

کارکرد مدیریت مالی در بخش عمومی



سرفصل ها:

الف) نقش مدیریت مالی در بخش عمومی

ب) ویژگی های مدیریت مالی در بخش عمومی

ج) اهداف و الزامات مدیریت مالی در بخش عمومی

د) پیش نیازهای اثر بخش مدیریت مالی در بخش عمومی



مقدمه

➤ مدیریت از نظر لغوی یعنی اداره کردن و مدیر اسم فاعل از مصدر اداره به معنای اداره کننده است. اداره از از ماده دور گرفته شده است دوران به معنای گردیدن است. پس مدیر یعنی اداره کننده و مدیریت به معنای گرداندن یک سازمان در جهت اهداف خاص خودش می باشد.

➤ مدیریت از ریشه **MANUS** به معنای کنترل با دست می باشد. و اداره امور از ریشه **MINOR** و سپس از ریشه **MINISTRARE** به معنای خدمت کردن و به دنبال آن حکومت کردن است. تفاوت اصلی این دو کلمه در خدمت کردن و کنترل کردن و دستیابی به نتایج نهفته است.

➤ مدیریت عبارت است از: فرآیندی برای حل مسائل مربوط به تامین اهداف سازمانی به نحو مطلوب از طریق استفاده موثر و کارآمد از منابع کمیاب در یک محیط در حال تغییر.

مدیریت بخش عمومی

اداره امور دولتی دارای یک پیشینه طولانی است که به موازات مفاهیم تمدن و دولت ظهور یافته است. از زمان پیدایش دولت ها همواره نوعی اداره وجود داشته است.

مدیریت عمومی عبارت است از مجموعه روش های عقلانی که در خدمت تصمیم گیرندگان امور عمومی قرار می گیرد. اما در این تعریف، مساله مهم بکاربردن روش های نوین مدیریت در بخش عمومی است.

مدیریت مالی

مدیریت مالی به بکارگیری اثربخش و کارای پول (وجوه/منابع مالی) به منظور دستیابی به اهداف سازمان گفته می‌شود. مدیریت مالی دربرگیرنده چگونگی افزایش سرمایه (تأمین مالی)، و نحوه تخصیص آن است (به عنوان مثال بودجه بندی سرمایه‌ای). این امر تنها مختص بودجه بندی منابع بلند مدت نیست؛ بلکه منابع کوتاه مدت مانند دارایی‌های جاری را نیز در بر می‌گیرد.

هدف از تشکیل شدن مدیریت مالی این است که این مدیریت سلامت مالی کسب و کارها را تضمین کند و با کنترل نقدینگی آن‌ها را به سمت پیشرفت سوق می‌دهد.

اهداف مدیریت مالی

- اطمینان یافتن از عرضه منظم و کافی بودجه برای یک واحد اقتصادی
- اطمینان از بازگشت سود کافی به سهامداران که به ظرفیت درآمد، قیمت بازار سهام و توقعات سهامداران وابسته است.
- اطمینان از استفاده بهینه از منابع مالی، به صورتی که بودجه مختص هر واحد بعد از برنامه‌ریزی با حداکثر ظرفیت و حداقل هزینه به کار برده شود.
- اطمینان از امنیت سرمایه‌گذاری. برای نمونه بودجه شرکت باید در معاملاتی که ریسک پایینی دارند، استفاده شده تا در نتیجه نرخ مطلوب بازگشت سرمایه به وجود آید.
- برنامه‌ریزی یک ساختار درست سرمایه به صورتی که از سرمایه به درستی استفاده شود که این به منظور برقراری تعادل میان سرمایه سهامداران و بدهی شرکت‌ها انجام می‌شود.

مدیریت مالی بخش عمومی

❖ عبارت **Public Financial Management (PFM)** به معنی مدیریت مالی دولت است و نحوه مدیریت منابع دولتی (دارایی ها و مخارج) و نیز اثر بلافاصله، میان مدت و بلندمدت این منابع بر اقتصاد و جامعه را توضیح می دهد. به این ترتیب مدیریت مالی دولت هم به فرآیندها (چگونگی مدیریت دولت) و هم به نتایج (پیامدهای کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت جریان های مالی) مرتبط است.

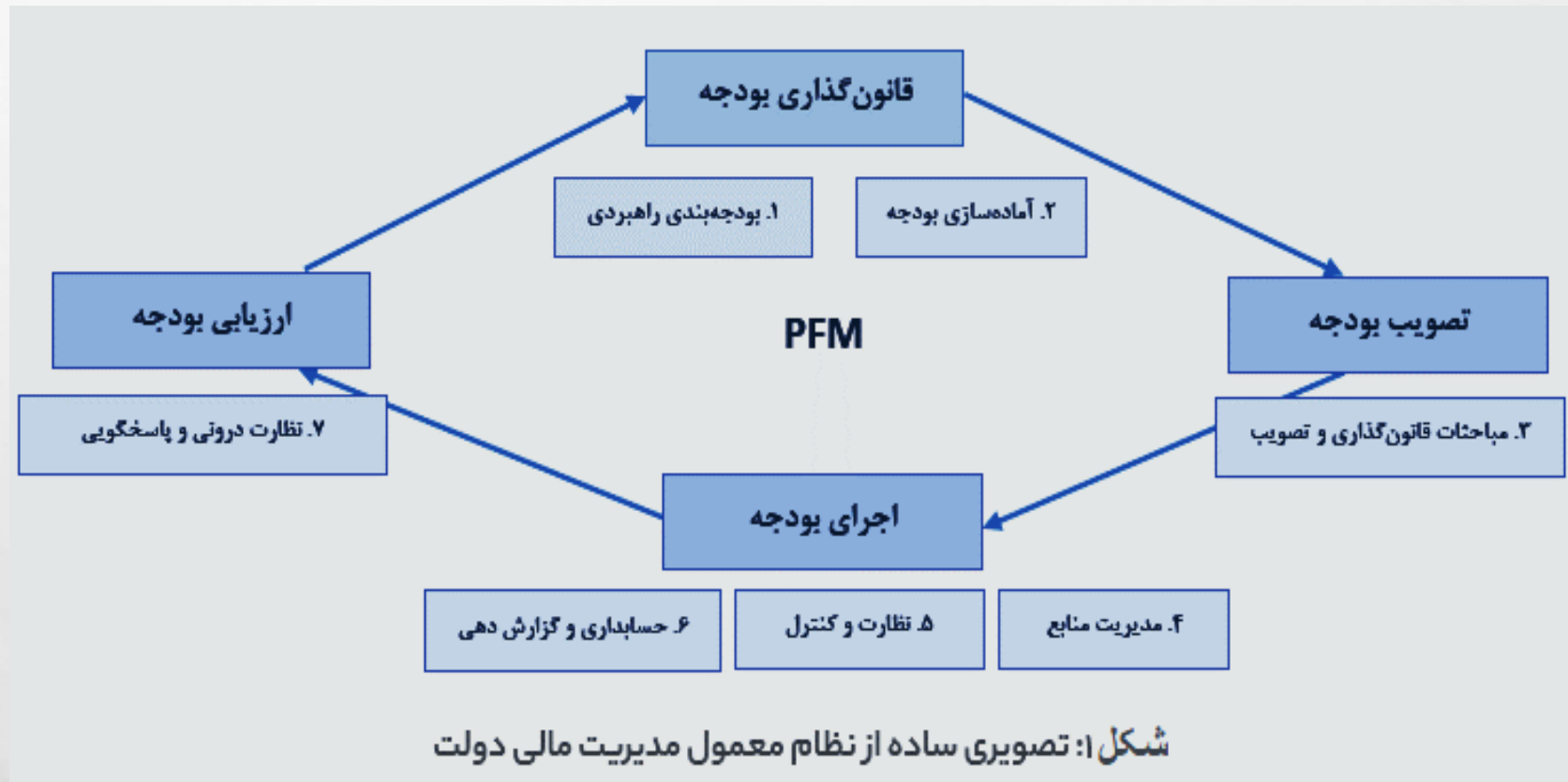
❖ مؤسسه رسمی مالیه عمومی و حسابداری (**CIPFA**) مدیریت مالی بخش عمومی را چنین تعریف می کند:

مدیریت مالی بخش عمومی، سیستمی است که هدف آن مدیریت منابع مالی برنامه ریزی شده، هدایت، کنترل و تحویل مؤثر و کارآمد خدمات و محصولات ارائه شده، در سطح عمومی می باشد. مؤسسه رسمی مالیه عمومی و حسابداری، رویکرد مدیریت مالی بخش عمومی را یک رویکرد تمام سیستمی معرفی کرده است.

ویژگی های مدیریت مالی بخش عمومی

- استفاده از پول عمومی به طور مؤثر و کارآمد؛
- داشتن تعدد بازیگران نقش (دولت ها، سازمان های دولتی، نهادهای هزینه کننده، جامعه مدنی، بخش خصوصی، رسانه ها و غیره)؛
- ارائه خدمات انتقادی عمومی به شهروندان؛
- حفظ انضباط مالی برای اطمینان از سلامت مالی خوب؛
- کلیه عناصر بودجه و بخش هایی از چرخه بودجه.

نظام های مدیریت مالی بخش عمومی



نظام های مدیریت مالی بخش عمومی

قانون گذاری بودجه

- تبدیل اهداف سیاست گذاری بر مبنای شرایط انتظاری اقتصاد و جامعه به اهداف مالی
- ارزیابی میزان جریان مالی ورودی انتظاری در دوره پیش رو توسط پیش بینی کنندگان درآمد
- تعیین بیشینه منابع در دسترس برای هر موضوع یا نهاد در سال مالی پیش رو (سقف مخارج)

(۱) بودجه بندی راهبردی

- گردآوری جزئیات برنامه های هزینه ای در حوزه های مختلف فعالیت های دولت
- ابلاغ بخشنامه بودجه برای کمک به تعامل میان وزارت اقتصاد و دارایی و نهادهای مصرف کننده
- ارائه یک پیشنهاد رسمی و کامل بودجه شامل تمامی درآمدها و هزینه های انتظاری دولت
- طبقه بندی لایحه پیشنهادی بودجه به طور معمول بر مبنای ماهیت جریان های مالی

(۲) آماده سازی بودجه

نظام های مدیریت مالی بخش عمومی

تصویب بودجه

- تقدیم لایحه پیشنهادی برای تصویب بودجه به یک بدنه سیاسی (مجلس، پارلمان ...)
- بررسی جزئیات بخش های مختلف لایحه پیشنهادی در کمیته های تخصصی
- تصویب لایحه پیشنهادی و تبدیل آن به قانون
- انطباق درآمد و هزینه ها بر این قانون

مباحث قانونگذاری و تصویب

نظام های مدیریت مالی بخش عمومی

اجرای بودجه

- وصول منابع مالی مورد نیاز برای اجرای بودجه
- انتقال منابع مالی را از واحدهایی که وصول منابع را انجام داده اند به واحدهایی که نیازمند جریان نقدی برای پرداخت صورتحساب ها هستند
- پرداخت هزینه های پرسنلی خدمات اجتماعی
- خرید کالا و خدمات یا به عبارتی ساختارمند سازی مناقصه گذاشتن خرید ها توسط واحدهای دولتی، انتخاب فروشندگان، نظارت بر تحویل و در نهایت پرداخت های انجام شده برای کالا و خدمات
- ارزیابی و سنجش هزینه های سرمایه ای

(۱) مدیریت منابع

نظام های مدیریت مالی بخش عمومی

اجرای بودجه

۲) نظارت و کنترل

- اطمینان از عملکرد روان نظام های مدیریت مالی و سازگاری تمامی عملیات مرتبط با بودجه با قوانین
- اطمینان از تطابق با قوانین و رویه های مقرر مطابق با نظارت های داخلی
- ارائه اطلاعاتی در زمینه حوزه های پرخطر مطابق با بازرسی های داخلی

۳) حسابداری و گزارش دهی

- ثبت و نگهداری اطلاعات جریان های مالی وامکان استفاده از این اطلاعات برای بررسی های مستقل
- تهیه گزارش های مالی به طور معمول هم در طول سال مالی و هم در انتهای سال مالی.

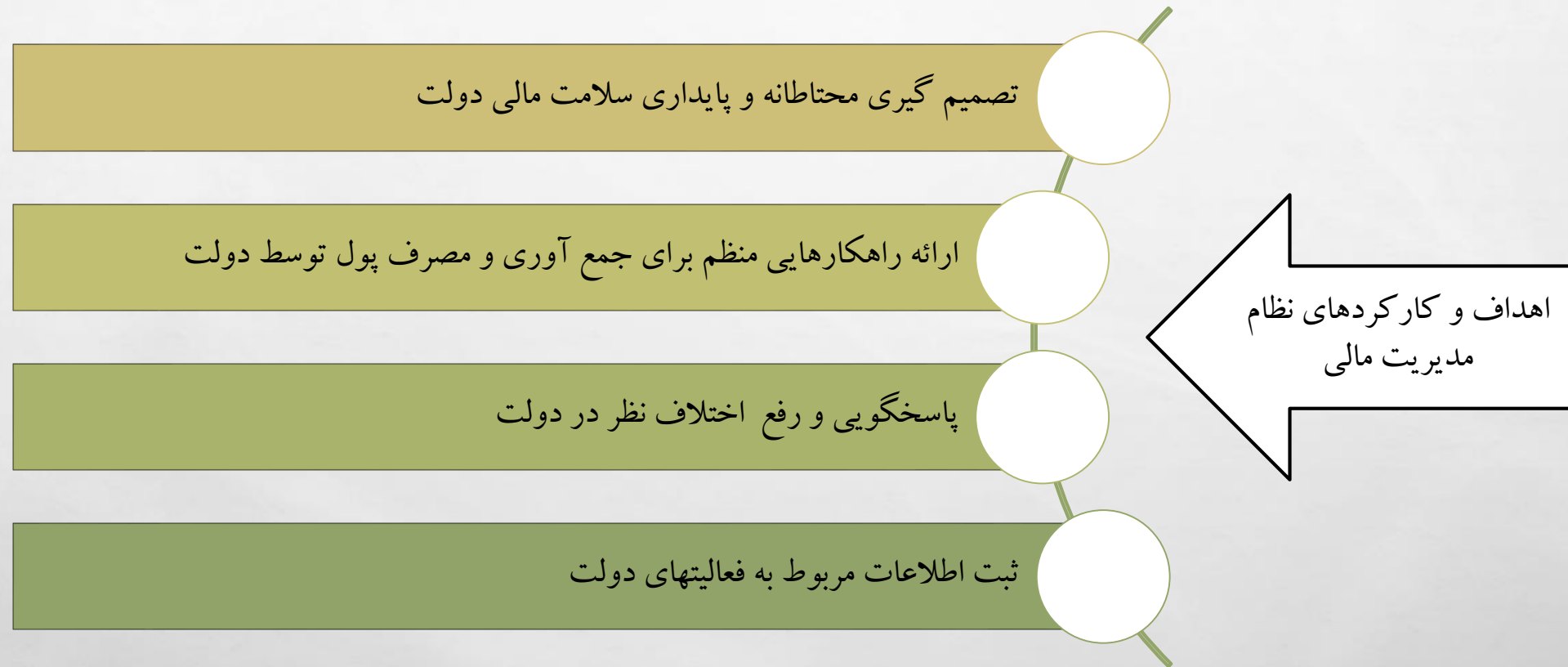
نظام های مدیریت مالی بخش عمومی

ارزیابی بودجه

- بررسی سازگاری فعالیت های مالی دولت با قانون مصوب بودجه و سایر قوانین و فرآیندهای موجود
- حمایت از یکپارچگی و صحیح بودن نظام مدیریت مالی دولت
- حضور و پاسخ گویی مقامات دولتی در برابر کمیته های تخصصی در زمینه مصارف انجام شده و فعالیت های اصلاحی که قصد انجام دارند

نظارت درونی و
پاسخگویی

اهداف و کارکردهای نظام مدیریت مالی عمومی



ابعاد ضرری برای عملکرد صحیح نظام مدیریت مالی عمومی

الف) تصمیم های مالی معقول

ب) بودجه های معتبر

ج) جریان ها و تراکنش های معتبر و کارا

د) پاسخگویی نهادینه شده

ابعاد ضرری برای عملکرد صحیح نظام مدیریت مالی عمومی

الف) تصمیم های مالی معقول

- ✓ مقرون به صرفه بودن تصمیمات مربوط به هزینه (کسری، سطح بدهی، پرداخت بدهی مدیریت شود)
- ✓ بدهی دولت جدی گرفته شود (دولت بداند بدهکاری چیست، پرداخت به بستانکارها به موقع انجام شود، پرداخت بدهی ها در اولویت قرار گیرد)
- ✓ کسری، بدهی، وجوه نقد و تعهدات نباید در سطحی باشند که تهدیدکننده بدهی یا ثبات اقتصادی در آینده پیش رو باشند.

ابعاد ضرری برای عملکرد صحیح نظام مدیریت مالی عمومی

(ب) بودجه های معتبر



- ✓ بودجه های جامع و منظم تدوین شود که تصویری الزام آور از اولویت های مالی و برنامه های دولت فراهم کند.
- ✓ سیاستهای درآمدی به وقوع گردد و عملکرد مجموعه پیشنهادها و پیش بینی ها را منعکس کند.
- ✓ هزینه های به وقوع پیوسته، وعده های بودجه ای را منعکس کند (در تخصیص های کلی و جزئی)

ابعاد ضرری برای عملکرد صحیح نظام مدیریت مالی عمومی

(د) پاسخگویی نهادینه شده

✓ امکان ردیابی جریان وجوه تا واحدهای ارائه خدمات وجود داشته باشد.

✓ گزارشهای مالی جامع و به موقع آماده شود که مقایسه بین هزینه های واقعی و تصمیمات بودجه را امکانپذیر کند و در دسترس نمایندگان سیاسی و شهروندان قرار گیرد.

✓ به صورت مستقل (به عنوان مثال از طریق حسابرسی) اطمینان حاصل شود که وجوه بر مبنای اهداف تعیین شده و مطابق قوانین و مقررات و با توجه به ارزش پول جمع آوری، مدیریت و مصرف شود.

ابعاد ضرری برای عملکرد صحیح نظام مدیریت مالی عمومی

ج) جریانها و تراکنش های معبر و کارا

- ✓ در زمان های توافق شده و به میزان توافق شده وجوه نقد در اختیار دستگاه های مصرف کننده قرار گیرد
- ✓ حقوق ها در زمان مشخص پرداخت شوند. معوقات ناچیز باشند یا هرگز وجود نداشته باشند.
- ✓ کالاها و خدمات هماهنگ با برنامه ها با کیفیت و قیمت مناسب تهیه شوند.
- ✓ پرداخت قراردادها به موقع انجام شود. مجازات ها ناچیز باشند یا هرگز وجود نداشته باشند.
- ✓ در زمان های توافق شده و به میزان توافق شده وجوه در اختیار پروژه های سرمایه ای قرار گیرد.
- ✓ فساد و خسارات ناشی از عملکرد نامناسب (با حقوق، قرارداد و غیره) به حداقل برسد.

اصلاحات نظام مدیریت مالی بخش عمومی

تغییرات هدفمند در نهادهای بودجه با
هدف بهبود کیفیت و نتایج آن ها

چارچوب هزینه ای میان مدت

قوانین مالی

فرایندهای رسمی تهیه بودجه

نظام های طبقه بندی بودجه

بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد یا برنامه

تقویت قانون گذاری

دستگاه های مستقل جم عآوری در آمد

حساب واحد خزانه (TSAs)

نظامهای یکپارچه اطلاعات مدیریت مالی (IFMIS)

تدارکات دولتی

مدیریت مستقل و شفاف منابع انسانی

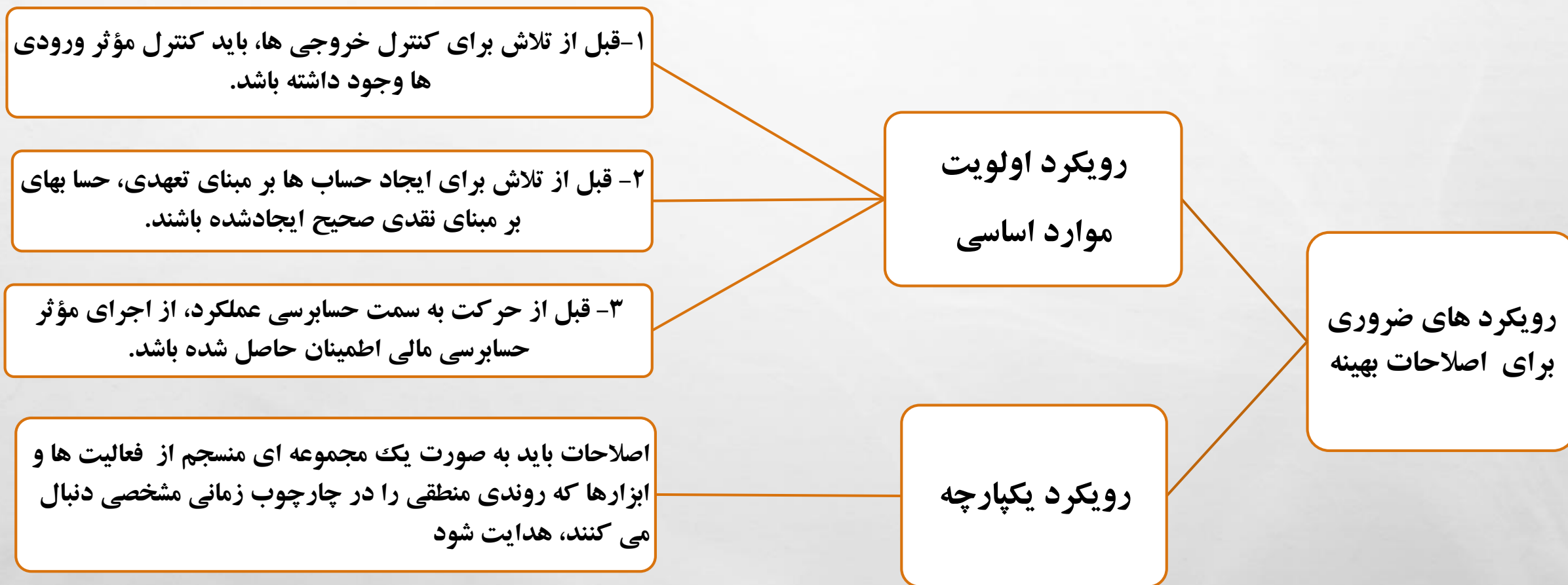
کنترل داخلی، حسابرسی داخلی و نظارت

اصلاحات حسابداری و گزارش دهی

اصلاحات مرتبط با حسابرسی خارجی و پاسخگویی

شفافیت بودجه و هزینه کردها و مشارکت شهروندان

روند اصلاحات در مدیریت مالی عمومی



چالش‌های اصلاحات در یک سیستم مدیریت مالی عمومی

سیستم ضعیف مشوق‌ها و پاداش
برای کارکنان مسئول مدیریت
مالی عمومی

ضعف دانش

محدودیت‌های اقتصاد سیاسی

روش ها و ابزارهای تشخیصی و وضعیت سیستم های مدیریت مالی بخش عمومی

پاسخگویی مالی و مخارج عمومی (پیف)

ارزیابی و تقویت سیستم های مدیریت مالی بخش عمومی

رویه های مناسب در شفافیت مالی

شناسایی اصول و رویه های مالی و ساختاری دولت ها

بررسی مخارج عمومی (پرس)

کمک به تخصیص مناسب و تقویت مدیریت بودجه در جهت اولویت های سیاست گذاری شده

بررسی های ردیابی مخارج عمومی (پتس)

بررسی های کمی سمت عرضه خدمات عمومی

ارزیابی پاسخگویی مالی کشور (سیفا)

بررسی شدت و ضعف ترتیبات پاسخگویی مالی کشور

پیش نیازهای اثربخش مدیریت مالی در بخش عمومی



پیش نیازهای اثر بخش مدیریت مالی در بخش عمومی

طراحی نظام مدیریت پول نقد: مدیریت نقدینگی می تواند شامل تمرکز معاملات در سطوح مرکزی از طریق حساب یکطرفه خزانه، و استفاده از روش تسریع پیش پرداخت ها برای دستگاه های مناطق دور باشد. مواردی مانند فن آوری مدرن (ارتباط الکترونیکی)، ارتباط بین دستگاه های اجرایی بودجه، بانک مرکزی (یا بانک های تجاری)، خزانه داری را تسهیل می کند.

حسابداری و گزارش دهی: خزانه داری مسئولیت ارائه گزارش اجرای بودجه و تأمین مالی به دولت را برعهده دارد. تهیه گزارش های دیگر مالی قانونی (شش ماهه اول و گزارش های پایانی سال) و تولید آمارهای مالی دولت طبق قوانین نیز به عهده خزانه است که می تواند در جهت بهبود مدیریت مالی دولت کمک کننده و موثر بخش باشد.

برنامه ریزی مالی و پیش بینی: برای اطمینان از سازگاری جریان های ورودی و خروجی نقدی و تهیه برنامه های استقراض، برنامه ریزی مالی و پیش بینی های جریان نقدی لازم است.



باتشکر از شما همراهان گرامی
در پناه حق