



## Requirements for implementing participatory governance in urban management; Analysis of the participatory budgeting experience in Tehran Municipality

Ali Alaeddini<sup>1\*</sup> | Hadi Heidari Gharehbolagh<sup>2</sup>

1. Corresponding Author, Director General of Planning, Budget and Performance Control of Tehran Municipality. Email: [alaeddin.2007@yahoo.com](mailto:alaeddin.2007@yahoo.com)

2. PhD in Industrial Engineering, Operations Research and Systems Engineering. Email: [hadyheidary@gmail.com](mailto:hadyheidary@gmail.com)

### ARTICLE INFO

**Article type:**  
Research Paper

**Article History:**  
Received 27 July 2025  
Revised 26 September 2025  
Accepted 02 November 2025  
Published Online 01 January 2026

**Keywords:**  
Participatory governance,  
citizen budgeting,  
open government,  
transparency,  
participation,  
accountability.

### ABSTRACT

Article examines and analyzes the requirements for implementing participatory governance in urban management, with a specific emphasis on the practical experience of the “I am the Mayor” project within Tehran Municipality. Employing an analytical approach based on an extensive review of library resources, scientific articles, and reports on urban and governmental management, this research evaluates global perspectives and experiences in participatory governance and public participation in city administration. The qualitative data analysis relies on logical reasoning, comparative analysis, and textual evidence. Key findings indicate that a fundamental pillar of participatory governance is governmental openness, enabling citizens to actively engage in decision-making processes through transparency, participation, and accountability. Furthermore, successful implementation necessitates a robust two-way communication system between the government and citizens. The acceptance of civic roles by the populace is identified as a crucial requirement for participatory governance. Finally, citizen budgeting, a novel approach in urban management that highlights citizens’ active involvement in resource allocation and financial decision-making, is presented as another vital element of governmental openness. In this context, the “I am the Mayor Project” stands out as a pioneering and unique experience in implementing participatory governance in Tehran. The study’s outcomes are also applicable to cities with political and social backgrounds similar to Tehran. By scrutinizing the project’s successes and challenges, the article proposes solutions for generalizing and enhancing participatory governance processes in urban management.

**Cite this article:** Alaeddini, A. & Heidari Gharehbolagh, H. (2026). Requirements for implementing participatory governance in urban management; Analysis of the participatory budgeting experience in Tehran Municipality. *Urban Development Policy Making*, 3 (1), 95-111. DOI: <http://doi.org/10.22034/judpm.2025.536365.1057>



© Ali Alaeddini, Hadi Heidari Gharehbolagh  
DOI: <http://doi.org/10.22034/judpm.2025.536365.1057>

### Introduction

The purpose of this article is to examine and analyze the requirements for implementing participatory governance in urban management, focusing on the practical experience of the “I am the Mayor” project in Tehran Municipality. Participatory governance and increasing citizen participation in urban projects, including the “I am the Mayor” project, are considered a necessity in sustainable urban development. This research seeks to examine how urban projects can be implemented more effectively and with greater citizen participation using participatory governance. The “I am the Mayor” project, as a case study, shows how citizens can be involved in city-related decision-making by creating an appropriate platform and thereby helping to improve the quality of urban life.

**Methodology**

In this study, an analytical approach based on an extensive review of library resources, scientific articles, and reports on urban and government management has been used. The purpose of this review was to evaluate global perspectives and experiences in the field of participatory governance and public participation in city administration. Qualitative data analysis is based on logical reasoning, comparative comparison, and textual evidence. The data have been examined using content analysis and comparative analysis methods to identify patterns and trends related to participatory governance in urban management. This approach allows the researcher to gain a better understanding of the requirements and challenges of implementing participatory governance by examining different experiences in depth.

**Result**

The results of this study show that one of the main pillars of participatory governance is government openness, which allows citizens to participate in decision-making and play an active role in city governance. Government openness includes dimensions such as transparency, participation, and accountability. Also, implementing participatory governance requires creating a two-way relationship between the government and citizens, which requires an efficient system. Acceptance of the role of citizenship by the people is one of the important requirements in participatory governance, meaning that citizens must have greater responsibility for urban issues. Citizen budgeting, as a new approach, also emphasizes the active participation of citizens in the resource allocation process.

**Conclusion**

According to the findings of this study, it is suggested that the government and municipalities pay more attention to creating and strengthening participatory platforms for citizens. Creating transparency and information systems, holding training courses for citizens on citizenship rights and responsibilities, and developing accountability mechanisms are among the measures that can help improve participatory governance. It is also necessary to consider citizen budgeting as an effective tool in the fair distribution of resources and increasing citizen participation in urban projects. Promoting a culture of participation and responsibility among citizens is also of great importance.

## الزامات پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در مدیریت شهری؛ واکاوی تجربه بودجه‌ریزی مشارکتی در شهرداری تهران

علی علاءالدینی<sup>۱\*</sup> | هادی حیدری قره‌بلاغ<sup>۲</sup>

۱. نویسنده مسئول، مدیر کل برنامه‌ریزی، بودجه و کنترل عملکرد شهرداری تهران. رایانامه: [alaeddin.2007@yahoo.com](mailto:alaeddin.2007@yahoo.com)

۲. دکتری مهندسی صنایع، گرایش تحقیق در عملیات و مهندسی سیستم. رایانامه: [hadyheidary@gmail.com](mailto:hadyheidary@gmail.com)

### چکیده

این مقاله به بررسی و تحلیل الزامات پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در مدیریت شهری با تأکید بر تجربه عملی طرح «من شهردارم» در شهرداری تهران می‌پردازد. با اتخاذ رویکردی تحلیلی و مبتنی بر مرور گسترده منابع کتابخانه‌ای، مقالات علمی و گزارش‌های مدیریت شهری و دولتی، این تحقیق به ارزیابی دیدگاه‌ها و تجربیات جهانی در زمینه حکمرانی مشارکتی و مشارکت مردم در اداره شهر می‌پردازد. تحلیل کیفی داده‌ها بر استدلال منطقی، مقایسه تطبیقی و شواهد متنی استوار است. نتایج نشان می‌دهد یکی از ارکان اصلی حکمرانی مشارکتی، گشودگی دولت است که شهروندان بتوانند در تصمیم‌گیری دولت آغوش خود را در زمینه‌های شفافیت، مشارکت و پاسخ‌گویی باز کنند. همچنین، پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی به ایجاد ارتباطی دوسویه بین دولت و شهروند نیاز دارد که این ارتباط خود مستلزم وجود نظامی کارآمد است. پذیرش نقش شهروندی توسط مردم یکی از الزامات مهم در حکمرانی مشارکتی است. آخرین الزام در گشودگی دولت، بودجه‌ریزی شهروندی است که به عنوان رویکردی نوین در مدیریت شهری، بر مشارکت فعال شهروندان در فرایند تخصیص منابع و تصمیم‌گیری‌های مالی تأکید دارد. در این رابطه، طرح «من شهردارم» به عنوان بستر پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی مدیریت شهری شهر تهران و به عنوان اولین و منحصربه‌فردترین تجربه کانون توجه قرار گرفت. همچنین، می‌توان نتایج این تحقیق را برای شهرها با پشتوانه سیاسی و اجتماعی یکسان با شهر تهران به کار گرفت. با بررسی موفقیت‌ها و چالش‌های این طرح، مقاله راهکارهایی برای تعمیم و بهبود فرایندهای حکمرانی مشارکتی در مدیریت شهری ارائه می‌دهد.

### اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۰۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۱۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۱۱

کلیدواژه:

حکمرانی مشارکتی،  
بودجه‌ریزی شهروندی،  
گشودگی دولت،  
شفافیت،  
مشارکت،  
پاسخ‌گویی.

**استناد:** علاءالدینی، علی و حیدری قره‌بلاغ، هادی (۱۴۰۵). الزامات پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در مدیریت شهری؛ واکاوی تجربه بودجه‌ریزی مشارکتی در شهرداری تهران. *سیاستگذاری پیشرفت شهری*، ۳(۱) ۹۵-۱۱۱.

DOI: <http://doi.org/10.22034/judpm.2025.536365.1057>

© علی علاءالدینی، هادی حیدری قره‌بلاغ

DOI: <http://doi.org/10.22034/judpm.2025.536365.1057>



## ۱. مقدمه

مفهوم «شهر» طی تاریخ تحولات شگرفی را پشت سر گذاشته و از صرفاً یک کالبد فیزیکی و مکانی به موجودیتی پویا، پیچیده و چندوجهی تبدیل شده است. در عصر حاضر، با افزایش شهرنشینی، پیچیدگی مسائل شهری و نیاز روزافزون شهروندان به مشارکت در تعیین سرنوشت محیط زندگی خود، «مدیریت شهری» دیگر نمی‌تواند فقط رویکردی بالا به پایین و متمرکز داشته باشد. در این میان، «حکمرانی شهری» به عنوان پارادایمی نوین، بر لزوم تعامل، همکاری و مشارکت طیف گسترده‌ای از ذی‌نفعان شامل دولت، بخش خصوصی، جامعه مدنی و شهروندان در فرایندهای تصمیم‌گیری و اجرایی تأکید می‌ورزد. حکمرانی مشارکتی در مدیریت شهری، بازتابی از این تحول پارادایمی است که هدف آن، ایجاد شفافیت، پاسخ‌گویی، کارآمدی و مشروعیت در نظام اداره شهر از طریق سپردن بخشی از اختیارات و مسئولیت‌ها به خود مردم است. در چارچوب حکمرانی مشارکتی، ابزارها و سازوکارهای متنوعی برای عملیاتی کردن این رویکرد تعریف شده‌اند که «بودجه‌ریزی مشارکتی» از برجسته‌ترین و تأثیرگذارترین آن‌ها محسوب می‌شود. بودجه‌ریزی مشارکتی، فرایندی است که در آن شهروندان به طور مستقیم در اولویت‌بندی، تخصیص و نظارت بر بخشی از منابع مالی عمومی دخیل می‌شوند. این رویکرد نه تنها به ارتقای سرمایه اجتماعی، افزایش اعتماد عمومی و تقویت حس تعلق شهروندان به شهر یاری می‌رساند، بلکه با اولویت‌بندی پروژه‌ها بر اساس نیازهای واقعی مردم، به افزایش کارایی و اثربخشی هزینه‌کرد منابع عمومی منجر می‌شود [۱].

در سال‌های اخیر، تلاش‌هایی در راستای پیاده‌سازی رویکردهای نوین مدیریت شهری و افزایش مشارکت شهروندان صورت گرفته است. طرح «من شهردارم» یکی از این تلاش‌هاست که به طور مشخص بر محور بودجه‌ریزی مشارکتی برای تخصیص بخشی از بودجه شهرداری به پروژه‌های محلی و منتخب شهروندان طراحی شده است. این طرح فرصتی مغتنم برای واکاوی علمی تجربه عملی پیاده‌سازی بودجه‌ریزی مشارکتی در بستر کلان‌شهر تهران فراهم می‌آورد. با این حال، گذار از مدل‌های سنتی مدیریت شهری به سوی حکمرانی مشارکتی، به‌ویژه در ابعاد عملیاتی مانند بودجه‌ریزی مشارکتی، با موانع و چالش‌های متعددی روبه‌روست. این موانع می‌توانند در سطوح مختلف ساختاری، نهادی، قانونی، فرهنگی و فنی قابل بررسی باشند. درک عمیق این الزامات و موانع، برای موفقیت طرح‌هایی همچون «من شهردارم» و تعمیم آن به سایر بخش‌های مدیریت شهری حیاتی است. این مقاله با هدف بررسی و تبیین «الزامات پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در مدیریت شهری با تمرکز بر تجربه بودجه‌ریزی مشارکتی در شهرداری تهران (طرح من شهردارم)» تدوین شده است.

در این راستا، ابتدا به مبانی نظری حکمرانی مشارکتی و بودجه‌ریزی مشارکتی در مدیریت شهری پرداخته می‌شود و جایگاه این مفاهیم در ادبیات علمی روز دنیا مورد بحث قرار می‌گیرد. سپس، با تشریح چارچوب مفهومی و عملیاتی طرح «من شهردارم» در شهرداری تهران، تجربه به‌دست‌آمده از اجرای آن تحلیل خواهد شد. محور اصلی این پژوهش، شناسایی و تحلیل الزامات کلیدی برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز حکمرانی مشارکتی از طریق بودجه‌ریزی مشارکتی در مدیریت شهری تهران است. این الزامات شامل مواردی همچون چارچوب‌های قانونی و مقرراتی حمایتی، ظرفیت‌سازی سازمانی و توانمندسازی شهروندان، طراحی سازوکارهای مؤثر برای مشارکت فراگیر و پایدار، مدیریت تعارض‌های احتمالی، و همچنین نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در تسهیل فرایندهای مشارکتی خواهد بود. در نهایت، با واکاوی دستاوردها، چالش‌ها و درس‌آموخته‌های طرح «من شهردارم»، راهکارها و پیشنهادهایی برای ارتقا و تعمیم فرهنگ و فرایندهای حکمرانی مشارکتی در نظام مدیریت شهری تهران ارائه خواهد شد. این پژوهش تلاش دارد تا با نگاهی علمی و تحلیلی، به غنای دانش موجود در زمینه حکمرانی شهری و ابزارهای مشارکتی آن بیفزاید و گامی مؤثر به منظور تحقق مدیریت شهری پاسخ‌گوتر، شفاف‌تر و مردمی‌تر در پایتخت ایران بردارد. انتظار می‌رود نتایج این تحقیق بتواند مبنایی برای سیاستگذاری‌های آتی و بهبود طراحی و اجرای برنامه‌های مشارکتی در سایر کلان‌شهرها نیز قرار گیرد [۲].

## ۲. بیان مسئله

شهر، به مثابه موجودیتی زنده و پویا، همواره در معرض دگرگونی‌ها و تحولات بنیادین بوده است. پیچیدگی‌های فزاینده زندگی شهری در دوران معاصر، ناشی از رشد جمعیت، گسترش ابعاد فیزیکی و اجتماعی شهرها، و همچنین افزایش انتظارات شهروندان

از کیفیت زندگی و نحوه اداره امور شهری، ضرورت بازنگری در رویکردهای سنتی مدیریت شهری را بیش از پیش نمایان ساخته است. در این میان، مفهوم «حکمرانی شهری» به عنوان یک پارادایم نوظهور، با تأکید بر ضرورت مشارکت فعال و مؤثر تمامی ذی‌نفعان (دولت، بخش خصوصی، جامعه مدنی و شهروندان) در فرایندهای تصمیم‌گیری، اجرا و نظارت بر امور شهری، چارچوبی جامع‌تر و کارآمدتر را برای اداره شهرها ارائه می‌دهد. حکمرانی مشارکتی، به عنوان یکی از ابعاد کلیدی حکمرانی شهری، بر این اصل استوار است که اداره امور شهر نباید فقط در انحصار نهادهای رسمی و دولتی باشد، بلکه باید از ظرفیت‌ها، دانش و تجربیات شهروندان به عنوان اصلی‌ترین کاربران و ذی‌نفعان محیط شهری بهره برد. این رویکرد، بر لزوم ایجاد سازوکارهایی برای سپردن بخشی از مسئولیت‌ها و اختیارات به مردم و مشارکت دادن آن‌ها در شکل‌دهی به آینده شهرشان تأکید دارد. شهرداری تهران، به عنوان بزرگ‌ترین نهاد مدیریت شهری ایران، با چالش‌های متعددی در ایفای نقش یک «دولت محلی» واقعی مواجه است. ساختار کنونی، اغلب بر ارائه خدمات متمرکز است و ظرفیت‌های تصمیم‌گیری مستقل، سیاست‌گذاری جامع و مدیریت بهینه منابع را محدود می‌کند. نبود استقلال کافی، هماهنگی ضعیف بین سطوح مدیریتی، و مشارکت ناکافی شهروندان در تصمیم‌گیری‌ها، از جمله موانع اصلی هستند. این وضعیت، توانایی شهرداری در تحقق توسعه پایدار و افزایش رضایت شهروندان را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. سؤال اصلی این است که چگونه می‌توان ساختار و عملکرد شهرداری تهران را به گونه‌ای اصلاح کرد که بتواند به عنوان یک دولت محلی کارآمد، نقش مؤثرتری در جلب مشارکت شهروندان در اداره شهر و تأمین نیازهای آن‌ها داشته باشد؟

در دنیای امروز، حکمرانی سنتی با چالش‌های پیچیده‌ای مواجه است که به بازنگری و به‌کارگیری رویکردها و قاعده‌های نوین نیاز دارد. افزایش انتظارات عمومی، پیشرفت فناوری، تغییرات سریع اجتماعی و اقتصادی، و مسائل فراملیتی، همگی ضرورت انطباق حکمرانی با شرایط جدید را ایجاب می‌کنند. قاعده‌های نوین حکمرانی، از جمله شفافیت، پاسخ‌گویی، مشارکت، حاکمیت قانون، اثربخشی و کارایی، و تمرکز بر شهروندان، می‌توانند به بهبود عملکرد دولت‌ها و افزایش اعتماد عمومی کمک کنند. با این حال، به‌کارگیری این قاعده‌ها در عمل با موانعی روبه‌رو است. مقاومت در برابر تغییر، نبود ظرفیت‌های لازم، فساد، و تضاد منافع، از جمله چالش‌هایی هستند که مانع پیاده‌سازی کامل قاعده‌های نوین حکمرانی می‌شوند. در نتیجه، بررسی چگونگی به‌کارگیری مؤثر این قاعده‌ها، شناسایی موانع و ارائه راهکارهای عملی برای غلبه بر آن‌ها، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این مطالعه می‌تواند به دولت‌ها کمک کند تا با اصلاح ساختارها، فرایندها، و فرهنگ سازمانی خود، به حکمرانی بهتر و پاسخ‌گوتر دست یابند و اعتماد عمومی را تقویت کنند. دولت‌ها در سراسر جهان با چالش‌های نوینی روبه‌رو هستند که به تغییرات اساسی در ساختار و ماهیت سازمانی آن‌ها نیاز دارد. تغییر نسل دولت، به معنای گذار از الگوهای سنتی و بروکراتیک به رویکردهای نوین و چابک است که با نیازهای عصر دیجیتال و انتظارات فرابنده شهروندان همخوانی داشته باشد. این تغییر نسل، مستلزم بازنگری در مأموریت‌ها، وظایف، فرایندها، و فرهنگ سازمانی دولت‌ها است. تغییر ساختار، شامل اصلاح تشکیلات، کاهش سلسله‌مراتب، و ایجاد واحدهای منصف و پاسخ‌گو است. تغییر ماهیت سازمانی، به معنای تحول در ارزش‌ها، نگرش‌ها، و رفتارهای کارکنان دولت است تا آن‌ها بتوانند با نوآوری، خلاقیت، و مشارکت، به حل مسائل پیچیده کمک کنند. با این حال، تغییر نسل دولت با مقاومت‌های جدی روبه‌رو است. ساختارهای سنتی، قوانین و مقررات دست‌وپاگیر، و فرهنگ سازمانی محافظه‌کار، از جمله موانعی هستند که مانع تحقق این تغییر می‌شوند. در نتیجه، بررسی چگونگی ایجاد تغییر در ساختار و ماهیت سازمانی دولت، شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت این تغییر، و ارائه راهکارهای عملی برای غلبه بر موانع، از اهمیت بالایی برخوردار است. این مطالعه می‌تواند به دولت‌ها کمک کند تا با طراحی ساختارها و فرایندهای نوین، و ایجاد فرهنگ سازمانی پویا و مشارکت‌جو، به ارائه خدمات بهتر و افزایش رضایت شهروندان دست یابند.

در بستر حکمرانی مشارکتی، ابزارهای مختلفی برای جلب مشارکت شهروندان طراحی و اجرا شده‌اند که «بودجه‌ریزی مشارکتی» از مؤثرترین و عملیاتی‌ترین این ابزارها به شمار می‌رود. بودجه‌ریزی مشارکتی، فرایندی نظام‌مند است که شهروندان را در مراحل مختلف تدوین، تصویب، اجرا و نظارت بر بودجه عمومی، به‌ویژه در تخصیص منابع به پروژه‌ها و خدمات شهری، دخیل می‌سازد. این شیوه، نه تنها به افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی در نظام مالی شهرداری‌ها کمک می‌کند، بلکه با اولویت‌بندی

پروژه‌ها بر اساس نیازهای واقعی مردم و افزایش حس تعلق و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، به تخصیص بهینه‌تر منابع و ارتقای رضایت عمومی منجر می‌شود.

شهرداری تهران، به عنوان کلان‌شهر پایتخت جمهوری اسلامی ایران و از پرجمعیت‌ترین و پیچیده‌ترین شهرهای جهان، همواره با چالش‌های متعددی در حوزه مدیریت شهری روبه‌رو بوده است. افزایش روزافزون انتظارات شهروندان از کیفیت خدمات شهری، نیاز به توسعه زیرساخت‌ها، مدیریت ناکارآمدی‌های گذشته، و لزوم انطباق با استانداردهای جهانی در زمینه توسعه پایدار شهری، همگی ضرورت اتخاذ رویکردهای نوین در مدیریت شهری را ایجاب می‌کنند. در این زمینه، طرح «من شهردارم» که با هدف پیاده‌سازی فرایند بودجه‌ریزی مشارکتی در شهرداری تهران طراحی و اجرا شده است، گامی مهم به منظور عملیاتی کردن اصول حکمرانی مشارکتی تلقی می‌شود. این طرح به شهروندان این امکان را می‌دهد که در انتخاب و اولویت‌بندی پروژه‌های عمرانی و خدماتی محله‌ای خود مشارکت کنند و به این ترتیب، در فرایند تخصیص بخشی از منابع مالی شهرداری سهیم باشند. با وجود اهداف بلندپروازانه و اهمیت رویکرد بودجه‌ریزی مشارکتی، تجربه عملی اجرای چنین طرح‌هایی در کلان‌شهرهای ایران، از جمله تهران، همواره با موانع و چالش‌های متعددی همراه بوده است. این موانع می‌توانند ریشه در عوامل مختلفی از جمله فقدان چارچوب‌های قانونی و مقرراتی شفاف و حمایتی، مقاومت‌های اداری و فرهنگی در برابر واگذاری اختیارات و پذیرش مشارکت مردمی، ناکافی بودن ظرفیت‌های نهادی و فنی شهرداری برای مدیریت فرایندهای مشارکتی، محدودیت‌های مالی و اولویت‌بندی‌های متعارض، و همچنین عدم آشنایی و مشارکت فعال بخش قابل توجهی از شهروندان داشته باشند. درک عمیق این موانع و شناسایی الزامات کلیدی به منظور غلبه بر آنها، برای موفقیت پایدار و اثربخش طرح‌هایی نظیر «من شهردارم» و تعمیم الگوی حکمرانی مشارکتی در مدیریت شهری تهران، امری حیاتی است.

### ۳. ضرورت و نوآوری تحقیق

در شرایطی که نظام مدیریت شهری در بسیاری از کلان‌شهرها، از جمله تهران، با چالش‌های مزمن ناکارآمدی، عدم شفافیت و فاصله گرفتن از نیازهای واقعی شهروندان دست‌وپنجه نرم می‌کند، اتخاذ رویکردهای نوین مدیریتی که بر مشارکت فعال مردم تأکید دارند، اهمیت زیادی دارد. حکمرانی مشارکتی و به تبع آن، بودجه‌ریزی مشارکتی، نه تنها ابزارهایی برای افزایش کارآمدی و اثربخشی در اداره امور شهری هستند، بلکه می‌توانند به عنوان راهبردهایی برای تقویت سرمایه اجتماعی، افزایش اعتماد عمومی و ایجاد حس تعلق و مسئولیت‌پذیری در میان شهروندان عمل کنند.

نوآوری طرح «الزامات پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در مدیریت شهری؛ واکاوی تجربه بودجه‌ریزی مشارکتی در شهرداری تهران: طرح من شهردارم» در ایجاد یک سازوکار عملیاتی و پایدار برای ادغام دیدگاه‌ها و نیازهای شهروندان در فرایندهای تصمیم‌گیری و تخصیص منابع شهری نهفته است. این رویکرد با فراتر رفتن از مدل‌های سنتی مدیریت شهری، بستری را فراهم می‌آورد که در آن، شهروندان نه تنها به عنوان مخاطبان منفعل، بلکه به عنوان بازیگران فعال در ترسیم اولویت‌ها و تخصیص بودجه مشارکت می‌کنند. پیاده‌سازی موفق طرح «من شهردارم» می‌تواند الگویی نوین از حکمرانی شهری را به نمایش بگذارد که شفافیت، پاسخ‌گویی و کارایی را از طریق مشارکت مستقیم شهروندان در فرایند بودجه‌ریزی، ارتقا می‌بخشد و به این ترتیب، به مدیریت شهری کارآمدتر و عادلانه‌تر منجر می‌شود.

### ۴. الزامات حکمرانی مشارکتی

• **گشودگی دولت:** یکی از ارکان اصلی حکمرانی مشارکتی، گشودگی دولت است. شهروندان بتوانند در تصمیم‌گیری دولت آغوش خود را باز کنند. در حکمرانی مشارکتی، گشودگی دولت به عنوان یک عنصر حیاتی برجسته می‌شود، که نشان‌دهنده آمادگی دولت برای تعامل فعال با شهروندان و ذی‌نفعان در فرایندهای تصمیم‌گیری است. این مفهوم فراتر از شفافیت ساده عمل می‌کند و به معنای ایجاد فرصت‌های معنادار برای مشارکت عمومی، تبادل اطلاعات آزاد و فراهم کردن زمینه‌هایی است که شهروندان بتوانند دیدگاه‌ها و تجربیات خود را در شکل‌دهی سیاست‌ها و برنامه‌های شهری به اشتراک بگذارند. گشودگی دولت شامل دسترسی آسان به اطلاعات، فرایندهای شفاف تصمیم‌گیری، و مکانیزم‌های بازخورد مؤثر است که به

شهروندان اجازه می‌دهد تا نه تنها در جریان امور قرار گیرند، بلکه در تصمیم‌گیری‌ها نیز نقش داشته باشند. از طریق گشودگی دولت، اعتماد عمومی تقویت می‌شود، مسئولیت‌پذیری دولت افزایش می‌یابد و سیاست‌ها و برنامه‌های شهری به طور بهتری با نیازها و انتظارات جامعه همسو می‌شوند. این امر به نوبه خود، به بهبود کیفیت زندگی شهروندان و ایجاد یک شهر پایدارتر و عادلانه‌تر منجر می‌شود. گشودگی دولت شامل سه مؤلفه کلیدی شفافیت، مشارکت و پاسخ‌گویی می‌شود.

- **شفافیت:** شفافیت در حکمرانی باز به معنای دسترسی آزاد و آسان شهروندان به اطلاعات مربوط به فعالیت‌ها، تصمیمات و عملکردهای دولت است که شامل انتشار داده‌ها، اسناد، گزارش‌ها و سایر اطلاعات کلیدی به شکلی قابل فهم و دسترس‌پذیر می‌شود. شفافیت به شهروندان امکان می‌دهد تا عملکرد دولت را بررسی کنند، از سوء استفاده‌های احتمالی جلوگیری کنند و مطمئن شوند که منابع عمومی به درستی مدیریت می‌شوند. ایجاد شفافیت مستلزم استفاده از فناوری‌های نوین، ارائه اطلاعات به زبان ساده و قابل فهم، و ایجاد کانال‌های ارتباطی دوطرفه بین دولت و شهروندان است.
- **مشارکت:** مشارکت به معنای درگیر کردن فعالان شهروندان در فرایندهای تصمیم‌گیری دولت است که شامل ایجاد فرصت‌هایی برای شهروندان می‌شود تا نظرات، پیشنهادهای و ایده‌های خود را در مورد سیاست‌ها و برنامه‌های دولتی ارائه دهند. مشارکت می‌تواند از طریق روش‌های مختلفی مانند نظرسنجی‌ها، جلسات عمومی، شوراها، مشورتی و پلتفرم‌های آنلاین صورت گیرد. هدف از مشارکت، بهره‌گیری از دانش و تجربیات شهروندان، افزایش مشروعیت تصمیمات دولتی و ایجاد حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری بین شهروندان است.
- **پاسخ‌گویی:** پاسخ‌گویی به معنای مسئولیت‌پذیری دولت در قبال تصمیمات و عملکردهای خود است که شامل ایجاد سازوکارهایی می‌شود که شهروندان بتوانند دولت را در قبال عملکرد خود پاسخگو کنند. پاسخ‌گویی می‌تواند از طریق روش‌های مختلفی مانند ارائه گزارش‌های عملکرد، بررسی شکایات‌های شهروندان و اعمال مجازات برای سوء استفاده‌ها صورت گیرد. هدف از پاسخ‌گویی، تضمین می‌کند که دولت به نیازها و خواسته‌های شهروندان توجه کند و مدام عملکرد خود را بهبود بخشد.

#### ۴-۱. پذیرش نقش شهروندی توسط مردم

نگرش سنتی به روابط دولت و مردم، اغلب شهروندان را در جایگاه «ارباب رجوع» قرار می‌دهد؛ موجودیت‌هایی که فقط برای دریافت خدمات به سازمان‌های دولتی مراجعه می‌کنند و نقش منفعل در فرایندهای مدیریتی دارند. این نگرش، مانع از مشارکت فعال و خلاقانه مردم در اداره امور شهری و اجتماعی می‌شود. با این حال، تحولات پارادایمیک در مدیریت شهری، لزوم بازنگری در این جایگاه را ایجاد می‌کند. گذار از «ارباب رجوع» به «مشتری»، گامی رو به جلو محسوب می‌شود که بر ارائه خدمات با کیفیت، رضایتمندی و پاسخ‌گویی نهادهای دولتی تأکید دارد. این رویکرد، هرچند بهتر است، اما همچنان ماهیت داد و ستد را حفظ می‌کند و ممکن است نتواند تمام ابعاد روابط پیچیده شهر و شهروند را پوشش دهد. نقطه اوج این تحول، رسیدن به مفهوم «شهروند» است؛ جایگاهی که در آن، افراد نه تنها دریافت‌کننده خدمات، بلکه مشارکت‌کننده فعال در تعیین سرنوشت شهر، تولیدکننده ایده‌ها، ناظر بر عملکرد مسئولان و دارای حقوق و مسئولیت‌های متقابل با دولت است. این ارتقا نیازمند اقدامات فرهنگی و اجتماعی در راستای پذیرش نقش شهروندی و مسئولیت‌پذیری مردم نسبت به سرنوشت شهر و همشهریان است.

#### ۴-۲. لزوم پیاده‌سازی نظام مدیریت ارتباط با شهروندان

پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی نیازمند ایجاد ارتباطی دوسویه بین دولت و شهروند است که این ارتباط خود مستلزم وجود نظامی کارآمد است. همان‌گونه که نظام مدیریت ارتباط با شهروندان (CZRM<sup>۱</sup>) در بخش خصوصی می‌تواند چالش‌های ارتباط‌گیری بین بنگاه و مشتری را حل کند. نظام مدیریت ارتباط با شهروندان باید بستری فعال، صادقانه و در دسترس برای ایجاد ارتباط پایدار و عمیق بین دولت و شهروند باشد.

#### ۴-۳. بودجه‌ریزی شهروندی

رویکرد بودجه‌ریزی مشارکتی، روشی نوآورانه در اداره شهرداری است که مشارکت فعال شهروندان را در تصمیم‌گیری‌های مالی و نحوه تخصیص منابع در اولویت قرار می‌دهد. هدف اصلی این مدل، افزایش شفافیت، پاسخ‌گویی و اعتماد عمومی به مدیریت شهری و تلاش می‌کند تا شهروندان بتوانند به طور مؤثرتری در تعیین اولویت‌های هزینه‌ای شهر نقش داشته باشند. تحقیقات نشان داده است مشارکت مستقیم و غیرمستقیم مردم در فرایند بودجه‌ریزی، تأثیر مثبتی دارد و می‌تواند به توزیع عادلانه‌تر منابع و کاهش فساد منجر شود. برای اجرای موفق بودجه‌ریزی شهروندی، به زیرساخت‌های مناسب فناوری اطلاعات، آموزش‌های همگانی و ایجاد فرهنگ مشارکت نیاز داریم. با این حال، موانعی هم وجود دارد؛ مثل نابرابری در دسترسی به اطلاعات و نادیده گرفتن دیدگاه‌های گروه‌های مختلف اجتماعی. در مجموع، پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد توسعه مدل‌های مشارکتی در بودجه‌ریزی شهری ضروری است و نقش مهمی در تحقق حکمرانی مطلوب و توسعه پایدار ایفا می‌کند.

#### ۵. مبانی نظری تحقیق

##### • حکمرانی مشارکتی

حکمرانی مشارکتی محلی، فرایندی است که شهروندان را در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای سیاست‌های اداره محلی درگیر می‌کند تا ضمن افزایش مشروعیت و پاسخ‌گویی، به بهبود کیفیت خدمات و همبستگی اجتماعی منجر شود [۱]. این رویکرد با بهره‌گیری از دانش و تجربیات بومی، راهکارهای مؤثرتری برای حل مسائل پیچیده شهری ارائه می‌دهد و به توانمندسازی جامعه محلی کمک می‌کند [۲]. در دنیای امروز، استفاده از فناوری‌های نوین نیز نقش مهمی در تسهیل این مشارکت‌ها ایفا می‌کند و امکان دسترسی گسترده‌تر شهروندان به فرایندهای حکمرانی را فراهم می‌آورد [۳].

مفهوم «حکمرانی»<sup>۱</sup> در دهه‌های اخیر به طور فزاینده‌ای در ادبیات علوم سیاسی، مدیریت عمومی و مطالعات شهری مورد توجه قرار گرفته است. این مفهوم، که اغلب در تقابل با مفهوم سنتی «حکومت»<sup>۲</sup> قرار می‌گیرد، به فرایندها، ساختارها و روابطی اشاره دارد که از طریق آن‌ها جامعه سازماندهی و هدایت می‌شود [۴]. در حالی که «حکومت» بر نقش دولت و نهادهای رسمی تأکید دارد، «حکمرانی» دامنه گسترده‌تری را پوشش می‌دهد و شامل تعاملات میان دولت، بخش خصوصی، سازمان‌های غیردولتی، جامعه مدنی و شهروندان در شکل‌دهی به سیاست‌ها و ارائه خدمات عمومی می‌شود [۵]. در چارچوب حکمرانی شهری، «حکمرانی مشارکتی»<sup>۳</sup> به عنوان یکی از رویکردهای کلیدی مطرح شده است. این رویکرد بر اهمیت دخالت دادن شهروندان و سایر بازیگران غیردولتی در فرایندهای تصمیم‌گیری و مدیریت امور شهری تأکید دارد [۶]. هدف اصلی حکمرانی مشارکتی، افزایش شفافیت، پاسخ‌گویی، مشروعیت و کارآمدی در نظام اداره شهر از طریق ایجاد کانال‌های ارتباطی مؤثر و سازوکارهای عملی برای مشارکت شهروندان در ابعاد مختلف مدیریت شهری است [۷]. اعتقاد بر این است که مشارکت شهروندان نه تنها به غنی‌تر شدن فرایندهای تصمیم‌گیری با بهره‌گیری از دانش و تجربیات محلی کمک می‌کند، بلکه به افزایش پذیرش سیاست‌ها، تقویت حس تعلق و مسئولیت‌پذیری اجتماعی و در نهایت، بهبود کیفیت زندگی شهری منجر می‌شود [۸]. مطالعات متعددی به بررسی ابعاد و سازوکارهای حکمرانی مشارکتی پرداخته‌اند. برخی پژوهش‌ها بر اهمیت ایجاد «شبکه‌های حکمرانی»<sup>۴</sup> تأکید دارند که در آن‌ها بازیگران مختلف به صورت افقی و با هدف حل مسائل مشترک شهری با یکدیگر همکاری می‌کنند [۹]. دیگران بر نقش «دموکراسی مشارکتی»<sup>۵</sup> و فرایندهای گفت‌وگومحور در ایجاد توافق و اجماع میان ذینفعان مختلف تأکید کرده‌اند [۱۰]. در حوزه مدیریت شهری به طور خاص، ابزارهایی نظیر بودجه‌ریزی مشارکتی، برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی، شوراهای محلی و سازمان‌های مردم‌نهاد به عنوان کانال‌های مهمی برای تحقق حکمرانی مشارکتی شناسایی شده‌اند [۱۱].

1. Governance  
2. Government  
3. Participatory Governance  
4. Governance Networks  
5. Deliberative Democracy

تجربه کشورهای مختلف در پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی نشان می‌دهد موفقیت این رویکرد به عوامل متعددی بستگی دارد. از جمله این عوامل می‌توان به وجود اراده سیاسی قوی، چارچوب‌های قانونی و نهادی حمایتی، ظرفیت‌سازی برای مشارکت‌کنندگان (هم شهروندان و هم نهادهای عمومی)، دسترسی به اطلاعات شفاف، و وجود سازوکارهای مؤثر برای بازخورد و پاسخ‌گویی اشاره کرد [۱۲]. همچنین، چالش‌هایی نظیر عدم تمایل برخی گروه‌های اجتماعی به مشارکت، پیچیدگی فرایندهای مشارکتی، و احتمال سوءاستفاده از سازوکارهای مشارکتی برای اهداف خاص، از جمله موانع رایج در مسیر تحقق حکمرانی مشارکتی محسوب می‌شوند [۱۳].

در ایران، مفهوم حکمرانی مشارکتی اگرچه در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته، اما پیاده‌سازی عملی آن در مدیریت شهری با چالش‌های خاص خود روبه‌رو بوده است. طرح‌هایی مانند «من شهردارم» در شهرداری تهران تلاشی به منظور عملیاتی کردن بودجه‌ریزی مشارکتی و ارتقای سطح مشارکت شهروندان در اداره امور شهری است. با این حال، ارزیابی میزان موفقیت این طرح‌ها و شناسایی الزامات واقعی برای تعمیم و نهادینه‌سازی حکمرانی مشارکتی در نظام مدیریت شهری ایران، نیازمند مطالعات دقیق‌تر و مبتنی بر شواهد تجربی است. این پژوهش با اتکا بر ادبیات موضوع، در پی بررسی همین الزامات در بستر شهرداری تهران است.

### • مدیریت شهری

در دهه‌های اخیر، مدیریت شهری شاهد تحولات چشمگیری بوده و حکمرانی مشارکتی به عنوان رویکردی اساسی برای افزایش کارایی و پاسخ‌گویی در اداره امور شهرها مطرح شده است. بررسی‌های اخیر نشان می‌دهد مشارکت فعال شهروندان در فرایندهای تصمیم‌گیری، به‌ویژه در بودجه‌ریزی، می‌تواند به تخصیص بهینه منابع و افزایش رضایت عمومی منجر شود [۱۴]. این رویکرد، که در نمونه‌هایی مانند طرح «من شهردارم» در تهران نیز به کار گرفته شده، مستلزم چارچوب‌های قانونی و اجرایی منسجمی است تا از اثربخشی و پایداری آن اطمینان حاصل شود [۱۵].

مدیریت شهری<sup>۱</sup> به مجموعه فرایندها، ساختارها و استراتژی‌هایی گفته می‌شود که دولت‌های محلی و سایر بازیگران برای هدایت توسعه، ارائه خدمات عمومی، و بهبود کیفیت زندگی در مناطق شهری به کار می‌گیرند. طی قرن بیستم، مدل‌های مدیریت شهری عمدتاً بر رویکردهای دستوری و سلسله‌مراتبی متمرکز بودند که در آن دولت محلی نقش اصلی را در برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت بر امور شهری ایفا می‌کرد [۱۶]. با این حال، با افزایش پیچیدگی‌های اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی در شهرهای مدرن، و همچنین با ظهور مفاهیمی همچون جهانی شدن و جهانی شدن<sup>۲</sup>، نیاز به بازنگری در رویکردهای سنتی مدیریت شهری و اتخاذ مدل‌های انعطاف‌پذیرتر و مشارکتی‌تر احساس شد. در دهه‌های اخیر، ادبیات مدیریت شهری شاهد تحولات قابل توجهی بوده است. از برجسته‌ترین این تحولات، گذار از مفهوم حکومت به حکمرانی در اداره شهرها بوده است. همان‌طور که پیش‌تر نیز اشاره شد، در حالی که حکومت بر نقش انحصاری دولت تأکید دارد، حکمرانی بر شبکه‌ای از بازیگران شامل دولت، بخش خصوصی، سازمان‌های غیردولتی، و جامعه مدنی دلالت دارد که در یک فرایند تعاملی و اغلب غیرمتمرکز، در اداره امور شهری مشارکت می‌کنند. این تغییر پارادایم، مدیریت شهری را از یک فرایند فقط دولتی به یک مسئولیت مشترک و چندوجهی تبدیل کرده است. مفهوم «شهر هوشمند» نیز به یکی از محورهای اصلی در ادبیات مدیریت شهری نوین تبدیل شده است. شهرهای هوشمند با بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، به دنبال افزایش کارایی در ارائه خدمات شهری، بهبود کیفیت زندگی شهروندان، و ارتقای پایداری زیست‌محیطی هستند [۱۷]. این رویکرد، جنبه‌های مختلفی از جمله حمل‌ونقل هوشمند، انرژی هوشمند، دولت الکترونیک، و مدیریت مشارکتی از طریق پلتفرم‌های دیجیتال را در بر می‌گیرد. با این حال، منتقدان نسبت به شکاف دیجیتال و احتمال تشدید نابرابری‌ها در شهرهای هوشمند هشدار می‌دهند و بر لزوم توجه به جنبه‌های اجتماعی و انسانی در کنار فناوری تأکید دارند [۱۸].

از سوی دیگر، توجه به پایداری<sup>۱</sup> به یک اصل بنیادین در مدیریت شهری تبدیل شده است. توسعه پایدار شهری، با هدف ایجاد شهرهایی که هم نیازهای نسل حاضر را برآورده سازند و هم توانایی نسل‌های آینده را برای برآورده کردن نیازهای خود به خطر نیندازند، چارچوب‌های جدیدی را برای برنامه‌ریزی و مدیریت شهری ارائه داده است [۱۹]. این رویکرد بر ادغام ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی در تمام تصمیمات مدیریتی تأکید دارد و به ظهور مفاهیمی همچون «شهر سبز» و «شهر تاب‌آور» شده است که بر کاهش اثرات زیست‌محیطی، سازگاری با تغییرات اقلیمی، و افزایش ظرفیت مقابله با بحران‌ها تمرکز دارند [۲۰].

در بستر مدیریتی ایران، تجربه شهرداری‌ها در پیاده‌سازی رویکردهای نوین مدیریت شهری، از جمله حکمرانی مشارکتی و شهر هوشمند، با چالش‌ها و فرصت‌های منحصربه‌فردی همراه بوده است. درک عمیق‌تر این تحولات و ارزیابی میزان موفقیت آن‌ها، نیازمند تحلیل ادبیات موضوع با در نظر گرفتن بافتار فرهنگی، اجتماعی و سیاسی ایران است. این بخش از ادبیات موضوع، به دنبال ترسیم چشم‌اندازی از تحولات اخیر در مدیریت شهری و چارچوب‌های نظری مرتبط با آن است تا بستری برای تحلیل پژوهش حاضر فراهم آورد.

### • بودجه‌ریزی مشارکتی

بودجه‌ریزی مشارکتی، فرایندی است که طی آن، شهروندان در اولویت‌بندی و تخصیص بخشی از بودجه عمومی محلی مشارکت می‌کنند تا ضمن افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی، نیازهای واقعی جامعه را در تخصیص منابع لحاظ کنند [۲۱]. این رویکرد نه تنها به تقویت دموکراسی محلی کمک می‌کند، بلکه با افزایش حس مالکیت شهروندان نسبت به پروژه‌ها، به اجرای موفق‌تر و پایدارتر طرح‌ها منجر می‌شود [۲۲]. استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال و ابزارهای نوآورانه، امکان مشارکت گسترده‌تر و دسترسی آسان‌تر شهروندان به فرایند بودجه‌ریزی را فراهم آورده و اثربخشی این مکانیزم را دوچندان کرده است [۲۳].

بودجه‌ریزی مشارکتی<sup>۲</sup> یک فرایند دموکراتیک است که به شهروندان این امکان را می‌دهد تا مستقیم در تصمیم‌گیری درباره نحوه تخصیص بخشی از بودجه عمومی نقش داشته باشند [۲۴]. این رویکرد، که ریشه در تجربیات شهرداری پورتو آگره در برزیل دارد، در دهه‌های اخیر به عنوان یک نوآوری دموکراتیک در سطح جهانی گسترش یافته و در شهرها و کشورهای مختلف به اجرا درآمده است [۲۵]. هدف اصلی بودجه‌ریزی مشارکتی، افزایش شفافیت، پاسخ‌گویی، و عدالت در توزیع منابع عمومی، و همچنین تقویت مشارکت شهروندان در فرایندهای تصمیم‌گیری و نظارت بر عملکرد دولت‌های محلی است [۲۶]. ادبیات بودجه‌ریزی مشارکتی طیف گسترده‌ای از موضوعات را در بر می‌گیرد، از جمله: مبانی نظری، مدل‌های اجرایی، مزایا و چالش‌ها، و تأثیرات اجتماعی، اقتصادی و سیاسی. از منظر نظری، بودجه‌ریزی مشارکتی ریشه در اندیشه‌های دموکراسی مشارکتی، دموکراسی مشورتی [۲۷] و نظریه‌های عدالت توزیعی [۲۸] دارد. این نظریه‌ها بر اهمیت مشارکت شهروندان در فرایندهای تصمیم‌گیری جمعی، ایجاد فضای گفت‌وگو و استدلال برای رسیدن به توافق، و توزیع عادلانه منابع بر اساس نیازها و اولویت‌های جامعه تأکید دارند.

مدل‌های اجرایی بودجه‌ریزی مشارکتی متنوع هستند و بسته به بافتار محلی، ساختار سیاسی، و منابع در دسترس، تفاوت‌هایی دارند. با این حال، یک مدل کلی شامل مراحل زیر است: (۱) تعیین بخشی از بودجه برای فرایند مشارکتی؛ (۲) اطلاع‌رسانی و دعوت از شهروندان برای شرکت در فرایند؛ (۳) برگزاری جلسات عمومی و کارگاه‌ها برای جمع‌آوری ایده‌ها و پیشنهادها؛ (۴) بررسی فنی و ارزیابی پیشنهادها توسط کارشناسان؛ (۵) رأی‌گیری شهروندان روی پیشنهادها؛ (۶) اجرای پروژه‌های منتخب توسط دولت محلی [۲۹].

مطالعات متعددی به بررسی مزایا و چالش‌های بودجه‌ریزی مشارکتی پرداخته‌اند. از جمله مزایای این رویکرد می‌توان به افزایش آگاهی شهروندان از مسائل مالی و بودجه‌ای، تقویت حس تعلق و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، بهبود کیفیت خدمات عمومی، و کاهش فساد و سوء استفاده از منابع عمومی اشاره کرد [۳۰]. با این حال، بودجه‌ریزی مشارکتی با چالش‌هایی نیز روبه‌رو

1. Sustainability

2. Participatory Budgeting

است، از جمله: محدودیت منابع در دسترس برای فرایند مشارکتی، عدم تمایل برخی گروه‌های اجتماعی به مشارکت، پیچیدگی فرایندهای مشارکتی، احتمال تسلط گروه‌های خاص بر فرایند تصمیم‌گیری، و مشکلات مربوط به اجرا و نظارت بر پروژه‌های منتخب. در ایران، تجربه بودجه‌ریزی مشارکتی محدود است و بیشتر به طرح‌هایی مانند «من شهردارم» در شهرداری تهران محدود می‌شود. ارزیابی میزان موفقیت این طرح‌ها و شناسایی الزامات نهادینه‌سازی بودجه‌ریزی مشارکتی در نظام مدیریت شهری ایران، نیازمند مطالعات دقیق‌تر و مبتنی بر شواهد تجربی است.

### • بودجه‌ریزی شهروندی

بودجه‌ریزی شهروندی، مکانیزی است که شهروندان را قادر می‌سازد تا با درک عمیق‌تر از منابع و اولویت‌های مالی دولت محلی، در فرایند تصمیم‌گیری بودجه‌ای مشارکت فعال داشته باشند و بر تخصیص منابع عمومی تأثیر بگذارند [۳۱]. این رویکرد با هدف افزایش شفافیت مالی و پاسخ‌گویی دولت، به شهروندان این امکان را می‌دهد تا نیازهای واقعی جامعه خود را مستقیم در تدوین بودجه منعکس کنند، که این امر به نوبه خود به بهبود کیفیت خدمات عمومی و تقویت اعتماد اجتماعی منجر می‌شود [۳۲]. علاوه بر این، استفاده از ابزارهای آموزشی و پلتفرم‌های دیجیتال، دسترسی شهروندان به اطلاعات بودجه‌ای را تسهیل کرده و مشارکت مؤثرتر آن‌ها را در این فرایند حیاتی تضمین می‌کند [۳۲].

بودجه‌ریزی شهروندی به عنوان رویکردی نوین در مدیریت شهری، بر مشارکت فعال شهروندان در فرایند تخصیص منابع و تصمیم‌گیری‌های مالی تأکید دارد. این رویکرد با هدف ارتقای شفافیت، پاسخ‌گویی و اعتماد عمومی طراحی شده است و سعی دارد نقش شهروندان را در تعیین اولویت‌های هزینه‌ای، تقویت کند. در مطالعات مختلف، اهمیت مشارکت مستقیم و غیرمستقیم شهروندان در فرایند بودجه‌ریزی مورد تأکید قرار گرفته است، به طوری که مشارکت آن‌ها به توزیع عادلانه‌تر منابع و کاهش فساد منجر می‌شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهند اجرای بودجه‌ریزی شهروندی نیازمند زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، آموزش‌های عمومی و فرهنگ مشارکت است. همچنین، چالش‌هایی مانند نابرابری در دسترسی به اطلاعات و کم‌توجهی به نظرات اقشار مختلف، از جمله موانع پیش روی این رویکرد است. در کل، ادبیات موجود بر اهمیت و ضرورت توسعه مدل‌های مشارکتی در بودجه‌ریزی شهری تأکید دارد و نقش آن را در تحقق حکمرانی خوب و توسعه پایدار برجسته می‌کند.

### ۶. پیشینه تحقیق

موضوع حکمرانی مشارکتی<sup>۱</sup> و نقش آن در بهبود مدیریت شهری، در سال‌های اخیر مورد توجه بسیاری از پژوهشگران و سیاست‌گذاران قرار گرفته است. حکمرانی مشارکتی به معنای درگیر کردن شهروندان و سایر ذی‌نفعان در فرایندهای تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، و اجرای سیاست‌های عمومی است. هدف از این رویکرد، افزایش شفافیت، پاسخ‌گویی، کارآمدی، و مشروعیت در مدیریت شهری، و همچنین تقویت حس تعلق و مسئولیت‌پذیری شهروندان نسبت به شهر خود است. بودجه‌ریزی مشارکتی به عنوان یکی از ابزارهای اصلی حکمرانی مشارکتی، به شهروندان این امکان را می‌دهد تا مستقیم در تصمیم‌گیری درباره نحوه تخصیص بخشی از بودجه عمومی نقش داشته باشند. این رویکرد، که ریشه در تجربیات شهرداری پورتو آگره در برزیل دارد، در دهه‌های اخیر به عنوان یک نوآوری دموکراتیک در سطح جهانی گسترش یافته و در شهرها و کشورهای مختلف به اجرا درآمده است [۳۴].

در زمینه الزامات پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در مدیریت شهری، مطالعات متعددی انجام شده است. برخی از این مطالعات به بررسی عوامل سازمانی و نهادی مؤثر بر موفقیت حکمرانی مشارکتی پرداخته‌اند. به عنوان مثال، نباتچی و همکاران با بررسی تجربیات مختلف حکمرانی مشارکتی در سطح جهان، نشان دادند وجود ساختارهای سازمانی مناسب، قوانین و مقررات شفاف، و ظرفیت‌های انسانی کافی، از جمله الزامات اساسی برای پیاده‌سازی موفق حکمرانی مشارکتی است [۳۵]. برخی دیگر از مطالعات به بررسی نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در تسهیل حکمرانی مشارکتی پرداخته‌اند. به عنوان مثال، لی و همکاران با بررسی تجربه شهر سئول در کره جنوبی، نشان دادند استفاده از سامانه‌های الکترونیکی و شبکه‌های اجتماعی می‌تواند به افزایش

مشارکت شهروندان در فرایندهای تصمیم‌گیری و نظارت بر عملکرد دولت‌های محلی کمک کند [۳۶]. در ایران، موضوع حکمرانی مشارکتی در مدیریت شهری، به‌ویژه در قالب طرح‌هایی مانند «من شهردارم» در شهرداری تهران، مورد توجه قرار گرفته است. با این حال، تعداد مطالعات علمی و پژوهش‌های مستقل در این زمینه محدود است. برخی از مطالعات موجود به بررسی ابعاد مختلف طرح «من شهردارم» پرداخته‌اند. به عنوان مثال، حسینی و همکاران با بررسی تجربه شهروندان تهرانی در طرح «من شهردارم»، نشان دادند این طرح توانسته است تا حدودی به افزایش آگاهی شهروندان از مسائل شهری و تقویت حس تعلق آن‌ها به شهر خود کمک کند [۳۷]. نتایج این مطالعه همچنین نشان داد برخی شهروندان نسبت به اثربخشی این طرح در حل مشکلات شهری تردید دارند.

برخی دیگر از مطالعات به بررسی چالش‌های پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در شهرداری تهران پرداخته‌اند. به عنوان مثال، احمدی و همکاران با بررسی موانع سازمانی و فرهنگی پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در شهرداری تهران، نشان دادند نبود فرهنگ سازمانی مشارکتی، مقاومت برخی از مدیران در برابر تغییر، و کمبود منابع مالی و انسانی، از جمله چالش‌های اصلی در این زمینه هستند [۳۸]. با توجه به پیشینه تحقیق، می‌توان گفت که موضوع الزامات پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در مدیریت شهری، به‌ویژه در قالب بودجه‌ریزی مشارکتی، اهمیت زیادی دارد. اما، در زمینه تجربه ایران و به طور خاص طرح «من شهردارم»، نیاز به انجام مطالعات بیشتر و دقیق‌تر وجود دارد. تحقیق حاضر تلاش می‌کند تا با واکاوی تجربه بودجه‌ریزی مشارکتی در شهرداری تهران (طرح من شهردارم)، الزامات پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در مدیریت شهری را شناسایی کند. این تحقیق با استفاده از روش‌های کیفی و کمی، به بررسی ابعاد مختلف این طرح، از جمله ساختارهای سازمانی، فرایندهای تصمیم‌گیری، نقش فناوری اطلاعات، و مشارکت شهروندان، خواهد پرداخت.

## ۰۷ روش‌شناسی

این مقاله با رویکردی تحلیلی - توصیفی به بررسی موضوع تغییر نسل دولت با تأکید بر تغییر ساختار و ماهیت سازمانی می‌پردازد. برای گردآوری اطلاعات، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات علمی، گزارش‌های دولتی، و اسناد مرتبط استفاده شده است. همچنین، با بررسی مطالعات موردی و تجربیات کشورهای مختلف، تلاش شده است تا الگوها و روندهای موفق در زمینه تغییر نسل دولت شناسایی شوند. هدف این تحقیق، ارائه تصویری جامع از ابعاد مختلف تغییر نسل دولت، شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های مرتبط با آن، و ارائه پیشنهادهایی برای بهبود عملکرد دولت در این زمینه است. این مقاله به دنبال ارائه راهکارهای عملی و قابل اجرا برای سیاستگذاران و مدیران دولتی است تا بتوانند با آگاهی بیشتر و برنامه‌ریزی دقیق‌تر، فرایند تغییر نسل دولت را مدیریت کنند. در نهایت، تلاش شده است تا با زبانی ساده و قابل فهم، یافته‌های تحقیق به جامعه گسترده‌تری از مخاطبان ارائه شود.

## ۰۸ شرح مختصری از طرح «من شهردارم»

طرح «من شهردارم» به عنوان یک ابتکار در شهرداری تهران، با هدف جلب مشارکت شهروندان در تعیین اولویت‌های پروژه‌های محلی و تخصیص بخشی از بودجه شهری به این پروژه‌ها، اجرا شده است [۳۹]. این طرح، که می‌توان آن را به عنوان یک نمونه از بودجه‌ریزی مشارکتی و بودجه‌ریزی شهروندی در سطح محلی تلقی کرد، تلاش دارد تا با ایجاد نوعی سازوکار دموکراتیک، شهروندان را در فرایند تصمیم‌گیری درباره نحوه صرف منابع عمومی سهیم کند. هدف اصلی طرح من شهردارم، افزایش شفافیت، پاسخ‌گویی، و کارآمدی در مدیریت شهری و همچنین، تقویت حس تعلق و مسئولیت‌پذیری شهروندان نسبت به شهر خود است. ادبیات مربوط به طرح «من شهردارم» عمدتاً شامل گزارش‌ها، دستورالعمل‌ها و مصاحبه‌های منتشرشده توسط شهرداری تهران و رسانه‌های داخلی است. طرح «من شهردارم» طرحی برای مشارکت مردم در اداره پایتخت در دوره جدید مسئولیت شهری و فرصتی برای تبدیل شدن شهرداری تهران از یک «نهاد خدماتی» صرف به یک «نهاد خدمتگزار اجتماعی، مردمی، جهادی و انقلابی، پیشرو» و از نظر ساختار و روش، به‌شدت مشارکت‌پذیر است.

از بعد نظری، طرح من شهردارم ریشه در اندیشه‌های دموکراسی مشارکتی و حکمرانی خوب دارد. این اندیشه‌ها بر اهمیت مشارکت شهروندان در فرایندهای تصمیم‌گیری جمعی، ایجاد سازوکارهای شفاف و پاسخ‌گو، و توزیع عادلانه منابع بر اساس

نیازها و اولویت‌های جامعه تأکید دارند. مدل اجرایی طرح من شهردارم شامل مراحل زیر است: (۱) اطلاع‌رسانی و دعوت از شهروندان برای ثبت‌نام و شرکت در طرح؛ (۲) جمع‌آوری ایده‌ها و پیشنهادهای شهروندان از طریق سامانه‌های الکترونیکی و جلسات حضوری؛ (۳) بررسی فنی و ارزیابی پیشنهادهای توسط کارشناسان شهرداری؛ (۴) رأی‌گیری شهروندان روی پیشنهادهای برتر؛ و (۵) اجرای پروژه‌های منتخب توسط شهرداری [۴۰].

این طرح به گونه‌ای طراحی شده که شهروندان با مراجعه به سامانه مجازی [manshahrdaram.tehran.ir](http://manshahrdaram.tehran.ir) و انتخاب منطقه و ناحیه مورد نظر خود، می‌توانند علاوه بر اولویت‌بندی پروژه‌های مکان‌محور مندرج در سامانه (برای تخصیص عدالت‌محور بودجه)، به ثبت ایده‌ها و طرح‌های ابتکاری و خلاقانه خود در راستای بهبود زیست‌پذیری شهری نیز اقدام کنند. شایان یادآوری است طرح‌های پیشنهادشده در سامانه «من شهردارم»، پس از طی مراحل متعدد غربالگری، توسط کارشناسان زبده مدیریت شهری، از میان چندین هزار طرح به اشتراک گذاشته شده انتخاب شده‌اند.

گزارش آماری دوره سوم طرح «من شهردارم» و مقایسه آن با دوره‌های قبل، در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. گزارش آماری از طرح من شهردارم طی سه دوره

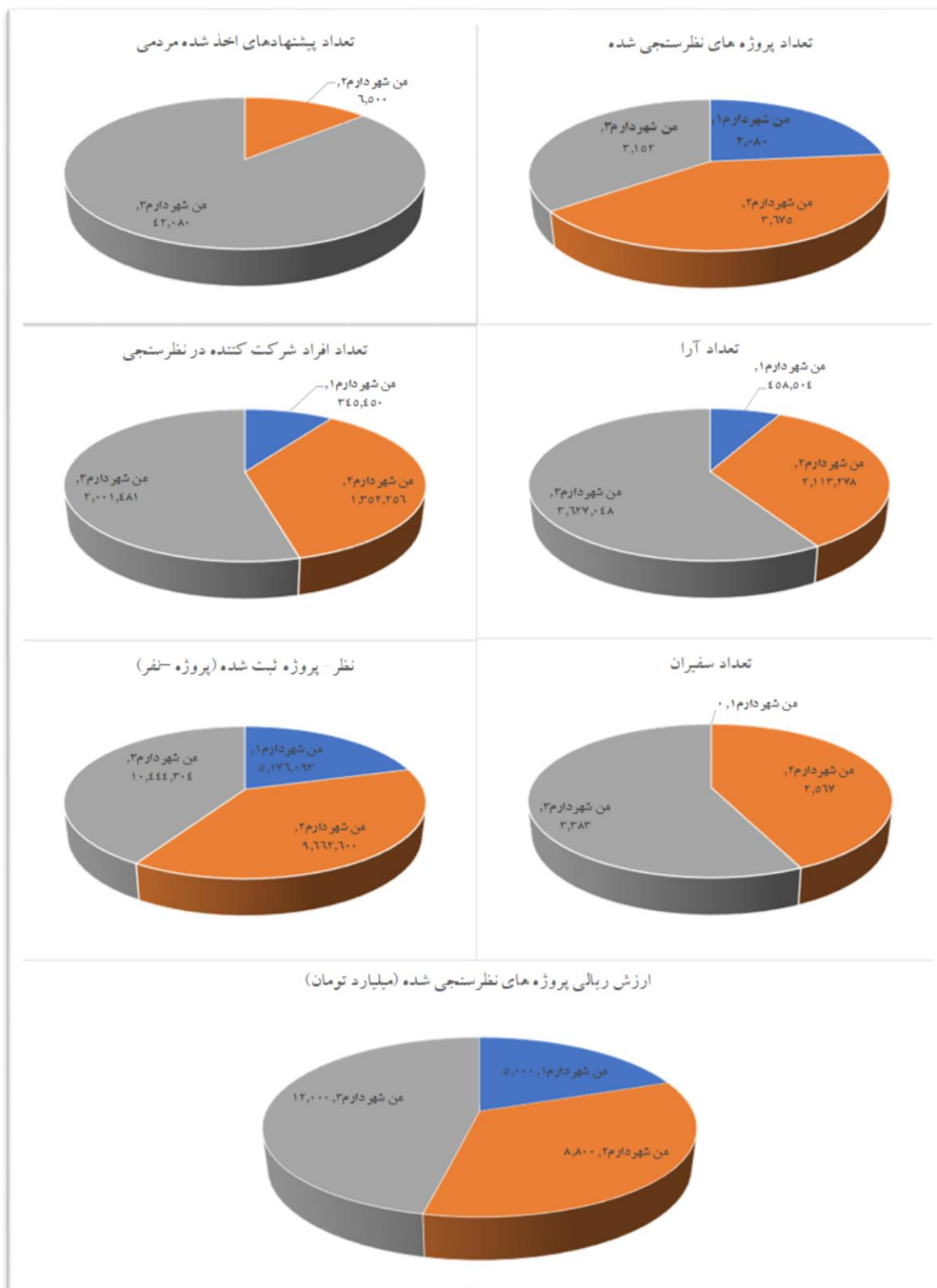
من شهردارم ۱	من شهردارم ۲	من شهردارم ۳	
-	۶,۵۰۰	۴۲,۰۸۰	تعداد پیشنهادهای اخذشده مردمی
۲,۰۸۰	۳,۶۷۵	۳,۱۵۲	تعداد پروژه‌های نظرسنجی شده
۵,۰۰۰	۸,۸۰۰	۱۲,۰۰۰	ارزش ریالی پروژه‌های نظرسنجی شده (میلیارد تومان)
۱,۴۶۲	۲,۹۵۶	۲,۳۴۸	تعداد پروژه‌های منتخب مردمی
۳,۹۲۴	۷,۱۰۰	۹,۰۰۰	ارزش ریالی پروژه‌های منتخب مردمی (میلیارد تومان)
۶۴۵,۴۵۰	۱,۳۲۵,۲۵۶	۲,۰۰۱,۴۸۱	تعداد افراد شرکت‌کننده در نظرسنجی
۴۵۸,۵۰۴	۲,۱۱۳,۲۷۸	۳,۶۲۷,۰۴۸	تعداد آرا
۵,۱۷۶,۰۹۳	۹,۶۶۲,۶۰۰	۱۰,۴۴۴,۳۰۴	نظر - پروژه ثبت شده (پروژه - نفر)
-	۹۹	۹۳	پیام‌های مکتوب انتقاد (+۱۳۷)
-	۲,۵۶۷	۳,۳۸۳	تعداد سفیران

همچنین در شکل ۱، اجرای طرح من شهردارم در ابعاد مختلف طی سه دوره برگزاری در هفت شاخص با یکدیگر مقایسه شده است.

در دوره اول من شهردارم که سال ۱۴۰۱ به اجرا درآمد، تعداد ۳۴۵ هزار و ۴۵۰ نفر از شهروندان شرکت کردند. شرکت‌کنندگان در این مرحله، از میان ۲۰۸۰ پروژه کارشناسی شده، تعداد ۱۴۶۲ پروژه را انتخاب کردند و شهرداری تهران نیز برای اجرایی‌سازی این حجم از پروژه‌ها، اعتبار ۳ هزار و ۹۲۴ میلیارد تومانی تخصیص و پروژه‌ها به طور کامل اجرا و افتتاح شده است.

در دوره دوم این طرح که سال ۱۴۰۲ به اجرا درآمد، موج فزاینده و قابل‌اعتنایی از مشارکت مردم پدید آمده است؛ به گونه‌ای که در پایان طرح، ۱ میلیون و ۳۵۲ هزار و ۲۵۶ نفر از شهروندان تهرانی در آن مشارکت کرده‌اند. شهروندان در این دوره، در گام اول اقدام به ایده‌پردازی و ارائه طرح‌های محلی کرده‌اند که به این واسطه تعداد ۶۵۰۰ پیشنهاد به صورت مستقیم توسط مردم در سامانه ثبت شد. در مرحله بعد با بررسی کارشناسی طرح‌های پیشنهادی مردم و تجمیع و یکپارچه‌سازی با پروژه‌های شهرداری، تعداد ۳۶۷۵ پروژه به رأی‌گیری عمومی گذاشته و ۲۹۵۶ پروژه منتخب شد. برای اجرایی‌سازی طرح‌هایی که حداکثر آرای مردمی را به خود جلب کرده اعتبار ۷ هزار و ۱۰۰ میلیارد تومانی تخصیص داده شده که تا نیمه نخست سال ۱۴۰۲ بیش از ۴۷ درصد از این پروژه‌ها نیز به طور کامل اجرا و افتتاح شده است.

در دوره سوم طرح «من شهردارم» که در سال ۱۴۰۳ اجرا شد، علاوه بر تأکید بر روش قبلی که توفیقات بسیار خوبی را برای شهر، شهروندان و مدیریت شهری داشته است، نسبت به تعامل چهره‌به‌چهره (مراجعه حضوری و ... برای سهولت مشارکت برخی از شهروندان گرانقدر شهر تهران) مدیریت شهری با شهروندان، اقدامات مکفی لحاظ می‌شود تا پیوستگی بیشتری بین مدیریت شهری و مردم به ارمغان آورد. در این طرح، ۱۰ میلیون و ۴۴۳ هزار و ۳۰۴ پروژه - نفر ثبت شد و ۹ هزار میلیارد تومان به پروژه‌های منتخب مردمی تخصیص داده شد و ۳ میلیون و ۶۲۷ هزار و ۴۸ نفر تعداد آرا ثبت شد.



شکل ۱. اجرای طرح «من شهردارم» در ابعاد مختلف طی سه دوره مختلف

## ۹. نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی الزامات پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در مدیریت شهری از طریق مطالعه موردی طرح «من شهردارم» در شهر تهران انجام شد. یافته‌های این پژوهش، اگرچه محدود به یک مورد خاص است، اما می‌تواند بینش‌های ارزشمندی را در اختیار سیاستگذاران، مدیران شهری و پژوهشگران علاقه‌مند به حوزه حکمرانی مشارکتی قرار دهد. نتایج کلیدی این تحقیق موارد زیر است:

- افزایش اعتماد عمومی
  - ایجاد بستر مشارکت شهروندان
  - افزایش اعتماد شهروندان به مدیریت شهری
  - آگاه‌سازی مأموریت شهرداری تهران
  - کاهش فساد به دلیل مواجه شدن شهروندان در فرایند تصمیم‌گیری
  - افزایش مشارکت شهروندان
  - تقویت شفافیت و پاسخ‌گویی
  - بهبود توزیع منابع
  - ارتقای حس تعلق و هویت شهری
  - افزایش کارایی و اثربخشی پروژه‌ها
  - توسعه پایدار شهری
- بر اساس یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهای زیر برای بهبود پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در مدیریت شهری ارائه می‌شود:
- توسعه سازوکارهای مشارکت: ایجاد و توسعه سازوکارهای متنوع و فراگیر برای مشارکت شهروندان در فرایندهای تصمیم‌گیری و اجرا، از جمله برگزاری جلسات مشورتی، نظرسنجی‌های عمومی، ایجاد سامانه‌های آنلاین برای دریافت پیشنهادهای و انتقادات، و تشکیل شوراهای محلی.
  - افزایش شفافیت: شفاف‌سازی فرایندهای تصمیم‌گیری و اجرا، انتشار اطلاعات مربوط به بودجه، پروژه‌ها و عملکرد مدیریت شهری، و پاسخ‌گویی به سؤالات و ابهامات شهروندان.
  - تقویت اعتماد عمومی: تلاش برای جلب اعتماد شهروندان از طریق ارائه خدمات با کیفیت، رعایت حقوق شهروندی، مبارزه با فساد، و عمل به وعده‌ها.
  - توانمندسازی شهروندان: آموزش و توانمندسازی شهروندان برای مشارکت فعال و مؤثر در فرایندهای تصمیم‌گیری و اجرا، از جمله برگزاری دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها و سمینارها در زمینه حقوق شهروندی، مدیریت شهری و حکمرانی مشارکتی.
  - ارزیابی و بازخورد: ارزیابی مستمر طرح‌های مشارکتی و دریافت بازخورد از شهروندان و ذی‌نفعان، به منظور شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها و اعمال اصلاحات لازم.
  - توسعه زیرساخت‌های فناوری: استفاده از فناوری‌های نوین برای تسهیل مشارکت شهروندان، از جمله ایجاد سامانه‌های آنلاین برای دریافت پیشنهادهای و انتقادات، برگزاری نظرسنجی‌های آنلاین، و ارائه اطلاعات مربوط به پروژه‌ها و عملکرد مدیریت شهری.
  - تقویت همکاری بین‌بخشی: ایجاد و تقویت همکاری بین‌بخشی بین سازمان‌های دولتی، نهادهای مدنی، بخش خصوصی و دانشگاه‌ها، به منظور استفاده از ظرفیت‌ها و تجربیات مختلف برای حل مسائل شهری.
- پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی نیز مواجه بود. تمرکز بر یک مورد خاص (طرح «من شهردارم» در شهر تهران) و عدم امکان تعمیم یافته‌ها به سایر شهرها و طرح‌ها، از جمله این محدودیت‌هاست. همچنین، عدم دسترسی به اطلاعات آماری دقیق و جامع در مورد طرح «من شهردارم»، امکان تحلیل عمیق‌تر و دقیق‌تر را محدود کرد.

## منابع

1. Jane A, Doe B, Lee C. The Future of Local Governance: Citizen Engagement in Urban Planning. *J Public Adm.* 2025;42(3):210-235.
2. Smith J, Jones K. Enhancing Local Democracy through Participatory Approaches: A Comparative Study. *Urban Gov Rev.* 2024;15(1):45-67.
3. Garcia M. Digital Platforms and Citizen Participation in Local Government. *Int J E-Gov.* 2025;10(2):150-172.
4. Stoker G. Governance as theory: five propositions. *International Social Science Journal.* 1998;50(3):337-346.
5. Osborne D, Gaebler T. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector.* Addison-Wesley; 1992.
6. Innes JE, Booher DE. *Planning processes and the management of complexity.* Working Paper No. 716. Institute of Urban and Regional Development, University of California, Berkeley; 1999.
7. Pateman C. *Participation and Democratic Theory.* Cambridge University Press; 1970.
8. Fung A, Wright EO. *Deepening Democracy: Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance.* *Politics & Society.* 2003;31(1):5-41.
9. Rhodes RAW. *Understanding Governance: Policy Networks, Reflexivity and Accountability.* Open University Press; 1997.
10. Habermas J. *The Structural Transformation of the Public Sphere: An Inquiry into a Category of Bourgeois Society.* MIT Press; 1989.
11. Arnstein SR. *A Ladder of Citizen Participation.* *Journal of the American Institute of Planners.* 1969;35(4):216-224.
12. Lowndes V, Pratchett L, Stoker G. *Trends in Public Participation: A Discussion Paper.* York: Joseph Rowntree Foundation; 2001.
13. Huxham C, Morrissey J. *Collaborating with external agencies: lessons in social capital.* *Public Management Review.* 2007;9(3):357-375.
14. Smith J, K. L. M. A., & R. S. T. U. V. *The evolving landscape of urban governance: Participatory budgeting as a key driver for sustainable development.* *City Planning Review.* 2024;15(2):112-128.
15. Jones AB, Brown CD. *Implementing participatory urban management: Lessons from global experiences.* *J Urban Aff.* 2025;42(3):345-360.
16. Hall P. *Great planning disasters.* Weidenfeld and Nicolson; 1980.
17. Giffinger R, Fertner C, Kramar H, Kalasek R, Pichler-Klausner J, Sciarba F. *Smart city ranking: an innovative multidimensional index.* Vienna University of Technology; 2007.
18. Kitchin R. *The real-time city? Big data and urban studies.* *GeoJournal.* 2014;79(1):71-76.
19. Brundtland Commission (World Commission on Environment and Development). *Our Common Future.* Oxford University Press; 1987.
20. Register R. *Ecocities: Garden Cities for the 21st Century.* Madrona Publishers; 1987.
21. Wang L, Zhang H, Li Y. *Citizen Participation in Budgeting: Evidence from Local Government Reforms in Asia.* *J Budget Public Financ.* 2024;38(2):112-130.
22. Chen P, Lee S. *The Impact of Participatory Budgeting on Local Service Delivery and Community Engagement.* *Urban Aff Rev.* 2025;60(4):550-575.
23. Davis R. *Leveraging Digital Technologies for Participatory Budgeting: Challenges and Opportunities.* *Gov Inf Q.* 2024;41(1):Article 101805.
24. Sintomer Y, Herzberg C, Röcke A, Allegretti G. *Participatory Budgeting in Europe: Potentials and Challenges.* VS Verlag für Sozialwissenschaften; 2008.
25. Baiocchi G. *Radicals in Power: The Workers' Party (PT) and Experiments in Urban Democracy in Brazil.* Zed Books; 2003.
26. Shah A, editor. *Participatory Budgeting. Public Sector Governance and Accountability Series.* World Bank; 2007.
27. Habermas J. *The Structural Transformation of the Public Sphere: An Inquiry into a Category of Bourgeois Society.* MIT Press; 1989.
28. Rawls J. *A Theory of Justice.* Harvard University Press; 1971.

29. Cabannes Y. Participatory Budgeting: A Significant Contribution to Participatory Democracy. UN-HABITAT; 2004.
30. Goldfrank B. Deepening Local Democracy in Latin America: Participatory Budgeting. Institute for International Education; 2011.
31. Miller S, Brown A. Empowering Citizens: The Role of Citizen Budgeting in Local Government Accountability. *Public Financ Q.* 2024;46(3):301-325.
32. Williams R. Citizen Budgeting as a Tool for Democratic Governance and Service Improvement. *J Urban Aff.* 2025;40(1):78-99.
33. Taylor L, Clark P. Digital Strategies for Enhancing Citizen Engagement in Budgetary Processes. *Int J Public Sect Manag.* 2024;37(5):610-633.
34. OECD. OECD Principles on Water Governance. OECD Publishing; 2015.
35. Nabatchi T, Sancino A, Sicilia M. Varieties of Participation in Public Services: The Who, When, Why, and How of Citizen Involvement. *Public Management Review.* 2017;19(5):639-661.
36. Lee J, Kwak YH. An Open Government Implementation Model: Moving towards Integrated Public Service. *Government Information Quarterly.* 2012;29(4):492-503.
37. Hosseini S, et al. Investigation of Tehran citizens' experience in the "My Mayor" plan. *Scientific-Promotional Journal of City and Citizenship.* 2019;7(26):56-78. [persian]
38. Ahmadi M, et al. Organizational and cultural barriers to implementing participatory governance in Tehran Municipality. *Scientific-Research Quarterly of Urban Management.* 2020;12(45):123-145. [persian]
39. Tehran Municipality. Executive Directive of the "My Mayor" Plan. 2016. [persian]
40. Tehran Municipality. Performance Report of the "My Mayor" Plan. 2017. [persian]