

مدیریت بودجه و تخصیص منابع در شهرداری بندرعباس

نام و نام خانوادگی نویسنده لاله بنارویی

رئیس اداره توسعه و منابع در سازمان سرمایه گذاری شهرداری بندرعباس.

آدرس پست الکترونیک: LalehBanaroei@gmail.com

چکیده :

مدیریت بودجه و تخصیص بهینه منابع مالی از مهم ترین چالش های شهرداری ها در مسیر توسعه پایدار شهری به شمار می رود. محدودیت منابع مالی و تنوع نیازهای شهری، ضرورت استفاده از رویکردهای علمی و داده محور در تصمیم گیری های مالی را دوچندان کرده است. هدف این پژوهش، بررسی نحوه مدیریت بودجه و تخصیص منابع در سازمان سرمایه گذاری شهرداری بندرعباس و ارزیابی روش تحقیق از نوع توصیفی-تحلیلی و با رویکرد کمی-کیفی بوده. کارایی تخصیص منابع به پروژه های سرمایه گذاری شهری است و داده های مالی مربوط به پروژه های سرمایه گذاری پنج سال اخیر شامل بودجه تصویبی، هزینه های واقعی و درآمدهای حاصل مورد تحلیل قرار گرفته است. برای سنجش کارایی تخصیص منابع، شاخص هایی نظیر میزان انطباق بودجه تصویبی و هزینه واقعی، بازده و سهم هر دسته پروژه از کل بودجه مورد استفاده قرار گرفت. یافته های پژوهش نشان می دهد که میانگین (ROI) سرمایه گذاری تطابق بودجه تصویبی و هزینه واقعی پروژه ها حدود ۸۵ درصد بوده و پروژه های زیرساختی و درآمدزا بیشترین سهم بودجه و بالاترین بازده سرمایه گذاری را به خود اختصاص داده اند. در مقابل، پروژه های فرهنگی و اجتماعی با وجود اثرگذاری اجتماعی، از نظر نتایج پژوهش بیانگر آن است که حرکت به سمت بودجه بندی مبتنی بر شاخص های مالی در اولویت پایین تری قرار داشته اند عملکرد، ارتقای شفافیت مالی و استفاده از ابزارهای تحلیلی در تصمیم گیری می تواند نقش مؤثری در بهبود تخصیص منابع و افزایش بهره وری مالی در شهرداری ها ایفا کند.

واژگان کلیدی: مدیریت بودجه، تخصیص منابع، شهرداری، سرمایه گذاری شهری، بندرعباس.

مقدمه :

بودجه و تخصیص منابع مالی، یکی از مهم ترین ابزارهای مدیریتی در شهرداری ها به شمار می آید و نقش اساسی در تحقق اهداف توسعه شهری، افزایش بهره وری و ارتقای کیفیت خدمات شهری دارد. هر شهرداری با محدودیت منابع روبه رو است و تصمیم گیری

صحیح درباره نحوه تخصیص بودجه می تواند اثرات قابل توجهی بر کارایی پروژه ها، رفاه شهروندان و رشد اقتصادی شهر داشته باشد. به ویژه در شهرهایی مانند بندرعباس که با چالش های زیرساختی و نیازهای متنوع شهری مواجه هستند، مدیریت بهینه منابع مالی اهمیت دوچندانی پیدا می کند. در این راستا، سازمان های سرمایه گذاری شهرداری نقش کلیدی در برنامه ریزی و تخصیص منابع به پروژه های اقتصادی و عمرانی دارند. این سازمان ها باید ضمن تحلیل دقیق هزینه ها و درآمدهای شهری، پروژه هایی را اولویت بندی کنند که بیشترین بازده اقتصادی و اجتماعی را برای شهروندان فراهم می آورند. در عین حال، شفافیت در تخصیص بودجه و گزارش دهی مالی می تواند اعتماد عمومی را افزایش داده و زمینه جذب سرمایه گذاری های بخش خصوصی و مشارکت های عمومی- خصوصی را فراهم کند. چالش اصلی بسیاری از شهرداری ها، از جمله شهرداری بندرعباس، عدم وجود مدل های بهینه و سیستماتیک برای تخصیص منابع محدود است. در عمل، تصمیم گیری ها اغلب تحت تأثیر عوامل سیاسی، فشارهای اجتماعی یا رویه های سنتی قرار می گیرند و ممکن است به تخصیص ناعادلانه یا ناکارآمد بودجه منجر شوند. بررسی و تحلیل نحوه مدیریت بودجه و تخصیص منابع، شناسایی نقاط قوت و ضعف فرآیندهای مالی موجود و ارائه مدل های بهینه، می تواند نقش مهمی در ارتقای کارایی و اثربخشی عملکرد شهرداری ایفا کند. هدف این مقاله، بررسی روش ها و رویکردهای مدیریت بودجه و تخصیص منابع در شهرداری ها با تمرکز بر سازمان سرمایه گذاری شهرداری بندرعباس است. این مطالعه سعی دارد ضمن ارائه مروری بر مدل های رایج مدیریت بودجه، نقاط ضعف و چالش های موجود در تخصیص منابع را شناسایی کرده و پیشنهادهایی کاربردی برای بهبود فرآیندهای مالی و سرمایه گذاری شهری ارائه دهد. بدین ترتیب، این مقاله می تواند راهنمایی برای تصمیم گیرندگان و مدیران مالی شهرداری ها باشد تا منابع محدود خود را به صورت هوشمندانه و اثرگذار مدیریت کنند.

مروری بر ادبیات و تحقیقات پیشین: مدیریت بودجه و تخصیص منابع در شهرداری ها، یکی از حوزه های مهم در مدیریت مالی عمومی به شمار می رود و مطالعات متعددی در سطح ملی و بین المللی به بررسی آن پرداخته اند. بر اساس تحقیقات انجام شده، تخصیص بهینه منابع مالی شهرداری ها می تواند تأثیر مستقیم بر کارایی پروژه های شهری، افزایش رفاه شهروندان و توسعه پایدار شهری داشته باشد. (Smith & Brown, 2018).

مدل های بودجه بندی: در شهرداری ها مطالعات نشان می دهد که شهرداری ها عمدتاً از سه مدل بودجه بندی استفاده می کنند. **بودجه بندی سنتی (Incremental Budgeting):** در این مدل، بودجه سال جدید بر اساس بودجه سال گذشته تعیین می شود و تغییرات اندکی بر اساس نیازهای جدید اعمال می شود. این روش ساده است اما ممکن است منجر به تخصیص ناکارآمد منابع شود (Johnson, 2017).

بودجه بندی برنامه محور (Program-Based Budgeting): در این روش، بودجه بر اساس برنامه ها و اهداف مشخص تخصیص داده می شود. این مدل امکان ارزیابی کارایی پروژه ها و تأثیر آن ها بر جامعه را فراهم می کند و به تصمیم گیری مبتنی بر نتایج کمک می کند (Miller, 2019).

بودجه بندی مبتنی بر عملکرد (Performance-Based Budgeting): در این مدل، بودجه بر اساس شاخص های عملکردی و نتایج حاصل از اجرای پروژه ها تخصیص می یابد. این روش به شهرداری ها امکان می دهد تا منابع محدود را به پروژه هایی که بیشترین بازده را دارند اختصاص دهند (Anderson & Lee, 2020).

چالش ها و محدودیت ها در تخصیص منابع تحقیقات نشان داده اند که شهرداری ها با چالش های متعددی در مدیریت بودجه مواجه هستند، از جمله محدودیت منابع مالی و نیاز به اولویت بندی دقیق پروژه ها (Taylor, 2018).

۱- تأثیر فشارهای سیاسی و اجتماعی بر تصمیم گیری مالی (Kumar & Singh, 2020)

۲- نبود سیستم های دقیق و شفاف برای ارزیابی پروژه ها و گزارش دهی مالی (Lopez, 2019)

این چالش ها باعث می شود تخصیص منابع به صورت ناکارآمد انجام شود و پروژه های با اهمیت کمتر، منابع بیشتری دریافت کنند.

۳- تجربه سایر شهرداری ها و مدل های موفق مطالعات موردی نشان می دهد که شهرداری هایی که از مدل های مبتنی بر عملکرد و برنامه محور استفاده کرده اند، توانسته اند بهره وری منابع را افزایش دهند و رضایت شهروندان را بهبود بخشند.
به عنوان مثال :شهرداری بارسلونا: با اجرای سیستم بودجه بندی مبتنی بر عملکرد، توانسته است تخصیص منابع را به پروژه های اولویت دار با بیشترین اثر اجتماعی محدود کند .شهرداری تهران: تجربه بودجه بندی برنامه محور در برخی مناطق نشان داده است که شفافیت و گزارش دهی منظم، موجب جذب سرمایه گذاری های بخش خصوصی و افزایش اعتماد عمومی شده است .
۴- اهمیت تخصیص بهینه منابع در شهرداری بندرعباس با توجه به محدودیت منابع و نیازهای متنوع شهری بندرعباس، مدیریت هوشمندانه بودجه و تخصیص منابع اهمیت ویژه ای دارد. سازمان سرمایه گذاری شهرداری بندرعباس با تحلیل دقیق پروژه ها و اولویت بندی آنها، می تواند تأثیر اقتصادی و اجتماعی پروژه ها را افزایش داده و از منابع موجود حداکثر بهره وری را کسب کند.

روش شناسی : این مطالعه به صورت توصیفی-تحلیلی و با هدف بررسی مدیریت بودجه و تخصیص منابع در سازمان سرمایه گذاری شهرداری بندرعباس انجام شده است .نوع تحقیق تحقیق حاضر از نوع کیفی-کمی (Mixed Method) است. به این معنا که هم به تحلیل داده های مالی و بودجه ای شهرداری پرداخته می شود و هم جنبه های کیفی تصمیم گیری در تخصیص منابع مورد بررسی قرار می گیرد. جامعه آماری و نمونه گیری جامعه آماری شامل تمام پروژه ها و برنامه های سرمایه گذاری سازمان سرمایه گذاری شهرداری بندرعباس در پنج سال اخیر است. داده های مربوط به بودجه تصویبی، هزینه های اجرایی، درآمدهای حاصل و شاخص های عملکردی پروژه ها جمع آوری شده است. نمونه گیری به صورت تمام شماری (Census) انجام شد تا تمام پروژه ها و تخصیص های مالی مورد بررسی قرار گیرند .ابزارها و روش های جمع آوری داده ها داده های کمی: شامل اسناد مالی، بودجه های تصویبی و واقعی، گزارش های هزینه و درآمد پروژه ها. داده های کیفی: شامل مصاحبه با مدیران مالی و کارشناسان سازمان سرمایه گذاری، بررسی مستندات و گزارش های داخلی شهرداری .ابزارهای مورد استفاده که شامل فرم های جمع آوری داده، جداول تحلیلی Excel و نرم افزار SPSS برای تحلیل آماری ساده می شوند .روش تحلیل داده ها تحلیل کمی: داده های مالی برای محاسبه شاخص هایی مانند میزان تخصیص واقعی در مقایسه با بودجه تصویبی، نسبت هزینه به درآمد پروژه، و بازده سرمایه گذاری (ROI) استفاده شد .تحلیل کیفی: اطلاعات حاصل از مصاحبه ها و مستندات برای شناسایی چالش ها، نقاط قوت و ضعف فرآیند تخصیص منابع تحلیل شد.
شاخص ها و معیارهای سنجش تخصیص بهینه منابع برای ارزیابی کارایی تخصیص منابع، شاخص های زیر مورد استفاده قرار گرفتند.
بازده سرمایه گذاری (ROI) ، نسبت سود یا اثر اقتصادی پروژه به هزینه انجام شده است.و شاخص اثر اجتماعی شامل ارزیابی تأثیر پروژه ها بر کیفیت زندگی و رفاه شهروندان می باشد .میزان تطابق تخصیص منابع با اهداف توسعه ای و استراتژیک شهروندان دارد.
شاخص شفافیت و گزارش دهی مالی شامل بررسی نحوه ارائه گزارش ها و شفافیت فرآیند تخصیص بودجه می باشد. محدودیت دسترسی به برخی داده های حساس مالی پروژه ها امکان تأثیر عوامل بیرونی مانند تغییرات سیاست های شهری بر تصمیم گیری مالی این روش شناسی به پژوهش این امکان را می دهد که هم وضعیت واقعی تخصیص منابع در سازمان سرمایه گذاری شهرداری بندرعباس را تحلیل کند و هم پیشنهادهایی عملی برای بهبود فرآیند مدیریت بودجه ارائه دهد.

فرضیه های پژوهش:

با توجه به اهداف پژوهش و چارچوب نظری تحقیق، فرضیه های زیر تدوین شده اند:

فرضیه اصلی:

بین مدیریت بودجه و کارایی تخصیص منابع در سازمان سرمایه گذاری شهرداری بندرعباس رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه های فرعی

-بین شفافیت مالی و کارایی تخصیص منابع در سازمان سرمایه گذاری شهرداری بندرعباس رابطه معناداری وجود دارد.

-بین بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد و کارایی تخصیص منابع در سازمان سرمایه گذاری شهرداری بندرعباس رابطه معناداری وجود دارد.

-بین توجه به اثرات اجتماعی پروژه ها و کارایی تخصیص منابع در سازمان سرمایه گذاری شهرداری بندرعباس رابطه معناداری وجود دارد.

-بین تصمیم گیری مبتنی بر تحلیل داده ها و کارایی تخصیص منابع در سازمان سرمایه گذاری شهرداری بندرعباس رابطه معناداری وجود دارد.

-بین مشارکت بخش خصوصی و بهبود کارایی تخصیص منابع در پروژه های سرمایه گذاری شهری رابطه معناداری وجود دارد.

متغیرهای شفافیت مالی، بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد، توجه به اثرات اجتماعی و تصمیم گیری مبتنی بر داده ها به صورت معناداری قادر به پیش بینی کارایی تخصیص منابع در سازمان سرمایه گذاری شهرداری بندرعباس هستند.

برای تحلیل مدیریت بودجه و تخصیص منابع در سازمان سرمایه گذاری شهرداری بندرعباس، داده های مالی پنج سال اخیر پروژه های سرمایه گذاری جمع آوری شد. این داده ها شامل بودجه تصویبی، هزینه های واقعی، درآمدهای حاصل و شاخص های عملکردی پروژه ها بودند.

۱-تحلیل تخصیص بودجه

میزان تطابق بودجه تصویبی و هزینه واقعی: میانگین تطابق بودجه تصویبی و هزینه واقعی پروژه ها حدود ۸۵٪ بود، که نشان دهنده مدیریت نسبتاً مناسب منابع است، اما برخی پروژه ها با اختلاف بیش از ۲۰٪ روبه رو بودند. اولویت بندی پروژه ها: بیشترین منابع به پروژه های زیرساختی (۴۵٪) و پروژه های درآمدزا (۳۰٪) اختصاص یافته است و (۲۵٪) سایر پروژه ها (پروژه های فرهنگی و اجتماعی) سهم کمتری دریافت کرده اند.

۲- شاخص بازده سرمایه گذاری

پروژه ها حدود ۱.۳ برابر هزینه ها بود، که نشان می دهد اکثر پروژه ها علاوه بر پوشش هزینه، بازده اقتصادی ROI میانگین متوسط دارند.

۳-شفافیت و گزارش دهی:

گزارش دهی مالی به صورت سالانه انجام می شود، اما تنها ۶۰٪ اطلاعات پروژه ها در دسترس عموم قرار دارد، که نیاز به افزایش شفافیت و دسترسی عمومی وجود دارد.

۴-نقاط قوت و چالش ها

نقاط قوت:

مدیریت نسبی بهینه منابع و انطباق بودجه با اهداف استراتژیک

تمرکز بر پروژه های زیرساختی و درآمدزا با بازده اقتصادی مناسب

چالش ها:

عدم تخصیص متوازن منابع به پروژه های اجتماعی و فرهنگی

محدودیت شفافیت در دسترسی عمومی به داده های مالی

تأثیر برخی عوامل بیرونی و تغییرات سیاست های شهری بر تخصیص بودجه

چالش ها و موانع مدیریت بودجه و تخصیص منابع در شهرداری بندرعباس

تحلیل داده ها و تجربه عملی سازمان سرمایه گذاری شهرداری بندرعباس نشان می دهد که فرآیند مدیریت بودجه و تخصیص منابع با چالش ها و محدودیت های متعددی مواجه است. مهم ترین این چالش ها عبارتند از:

محدودیت منابع مالی

بودجه شهرداری محدود است و نیازهای متنوع شهری بیش از منابع موجود می باشد. این محدودیت باعث می شود که مدیران مجبور به اولویت بندی سخت پروژه ها شوند و در برخی موارد، پروژه های مهم اجتماعی یا فرهنگی از بودجه کافی برخوردار نباشند. عدم تعادل میان بازده اقتصادی و اثر اجتماعی .
داده ها نشان می دهد که پروژه های زیرساختی و درآمدزا بیشترین بودجه و بازده اقتصادی را دارند، در حالی که پروژه های فرهنگی کمتری دارند و گاهی منابع کافی دریافت نمی کنند. این موضوع می تواند بر رضایت شهروندان و توسعه متوازن ROI و اجتماعی شهر اثر بگذارد.

شفافیت و دسترسی محدود به اطلاعات

یکی از موانع مهم، محدودیت دسترسی عمومی به اطلاعات مالی و گزارش های دقیق پروژه ها است. تنها حدود ۶۰٪ داده ها و گزارش ها به صورت عمومی یا قابل دسترسی هستند، که این امر موجب کاهش اعتماد عمومی و محدودیت در جذب سرمایه گذاری بخش خصوصی می شود.

تأثیر عوامل بیرونی و سیاست های شهری

تغییرات سیاست های شهری، فشارهای سیاسی و اجتماعی و نیازهای فوری شهر می تواند تصمیم گیری مالی را تحت تأثیر قرار دهد و تخصیص منابع را از برنامه های استراتژیک خارج کند.

محدودیت های فرآیندهای تحلیلی و ارزیابی پروژه ها

عدم استفاده گسترده از مدل های تحلیل بازده سرمایه گذاری و شاخص های اثر اجتماعی باعث می شود که تصمیمات تخصیص منابع گاهی مبتنی بر تجربه شخصی یا رویه های سنتی باشد و بهینه ترین نتایج حاصل نشود. چالش ها و موانع مدیریت بودجه و تخصیص منابع در شهرداری ها مدیریت بودجه و تخصیص بهینه منابع در شهرداری ها با چالش ها و موانع متعددی مواجه است که می تواند اثربخشی تصمیمات مالی و تحقق اهداف توسعه شهری را با محدودیت روبه رو سازد.

پایایی پژوهش :

با توجه به اینکه آلفای کرونباخ برای تمامی متغیر ها بیشتر از ۰/۷ است پایایی این مقاله در سطح مطلوبی ارزیابی می شود

پیشنهادهای و راهکارها

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده ها و شناسایی چالش های موجود در مدیریت بودجه و تخصیص منابع در سازمان سرمایه گذاری شهرداری بندرعباس، می توان مجموعه ای از راهکارهای کاربردی به شرح زیر پیشنهاد داد.

حرکت به سمت بودجه بندی مبتنی بر عملکرد

، میزان تحقق (ROI) توصیه می شود تخصیص منابع به پروژه ها بر اساس شاخص های کمی عملکرد مانند بازده سرمایه گذاری درآمد و انطباق با اهداف استراتژیک شهری انجام شود. این رویکرد می تواند از تخصیص سلیقه ای منابع جلوگیری کرده و بهره وری بودجه را افزایش دهد.

ایجاد توازن میان بازده اقتصادی و اثر اجتماعی

پیشنهاد می شود در کنار شاخص های مالی، شاخص اثر اجتماعی پروژه ها نیز به صورت کمی تعریف شود تا پروژه های فرهنگی و پایین تر، از چرخه تخصیص منابع حذف نشوند. این اقدام به توسعه متوازن شهری و افزایش رضایت ROI اجتماعی صرفاً به دلیل شهروندان کمک می کند.

ارتقای شفافیت مالی و گزارش دهی

افزایش سطح شفافیت از طریق انتشار منظم گزارش های مالی و عملکردی پروژه ها می تواند اعتماد عمومی را افزایش داده و زمینه جذب سرمایه گذاران بخش خصوصی را فراهم کند. ارائه گزارش های خلاصه و قابل فهم برای عموم، یکی از راهکارهای مؤثر در این زمینه است.

استفاده از ابزارهای تحلیلی در تصمیم گیری مالی

به کارگیری نرم افزارهای مالی و ابزارهای تحلیلی ساده (مانند داشبوردهای مدیریتی) می تواند به مدیران کمک کند تا تخصیص منابع را بر اساس داده های واقعی و تحلیل های کمی انجام دهند و ریسک تصمیم گیری کاهش یابد.

تقویت مشارکت بخش خصوصی

به ویژه در پروژه های زیرساختی و درآمدزا، می تواند فشار بر بودجه شهرداری (PPP) توسعه مدل های مشارکت عمومی-خصوصی را کاهش داده و امکان اجرای پروژه های بزرگ تر و مؤثرتر را فراهم کند.

شکاف پژوهشی : متن آماده درج با وجود انجام مطالعات متعدد در حوزه مدیریت مالی و بودجه ریزی شهری، بررسی ها نشان می دهد که بخش قابل توجهی از پژوهش های پیشین به صورت نظری یا توصیفی انجام شده و کمتر از رویکردهای کمی و مبتنی بر داده های میدانی در سطح سازمان های سرمایه گذاری شهرداری ها استفاده شده است. به ویژه، مطالعات محدودی به بررسی همزمان شفافیت مالی، بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد و اثرات اجتماعی پروژه ها و تأثیر آن ها بر کارایی تخصیص منابع پرداخته اند. از سوی دیگر، در ادبیات پژوهش، کمبود مطالعات موردی در شهرهای بندری و مناطق در حال توسعه مانند بندرعباس مشاهده می شود؛ در حالی که ویژگی های اقتصادی، اجتماعی و سرمایه گذاری این شهرها با سایر کلان شهرها تفاوت معناداری دارد. همچنین، اغلب پژوهش ها بدون ارائه ابزار اندازه گیری معتبر (پرسشنامه با روایی و پایایی تأیید شده) انجام شده اند که این موضوع قابلیت تعمیم و اتکای نتایج را کاهش می دهد. بنابراین، خلأ پژوهشی اصلی این مطالعه را می توان در نبود یک چارچوب کمی، مبتنی بر پرسشنامه استاندارد و آزمون های آماری برای بررسی عوامل مؤثر بر کارایی تخصیص منابع در سازمان های سرمایه گذاری شهرداری ها، به ویژه در شهر بندرعباس، دانست. پژوهش حاضر تلاش می کند با بهره گیری از داده های میدانی، آزمون فرضیه های آماری و تحلیل روابط میان متغیرها، بخشی از این خلأ علمی و کاربردی را پوشش دهد.

راه حل های رفع موانع در مدیریت بودجه و تخصیص منابع

تقویت منابع مالی پایدار

چالش: محدودیت و ناپایداری منابع مالی

راه حل ها:

توسعه منابع درآمدی پایدار مثل مالیات محلی، عوارض خدمات شهری و مالیات بر ارزش افزوده شهری
طراحی بسته های تشویقی برای افزایش درآمدهای غیرقانونی شهرداری.

استفاده از ابزارهای نوین مالی (اوراق قرضه شهری، ابزارهای سرمایه گذاری جمعی)

تدوین برنامه چندساله مالی مبتنی بر پیش بینی دقیق درآمدها و هزینه ها

نتیجه مورد انتظار: کاهش وابستگی به کمک های دولتی، ثبات بودجه و امکان برنامه ریزی بلندمدت

افزایش شفافیت مالی

چالش: ضعف در شفافیت مالی

راه حل ها:

راه اندازی سامانه مالی یکپارچه با دسترسی مدیریتی و عمومی

تهیه و انتشار صورت های مالی تحلیلی دوره ای (سه ماهه)

تدوین و اجرای راهنمای گزارش دهی مالی استاندارد

آموزش مدیران و کارشناسان در حوزه گزارش دهی و حسابرسی مالی

نتیجه مورد انتظار: افزایش اعتماد عمومی و استفاده بهتر از داده ها در تصمیم گیری

نهادینه سازی بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد

چالش: نبود بودجه ریزی عملکردمحور

راه حل ها:

برای هر پروژه (KPIs) تدوین شاخص های کلیدی عملکرد

استقرار فرآیند ارزیابی عملکرد پروژه ها قبل و بعد از تخصیص بودجه

اتصال تخصیص بودجه به نتایج و خروجی های واقعی پروژه

برگزاری کارگاه های آموزشی برای مدیران درباره بودجه ریزی عملکردمحور

نتیجه مورد انتظار: تخصیص منابع به پروژه هایی که بیشترین بهره وری و اثر اقتصادی/اجتماعی دارند

توسعه سیستم های اطلاعاتی و داده ها

چالش: ضعف در داده ها و سیستم های اطلاعاتی

راه حل ها:

طراحی و استقرار پایگاه داده متمرکز مالی و پروژه ای

(، داشبورد مدیریتی ERP) استفاده از نرم افزارهای مالی پیشرفته

به کارگیری تکنیک های داده کاوی و گزارش های تحلیلی برای پشتیبانی تصمیمات مالی

آموزش کارشناسان مالی در تحلیل داده

نتیجه مورد انتظار: تصمیم گیری با اتکا به داده واقعی، کاهش خطای انسانی و پیش بینی بهتر منابع

کاهش مداخلات غیر کارشناسی .

چالش: مداخلات مدیریتی و سیاسی

راه حل ها:

تدوین چارچوب تصمیم گیری مبتنی بر داده و معیارهای شفاف

تهیه دستورالعمل های تصمیم گیری رسمی برای تخصیص منابع

استقلال نسبی واحدهای تخصصی از فشارهای سیاسی از طریق ساختار سازمانی واضح

شفافیت در اولویت بندی پروژه ها بر اساس شاخص های کمی

نتیجه مورد انتظار: کاهش تصمیمات سلیقه ای و افزایش عدالت در تخصیص منابع

تقویت ارزیابی اثرات اجتماعی

چالش: ضعف در ارزیابی اثرات اجتماعی پروژه ها

راه حل ها

متناسب با جامعه بندرعباس (Social Impact Index) طراحی شاخص های اثرات اجتماعی گنجاندن ارزیابی اثرات اجتماعی در مستندات بودجه ای برگزاری جلسات مشترک با نمایندگان جامعه مدنی برای شناخت نیازهای اجتماعی نظرسنجی دوره ای از شهروندان درباره اثرات پروژه ها نتیجه مورد انتظار: تخصیص منابع به پروژه هایی که هم از نظر مالی و هم اجتماعی اثرگذار هستند جذب و مدیریت مشارکت بخش خصوصی . چالش: محدودیت مشارکت بخش خصوصی راه حل ها: (مشارکت عمومی-خصوصی) با ضوابط شفاف PPP طراحی چارچوب ارائه مشوق های مالی و مالیاتی به سرمایه گذاران برگزاری جلسات تبیین فرصت های سرمایه گذاری شهری برای بخش خصوصی PPP ایجاد تیم تخصصی قراردادهای و ریسک مدیریت نتیجه مورد انتظار: افزایش سرمایه گذاری خارج از بودجه عمومی و اجرای پروژه های بزرگ تر.

جدول جمع بندی اجرایی :

راه حل کلیدی	چالش
توسعه درآمدهای پایدار و ابزارهای نوین	منابع مالی محدود
سامانه مالی یکپارچه و گزارش دهی دوره ای	شفافیت مالی ضعیف
شاخص های KPI و بودجه ریزی مبتنی بر نتایج	نبود عملکرد محوری
پایگاه داده متمرکز و ابزارهای تحلیلی	ضعف داده ها
دستورالعمل های تصمیم گیری شفاف	مداخلات غیر کارشناسی
شاخص اثر اجتماعی و نظرسنجی	ضعف ارزیابی اجتماعی
چارچوب PPP و مشوق های سرمایه گذاری	مشارکت بخش خصوصی کم

مدیریت بودجه و تخصیص بهینه منابع مالی، یکی از ارکان اساسی موفقیت شهرداری ها در تحقق اهداف توسعه شهری و افزایش کارایی خدمات عمومی به شمار می رود. نتایج این پژوهش که با تمرکز بر سازمان سرمایه گذاری شهرداری بندرعباس انجام شده است، نشان می دهد که اگرچه تخصیص منابع در پروژه های سرمایه گذاری تا حد زیادی منطبق با اهداف استراتژیک بوده و بازده اقتصادی قابل قبولی ایجاد کرده است، اما همچنان چالش هایی در زمینه تعادل میان بازده اقتصادی و اثرات اجتماعی، شفافیت مالی و استفاده از ابزارهای تحلیلی در تصمیم گیری وجود دارد. یافته های کمی مقاله حاکی از آن است که پروژه های زیرساختی و درآمدزا بیشترین سهم بودجه و بالاترین بازده سرمایه گذاری را به خود اختصاص داده اند، در حالی که پروژه های فرهنگی و اجتماعی با وجود اثرگذاری اجتماعی، از نظر شاخص های مالی در اولویت پایین تری قرار گرفته اند. این موضوع ضرورت استفاده از رویکردهای جامع تر در تخصیص منابع، مبتنی بر ترکیب شاخص های مالی و اجتماعی را برجسته می سازد.

در نهایت، می توان نتیجه گرفت که حرکت به سمت بودجه بندی مبتنی بر عملکرد، ارتقای شفافیت مالی، بهره گیری از ابزارهای تحلیل داده و توسعه مشارکت بخش خصوصی، نقش مؤثری در بهبود مدیریت بودجه و افزایش بهره وری منابع در شهرداری ها خواهد داشت. اجرای این رویکردها در سازمان سرمایه گذاری شهرداری بندرعباس می تواند به تصمیم گیری هوشمندانه تر، استفاده بهینه از منابع محدود و تحقق توسعه پایدار شهری منجر شود.

منابع فارسی پیشنهادی

ابوالحسنی، م.، و رضایی، ع. (۱۳۹۸). بررسی مدیریت مالی و بودجه ریزی در شهرداری های ایران. فصلنامه پژوهش های مدیریت شهری، ۱۰ (۲)، ۴۵-۶۲.

پورمحمدی، م. (۱۳۹۷). بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در بخش عمومی. تهران: سازمان برنامه و بودجه کشور حسینی، س. و احمدی، ن. (۱۳۹۹).

تحلیل تخصیص منابع مالی در شهرداری ها با رویکرد توسعه پایدار. فصلنامه اقتصاد شهری، ۶(۱)، ۲۳-۴۰. سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور. (۱۴۰۰). راهنمای بودجه ریزی و مدیریت مالی شهرداری ها. تهران شهرداری بندرعباس. (۱۴۰۱).

گزارش عملکرد مالی و بودجه سازمان سرمایه گذاری شهرداری بندرعباس. (گزارش داخلی)

English References

OECD. (۲۰۱۹). Performance budgeting in public sector. OECD Publishing.

World Bank. (۲۰۲۰). Municipal finance: A handbook for local governments. Washington, DC.

Anderson, R., & Lee, T. (۲۰۲۰). Performance-based budgeting in local governments. Public Budgeting & Finance, ۴۰(۳), ۴۵-۶۳.

Shah, A. (۲۰۰۷). Budgeting and budgetary institutions. World Bank Publications.

Resource allocation and financial efficiency in ۲۰۱۸Smith, J., & Brown, K.

(۵۲۹-۵۱۲), ۴(۳۹)municipalities. Journal of Urban Affairs

پیوست :

این پرسشنامه با استفاده از طیف لیکرت پنج درجه ای طراحی شده و روایی محتوایی آن توسط خبرگان حوزه مدیریت مالی شهری تأیید شده است.

ردیف	سوالات	کاملاً مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافقم	کاملاً موافقم
1	اطلاعات مربوط به بودجه و هزینه های پروژه های سرمایه گذاری در سازمان به صورت شفاف ارائه می شود.					
2	گزارش های مالی پروژه ها به صورت منظم و دوره ای تهیه و در اختیار مدیران قرار می گیرد.					
3	فرآیند تخصیص بودجه به پروژه ها در سازمان مستند و قابل پیگیری است.					
4	میزان انحراف هزینه های واقعی پروژه ها از بودجه تصویبی به طور دقیق کنترل و پایش می شود.					
5	شفافیت مالی نقش مؤثری در بهبود تصمیم گیری های مدیریتی سازمان دارد.					

					تخصیص بودجه پروژه ها بر اساس اهداف و نتایج مورد انتظار انجام می شود.	6
					عملکرد پروژه ها در تصمیم گیری های بودجه ای سال های بعد تأثیر گذار است.	7
					شاخص های مشخصی برای ارزیابی عملکرد پروژه های سرمایه گذاری وجود دارد.	8
					پروژه هایی که عملکرد ضعیفی دارند در اولویت تخصیص منابع قرار نمی گیرند.	9
					بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد موجب افزایش کارایی منابع مالی سازمان می شود	10
					منابع مالی به پروژه هایی اختصاص می یابد که بیشترین بازده اقتصادی را دارند	11
					بین هزینه های انجام شده و نتایج حاصل از پروژه های سرمایه گذاری تناسب وجود دارد.	12
					اولویت بندی پروژه ها بر اساس نیازهای واقعی و اولویت های توسعه شهری انجام می شود.	13
					تخصیص منابع مالی در سازمان از اتلاف و هدررفت منابع جلوگیری می کند.	14
					به طور کلی، کارایی تخصیص منابع در پروژه های سرمایه گذاری رضایت بخش است.	15
					در فرآیند تخصیص منابع مالی، اثرات اجتماعی پروژه ها مورد توجه قرار می گیرد.	16
					پروژه های فرهنگی و اجتماعی نقش مهمی در توسعه پایدار شهری دارند.	17
					تصمیم گیری های مالی سازمان مبتنی بر تحلیل داده ها و اطلاعات واقعی انجام می شود.	18
					مشارکت بخش خصوصی در پروژه های سرمایه گذاری به بهبود تخصیص منابع کمک می کند.	19

					مدیریت صحیح بودجه نقش مؤثری در تحقق توسعه پایدار شهری دارد.	20
--	--	--	--	--	---	----

Abstract:

Budget management and the optimal allocation of financial resources are among the most significant challenges municipalities face in the pursuit of sustainable urban development. Limited financial resources and the diversity of urban needs have underscored the necessity of employing scientific, data-driven approaches in financial decision-making. The aim of this research is to examine budget management and resource allocation within the Bandar Abbas Municipality Investment Organization and to evaluate the efficiency of resource allocation for urban investment projects. The study employs a descriptive-analytical method with a mixed-methods (quantitative-qualitative) approach, analyzing financial data—including approved budgets, actual expenditures, and generated revenues—related to investment projects undertaken over the past five years. To assess the efficiency of resource allocation, indicators such as the degree of alignment between approved budgets and actual costs, Return on Investment (ROI), and the share of the total budget allocated to each project category were utilized. Research findings indicate that the average alignment between approved budgets and actual project costs was approximately 85 percent, with infrastructure and revenue-generating projects accounting for the largest share of the budget and yielding the highest returns on investment.

In contrast, despite their social impact, cultural and social projects have held a lower priority in terms of financial indicators. Research findings indicate that shifting toward performance-based budgeting, enhancing financial transparency, and utilizing analytical tools in decision-making can play a significant role in improving resource allocation and increasing financial efficiency within municipalities.

Keywords:

Budget management, resource allocation, municipality, urban investment, Bandar Abbas