شده باشد.

۷-۷. سازوکار هشدار، ارجاع و حل مانع

هشدار باید به آستانه و پیامد مشخص متصل باشد. به عنوان نمونه، نزدیک شدن مهلت، تأخیر از نقطه کنترل، فقدان سند پیشرفت، تعارض میان گزارش فیزیکی و اطلاعات مالی یا تکرار یک مانع می‌تواند موجب هشدار سطح نخست شود. هشدار سطح بعدی زمانی فعال می‌شود که مسئول اقدام در موعد پاسخ نداده، راه حل پیشنهادی ارائه نکرده یا مانع از اختیارات او خارج باشد. آستانه‌ها باید برای انواع پرونده تعریف شوند؛ پروژه چندساله و اقدام روزمره نمی‌توانند تقویم و سطح هشدار کاملاً یکسان داشته باشند.

ارجاع زمانی مفید است که همراه با درخواست تصمیم باشد. گزارشی که فقط می‌گوید پرونده متوقف شده، مدیر را وادار به کشف دوباره موضوع می‌کند. گزارش ارجاع باید خلاصه تعهد، وضعیت واقعی، شواهد، علت اعلام شده، آثار عدم تصمیم، گزینه‌های قابل اقدام و مرجع پیشنهادی تصمیم را در حد لازم عرضه کند. پس از تصمیم نیز مسئول اجرای تصمیم اصلاحی، موعد و شواهد خاتمه باید به همان پرونده پیوند بخورد. در این صورت، جلسات مدیریتی به مرور فهرست عقب ماندگی‌ها محدود نمی‌شود و می‌تواند به حل مسئله اختصاص یابد.

۷-۸. حاکمیت داده، امنیت و شفافیت

هرچه نظام پیگیری جامع تر شود، حساسیت داده‌های آن نیز افزایش می‌یابد. دسترسی باید بر مبنای نقش و نیاز کاری تعریف شود و حداقل دسترسی لازم رعایت گردد. تغییر وضعیت، اصلاح مسئول، تمدید مهلت و تأیید خاتمه باید نام کاربر، تاریخ، دلیل و مرجع تأیید را ثبت کند. نسخه‌های قبلی سند، در صورت لزوم و مطابق الزامات نگهداری، باید قابل پیگیری باشند. همچنین برنامه پشتیبان‌گیری، تداوم خدمت، مدیریت دسترسی پیمانکار فناوری و فرایند پاسخ به خطای داده باید مشخص شود.

در مورد شفافیت، لازم است سه سطح اطلاعات تفکیک شود: داشبورد مدیریتی داخلی؛ گزارش‌های قابل ارائه به مراجع قانونی و نظارتی؛ و اطلاعاتی که انتشار عمومی آن‌ها مجاز و مفید است. انتشار عمومی می‌تواند شامل اطلاعات تجمیعی درباره پیشرفت پروژه‌ها، تحقق تعهدات عمومی و وضعیت اقدامات اصلاحی باشد، اما انتشار جزئیات پرونده های دارای اطلاعات شخصی، اختلاف قراردادی یا رسیدگی جاری باید تابع قانون و ارزیابی حقوقی باشد. شفافیت خوب به معنای انتشار بی ضابطه نیست؛ به معنای فراهم کردن اطلاعات درست، قابل فهم، به موقع و متناسب با مخاطب است.

۸. برنامه مرحله‌ای استقرار در شهرداری رشت

برای پرهیز از طراحی سامانه‌ای پرهزینه پیش از شناخت مسئله، استقرار باید مرحله‌ای باشد. زمان‌بندی زیر، برنامه پیشنهادی اولیه است و باید با ظرفیت واحدها، حجم تعهدات و پروژه‌های در جریان هماهنگ شود؛ این اعداد هدف عملکرد موجود نیستند، بلکه بازه‌های برنامه‌ریزی پیشنهادی‌اند.

شرط عبور به مرحله بعد	محصول مورد انتظار	اقدامات کلیدی	مرحله
مرحله نخست : شناخت و طراحی، حدود ۴ تا ۶ هفته	تهیه نقشه انواع مصوبات و تعهدات؛ شناسایی سامانه‌ها و اسناد؛ تعیین نقش ها و مبانی حقوقی؛ بررسی کیفیت داده؛ توافق بر تعاریف وضعیت	نقشه فرایند، فرهنگ داده، فهرست ریسک‌ها و دستورالعمل اولیه	تأیید حقوقی و مدیریتی نقش‌ها، داده‌های ضروری و حدود دسترسی
مرحله دوم: اجرای آزمایشی، حدود ۸ تا ۱۲ هفته	انتخاب دامنه محدود با تنوع مناسب؛ ثبت پرونده‌ها؛ اجرای نقاط کنترل؛ تشکیل جلسات حل مانع؛ بررسی شاخص‌ها و خطاهای داده	گزارش پایلوت شامل کیفیت ثبت، بار کاری، علل تأخیر و پیشنهاد اصلاح	اثبات قابلیت ثبت و ارجاع، همراه با رفع اشکالات پرخطر
مرحله سوم: توسعه کنترل‌شده، حدود ۳ تا ۶ ماه	گسترش به حوزه‌های اولویت‌دار؛ اتصال شناسه‌ها به اطلاعات مالی و قراردادها؛ آموزش کاربران؛ تنظیم داشبورد سطح مدیریتی	نظام عملیاتی با راهبری روشن و داده نسبتاً یکپارچه	پذیرش کاربران، کیفیت قابل قبول داده و وجود مالک برای پشتیبانی
مرحله چهارم : نهادینه‌سازی و بازبینی دوره‌ای	ممیزی کیفیت داده؛ بازنگری شاخص ها؛ تحلیل علل تکراری؛ ارزیابی اثربخشی اقدامات اصلاحی؛ انتشار گزارش‌های مجاز	چرخه یادگیری و اصلاح مستمر	تصمیم دوره‌ای مدیران درباره تغییر فرایند، منابع یا ضوابط

انتخاب دامنه پایلوت باید بر اساس معیارهایی مانند اهمیت خدماتی، امکان دسترسی به داده، وجود مالک مشخص، تنوع وابستگی‌ها و قابلیت سنجش نتیجه انجام شود. بهتر است پایلوت نه به ساده‌ترین کارهای اداری محدود شود و نه از ابتدا همه پرونده‌های پیچیده و حساس را دربر گیرد. نمونه‌ای محدود اما معنادار کمک می‌کند هم مشکلات فنی و هم مقاومت‌های سازمانی آشکار شوند. پس از پایلوت، تصمیم توسعه باید بر اساس شواهد کیفیت داده، بار کاری، زمان ارجاع و ارزش مدیریتی گزارش‌ها اتخاذ شود.

آموزش نیز باید فراتر از آموزش کار با نرم افزار باشد. مسئولان تعهدات باید چگونگی تعریف خروجی قابل سنجش، ثبت مانع، ارائه شواهد و درخواست تصمیم را بیاموزند؛ مدیران باید با تفسیر شاخص ها و تفکیک علت های تأخیر آشنا شوند؛ و واحدهای مالی و حقوقی باید درباره نقاط اتصال اطلاعات و حدود صلاحیت ها به توافق برسند. در غیر این صورت، نرم افزار جدید ممکن است صرفاً لایه ای تازه بر مکاتبات قدیمی اضافه کند.

۹. بحث و تحلیل انتقادی

تحلیل منابع نشان می دهد که پیگیری زمانی به پاسخگویی منتهی می شود که اطلاعات ثبت شده در یک رابطه روشن از مسئولیت و اختیار قرار گیرد. چارچوب بوونز پاسخگویی را رابطه ای شامل توضیح، پرسش، داوری و پیامد می داند؛ از این منظر، نظام پیگیری زیرساخت ثبت و ارائه شواهد است، اما همه عناصر پاسخگویی را به تنهایی ایجاد نمی کند (Bovens, 2007). اگر مرجع تصمیم گیر یا بررسی کننده، اختیار و وظیفه ای روشن نداشته باشد، حتی دقیق ترین داشبورد نیز فقط وضعیت را نمایش می دهد و به اقدام منتهی نمی شود؛ بنابراین، پیش از فناوری باید قواعد پاسخ به هشدارها، سطح ارجاع و حدود تصمیم گیری مصوب شود.

از سوی دیگر، مدیریت عملکرد و کنترل داخلی مکمل یکدیگرند، اما هدف های متفاوتی دارند. مدیریت عملکرد به پرسش از تحقق هدف و استفاده از اطلاعات برای بهبود می پردازد؛ کنترل داخلی به اطمینان معقول درباره تحقق اهداف عملیاتی، رعایت قواعد و قابلیت اتکای اطلاعات کمک می کند (COSO, 2013; Van Dooren et al., 2015). نظام پیگیری باید هر دو را در نظر بگیرد: از یک طرف، اجرای تعهد و کیفیت نتیجه را اندازه گیری کند؛ از طرف دیگر، شواهد، مجوزها، مسئولیت ها و مسیر اصلاح انحراف را قابل ردیابی نگه دارد. تمرکز صرف بر کنترل ممکن است سازمان را به سمت انطباق صوری سوق دهد و تمرکز صرف بر عملکرد نیز ممکن است رعایت تشریفات و حفاظت از منابع را نادیده بگیرد.

سومین نکته، اهمیت اتصال پیگیری به چرخه مالی است. چارچوب PEFA، کنترل اجرای بودجه، شفافیت، گزارشگری و نظارت بیرونی را به عنوان بخش های مرتبط یک نظام مدیریت مالی در نظر می گیرد (PEFA, 2016). این رویکرد از طراحی نظام هایی حمایت می کند که اثر مالی مصوبات را از مرحله شکل گیری تعهد رصد کنند، نه فقط پس از پرداخت. با این حال، اتصال مالی نباید به ساده سازی ناموجه تبدیل شود؛ وضعیت نارنجی در داشبورد، عنوانی مدیریتی است و هیچ گاه به خودی خود معادل تخلف، بدهی قطعی یا مسئولیت شخصی نیست. تشخیص چنین امور مستلزم بررسی قرارداد، مقررات، اسناد و صلاحیت های قانونی است.

چهارمین نکته به فرهنگ سازمانی مربوط است. نظامی که شاخص را به ابزار تنبیه بی زمینه تبدیل کند، کیفیت داده را کاهش می دهد، زیرا افراد در برابر ثبت به موقع مشکل مقاومت می کنند. در مقابل، نظامی که برای تعلل عمدی یا گزارش خلاف واقع پیامد نداشته باشد، اقتدار خود را از دست می دهد. طراحی مطلوب باید میان اعلام صادقانه

ریسک، خطای قابل اصلاح، نقص ساختاری و قصور یا تخلف محتمل تمایز بگذارد. این تمایز با اصول تمامیت و نظارت در راهنمای OECD همسو است؛ سازمان باید هم توان پاسخ مناسب به یافته‌های نظارتی را داشته باشد و هم از فرایند پایش برای یادگیری و اصلاح استفاده کند. (OECD, 2020)

پنجم آنکه امکان تعمیم چارچوب‌های بین‌المللی باید با احتیاط فهمیده شود. راهنماهای COSO، OECD، INTOSAI و PEFA الگوهای مفهومی و تخصصی معتبرند، اما جایگزین قوانین ایران و شرایط نهادی هر شهرداری نیستند. اقتباس موفق نیازمند ترجمه مفاهیم به قواعد روشن و متناسب با صلاحیت‌ها و منابع واقعی است. برای مثال، توصیه به پیوند داده‌های مالی و عملکردی باید با محدودیت‌های سامانه‌های موجود و ضوابط محرمانگی هماهنگ شود. همچنین یک ساختار کوچک ممکن است به راهکاری ساده و کم‌هزینه نیاز داشته باشد، درحالی‌که سازمان بزرگ به یکپارچگی فنی و تفکیک نقش‌های دقیق‌تری احتیاج دارد.

در نهایت، رابطه میان پیگیری و اعتماد عمومی غیرمستقیم اما مهم است. سامانه ثبت و پایش به‌تنهایی اعتماد نمی‌آفریند؛ اگر داده‌های آن ناقص، دیر هنگام یا فاقد پاسخ مدیریتی باشد، حتی می‌تواند بدبینی ایجاد کند. اعتماد زمانی تقویت می‌شود که تعهدات عمومی به‌صورت منصفانه و قابل توضیح پیگیری شوند، تغییر تصمیم‌ها مستند باشد، موانع واقعی از قصور تفکیک شود و گزارش‌های عمومی با واقعیت عملکرد سازگار باشند؛ بنابراین، شاخص‌هایی موفقیت نظام پیگیری، حجم پرونده‌های ثبت‌شده یا تعداد هشدارها نیست؛ ارزش آن در تصمیم بهتر، اصلاح به‌موقع، کاهش تکرار خطا و پاسخگویی قابل دفاع نمایان می‌شود.

۱۰. نتیجه‌گیری

نظام پیگیری و پایش مصوبات و تعهدات، حلقه اتصال تصمیم و اجرا در شهرداری‌هاست. این نظام زمانی کارکرد واقعی پیدا می‌کند که هر تعهد منشأ معتبر، خروجی قابل سنجش، مسئول پاسخگو، موعد روشن و شواهد پیشرفت داشته باشد و تغییر وضعیت آن به تصمیم مدیریتی و در موارد لازم به کنترل مالی، بررسی حقوقی یا رسیدگی نظارتی متصل شود. پیگیری نباید به یادآوری مکرر، تهیه گزارش‌های طولانی یا شمارش مکاتبات تقلیل یابد. محصول اصلی آن باید تصویری قابل اتکا از آنچه باید انجام شود، آنچه انجام شده، آنچه متوقف مانده و آنچه برای رفع مانع لازم است، باشد.

تحلیل نظری این مقاله بر سه نتیجه اصلی دلالت دارد. نخست، پاسخگویی مستلزم بیش از گزارش‌دهی است و باید امکان توضیح‌خواهی، ارزیابی و اقدام متناسب را فراهم آورد. دوم، انضباط مالی از مرحله شکل‌گیری تعهد آغاز می‌شود و مستلزم پیوند تصمیمات هزینه‌زا با اعتبار، قرارداد، پیشرفت و مستندات رسمی است. سوم، نظام پیگیری اثربخش باید هم‌زمان نقش کنترلی و یادگیرنده داشته باشد؛ شواهد را حفظ کند، موانع و انحراف‌ها را به‌موقع آشکار سازد، مسئولیت‌ها را منصفانه تفکیک کند و از علل تکراری تأخیر برای اصلاح فرایند بهره‌گیرد.

برای شهرداری رشت، چارچوب پیشنهادی می‌تواند نقطه شروعی برای طراحی یا بازنگری نظامی یکپارچه باشد؛ اما انتخاب ساختار نهایی باید پس از شناخت فرایندهای واقعی، مقررات لازم‌الاجرا، کیفیت داده‌ها، اختیارات واحدها و ظرفیت فناوری صورت گیرد. پیشنهاد عملی آن است که ابتدا یک دستورالعمل روشن برای طبقه‌بندی تعهدات، تعیین مالک، ثبت معیار خاتمه، سطوح هشدار و تفکیک نقش‌ها تدوین شود؛ سپس دامنه‌ای محدود برای اجرای آزمایشی انتخاب و پس از ارزیابی کیفیت داده و ارزش تصمیم‌سازی، توسعه مرحله‌ای انجام گیرد. بدون این مراحل، خرید یا توسعه سامانه دیجیتال خطر آن را دارد که فقط فرایندهای مبهم را الکترونیکی کند.

این مقاله ادعای اثبات تجربی بهبود عملکرد شهرداری رشت را مطرح نمی‌کند. ارزیابی واقعی اثر الگوی پیشنهادی در گام بعدی نیازمند مطالعه وضع موجود، استخراج خط مبنا، بررسی پرونده‌های منتخب، گفت‌وگو با واحدهای مرتبط و مقایسه شاخص‌ها در دوره‌های زمانی مناسب است. تمایز میان چارچوب نظری پیشنهادی و یافته تجربی، شرط اعتبار علمی پژوهش و پیش‌نیاز تصمیم‌گیری مسئولانه درباره استقرار نظام است.

۱۱. پیشنهادهای اجرایی و سیاستی

- تدوین و تصویب دستورالعمل واحد پیگیری مصوبات و تعهدات با تعریف دقیق انواع سند، درجه الزام‌آوری، مسئول پاسخگو، معیار خاتمه، نقاط کنترل، مهلت و شرایط تغییر آن.
- ایجاد دفتر ثبت یکپارچه با شناسه یکتا و پیوند به اسناد اصلی، به گونه‌ای که واحد پیگیری مرجع موازی صدور مجوز یا جایگزین سامانه‌های مالی، قراردادی و حقوقی نشود.
- الزام به تعیین خروجی قابل راستی‌آزمایی هنگام ثبت هر تعهد؛ در صورت ابهام متن مصوبه، ارجاع به مرجع صادرکننده برای تعیین منظور و معیار خاتمه پیش از آغاز پایش ماهوی.
- تعریف سطح‌بندی ریسک بر مبنای اهمیت عمومی، فوریت، اثر مالی، آثار حقوقی، وابستگی بین‌واحدی و احتمال عدم تحقق؛ تخصیص دفعات پایش و مسیر هشدار بر اساس این سطح‌بندی.
- ایجاد پیوند اطلاعاتی میان تعهدات هزینه‌زا با شناسه پروژه، اعتبار، قرارداد و مستندات مالی، همراه با تأکید بر اینکه ثبت در سامانه پیگیری جایگزین مجوز قانونی یا مالی نیست.
- تعریف قواعد روشن برای تمدید مهلت، توقف موجه، تغییر دامنه و مختومه کردن تعهد؛ ثبت دلیل، مرجع تصویب و تاریخ تغییر به‌نحوی که سابقه انحراف حذف نشود.
- برگزاری جلسات کوتاه و منظم مدیریت موانع با دستور جلسه مبتنی بر هشدارها و تصمیم‌های موردنیاز؛ پرهیز از مرور صرف فهرست پرونده‌ها و اکتفا نکردن به گزارش وضعیت.
- طراحی داشبورد متوازن شامل انجام به‌موقع، تحقق مستند، زمان رفع مانع، بازگشایی پرونده، تکرار علت تأخیر و پوشش پیوند مالی؛ پرهیز از هدف‌گذاری عددی پیش از استخراج خط مبنا.

- تفکیک مسئول ثبت، مسئول اجرا و مرجع تأیید خاتمه در پرونده‌های پریسک؛ تعریف سطح راستی آزمایی متناسب با اهمیت و هزینه هر تعهد.
- تضمین دسترسی نقش‌محور، ثبت ردپای تغییرات، نگهداری سوابق و تعیین قواعد انتشار عمومی داده‌ها با همکاری واحد حقوقی و فناوری اطلاعات.
- آموزش کاربران درباره تعریف تعهد، ثبت شواهد، اعلام مانع، تحلیل علت ریشه‌ای و استفاده از شاخص‌ها؛ پیوند دادن کیفیت ثبت با یادگیری سازمانی، نه صرفاً افزایش بار گزارش‌دهی.
- ارزیابی مستقل پایلوت پس از یک دوره عملیاتی مشخص و تصمیم درباره توسعه، اصلاح یا توقف هر جزء بر اساس کیفیت داده، هزینه اداره، استفاده مدیریتی و انطباق حقوقی.

۱۲. محدودیت‌ها و مسیر پژوهش‌های آتی

محدودیت اصلی مقاله، فقدان داده میدانی درباره وضع موجود نظام پیگیری، حجم تعهدات، علل تأخیر و سازوکارهای فعلی شهرداری رشت است. از این رو، پیشنهادها در سطح چارچوب مفهومی و اجرایی باقی می‌مانند و نباید به عنوان ارزیابی منفی یا مثبت از عملکرد واقعی شهرداری تفسیر شوند. محدودیت دیگر، تفاوت مقررات و ظرفیت سازمانی میان شهرداری‌هاست؛ الگوی واحد ممکن است در جزئیات برای هر شهر نیازمند تعدیل باشد. همچنین شاخص‌های پیشنهادی در این مرحله تعریف اولیه دارند و وزن، آستانه و روش محاسبه آن‌ها باید پس از ارزیابی کیفیت داده و هزینه گردآوری تعیین شود.

پژوهش بعدی می‌تواند با روش مطالعه موردی، ابتدا فرآیند ثبت تا خاتمه تعهدات را در چند حوزه منتخب شهرداری رشت ترسیم کند، نمونه‌ای از پرونده‌ها را با حفظ ملاحظات محرمانگی تحلیل نماید و علت‌های تأخیر را طبقه‌بندی کند. در گام بعد، اجرای آزمایشی چارچوب و مقایسه دوره‌ای شاخص‌های از پیش تعریف‌شده می‌تواند شواهدی درباره امکان اجرا، میزان استفاده از اطلاعات و تغییر در زمان رفع موانع فراهم سازد. برای استنتاج علی درباره اثر نظام پیگیری، طراحی ارزیابی دقیق‌تر و کنترل عوامل بیرونی لازم است؛ صرف مقایسه دو عدد قبل و بعد، به تنهایی اثبات‌کننده رابطه علی نخواهد بود.

منابع فارسی

- آیین‌نامه مالی شهرداری‌ها. ۱۳۶۶ مصوب مجلس شورای ملی، منتشرشده در روزنامه رسمی شماره ۶۵۵۹.
- قانون درآمد پایدار و هزینه شهرداری‌ها و دهیاری‌ها. ۱۴۰۱. مصوب مجلس شورای اسلامی.
- قانون شهرداری. ۱۳۴۴ با اصلاحات و الحاقات بعدی.
- قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران. ۱۳۷۵ با اصلاحات و الحاقات بعدی.

منابع انگلیسی

- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). Internal control—Integrated framework: Executive summary. COSO. <https://www.coso.org/guidance-on-ic>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- International Organization of Supreme Audit Institutions. (2004). Guidelines for internal control standards for the public sector (INTOSAI GOV 9100). INTOSAI. https://www.psc-intosai.org/wp-content/uploads/2022/06/INTOSAI-GOV-9100_e.pdf
- Moynihan, D. P. (2008). *The dynamics of performance management: Constructing information and reform*. Georgetown University Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). Recommendation of the Council on Public Integrity (OECD/LEGAL/0435). <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *OECD public integrity handbook*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en>
- Public Expenditure and Financial Accountability. (2016). *Framework for assessing public financial management* (2nd ed.). PEFA Secretariat. <https://www.pefa.org/resources/pefa-2016-framework>
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector* (2nd ed.). Routledge.