اولین کنفرانس بین‌المللی
مطالعات تطبیقی دانش و نوآوری
در روانشناسی، علوم تربیتی، مدیریت، حقوق و آموزش و پرورش
با رویکرد علوم انسانی

MDOI-01-2026.0073
MNR--1-391C3A

بررسی نقش مدیریت منابع در بهبود کارایی و اثربخشی فعالیت‌های اجرایی شهرداری‌ها

صادق زیارتی

کارشناسی مدیریت کسب وکار، کارمند شهرداری بندر بوشهر

چکیده

مدیریت منابع یکی از عوامل اساسی در ارتقای عملکرد سازمان‌های عمومی و بهبود کیفیت خدمات شهری محسوب می‌شود. شهرداری‌ها به‌عنوان نهادهای مسئول اداره امور شهری، با مجموعه‌ای از وظایف گسترده در زمینه خدمات عمومی، نگهداری زیرساخت‌ها، مدیریت پسماند، توسعه فضاهای شهری و اجرای پروژه‌های عمرانی مواجه‌اند. تحقق مطلوب این وظایف مستلزم تخصیص مناسب منابع انسانی، مالی، مادی و اطلاعاتی و ایجاد هماهنگی میان آن‌هاست. بااین‌حال، محدودیت بودجه، پراکندگی مسئولیت‌ها، ضعف برنامه‌ریزی، ناهماهنگی واحدهای اجرایی و استفاده ناکافی از فناوری‌های نوین می‌توانند موجب افزایش هزینه‌ها، تأخیر در اجرای پروژه‌ها و کاهش کیفیت خدمات شهری شوند. پژوهش حاضر با هدف بررسی تحلیلی نقش مدیریت منابع در بهبود کارایی و اثربخشی فعالیت‌های اجرایی شهرداری‌ها تدوین شده است. در این مقاله، ضمن تبیین مفاهیم کارایی، اثربخشی و مدیریت منابع، ابعاد مختلف تخصیص و بهره‌برداری از منابع در مدیریت شهری بررسی می‌شود. همچنین، نقش برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت عملکرد، شفافیت مالی، توانمندسازی کارکنان، مدیریت تجهیزات و بهره‌گیری از سامانه‌های اطلاعاتی در ارتقای عملکرد شهرداری‌ها مورد تحلیل قرار می‌گیرد. یافته‌های مطالعات پیشین نشان می‌دهد که استقرار شیوه‌های مدیریتی ساختارمند با بهبود عملکرد شهرداری‌ها ارتباط مثبت دارد و مدیریت هدفمند مخارج عمومی می‌تواند زمینه استفاده بهتر از منابع محدود را فراهم سازد. بر این اساس، مقاله استدلال می‌کند که بهبود عملکرد اجرایی شهرداری‌ها صرفاً از طریق افزایش اعتبارات یا گسترش امکانات حاصل نمی‌شود، بلکه به کیفیت تصمیم‌گیری، هماهنگی سازمانی، نظارت مستمر و انطباق تخصیص منابع با نیازهای واقعی شهروندان وابسته است. در پایان، راهکارهایی برای تقویت نظام مدیریت منابع، افزایش پاسخ‌گویی، کاهش اتلاف امکانات و ارتقای کیفیت خدمات شهری ارائه می‌شود.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع، شهرداری‌ها، کارایی اجرایی، اثربخشی سازمانی، مدیریت شهری.

مقدمه

شهرداری‌ها از مهم‌ترین نهادهای اجرایی در نظام مدیریت عمومی هستند که مسئولیت ارائه بخش قابل‌توجهی از خدمات موردنیاز شهروندان را بر عهده دارند. نگهداری معابر، مدیریت پسماند، توسعه فضاهای عمومی، اجرای پروژه‌های عمرانی، سامان‌دهی خدمات شهری و حفظ زیرساخت‌ها از جمله فعالیت‌هایی هستند که تحقق مناسب آن‌ها به ظرفیت مدیریتی و نحوه استفاده از منابع سازمانی وابستگی دارد. افزایش انتظارات شهروندان، محدودیت منابع مالی و پیچیده‌تر شدن مسائل شهری، ضرورت بازنگری در شیوه‌های سنتی اداره شهرداری‌ها و حرکت به‌سوی مدیریت هدفمند منابع را افزایش داده است.

مدیریت منابع در شهرداری‌ها صرفاً به تأمین اعتبار یا توزیع نیروی انسانی محدود نمی‌شود، بلکه مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط با برنامه‌ریزی، تخصیص، هماهنگی، نظارت و ارزیابی منابع را دربرمی‌گیرد. در این چارچوب، منابع انسانی، اعتبارات مالی، تجهیزات، ماشین‌آلات، زیرساخت‌های اطلاعاتی و زمان باید به‌گونه‌ای مدیریت شوند که بیشترین تناسب را با اهداف و اولویت‌های شهری داشته باشند. ضعف در هر یک از این حوزه‌ها می‌تواند عملکرد سایر بخش‌ها را نیز تحت تأثیر قرار دهد؛ برای مثال، تأمین اعتبار کافی بدون برنامه‌ریزی اجرایی مناسب ممکن است به تأخیر پروژه‌ها منجر شود و برخورداری از نیروی انسانی متخصص نیز در صورت نبود تجهیزات یا تقسیم کار مؤثر، الزاماً به افزایش بهره‌وری نمی‌انجامد.

اهمیت این موضوع در پژوهش‌های جدید مدیریت عمومی نیز مورد توجه قرار گرفته است. انگلمایر و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای درباره مدیریت و عملکرد شهرداری‌های آلمان نشان دادند که استفاده از شیوه‌های مدیریتی ساختارمند با برخی شاخص‌های عملکرد شهرداری‌ها ارتباط مثبت دارد. این یافته بیانگر آن است که برخورداری از منابع به‌تنهایی برای دستیابی به عملکرد مطلوب کافی نیست و نحوه سازمان‌دهی فعالیت‌ها و مدیریت منابع نیز اهمیت اساسی دارد (Englmaier et al., 2023).

از سوی دیگر، کارایی و اثربخشی دو معیار مکمل برای ارزیابی عملکرد اجرایی شهرداری‌ها محسوب می‌شوند. کارایی به چگونگی استفاده از منابع و میزان تناسب میان هزینه‌های صرف‌شده و خدمات تولیدشده اشاره دارد؛ درحالی‌که اثربخشی بر میزان تحقق اهداف و پاسخ‌گویی به نیازهای واقعی شهروندان تأکید می‌کند. ممکن است یک شهرداری با کاهش هزینه‌های اجرایی، کارایی ظاهری خود را افزایش دهد، اما اگر این کاهش هزینه موجب افت کیفیت خدمات یا تأخیر در تعمیر زیرساخت‌ها شود، اثربخشی آن کاهش خواهد یافت. بنابراین، مدیریت مطلوب منابع باید میان صرفه‌جویی اقتصادی، کیفیت خدمات و تحقق اهداف عمومی تعادل برقرار کند.(Pollitt & Bouckaert, 2017)

پژوهش‌های مرتبط با کارایی مخارج عمومی در شهرداری‌ها نیز اهمیت این مسئله را نشان می‌دهند. اموسا و فادیران (۲۰۲۴) در بررسی عملکرد شهرداری‌های آفریقای جنوبی در ارائه خدماتی مانند آب، برق، فاضلاب و جمع‌آوری پسماند، بر ضرورت توجه به نحوه تخصیص منابع و تفاوت ظرفیت‌های اجرایی شهرداری‌ها تأکید کردند. این موضوع نشان می‌دهد که اندازه و میزان منابع مالی یک شهرداری به‌تنهایی تعیین‌کننده کیفیت خدمات نیست، بلکه ویژگی‌های سازمانی و شیوه مدیریت منابع نیز در عملکرد نهایی نقش دارند.(Amusa & Fadiran, 2024)

در شرایط مدیریت شهری ایران نیز بررسی مدیریت منابع اهمیت ویژه‌ای دارد. شهرداری‌ها با محدودیت‌های مالی، تفاوت در ظرفیت درآمدزایی، تعدد وظایف اجرایی، ضرورت نگهداری مستمر زیرساخت‌ها و نیاز به هماهنگی میان واحدهای تخصصی روبه‌رو هستند. در چنین شرایطی، تصمیم‌گیری درباره اولویت‌بندی پروژه‌ها، نحوه توزیع اعتبارات، استفاده از نیروی انسانی متخصص، مدیریت قراردادها و نظارت بر عملکرد پیمانکاران می‌تواند تأثیر مستقیمی بر کیفیت خدمات عمومی داشته باشد. ازاین‌رو، بهبود عملکرد شهرداری‌ها مستلزم توجه هم‌زمان به منابع موجود، کیفیت فرایندهای مدیریتی و نتایج حاصل از فعالیت‌های اجرایی است.(OECD, 2023)

بر این اساس، مقاله حاضر با رویکردی تحلیلی به بررسی نقش مدیریت منابع در بهبود کارایی و اثربخشی فعالیت‌های اجرایی شهرداری‌ها می‌پردازد. تمرکز اصلی بر این موضوع است که چگونه برنامه‌ریزی منسجم، تخصیص متناسب منابع، ارتقای شایستگی کارکنان، کنترل هزینه‌ها، استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد می‌توانند به کاهش اتلاف منابع و ارتقای کیفیت خدمات شهری کمک کنند. همچنین، موانع سازمانی و مدیریتی موجود بررسی می‌شوند تا زمینه ارائه راهکارهایی متناسب با شرایط اجرایی شهرداری‌ها فراهم شود.

در نهایت، دیدگاه محوری مقاله آن است که بهبود عملکرد شهرداری‌ها بیش از آنکه صرفاً به افزایش حجم منابع وابسته باشد، به توانایی مدیران در تبدیل منابع موجود به خدمات باکیفیت، پایدار و متناسب با نیازهای شهروندان بستگی دارد. این رویکرد با تأکید بر مدیریت عملکرد، پاسخ‌گویی و استفاده بهینه از منابع عمومی در ادبیات مدیریت دولتی نوین هم‌راستاست (Van Dooren et al., 2015).

پیشینه پژوهش

پژوهش درباره مدیریت منابع و عملکرد شهرداری‌ها، بر اهمیت هماهنگی میان منابع مالی، ظرفیت اداری، نیروی انسانی و کیفیت ارائه خدمات عمومی تأکید دارد. بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد که کارایی شهرداری‌ها تنها به میزان بودجه و امکانات آن‌ها وابسته نیست، بلکه شیوه مدیریت، ساختار سازمانی، توانمندی کارکنان و کیفیت تصمیم‌گیری نیز در دستیابی به نتایج مطلوب نقش دارند. در ادامه، مهم‌ترین مطالعات مرتبط با موضوع پژوهش حاضر مرور می‌شوند.

انگلمایر و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «مدیریت و عملکرد در بخش عمومی؛ شواهدی از شهرداری‌های آلمان»، رابطه میان شیوه‌های مدیریتی و عملکرد شهرداری‌ها را بررسی کردند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که شهرداری‌هایی که از روش‌های مدیریتی ساختارمندتر استفاده می‌کنند، در مجموعه‌ای از شاخص‌های مرتبط با عملکرد و جذابیت برای شهروندان و بنگاه‌ها وضعیت مطلوب‌تری دارند. همچنین، میان شهرداری‌ها از نظر میزان استفاده از برنامه‌ریزی و مدیریت ساختارمند تفاوت قابل‌توجهی مشاهده شد. این نتایج بر اهمیت استقرار نظام‌های منظم برنامه‌ریزی، تعیین اهداف و پایش عملکرد در مدیریت منابع شهرداری‌ها تأکید می‌کند .(Englmaier et al., 2023)

سالازار-آدامز (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای درباره تأثیر ویژگی‌های سازمانی و کارکنان بر کارایی دولت‌های محلی مکزیک، عملکرد ۱۴۷۰ شهرداری را بررسی کرد. نتایج نشان داد که عواملی مانند سهم کارکنان دارای تحصیلات دانشگاهی، سطح پرداخت‌ها و امکانات رایانه‌ای کارکنان با کارایی دولت‌های محلی ارتباط دارند. این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی و فراهم‌کردن زیرساخت‌های لازم برای انجام وظایف اداری، از مؤلفه‌های مؤثر بر عملکرد اجرایی شهرداری‌ها هستند. بر این اساس، سرمایه‌گذاری در شایستگی کارکنان و توسعه امکانات اطلاعاتی باید بخشی از برنامه ارتقای بهره‌وری سازمان‌های مدیریت شهری باشد .(Salazar-Adams, 2024)

اموسا و فادیران (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «کارایی مخارج عمومی برای خدمات اساسی؛ مطالعه شهرداری‌های آفریقای جنوبی»، کارایی ارائه خدمات در ۲۱۳ شهرداری محلی و کلان‌شهری را بررسی کردند. حوزه‌های مورد مطالعه شامل برق، آب، فاضلاب و جمع‌آوری پسماند بود. نتایج، تفاوت قابل‌توجهی میان عملکرد شهرداری‌ها نشان داد و مشخص کرد که اندازه بزرگ‌تر شهرداری لزوماً به ارائه کارآمدتر خدمات منجر نمی‌شود. این یافته اهمیت تناسب میان منابع تخصیص‌یافته، شرایط محلی و ظرفیت اجرایی سازمان را برجسته می‌کند. همچنین، پژوهش مذکور نشان می‌دهد که ارزیابی کارایی باید کیفیت خدمات را نیز در نظر بگیرد و صرف کاهش هزینه‌ها نمی‌تواند معیار کافی برای موفقیت مدیریت شهری باشد (Amusa & Fadiran, 2024).

تران و دالری (۲۰۲۳) در پژوهشی درباره عملکرد شهرداری‌ها در ساختار شبکه‌ای عملیات مالی و ارائه خدمات در ایالت نیوساوت‌ولز استرالیا، ارتباط میان کارایی مالی و کارایی خدماتی را بررسی کردند. نتایج آنان نشان داد که کارایی مالی با عملکرد کلی شهرداری‌ها ارتباط معناداری دارد و در تبیین تفاوت عملکرد آن‌ها اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. این مطالعه بر ضرورت هماهنگی میان برنامه‌ریزی بودجه، کنترل هزینه‌ها و فرایند ارائه خدمات تأکید دارد. از این منظر، تصمیم‌های مالی شهرداری نباید مستقل از اهداف اجرایی اتخاذ شوند، بلکه لازم است منابع مالی در ارتباط مستقیم با اولویت‌های خدماتی و نتایج مورد انتظار مدیریت شوند .(Tran & Dollery, 2023)

می‌لار-گارسیا و همکاران (۲۰۲۲) در مقاله‌ای مروری با عنوان «کارایی دولت محلی؛ بررسی عوامل تعیین‌کننده و روندهای جدید»، مطالعات بین‌المللی مرتبط با کارایی دولت‌های محلی را تحلیل کردند. نتایج این مرور نشان داد که پژوهش‌های این حوزه به‌تدریج از بررسی صرف هزینه‌ها و شاخص‌های مالی به سمت توجه بیشتر به عوامل محیطی، شیوه‌های نوین مدیریت و ویژگی‌های سازمانی حرکت کرده‌اند. اهمیت این مطالعه در آن است که کارایی شهرداری‌ها را پدیده‌ای چندبعدی معرفی می‌کند که برای تحلیل آن باید علاوه بر منابع مالی، شرایط محیطی، ساختار سازمانی و روش‌های اداره امور نیز مورد توجه قرار گیرند .(Milán-García et al., 2022)

مرور پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که مدیریت منابع در شهرداری‌ها از چند مسیر اصلی بر کارایی و اثربخشی فعالیت‌های اجرایی تأثیر می‌گذارد. نخست، مدیریت ساختارمند و هدف‌گذاری روشن می‌تواند هماهنگی فعالیت‌ها را افزایش دهد و از پراکندگی منابع جلوگیری کند. دوم، برخورداری از کارکنان توانمند و زیرساخت‌های اطلاعاتی مناسب، ظرفیت اجرایی سازمان را تقویت می‌کند. سوم، تخصیص هدفمند اعتبارات و ارزیابی کیفیت خدمات، امکان شناسایی هزینه‌های غیرضروری و اصلاح فرایندهای اجرایی را فراهم می‌سازد (Englmaier et al., 2023; Salazar-Adams, 2024; Amusa & Fadiran, 2024).

با وجود اهمیت این مطالعات، هر یک از آن‌ها بر بخشی از مسئله تمرکز کرده‌اند؛ برخی بر شیوه‌های مدیریتی، برخی بر ویژگی‌های کارکنان و برخی دیگر بر کارایی مخارج و ارائه خدمات عمومی تأکید داشته‌اند. ازاین‌رو، بررسی یکپارچه ارتباط میان مدیریت منابع انسانی، مالی، مادی و اطلاعاتی و تأثیر هم‌زمان آن‌ها بر کارایی و اثربخشی فعالیت‌های اجرایی شهرداری‌ها همچنان اهمیت دارد.

بر همین اساس، وجه تمایز مقاله حاضر در رویکرد تلفیقی آن است. در این مقاله، مدیریت منابع نه به‌عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌های جداگانه، بلکه به‌عنوان نظامی هماهنگ بررسی می‌شود که موفقیت آن به ارتباط میان برنامه‌ریزی، تخصیص منابع، اجرای فعالیت‌ها، نظارت و ارزیابی نتایج وابسته است. این رویکرد می‌تواند مبنایی برای ارائه راهکارهای کاربردی در جهت کاهش اتلاف منابع، ارتقای کیفیت خدمات و افزایش پاسخ‌گویی شهرداری‌ها فراهم کند.

مبانی و ابعاد مدیریت منابع در شهرداری‌ها

۱ .مفهوم مدیریت منابع در مدیریت شهری

مدیریت منابع فرایندی نظام‌مند برای شناسایی نیازها، برنامه‌ریزی، تخصیص، استفاده و ارزیابی منابع سازمانی در راستای تحقق اهداف تعیین‌شده است. در شهرداری‌ها، این فرایند باید به‌گونه‌ای طراحی شود که امکانات محدود سازمان با نیازهای متنوع شهروندان و اولویت‌های توسعه شهری هماهنگ باشد. مدیریت منابع زمانی اثربخش خواهد بود که تصمیم‌های مربوط به نیروی انسانی، بودجه، تجهیزات و اطلاعات به‌صورت هماهنگ اتخاذ شوند و نتایج آن‌ها در عملکرد اجرایی سازمان قابل ارزیابی باشد.(Van Dooren et al., 2015)

برخلاف رویکردهای سنتی که گاهی بر تأمین منابع و انجام فعالیت‌های اداری تمرکز دارند، رویکردهای نوین مدیریت عمومی بر ارتباط میان منابع مصرف‌شده و نتایج حاصل از آن‌ها تأکید می‌کنند. بر این اساس، مدیران شهرداری باید علاوه بر بررسی میزان هزینه‌ها و امکانات مصرف‌شده، مشخص کنند که این منابع تا چه اندازه به بهبود خدمات عمومی، افزایش کیفیت محیط شهری و تحقق اهداف سازمانی منجر شده‌اند.(OECD, 2023)

۲ .تفاوت کارایی و اثربخشی در فعالیت‌های اجرایی شهرداری‌ها

کارایی و اثربخشی دو مفهوم مرتبط اما متمایز هستند. کارایی به استفاده مناسب از منابع برای انجام فعالیت‌ها اشاره دارد؛ درحالی‌که اثربخشی میزان دستیابی به اهداف موردنظر را مشخص می‌کند. برای مثال، اگر شهرداری بتواند عملیات جمع‌آوری پسماند را با مصرف سوخت کمتر و زمان کوتاه‌تر انجام دهد، کارایی آن افزایش یافته است. اما اگر این کاهش هزینه موجب باقی‌ماندن زباله در برخی مناطق شود، اثربخشی خدمات همچنان با مشکل مواجه خواهد بود.

ازاین‌رو، ارزیابی عملکرد شهرداری‌ها نباید صرفاً بر میزان صرفه‌جویی یا تعداد فعالیت‌های انجام‌شده استوار باشد. شاخص‌هایی مانند کیفیت خدمات، سرعت پاسخ‌گویی به درخواست‌های شهروندان، دوام پروژه‌های عمرانی، میزان تحقق برنامه‌ها و رضایت عمومی نیز باید مورد توجه قرار گیرند. مطالعات مرتبط با عملکرد شهرداری‌ها نشان می‌دهند که ارزیابی دقیق مستلزم توجه هم‌زمان به منابع مصرف‌شده و نتایج خدماتی است.(Amusa & Fadiran, 2024)

در نتیجه، مدیریت مطلوب منابع زمانی محقق می‌شود که شهرداری بتواند با هزینه معقول، خدمات باکیفیت ارائه دهد و در عین حال، اهداف عمومی خود را به‌صورت پایدار تحقق بخشد.

۳ .مدیریت منابع انسانی

نیروی انسانی یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های سازمانی شهرداری‌هاست؛ زیرا برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، اجرای پروژه‌ها، نظارت بر پیمانکاران و ارائه خدمات عمومی به دانش، تجربه و مهارت کارکنان وابسته است. حتی برخورداری از بودجه کافی و تجهیزات پیشرفته نیز بدون نیروی انسانی توانمند نمی‌تواند به عملکرد مطلوب منجر شود.

مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها باید بر استخدام شایسته، تقسیم کار متناسب با تخصص، آموزش مستمر، ارزیابی عملکرد و ایجاد انگیزه شغلی استوار باشد. برای نمونه، استفاده از نیروهای متخصص در حوزه‌های فنی و عمرانی می‌تواند کیفیت نظارت بر پروژه‌ها را افزایش دهد و احتمال بروز خطاهای اجرایی را کاهش دهد. همچنین، آموزش کارکنان در زمینه فناوری‌های نوین و سامانه‌های اداری می‌تواند سرعت انجام امور و کیفیت تصمیم‌گیری را بهبود بخشد.(Salazar-Adams, 2024)

یکی دیگر از ابعاد مهم مدیریت منابع انسانی، توزیع متوازن نیروی کار است. تمرکز کارکنان در برخی واحدها و کمبود نیرو در بخش‌های عملیاتی ممکن است موجب افزایش زمان پاسخ‌گویی و کاهش کیفیت خدمات شود. بنابراین، شهرداری‌ها باید با تحلیل حجم کار، تعیین نیازهای واقعی هر واحد و بازنگری در شرح وظایف، از ظرفیت کارکنان به شکل مؤثرتری استفاده کنند.

۴ .مدیریت منابع مالی

منابع مالی امکان اجرای برنامه‌های شهری، نگهداری زیرساخت‌ها، پرداخت هزینه‌های جاری و تأمین تجهیزات موردنیاز را فراهم می‌کنند. بااین‌حال، محدودیت بودجه و تعدد نیازهای شهری ضرورت اولویت‌بندی دقیق مخارج را افزایش می‌دهد. بودجه‌ریزی مؤثر باید بر اساس نیازهای واقعی، اهمیت خدمات، هزینه‌های نگهداری و پیامدهای بلندمدت تصمیم‌های مالی انجام شود.

یکی از مشکلات احتمالی در مدیریت مالی شهرداری‌ها، تمرکز بیش از اندازه بر هزینه‌های کوتاه‌مدت و بی‌توجهی به پیامدهای بلندمدت است. برای مثال، کاهش هزینه تعمیرات دوره‌ای ماشین‌آلات ممکن است در کوتاه‌مدت صرفه‌جویی ایجاد کند، اما در ادامه موجب خرابی‌های پرهزینه و اختلال در خدمات شهری شود. ازاین‌رو، تصمیم‌های مالی باید علاوه بر هزینه اولیه، هزینه‌های بهره‌برداری، نگهداری و آثار اجرایی را نیز در نظر بگیرند.(OECD, 2023)

همچنین، شفافیت در تخصیص اعتبارات و نظارت بر هزینه‌کرد منابع می‌تواند پاسخ‌گویی مدیران را تقویت کند. انتشار گزارش‌های قابل‌فهم از عملکرد مالی، مقایسه هزینه‌های پیش‌بینی‌شده با هزینه‌های واقعی و بررسی دلایل انحراف از بودجه، زمینه شناسایی ضعف‌های مدیریتی را فراهم می‌سازد. در این چارچوب، هدف صرفاً کاهش مخارج نیست، بلکه تخصیص منابع مالی به فعالیت‌هایی است که بیشترین ارزش عمومی را ایجاد می‌کنند.

۵ .مدیریت منابع مادی و تجهیزات

منابع مادی شهرداری‌ها شامل ساختمان‌ها، ماشین‌آلات، وسایل نقلیه، تجهیزات فنی، ابزارهای خدمات شهری و سایر دارایی‌های موردنیاز برای اجرای وظایف سازمانی است. مدیریت نامناسب این دارایی‌ها می‌تواند موجب افزایش هزینه‌های تعمیر و نگهداری، کاهش عمر مفید تجهیزات و اختلال در ارائه خدمات شود.

یکی از راهکارهای اساسی در این زمینه، ایجاد نظام جامع ثبت و پایش دارایی‌هاست. شهرداری باید اطلاعات مربوط به وضعیت تجهیزات، عمر مفید، هزینه تعمیرات، میزان استفاده و نیازهای جایگزینی را به‌صورت منظم ثبت کند. این اطلاعات به مدیران کمک می‌کند تا درباره تعمیر، نوسازی، جابه‌جایی یا جایگزینی تجهیزات تصمیم‌های دقیق‌تری بگیرند.

همچنین، نگهداری پیشگیرانه می‌تواند از توقف ناگهانی فعالیت‌ها جلوگیری کند. برای مثال، بررسی دوره‌ای خودروهای حمل پسماند یا تجهیزات مورد استفاده در نگهداری معابر، احتمال خرابی در زمان انجام عملیات را کاهش می‌دهد. در کنار این اقدامات، خرید تجهیزات باید بر اساس نیاز واقعی، هزینه چرخه عمر و ظرفیت بهره‌برداری انجام شود تا از خریدهای غیرضروری و بلااستفاده ماندن دارایی‌ها جلوگیری شود.

۶ .مدیریت منابع اطلاعاتی و فناوری

اطلاعات دقیق و به‌روز یکی از پیش‌نیازهای تصمیم‌گیری مؤثر در شهرداری‌هاست. مدیران برای تخصیص منابع، اولویت‌بندی پروژه‌ها و نظارت بر عملکرد واحدها به اطلاعات قابل‌اعتماد درباره وضعیت خدمات، هزینه‌ها، تجهیزات، نیروی انسانی و نیازهای شهروندان نیاز دارند.

استفاده از سامانه‌های اطلاعاتی یکپارچه می‌تواند دسترسی به داده‌های موردنیاز را تسهیل کند و از پراکندگی اطلاعات میان واحدهای مختلف جلوگیری نماید. برای نمونه، اتصال اطلاعات مالی به وضعیت پیشرفت پروژه‌ها به مدیران امکان می‌دهد هزینه‌های انجام‌شده را با میزان پیشرفت واقعی مقایسه کنند. همچنین، سامانه‌های ثبت درخواست شهروندان می‌توانند در شناسایی مناطق دارای کمبود خدمات و تعیین اولویت اقدامات اجرایی مؤثر باشند.

البته، استقرار فناوری به‌تنهایی تضمین‌کننده بهبود عملکرد نیست. کیفیت داده‌ها، آموزش کاربران، امنیت اطلاعات و هماهنگی فرایندهای سازمانی از عوامل تعیین‌کننده موفقیت سامانه‌های اطلاعاتی هستند. بنابراین، فناوری باید به‌عنوان ابزاری برای تقویت تصمیم‌گیری و مدیریت منابع به کار گرفته شود، نه صرفاً به‌عنوان یک هزینه تجهیزاتی جدید.(OECD, 2023)

مدیریت منابع در شهرداری‌ها مفهومی چندبعدی است که منابع انسانی، مالی، مادی و اطلاعاتی را دربرمی‌گیرد. اثربخشی این مدیریت به میزان هماهنگی میان اجزای مختلف و ارتباط آن‌ها با اهداف اجرایی سازمان وابسته است. توجه هم‌زمان به تخصص

کارکنان، تخصیص هدفمند بودجه، نگهداری دارایی‌ها و استفاده از اطلاعات معتبر می‌تواند زمینه افزایش کارایی، ارتقای کیفیت خدمات و تحقق بهتر اهداف شهری را فراهم کند.

نقش برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت عملکرد در بهبود فعالیت‌های اجرایی شهرداری‌ها

۱ .نقش برنامه‌ریزی راهبردی در تخصیص منابع

برنامه‌ریزی راهبردی یکی از ابزارهای اساسی برای هدایت منابع شهرداری در مسیر اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت است. در نبود برنامه‌ریزی منسجم، تصمیم‌های اجرایی ممکن است تحت تأثیر نیازهای مقطعی، فشارهای سازمانی یا اولویت‌های غیرشفاف قرار گیرند و منابع از فعالیت‌های ضروری منحرف شوند. برنامه‌ریزی راهبردی با تعیین اهداف مشخص، شناسایی نیازهای شهری و اولویت‌بندی پروژه‌ها، امکان استفاده هدفمندتر از منابع را فراهم می‌کند.(Bryson et al., 2018)

در این چارچوب، شهرداری باید پیش از تخصیص بودجه و نیروی انسانی، ضرورت هر فعالیت، میزان تأثیر آن بر کیفیت زندگی شهروندان، هزینه‌های اجرا و ظرفیت سازمان برای تکمیل آن را بررسی کند. برای مثال، در شرایط محدودیت اعتبارات، ترمیم معابر آسیب‌دیده یا اصلاح زیرساخت‌های پرخطر ممکن است نسبت به اجرای طرح‌های کم‌اولویت در موقعیت مناسب‌تری قرار گیرد. چنین تصمیم‌هایی زمانی قابل دفاع هستند که بر معیارهای روشن و اطلاعات معتبر استوار باشند.

برنامه‌ریزی راهبردی همچنین به ایجاد هماهنگی میان واحدهای مختلف کمک می‌کند. هنگامی که واحدهای مالی، فنی و خدمات شهری از اهداف مشترک و اولویت‌های مصوب آگاهی داشته باشند، احتمال تداخل فعالیت‌ها و تخصیص نامتناسب منابع کاهش می‌یابد. بنابراین، برنامه راهبردی باید مبنای تصمیم‌های بودجه‌ای و اجرایی باشد، نه اینکه صرفاً به‌عنوان سندی اداری نگهداری شود.

۲ .بهینه‌سازی تخصیص منابع مالی و اجرایی

تخصیص بهینه منابع به معنای هدایت امکانات موجود به فعالیت‌هایی است که متناسب با هزینه انجام‌شده، بیشترین ارزش عمومی را ایجاد می‌کنند. در شهرداری‌ها، این موضوع مستلزم مقایسه نیازهای مختلف شهری و توجه به پیامدهای اقتصادی، اجتماعی و خدماتی تصمیم‌هاست. صرف اختصاص بودجه بیشتر به یک واحد یا پروژه، الزاماً به معنای افزایش کارایی آن نیست؛ زیرا نتیجه نهایی به کیفیت اجرا، مدیریت هزینه‌ها و میزان تحقق اهداف بستگی دارد (Amusa & Fadiran, 2024).

یکی از راهکارهای مؤثر، پیوند دادن بودجه با برنامه‌های عملیاتی است. در این روش، هر اعتبار باید به فعالیت مشخص، مسئول اجرایی، زمان‌بندی و نتیجه مورد انتظار مرتبط باشد. چنین رویکردی امکان بررسی میزان پیشرفت فعالیت‌ها و شناسایی مواردی را فراهم می‌کند که منابع مصرف شده‌اند، اما خروجی متناسبی ایجاد نشده است.

همچنین، استفاده از ارزیابی هزینه و فایده می‌تواند در انتخاب میان گزینه‌های اجرایی مؤثر باشد. برای مثال، شهرداری هنگام تصمیم‌گیری درباره خرید ماشین‌آلات جدید یا برون‌سپاری بخشی از خدمات، باید هزینه‌های خرید، نگهداری، نیروی انسانی، نظارت و کیفیت مورد انتظار را مقایسه کند. تصمیم مناسب، گزینه‌ای نیست که صرفاً هزینه اولیه کمتری داشته باشد، بلکه باید با توجه به هزینه‌های بلندمدت و توان اجرایی سازمان انتخاب شود.

۳ .استقرار نظام مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد فرایندی برای تعیین اهداف، پایش فعالیت‌ها، ارزیابی نتایج و اصلاح تصمیم‌های اجرایی است. در شهرداری‌ها، این نظام می‌تواند فاصله میان برنامه‌ریزی و اجرای واقعی را مشخص کند و به مدیران نشان دهد که منابع تا چه اندازه در مسیر اهداف سازمانی مصرف شده‌اند. پژوهش‌های مدیریت عمومی بر اهمیت استفاده از اطلاعات عملکردی برای بهبود تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی سازمان‌های عمومی تأکید دارند.(Van Dooren et al., 2015)

برای استقرار این نظام، لازم است هر واحد اجرایی اهداف مشخص و شاخص‌های متناسب با وظایف خود داشته باشد. در واحد خدمات شهری، زمان رسیدگی به درخواست‌ها و کیفیت جمع‌آوری پسماند می‌تواند معیار ارزیابی باشد؛ درحالی‌که در واحد عمرانی، رعایت زمان‌بندی، کیفیت اجرا، کنترل هزینه‌ها و میزان انطباق عملیات با مشخصات فنی اهمیت بیشتری دارد.

بااین‌حال، استفاده از شاخص‌ها باید با دقت انجام شود. تمرکز صرف بر تعداد فعالیت‌های انجام‌شده ممکن است کارکنان را به افزایش کمیت به بهای کاهش کیفیت سوق دهد. ازاین‌رو، ارزیابی عملکرد باید ترکیبی از شاخص‌های کمی و کیفی باشد و شرایط محیطی و محدودیت‌های اجرایی هر واحد را نیز در نظر بگیرد.

۴ .تقویت هماهنگی میان واحدهای سازمانی

فعالیت‌های اجرایی شهرداری‌ها معمولاً به همکاری چندین واحد وابسته‌اند. اجرای یک پروژه عمرانی ممکن است به هماهنگی میان واحدهای فنی، مالی، تدارکات، حقوقی و نظارت نیاز داشته باشد. ضعف ارتباط میان این بخش‌ها می‌تواند موجب تأخیر در تأمین مصالح، طولانی‌شدن فرایند پرداخت‌ها، تداخل وظایف و افزایش هزینه‌های اجرایی شود.

برای کاهش این مشکلات، لازم است فرایندهای مشترک سازمانی شناسایی و مسئولیت هر واحد به‌روشنی تعیین شود. تشکیل جلسات هماهنگی هدفمند، ایجاد سامانه مشترک تبادل اطلاعات و تعیین مسئول مشخص برای پیگیری پروژه‌ها می‌تواند از پراکندگی تصمیم‌ها جلوگیری کند. همچنین، تفویض اختیار متناسب با مسئولیت‌ها به مدیران میانی، در صورت همراهی با نظارت و پاسخ‌گویی، می‌تواند سرعت تصمیم‌گیری را افزایش دهد.

هماهنگی سازمانی زمانی اثربخش است که اطلاعات به‌موقع در اختیار افراد مسئول قرار گیرد و تصمیم‌های اتخاذشده قابلیت پیگیری داشته باشند. در نتیجه، مدیریت منابع باید علاوه بر کنترل مقدار منابع، بر کیفیت ارتباط میان واحدهایی که از این منابع استفاده می‌کنند نیز تمرکز داشته باشد.

۵ .مدیریت زمان و کاهش تأخیرهای اجرایی

زمان یکی از منابع مهم و گاه نادیده‌گرفته‌شده در فعالیت‌های شهرداری است. تأخیر در تصمیم‌گیری، تصویب اعتبارات، انعقاد قراردادها یا تأمین تجهیزات می‌تواند هزینه نهایی پروژه‌ها را افزایش دهد و بهره‌برداری از خدمات را به تعویق بیندازد. به همین دلیل، مدیریت زمان باید به‌عنوان بخشی از نظام مدیریت منابع مورد توجه قرار گیرد.

تدوین برنامه زمان‌بندی واقع‌بینانه، تعیین نقاط کنترل، شناسایی فعالیت‌های وابسته و بررسی مستمر میزان پیشرفت پروژه‌ها از جمله اقداماتی هستند که می‌توانند احتمال تأخیر را کاهش دهند. همچنین، ثبت دلایل تأخیرهای گذشته و تحلیل آن‌ها به شهرداری کمک می‌کند تا مشکلات تکرارشونده مانند طولانی‌شدن فرایندهای اداری یا ضعف هماهنگی با پیمانکاران را شناسایی کند.

در این زمینه، فناوری‌های مدیریت پروژه می‌توانند امکان مشاهده وضعیت فعالیت‌ها، مسئولیت‌ها و مهلت‌های زمانی را فراهم سازند. البته، ابزارهای نرم‌افزاری زمانی مؤثر خواهند بود که اطلاعات آن‌ها به‌روز باشد و مدیران از نتایج گزارش‌ها برای اصلاح تصمیم‌های اجرایی استفاده کنند.

برنامه‌ریزی راهبردی، تخصیص هدفمند منابع، مدیریت عملکرد، هماهنگی سازمانی و کنترل زمان، اجزای مکمل یک نظام مدیریتی مؤثر در شهرداری‌ها هستند. این مؤلفه‌ها زمانی بیشترین تأثیر را خواهند داشت که به‌صورت یکپارچه اجرا شوند و تصمیم‌های مالی و اجرایی بر اساس اهداف روشن، اطلاعات معتبر و نتایج قابل ارزیابی اتخاذ شوند.



نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقای بهره‌وری کارکنان شهرداری‌ها

۱ .شایسته‌سالاری و تناسب تخصص با مسئولیت‌های شغلی

منابع انسانی یکی از تعیین‌کننده‌ترین عوامل در کیفیت فعالیت‌های اجرایی شهرداری‌هاست. کارکنان در سطوح مختلف، از برنامه‌ریزی و امور مالی تا نظارت فنی و ارائه خدمات شهری، نقش مستقیمی در تبدیل امکانات سازمان به نتایج عملی دارند. ازاین‌رو، استقرار نظام شایسته‌سالاری و واگذاری مسئولیت‌ها بر اساس تخصص، تجربه و توانمندی افراد، از الزامات ارتقای بهره‌وری محسوب می‌شود.

چنانچه مسئولیت‌های تخصصی بدون توجه کافی به صلاحیت حرفه‌ای کارکنان واگذار شوند، احتمال بروز خطا، دوباره‌کاری و افزایش هزینه‌های اجرایی بیشتر خواهد شد. برای مثال، نظارت بر پروژه‌های عمرانی به دانش فنی و آشنایی با ضوابط اجرایی نیاز دارد؛ درحالی‌که مدیریت قراردادها مستلزم تسلط بر فرایندهای مالی، حقوقی و اداری است. بنابراین، شهرداری‌ها باید شرح وظایف شفاف، معیارهای مشخص انتخاب و نظام ارزیابی شغلی متناسب با مسئولیت‌های هر پست داشته باشند.

پژوهش‌های مرتبط با عملکرد دولت‌های محلی نیز بر اهمیت ویژگی‌های کارکنان و امکانات سازمانی در توضیح تفاوت عملکرد واحدهای اجرایی تأکید دارند .(Salazar-Adams, 2024) بر این اساس، تناسب تخصص و مسئولیت باید یکی از معیارهای اصلی تصمیم‌گیری در حوزه منابع انسانی شهرداری‌ها باشد.

۲ .آموزش مستمر و توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای

تغییر فناوری‌ها، پیچیده‌ترشدن پروژه‌های شهری و افزایش الزامات قانونی، ضرورت آموزش مستمر کارکنان شهرداری را افزایش داده است. آموزش‌های حرفه‌ای باید متناسب با نیازهای واقعی هر واحد طراحی شوند و تنها به دوره‌های عمومی و نظری محدود نمانند.

در واحدهای فنی، آموزش روش‌های نوین نظارت بر پروژه، کنترل کیفیت و مدیریت پیمانکاران اهمیت دارد. در واحدهای مالی، آشنایی با بودجه‌ریزی عملکردمحور، کنترل هزینه‌ها و سامانه‌های مالی می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری را ارتقا دهد. همچنین، آموزش مهارت‌های ارتباطی و مدیریت تعارض برای کارکنانی که مستقیماً با شهروندان تعامل دارند، ضروری است.

اثربخشی آموزش زمانی افزایش می‌یابد که نیازسنجی پیش از برگزاری دوره انجام شود و نتایج آن پس از آموزش ارزیابی گردد. شهرداری‌ها می‌توانند با بررسی خطاهای اجرایی، تأخیرهای پرتکرار و ضعف‌های عملکردی، اولویت‌های آموزشی خود را تعیین کنند. این رویکرد از صرف هزینه برای دوره‌هایی که ارتباط محدودی با وظایف واقعی کارکنان دارند، جلوگیری خواهد کرد.

۳ .انگیزش شغلی و بهبود محیط کار

انگیزش کارکنان بر میزان مسئولیت‌پذیری، کیفیت انجام وظایف و تمایل به همکاری سازمانی تأثیر می‌گذارد. در محیط‌هایی که عملکرد مناسب دیده نمی‌شود، مسئولیت‌ها مبهم هستند یا فرصت پیشرفت حرفه‌ای محدود است، احتمال کاهش انگیزه و افت کیفیت کار افزایش می‌یابد.

برای تقویت انگیزش، شهرداری‌ها باید میان مسئولیت، اختیار و پاسخ‌گویی تعادل برقرار کنند. تعیین انتظارات روشن، بازخورد منظم، قدردانی از عملکرد مطلوب و فراهم‌کردن فرصت‌های یادگیری می‌تواند احساس تعلق سازمانی را تقویت کند. همچنین، عدالت در تقسیم کار و شفافیت در ارزیابی عملکرد از شکل‌گیری احساس تبعیض و نارضایتی جلوگیری می‌کند.

البته، انگیزش تنها به پرداخت‌های مالی وابسته نیست. امنیت شغلی متناسب با ضوابط، احترام حرفه‌ای، مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با وظایف و امکان ارائه پیشنهادهای اصلاحی نیز در کیفیت عملکرد کارکنان نقش دارند. بنابراین، مدیریت منابع انسانی باید مجموعه‌ای از عوامل مالی و غیرمالی را به‌صورت هماهنگ مورد توجه قرار دهد.

۴ .ارزیابی عملکرد و پاسخ‌گویی کارکنان

ارزیابی عملکرد زمانی می‌تواند به افزایش بهره‌وری منجر شود که بر معیارهای روشن، منصفانه و مرتبط با نتایج واقعی کار استوار باشد. در شهرداری‌ها، ارزیابی نباید صرفاً بر حضور فیزیکی، ساعات کار یا تعداد فعالیت‌ها متمرکز باشد؛ بلکه کیفیت خدمات، رعایت مقررات، دقت اجرایی، همکاری تیمی و میزان تحقق مسئولیت‌ها نیز باید سنجیده شوند.

برای نمونه، عملکرد یک کارشناس نظارت بر پروژه را نمی‌توان فقط با تعداد بازدیدهای ثبت‌شده ارزیابی کرد؛ بلکه کیفیت گزارش‌ها، شناسایی به‌موقع نواقص و پیگیری اصلاحات نیز اهمیت دارند. به همین ترتیب، در واحد پاسخ‌گویی به شهروندان، سرعت رسیدگی باید همراه با دقت پاسخ‌ها و میزان حل واقعی مشکلات بررسی شود.

نظام ارزیابی مناسب باید علاوه بر شناسایی ضعف‌ها، مبنایی برای آموزش، اصلاح فرایندها و تشویق عملکرد مطلوب فراهم کند. رویکردهای مدیریت عملکرد در بخش عمومی نیز بر استفاده از اطلاعات ارزیابی برای یادگیری سازمانی و بهبود تصمیم‌گیری تأکید دارند.(Van Dooren et al., 2015)

۵ .تفویض اختیار و تقویت کار تیمی

تمرکز بیش از اندازه تصمیم‌گیری در سطوح بالای مدیریتی می‌تواند موجب طولانی‌شدن فرایندهای اداری و کاهش سرعت پاسخ‌گویی به مسائل شهری شود. تفویض اختیار متناسب با صلاحیت کارکنان و حدود مسئولیت هر واحد، امکان اتخاذ تصمیم‌های سریع‌تر را فراهم می‌کند.

برای موفقیت این رویکرد، لازم است حدود اختیارات، مسئولیت‌ها و سازوکارهای نظارتی به‌روشنی مشخص شوند. تفویض اختیار بدون تعیین مسئولیت ممکن است به پراکندگی تصمیم‌ها منجر شود؛ همان‌طور که تمرکز کامل تصمیم‌گیری نیز می‌تواند ظرفیت ابتکار عمل کارکنان را محدود کند.

کار تیمی نیز در فعالیت‌هایی که به همکاری چند تخصص نیاز دارند، اهمیت ویژه‌ای دارد. تشکیل گروه‌های مشترک برای بررسی مشکلات پروژه‌ها، هماهنگی واحدهای خدمات شهری و تبادل تجربه میان کارکنان می‌تواند از دوباره‌کاری جلوگیری کند. در چنین شرایطی، منابع انسانی نه مجموعه‌ای از افراد مستقل، بلکه شبکه‌ای از توانمندی‌های مکمل برای تحقق اهداف شهری خواهد بود.

بهبود بهره‌وری نیروی انسانی در شهرداری‌ها مستلزم توجه هم‌زمان به شایسته‌سالاری، آموزش مستمر، انگیزش شغلی، ارزیابی عملکرد و تفویض اختیار است. این عوامل زمانی به نتایج پایدار منجر می‌شوند که در چارچوبی منسجم و متناسب با اهداف سازمانی اجرا شوند. در نهایت، کارکنان توانمند و مسئولیت‌پذیر می‌توانند نقش مهمی در کاهش خطاهای اجرایی، استفاده بهتر از امکانات و ارتقای کیفیت خدمات شهری ایفا کنند.

نقش مدیریت منابع مالی و شفافیت اقتصادی در بهبود عملکرد شهرداری‌ها

۱ .بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد

بودجه یکی از مهم‌ترین ابزارهای هدایت فعالیت‌های اجرایی شهرداری‌هاست و نحوه تخصیص آن می‌تواند بر کیفیت خدمات عمومی و سرعت اجرای پروژه‌ها تأثیر مستقیم داشته باشد. در رویکرد سنتی، توجه عمدتاً به میزان اعتبارات اختصاص‌یافته و هزینه‌های انجام‌شده معطوف است؛ اما در بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، ارتباط میان اعتبار مصرف‌شده، فعالیت انجام‌شده و نتیجه حاصل از آن نیز مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

در این رویکرد، هر بخش از بودجه باید با هدفی مشخص و نتیجه‌ای قابل ارزیابی ارتباط داشته باشد. برای مثال، تخصیص اعتبار به بهسازی معابر باید با شاخص‌هایی مانند کیفیت اجرا، میزان پیشرفت، دوام عملیات و بهبود شرایط عبورومرور همراه باشد. چنین سازوکاری به مدیران کمک می‌کند تا مشخص کنند کدام هزینه‌ها به نتایج مطلوب منجر شده‌اند و کدام فعالیت‌ها به بازنگری نیاز دارند.(OECD, 2023)

بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد همچنین امکان مقایسه میان برنامه‌های پیشنهادی و نتایج واقعی را فراهم می‌کند. البته، موفقیت آن به کیفیت اطلاعات، واقع‌بینانه‌بودن اهداف و توجه به شرایط متفاوت مناطق شهری وابسته است. بنابراین، شاخص‌های عملکرد باید متناسب با ماهیت هر فعالیت تعیین شوند و صرفاً به دلیل سهولت اندازه‌گیری انتخاب نشوند.

۲ .کنترل هزینه‌ها و جلوگیری از اتلاف منابع مالی

کنترل هزینه‌ها یکی از وظایف اساسی مدیریت مالی شهرداری‌هاست؛ اما این فرایند نباید به کاهش بی‌رویه مخارج محدود شود. هدف اصلی، شناسایی هزینه‌های غیرضروری و افزایش ارزش حاصل از منابع مصرف‌شده است. کاهش هزینه‌های نگهداری، تعمیرات یا نظارت فنی ممکن است در کوتاه‌مدت صرفه‌جویی ایجاد کند، اما در بلندمدت به افزایش هزینه‌های جبران خسارت یا افت کیفیت خدمات منجر شود.

برای کنترل مؤثر هزینه‌ها، شهرداری‌ها باید فرایندهای مالی و اجرایی را به‌صورت مستمر بررسی کنند. مقایسه هزینه‌های پیش‌بینی‌شده با هزینه‌های واقعی، شناسایی انحرافات بودجه‌ای و بررسی دلایل افزایش مخارج می‌تواند زمینه اصلاح تصمیم‌های مدیریتی را فراهم سازد. همچنین، ارزیابی هزینه‌های تکراری، خریدهای غیرضروری و فرایندهای اداری زمان‌بر به شناسایی فرصت‌های صرفه‌جویی کمک می‌کند.

از سوی دیگر، تصمیم‌های مالی باید با ارزیابی هزینه‌های بلندمدت همراه باشند. در خرید ماشین‌آلات یا تجهیزات شهری، قیمت اولیه تنها یکی از معیارهای تصمیم‌گیری است و هزینه تعمیر، مصرف انرژی، دسترسی به قطعات و عمر مفید نیز اهمیت دارند. بنابراین، انتخاب گزینه‌ای که در مجموع هزینه چرخه عمر کمتری داشته باشد، می‌تواند به استفاده پایدارتر از منابع مالی منجر شود.(Amusa & Fadiran, 2024)

۳ .شفافیت مالی و پاسخ‌گویی مدیریتی

شفافیت مالی به معنای فراهم‌کردن اطلاعات روشن، دقیق و قابل پیگیری درباره درآمدها، هزینه‌ها، تعهدات و نتایج مالی سازمان است. در شهرداری‌ها، شفافیت به مدیران و نهادهای نظارتی کمک می‌کند تا نحوه مصرف منابع عمومی را بررسی کنند و مسئولیت تصمیم‌های مالی را به‌درستی مشخص سازند.

انتشار گزارش‌های مالی قابل‌فهم، ثبت دقیق معاملات، مستندسازی تصمیم‌های مربوط به تخصیص اعتبار و تعیین مسئولیت افراد در فرایندهای مالی از جمله اقداماتی هستند که می‌توانند شفافیت را تقویت کنند. این اقدامات علاوه بر کاهش احتمال خطا و تخلف، زمینه اعتماد بیشتر شهروندان به عملکرد مدیریت شهری را نیز فراهم می‌سازند.

بااین‌حال، شفافیت زمانی اثربخش است که اطلاعات منتشرشده قابل استفاده و به‌موقع باشند. ارائه حجم زیادی از داده‌های پیچیده، بدون توضیح درباره اهداف هزینه‌ها و نتایج حاصل از آن‌ها، لزوماً به پاسخ‌گویی بهتر منجر نمی‌شود. ازاین‌رو، گزارش‌های مالی باید به‌گونه‌ای تنظیم شوند که ارتباط میان منابع مصرف‌شده و خدمات ارائه‌شده را روشن کنند (OECD, 2023).

۴ .مدیریت قراردادها و نظارت بر پیمانکاران

بخش قابل‌توجهی از فعالیت‌های اجرایی شهرداری‌ها از طریق قراردادهای پیمانکاری انجام می‌شود. به همین دلیل، کیفیت مدیریت قراردادها می‌تواند بر هزینه، زمان و کیفیت پروژه‌ها تأثیر چشمگیری داشته باشد. ضعف در تنظیم قرارداد، ابهام در

شرح خدمات، نبود معیارهای دقیق کنترل کیفیت و نظارت ناکافی بر عملکرد پیمانکاران ممکن است موجب اختلافات مالی، تأخیر در اجرا و افزایش هزینه‌های نهایی شود.

مدیریت مؤثر قراردادها باید از مرحله شناسایی نیاز و تهیه اسناد مناقصه آغاز شود و تا تحویل نهایی، تسویه‌حساب و ارزیابی عملکرد پیمانکار ادامه یابد. تعیین دقیق تعهدات طرفین، زمان‌بندی پرداخت‌ها، استانداردهای کیفی و شرایط رسیدگی به تغییرات پروژه می‌تواند از بروز بسیاری از مشکلات اجرایی جلوگیری کند.

همچنین، ارزیابی عملکرد پیمانکاران باید بر اساس معیارهای مستند انجام شود. کیفیت عملیات، رعایت زمان‌بندی، انطباق با مشخصات فنی، ایمنی کار و میزان پایبندی به تعهدات قراردادی از جمله معیارهای مهم هستند. ثبت سوابق عملکرد پیمانکاران نیز می‌تواند در تصمیم‌گیری‌های آینده و کاهش ریسک قراردادها مؤثر باشد.

۵ .تنوع‌بخشی به منابع درآمدی و پایداری مالی

پایداری مالی شهرداری‌ها به توانایی آن‌ها در تأمین منابع قابل اتکا برای ارائه خدمات مستمر وابسته است. اتکای بیش از اندازه به درآمدهای ناپایدار یا منابعی که تحقق آن‌ها به شرایط متغیر بازار وابسته است، می‌تواند برنامه‌ریزی بلندمدت و اجرای پروژه‌های شهری را با دشواری مواجه کند.

ازاین‌رو، شهرداری‌ها باید ضمن رعایت قوانین و مقررات، ظرفیت‌های درآمدی خود را به‌صورت اصولی شناسایی و مدیریت کنند. بهبود وصول مطالبات قانونی، مدیریت دارایی‌های شهری، اصلاح فرایندهای درآمدی و کاهش هزینه‌های وصول از جمله اقداماتی هستند که می‌توانند وضعیت مالی سازمان را تقویت کنند.

در این زمینه، افزایش درآمد نباید به هر قیمتی دنبال شود. تصمیم‌های درآمدی باید با آثار اقتصادی و اجتماعی آن‌ها، عدالت در ارائه خدمات و حفظ منافع عمومی سازگار باشند. همچنین، درآمدهای پیش‌بینی‌شده باید با احتیاط و بر اساس شواهد قابل اتکا وارد برنامه‌های مالی شوند تا از ایجاد تعهدات غیرقابل تأمین جلوگیری شود.

مدیریت منابع مالی زمانی به بهبود عملکرد اجرایی شهرداری‌ها منجر می‌شود که بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، کنترل هزینه‌ها، شفافیت مالی، مدیریت حرفه‌ای قراردادها و برنامه‌ریزی برای پایداری درآمدها به‌صورت هماهنگ اجرا شوند. هدف نهایی این اقدامات، صرفاً کاهش مخارج یا افزایش درآمد نیست؛ بلکه استفاده مسئولانه از منابع عمومی برای ارائه خدمات باکیفیت، پایدار و متناسب با نیازهای شهروندان است.

نقش مدیریت منابع مادی و فناوری‌های نوین در بهبود عملکرد شهرداری‌ها

۱ .مدیریت دارایی‌ها و تجهیزات شهری

دارایی‌های فیزیکی شهرداری‌ها، از جمله ماشین‌آلات عمرانی، خودروهای خدمات شهری، تجهیزات نگهداری معابر و تأسیسات عمومی، نقش مهمی در اجرای وظایف روزمره دارند. مدیریت نامناسب این دارایی‌ها می‌تواند موجب افزایش هزینه‌های تعمیر، کاهش عمر مفید تجهیزات و اختلال در ارائه خدمات شود. ازاین‌رو، ثبت دقیق دارایی‌ها، ارزیابی وضعیت فنی و برنامه‌ریزی برای نگهداری آن‌ها باید بخشی از نظام مدیریت منابع شهرداری باشد.

یکی از راهکارهای مؤثر، اجرای برنامه نگهداری پیشگیرانه است. در این روش، تجهیزات بر اساس برنامه زمانی و وضعیت فنی بررسی می‌شوند تا خرابی‌های احتمالی پیش از ایجاد اختلال جدی شناسایی شوند. همچنین، تصمیم‌گیری درباره خرید یا جایگزینی تجهیزات باید بر مبنای نیاز واقعی، هزینه‌های بهره‌برداری و ظرفیت استفاده از امکانات موجود انجام گیرد. این رویکرد می‌تواند از خریدهای غیرضروری و بلااستفاده ماندن تجهیزات جلوگیری کند.(OECD, 2023)

۲ .کاربرد فناوری‌های اطلاعاتی در مدیریت منابع

فناوری‌های اطلاعاتی امکان گردآوری، پردازش و تحلیل اطلاعات مربوط به منابع سازمانی را فراهم می‌کنند. شهرداری‌ها می‌توانند با استفاده از سامانه‌های یکپارچه، اطلاعات مالی، وضعیت پروژه‌ها، موجودی تجهیزات و عملکرد واحدهای اجرایی را در دسترس مدیران قرار دهند. این اطلاعات به شناسایی مشکلات و اتخاذ تصمیم‌های سریع‌تر و دقیق‌تر کمک می‌کند.

برای نمونه، اتصال اطلاعات بودجه به گزارش پیشرفت پروژه‌ها امکان مقایسه مخارج با میزان پیشرفت واقعی را فراهم می‌سازد. همچنین، استفاده از سامانه‌های ثبت درخواست شهروندان می‌تواند در تعیین اولویت خدمات و شناسایی مناطق دارای نیاز بیشتر مؤثر باشد. البته، دستیابی به این مزایا مستلزم کیفیت مناسب داده‌ها، آموزش کارکنان و رعایت اصول امنیت اطلاعات است.(OECD, 2023)

۳ .بهره‌گیری از هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها

هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها ظرفیت جدیدی برای بهبود مدیریت منابع شهری ایجاد کرده‌اند. این فناوری‌ها می‌توانند در پیش‌بینی نیازهای خدماتی، شناسایی الگوهای خرابی تجهیزات، بهینه‌سازی مسیر خودروهای جمع‌آوری پسماند و اولویت‌بندی تعمیرات زیرساختی مورد استفاده قرار گیرند.

برای مثال، تحلیل اطلاعات مربوط به ترافیک، وضعیت معابر و درخواست‌های ثبت‌شده شهروندان می‌تواند به تعیین مناسب‌تر زمان و محل اجرای عملیات عمرانی کمک کند. همچنین، تحلیل سوابق تعمیرات ماشین‌آلات امکان شناسایی تجهیزاتی را فراهم می‌کند که احتمال خرابی آن‌ها بیشتر است.

بااین‌حال، استفاده از این فناوری‌ها باید متناسب با ظرفیت مالی و فنی شهرداری باشد. ضعف داده‌ها، هزینه‌های پیاده‌سازی، کمبود نیروی متخصص و مخاطرات امنیتی می‌توانند اثربخشی آن‌ها را کاهش دهند. بنابراین، اجرای آزمایشی طرح‌ها و ارزیابی نتایج پیش از توسعه گسترده، رویکردی منطقی‌تر خواهد بود.

مدیریت اصولی دارایی‌ها، نگهداری پیشگیرانه، استفاده از سامانه‌های اطلاعاتی و بهره‌گیری هدفمند از فناوری‌های نوین می‌توانند هزینه‌های اجرایی را کاهش داده و کیفیت تصمیم‌گیری را ارتقا دهند. موفقیت این اقدامات به هماهنگی فناوری با نیازهای واقعی، توانمندی کارکنان و اهداف عملیاتی شهرداری وابسته است.

موانع و چالش‌های مدیریت منابع در شهرداری‌ها

۱ .محدودیت منابع مالی و ناپایداری درآمدها

یکی از مهم‌ترین چالش‌های شهرداری‌ها، محدودیت منابع مالی و نوسان درآمدهاست. این وضعیت می‌تواند اجرای برنامه‌های توسعه‌ای، نگهداری زیرساخت‌ها و تأمین تجهیزات را با مشکل مواجه کند. اتکای بیش از اندازه به درآمدهای ناپایدار نیز برنامه‌ریزی بلندمدت را دشوار می‌سازد. در چنین شرایطی، اولویت‌بندی هزینه‌ها، کنترل تعهدات مالی و تدوین برنامه‌های واقع‌بینانه ضروری است.(Amusa & Fadiran, 2024)

۲ .ضعف ساختار سازمانی و ناهماهنگی اجرایی

تداخل وظایف، طولانی‌بودن فرایندهای اداری و نبود ارتباط مؤثر میان واحدهای مختلف می‌تواند موجب دوباره‌کاری و اتلاف منابع شود. برای مقابله با این مشکلات، لازم است مسئولیت‌ها روشن، فرایندها بازنگری و سازوکارهای هماهنگی تقویت شوند. مدیریت ساختارمند و تعیین اهداف روشن می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی کمک کند.(Englmaier et al., 2023)

۳ .کمبود مهارت‌های تخصصی و مقاومت در برابر تغییر

کمبود نیروی متخصص، ضعف آموزش‌های کاربردی و مقاومت برخی کارکنان در برابر روش‌های جدید، از موانع اجرای برنامه‌های اصلاحی است. استقرار فناوری یا تغییر فرایندهای کاری بدون آموزش و مشارکت کارکنان ممکن است با استقبال

محدودی مواجه شود. بنابراین، آموزش مستمر، ارتباط شفاف درباره اهداف تغییر و مشارکت کارکنان در اصلاح فرایندها اهمیت دارد.

۴ .ضعف نظام نظارت و ارزیابی

اگر عملکرد واحدها به‌صورت منظم بررسی نشود، شناسایی هزینه‌های غیرضروری، تأخیرهای اجرایی و ضعف کیفیت خدمات دشوار خواهد بود. همچنین، نبود شاخص‌های مناسب ممکن است ارزیابی‌ها را به گزارش‌های اداری محدود کند. طراحی معیارهای روشن، ثبت اطلاعات قابل اعتماد و استفاده از نتایج ارزیابی برای اصلاح تصمیم‌ها می‌تواند این مشکل را کاهش دهد (Van Dooren et al., 2015).

محدودیت مالی، ناهماهنگی سازمانی، کمبود مهارت‌های تخصصی و ضعف نظارت، از مهم‌ترین موانع مدیریت مطلوب منابع در شهرداری‌ها هستند. مقابله با این چالش‌ها مستلزم اصلاح فرایندهای اداری، ارتقای شایستگی کارکنان، افزایش شفافیت و استقرار نظام ارزیابی مستمر است.

راهکارهای بهبود مدیریت منابع در شهرداری‌ها

۱ .استقرار نظام یکپارچه برنامه‌ریزی و تخصیص منابع

شهرداری‌ها باید میان برنامه راهبردی، بودجه سالانه و برنامه‌های اجرایی ارتباط روشنی برقرار کنند. هر فعالیت باید دارای هدف مشخص، اعتبار متناسب، مسئول اجرایی و زمان‌بندی قابل ارزیابی باشد. این اقدام به جلوگیری از پراکندگی منابع و افزایش هماهنگی میان واحدها کمک می‌کند.

۲ .تقویت شفافیت و پاسخ‌گویی

انتشار گزارش‌های قابل‌فهم از هزینه‌ها، پیشرفت پروژه‌ها و نتایج خدمات می‌تواند امکان نظارت را افزایش دهد. همچنین، ثبت دقیق تصمیم‌های مالی و مشخص‌بودن مسئولیت‌ها به کاهش خطا و تقویت اعتماد عمومی کمک می‌کند.

۳ .توسعه سرمایه انسانی

نیازسنجی آموزشی، به‌کارگیری نیروهای متخصص، ارزیابی منصفانه عملکرد و ایجاد فرصت مشارکت کارکنان باید در اولویت برنامه‌های اصلاحی قرار گیرد. این اقدامات توان سازمان را برای استفاده مؤثر از منابع و اجرای برنامه‌های جدید افزایش می‌دهند.(Salazar-Adams, 2024)

۴ .گسترش مدیریت دیجیتال و داده‌محور

توسعه سامانه‌های یکپارچه مالی، مدیریت پروژه و ثبت درخواست‌های شهروندان می‌تواند اطلاعات موردنیاز برای تصمیم‌گیری را فراهم سازد. بهتر است این تحول به‌صورت مرحله‌ای و بر اساس نیازهای اولویت‌دار انجام شود تا هزینه‌ها کنترل و امکان ارزیابی نتایج فراهم شود.

۵ .تقویت نظارت بر پروژه‌ها و قراردادها

تعیین شاخص‌های کنترل کیفیت، بررسی منظم پیشرفت پروژه‌ها، مستندسازی تغییرات قرارداد و ارزیابی عملکرد پیمانکاران می‌تواند از افزایش هزینه‌ها و تأخیرهای غیرضروری جلوگیری کند. همچنین، ثبت تجربه پروژه‌های پیشین امکان استفاده از آموخته‌ها در تصمیم‌گیری‌های آینده را فراهم می‌سازد.

۶ .توجه به عدالت در توزیع خدمات شهری

تخصیص منابع باید علاوه بر هزینه و سهولت اجرا، نیازهای واقعی مناطق مختلف شهر را نیز در نظر بگیرد. توجه به مناطق کم‌برخوردار، وضعیت زیرساخت‌ها و میزان دسترسی شهروندان به خدمات می‌تواند به توزیع متعادل‌تر امکانات و افزایش اثربخشی اجتماعی تصمیم‌ها کمک کند.

بحث و تحلیل نهایی

بررسی ابعاد مختلف مدیریت منابع نشان می‌دهد که بهبود عملکرد اجرایی شهرداری‌ها به یک عامل منفرد وابسته نیست، بلکه از تعامل میان منابع انسانی، مالی، مادی و اطلاعاتی تأثیر می‌پذیرد. افزایش بودجه بدون اصلاح فرایندهای اجرایی ممکن است به افزایش هزینه‌ها منجر شود و استفاده از فناوری نیز بدون آموزش کارکنان و بهبود کیفیت اطلاعات، الزاماً نتایج مطلوبی ایجاد نمی‌کند.

شواهد پژوهش‌های پیشین نیز بر اهمیت این نگاه چندبعدی تأکید دارند. یافته‌های انگلمایر و همکاران (۲۰۲۳) اهمیت شیوه‌های مدیریتی ساختارمند را برجسته می‌کند؛ پژوهش سالازار-آدامز (۲۰۲۴) بر نقش ویژگی‌های نیروی انسانی و امکانات سازمانی تأکید دارد و مطالعه اموسا و فادیران (۲۰۲۴) ضرورت توجه به کارایی مخارج و کیفیت خدمات را نشان می‌دهد.

بر این اساس، شهرداری‌ها باید از رویکردهای جزیره‌ای فاصله بگیرند و نظامی یکپارچه برای برنامه‌ریزی، تخصیص، نظارت و ارزیابی منابع ایجاد کنند. در چنین نظامی، هر تصمیم اجرایی با اهداف مشخص ارتباط دارد و نتایج آن از نظر هزینه، کیفیت و میزان تحقق اهداف بررسی می‌شود.

نکته مهم دیگر، ضرورت سازگاری سیاست‌های مدیریتی با شرایط هر شهر است. تفاوت در جمعیت، گستره جغرافیایی، وضعیت زیرساخت‌ها و ظرفیت مالی ایجاب می‌کند که راهکارها بر اساس نیازهای واقعی هر شهرداری طراحی شوند. بنابراین، الگوبرداری از تجربه‌های موفق باید با ارزیابی قابلیت اجرا و متناسب‌سازی آن‌ها با شرایط محلی همراه باشد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مدیریت منابع یکی از عوامل بنیادین در بهبود کارایی و اثربخشی فعالیت‌های اجرایی شهرداری‌هاست. نتایج تحلیل حاضر نشان می‌دهد که کیفیت عملکرد شهری تنها به حجم بودجه یا تعداد کارکنان و تجهیزات وابسته نیست، بلکه به چگونگی تخصیص، هماهنگی و استفاده از منابع نیز بستگی دارد. برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت عملکرد، شایسته‌سالاری، شفافیت مالی و بهره‌گیری هدفمند از فناوری، از مهم‌ترین عوامل تقویت این فرایند محسوب می‌شوند.

کارایی زمانی افزایش می‌یابد که منابع با اتلاف کمتر و تناسب بیشتر برای انجام فعالیت‌ها به کار گرفته شوند؛ اثربخشی نیز زمانی تحقق پیدا می‌کند که فعالیت‌های اجرایی به اهداف تعیین‌شده و بهبود واقعی خدمات شهری منجر شوند. ازاین‌رو، شهرداری‌ها باید از تمرکز صرف بر کاهش هزینه‌ها فاصله بگیرند و کیفیت، پایداری و عدالت در ارائه خدمات را نیز در تصمیم‌گیری‌های خود لحاظ کنند.

بر اساس مباحث مقاله، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

-تدوین برنامه یکپارچه برای پیوند دادن بودجه، نیروی انسانی و پروژه‌های اجرایی.

-استقرار نظام ارزیابی عملکرد با شاخص‌های متناسب با وظایف هر واحد.

-تقویت آموزش‌های تخصصی و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان.

-ایجاد سامانه‌های یکپارچه برای مدیریت مالی، دارایی‌ها و پروژه‌ها.

-توسعه نظارت بر قراردادها و ارزیابی مستمر عملکرد پیمانکاران.

-انتشار گزارش‌های شفاف درباره هزینه‌ها، پیشرفت پروژه‌ها و کیفیت خدمات.

-اولویت‌بندی منابع بر اساس نیازهای واقعی شهروندان و ضرورت نگهداری زیرساخت‌ها.

-ارزیابی دوره‌ای نتایج اصلاحات مدیریتی و بازنگری در برنامه‌های کم‌اثر.

در مجموع، دستیابی به مدیریت شهری کارآمد مستلزم آن است که منابع موجود به‌عنوان سرمایه‌ای عمومی و محدود تلقی شوند و استفاده از آن‌ها بر پایه برنامه‌ریزی، شواهد معتبر و پاسخ‌گویی انجام گیرد. اجرای تدریجی راهکارهای پیشنهادی می‌تواند زمینه کاهش اتلاف منابع، افزایش کیفیت خدمات و تقویت اعتماد شهروندان به عملکرد شهرداری‌ها را فراهم سازد.

منابع

Amusa, H. A., & Fadiran, D. (2024). The efficiency of public expenditures on basic services: The case of South African municipalities. South African Journal of Economics, 92(2), 183–213.

Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (Eds.). (2011). Public management and performance: Research directions. Cambridge University Press.

Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2005). External constraints on local service standards: The case of comprehensive performance assessment in English local government. Public Administration, 83(3), 639–656.

Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. Public Administration Review, 63(5), 586–606.

Bovaird, T., & Löffler, E. (Eds.). (2009). Public management and governance (2nd ed.). Routledge.

Boyne, G. A. (2002). Concepts and indicators of local authority performance: An evaluation of the statutory framework in England and Wales. Public Money & Management, 22(2), 17–24.

Boyne, G. A. (2003). What is public service improvement? Public Administration, 81(2), 211–227.

Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (5th ed.). Wiley.

Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. Public Management Review, 20(3), 317–339.

Christensen, T., & Lægreid, P. (Eds.). (2011). The Ashgate research companion to new public management. Ashgate.

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The new public service: Serving, not steering (4th ed.). Routledge.

Englmaier, F., Muehlheusser, G., Roider, A., & Wallmeier, N. (2023). Management and performance in the public sector: Evidence from German municipalities (Discussion Paper No. 397). Collaborative Research Center Transregio 190.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? Public Administration, 69(1), 3–19.

Hood, C., & Dixon, R. (2015). A government that worked better and cost less? Evaluating three decades of reform and change in UK central government. Oxford University Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.