گذار از بودجه سنتی به حکمرانی داده‌ها چگونه انجام شد؟

درس‌های ترکیه برای بودجه‌ریزی عملیاتی

گزارش

در حالی که بسیاری از اقتصادهای نوظهور در باتلاق بودجه‌ریزی سنتی و هزینه‌های بی‌ضابطه گرفتارند، ترکیه در دو دهه گذشته، با عزمی راسخ، معماری مالی خود را بر پایه بودجه‌ریزی عملیاتی بازتعریف کرده است. این اصلاحات جسورانه که از بحران مالی سختگیرانه‌ای متولد شد، امروز ترکیه را به یکی از الگوهای موفق منطقه در اتصال پول به عملکرد تبدیل کرده است؛ تجربه‌ای که نه‌تنها شفافیت مالی را افزایش داده، بلکه به موتوری برای رشد اقتصادی و ارتقای کارایی دولت بدل شده است.

آغاز راه از درمان شوک مالی

ترکیه در سال ۲۰۰۱ یکی از عمیق‌ترین بحران‌های مالی تاریخ خود را تجربه کرد. ارزش لیر ترکیه سقوط کرد، تورم به ۷۰ درصد رسید و سیستم بانکی ویران شد. این بحران، آشکار کرد که سیستم بودجه‌ریزی سنتی مبتنی بر تخصیص منابع بر اساس سوابق گذشته، دیگر پاسخگوی نیازهای یک اقتصاد پویا نیست.

پاسخ دولت، یک برنامه اصلاحات ساختاری جامع با حمایت صندوق بین‌المللی پول بود که بودجه‌ریزی عملیاتی قلب تپنده آن محسوب می‌شد. قوانین جدید بودجه در سال‌های ۲۰۰۳ و ۲۰۰۶ تصویب شد و چهارچوب قانونی لازم برای این تحول را فراهم کرد. اجرای بودجه عملیاتی در ترکیه تنها یک تغییر اداری نبود، بلکه یک تحول مدیریتی عمیق بود که نتایج آن در آمار و ارقام ملی نمایان شد.

کاهش کسری بودجه

کسری بودجه دولت ترکیه که در اوج بحران به بیش از ۱۶ درصد از تولید ناخالص داخلی (GDP) رسیده بود، با نظم‌بخشی به هزینه‌ها و تخصیص هدفمند منابع، به طور پیوسته کاهش یافت و در سال‌های پیش از همه‌گیری کرونا به کمتر از ۲ درصد رسید. این ثبات، فضای اقتصاد کلان ترکیه را بشدت بهبود بخشید.

البته موضوع کسری بودجه در ترکیه را باید به دو دوره مشخص تقسیم کرد: دوره اول از سال ۲۰۰۰ تا سال ۲۰۱۰ که با اجرای اصلاحات ساختاری از جمله بودجه عملیاتی، ترکیه شاهد بهبود چشمگیر در وضعیت مالی خود بود. اما دوره دوم، پس از سال ۲۰۱۸ بود که با غلبه سیاست‌های پوپولیستی و شوک‌های خارجی شاهد تغییر جهت در سیاست‌های اقتصادی ترکیه هستیم. در این دوره، عوامل دیگری بر کسری بودجه سایه افکندند که قدرت بودجه عملیاتی را خنثی کردند. در این دوره ساخت پروژه‌های بزرگ زیرساختی مانند کانال استانبول، فرودگاه سوم و... هزینه‌های سرسام‌آوری به بودجه عمرانی دولت وارد کردند و سقوط شدید ارزش لیر ترکیه نیز موجب افزایش بدهی‌های خارجی دولت شد و بازپرداخت آن را برای خزانه‌داری بسیار پرهزینه ساخت.

در سال‌های اخیر بانک مرکزی ترکیه تحت فشار دولت، به جای افزایش بهره برای مهار تورم، بهره را به طور مصنوعی پایین نگه داشته است. در حالی که پایین نگه داشتن بهره، اعتبار ارزان را فراوان می‌کند، تقاضا را بشدت افزایش می‌دهد و حباب قیمتی ایجاد می‌کند.

> ترکیه نشان داده است که بودجه عملیاتی تنها یک ابزار مالی نیست، بلکه یک فلسفه حکمرانی است؛ فلسفه‌ای که می‌گوید پول مردم باید در ازای «نتایج ملموس» خرج شود، نه صرفاً «فعالیت‌های اداری». این درس، به‌ویژه برای اقتصادهای وابسته به منابع که در دام هزینه‌های بی‌ضابطه گرفتارند، می‌تواند راهگشا باشد

بودجه را ببین، ترکیه را مدیریت کن

ترک‌ها در سال ۲۰۱۶ از پروژه «بودجه باز ترکیه» به طور رسمی و در قالب یک پلتفرم یکپارچه، رونمایی کردند. این تاریخ همزمان با تشدید الزام ترکیه برای پیوستن به «مشارکت برای دولت باز» (Open Government Partnership) و اجرای برنامه‌های عمل ملی آن بود.

این پورتال تحت نظارت وزارت خزانه‌داری و دارایی (Ministry of Treasury and Finance) ترکیه و با شعار «بودجه را ببین، ترکیه را مدیریت کن» اداره می‌شود. این پلتفرم، هدف نهایی بودجه‌ریزی عملیاتی- یعنی «قابل ردیابی کردن هر جزئی از پول»- را به واقعیتی ملموس تبدیل کرده است.

این پلتفرم آنلاین، به‌طور زنده و شفاف، اطلاعات مربوط به تخصیص و مصرف بودجه تمام وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های دولتی را در دسترس عموم قرار می‌دهد. کاربران می‌توانند به صورت زنده (Real-time) میزان مصرف بودجه هر وزارتخانه، استان و حتی شهرستان را ردیابی کنند. همچنین داده‌های مالی چندین سال گذشته نیز در دسترس است که امکان تحلیل روندها و مقایسه عملکرد سال‌های مختلف را فراهم می‌کند. داده‌های خام و پیچیده بودجه‌ای با نمودارها، گراف‌ها، نقشه‌های حرارتی (Heat Maps) و اینفوگرافی‌های تعاملی در این پرتال به نمایش درمی‌آیند. به طور مثال روی نقشه ترکیه کلیک می‌کنید و می‌بینید استان «قونیه» چه مقدار از بودجه آموزش ملی را دریافت کرده و چگونه آن را هزینه کرده است. تمامی این اطلاعات به صورت نمودارهای قطعی، میله‌ای و... قابل مشاهده است.

سیستم به گونه‌ای طراحی شده که امکان «ردیابی» (Tracking) یک خط بودجه خاص را از بالاترین سطح (مثلاً بودجه کل کشور) تا پایین‌ترین سطح (مثلاً پرداخت به یک پیمانکار خاص برای یک پروژه در یک شهر کوچک) فراهم می‌کند. شما می‌توانید مسیر یک اعتبار خاص برای «ساخت مدرسه» را دنبال کنید و ببینید این پول چگونه از خزانه به وزارت آموزش، سپس به اداره کل آموزش استان و در نهایت به پیمانکار اجرای پروژه در یک شهر مشخص منتقل شده است.

هزینه‌ها صرفاً بر اساس دستگاه (مثلاً وزارت کشاورزی) نمایش داده نمی‌شوند، بلکه بر اساس «برنامه‌ها» و «اهداف» نیز دسته‌بندی شده‌اند.

این پورتال تنها به داده‌های مالی بسنده نکرده است. گزارش‌های عملکردی دستگاه‌ها نیز در آن منتشر می‌شود. بنابراین شهروندان می‌توانند ببینند که یک دستگاه با بودجه تخصیص یافته، به چه اهدافی (مثلاً تعداد پروژه‌های تکمیل شده، میزان کاهش نرخ بیکاری در یک منطقه و...) دست یافته است.

بر اساس گزارش «سازمان مشارکت حاکمیت باز» (Open Government Partnership (OGP شفافیت بودجه‌ای ترکیه از امتیاز ۴۵ از ۱۰۰ در سال ۲۰۱۰ به ۷۶ از ۱۰۰ در سال ۲۰۲۱ ارتقا یافته که بالاتر از میانگین جهانی است. ترکیه هم اکنون عضو غیرفعال این سازمان است و در سال‌های آینده قطعاً چیزهای بیشتری در این باره خواهیم شنید.

افزایش رضایت شهروندان از خدمات عمومی

با پیوند زدن بودجه به شاخص‌های عملکرد، کیفیت خدمات عمومی به طور محسوسی بهبود یافت. برای مثال، در بخش بهداشت و درمان، «زمان انتظار برای عمل‌های جراحی انتخابی» و «دسترسی به پزشک متخصص» به عنوان شاخص‌های کلیدی تعریف شد. داده‌ها نشان می‌دهد رضایت از خدمات بهداشتی در ترکیه طی یک دهه گذشته به طور قابل توجهی افزایش یافته است. یا به طور مثال شهروندان ترکیه می‌توانند ببینند که بودجه یک خدمت خاص (مثلاً آموزش) چقدر بوده است. سپس می‌توانند گزارش عملکرد مربوطه را ببینند که آیا دستگاه به شاخص‌های رضایت‌محور خود رسیده است یا خیر. این شفافیت، یک حلقه بازخورد ایجاد می‌کند که در آن شهروندان آگاه‌تر می‌شوند و فشار بیشتری برای بهبود خدمات بر دولت وارد می‌کنند. در این سیستم، یک مدیر موفق کسی نیست که بودجه بیشتری خرج کرده باشد، بلکه کسی است که با بودجه تخصیص‌یافته، رضایت بیشتری ایجاد کرده باشد. این تغییر نگرش، قدرتمندترین دستاورد بودجه‌ریزی عملیاتی است.

بهبود کارایی در پروژه‌های سرمایه‌ای

پیش از اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در ترکیه، پروژه‌های عظیم زیرساختی اغلب با تأخیرهای طولانی و هزینه‌های سرسام‌آور مواجه می‌شدند. با اجرای بودجه عملیاتی، این پروژه‌ها (مانند فرودگاه جدید استانبول، پل‌های بسفر و شبکه‌های ریلی سریع‌السیر) ملزم به ارائه برنامه عملیاتی با شاخص‌های زمانی و هزینه‌ای مشخص شدند. این امر منجر به کاهش متوسط ۱۵-۱۰ درصدی هزینه‌های اجرایی و مدیریت بهینه زمان‌بندی در بسیاری از پروژه‌های بزرگ شد.

ترکیه همچنین سامانه‌ای یکپارچه موسوم به نظام یکپارچه پایش و کنترل پروژه‌ها (Project Monitoring System) برای پایش مستمر پروژه‌های سرمایه‌ای ایجاد کرده که برای هر پروژه، شاخص‌های کمی پیشرفت فیزیکی (درصد تکمیل عملیات) و مالی (درصد مصرف بودجه) به صورت همزمان تعریف و رصد می‌شود. در صورت انحراف بیش از ۵ درصد بین پیشرفت فیزیکی و مالی، سامانه به صورت خودکار به مدیران ارشد هشدار می‌دهد.

هر پروژه سرمایه‌ای قبل از تصویب، ملزم به ارائه تحلیل هزینه-فایده دقیق است و پروژه‌ها باید نرخ بازده داخلی بالاتر از نرخ تنزیل تعیین‌شده توسط وزارت دارایی داشته باشند. همچنین اثرات پروژه بر اشتغال، محیط زیست و توزیع عادلانه توسعه نیز سنجیده می‌شود.

هرچند در این بخش چالش‌هایی نیز وجود دارد. برخی پروژه‌های بزرگ تحت فشارهای سیاسی، از فرآیند ارزیابی کامل عبور می‌کنند و تورم نزدیک به ۸۰ درصدی اخیر، برآورد هزینه‌ها را با مشکل مواجه کرده و به همین دلیل برای پروژه‌های با واردات بالا، نوسانات ارزی برنامه‌ریزی را مختل می‌کند.

تقویت فرهنگ داده‌محوری

امروزه در ترکیه، وزارتخانه‌ها نه بر اساس حدس و گمان، بلکه بر اساس داده‌های عملکردی با یکدیگر برای کسب منابع بیشتر رقابت می‌کنند. این سیستم، مدیران دولتی را مجبور کرده است تا برای توجیه درخواست بودجه خود، به شواهد متقن و برنامه‌های اجرایی دقیق متوسل شوند.

چه درسی می‌گیریم؟

تجربه ترکیه ثابت کرد که گذار از بودجه‌ریزی سنتی به عملیاتی، اگرچه دشوار و زمان‌بر است، اما ممکن و بسیار سودمند است. موفقیت آنکارا مرهون چند عامل کلیدی بود: اول اراده سیاسی قوی و پایدار که در آن دولت ترکیه این اصلاحات را به عنوان یک اولویت استراتژیک و بلندمدت پیگیری کرد. نکته دوم، پشتیبانی فناوری است که ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه، ستون فقرات اجرای این نظام جدید بود. در سیستم ترکیه، دولت به جای شتابزدگی، فرصت کافی به دستگاه‌ها داد تا با سیستم جدید خو بگیرند. با این حال، چالش‌هایی مانند مقاومت بوروکراتیک در برخی بخش‌ها و نیاز به بهبود مستمر شاخص‌ها همچنان وجود دارد. اما ترکیه نشان داده است که بودجه عملیاتی تنها یک ابزار مالی نیست، بلکه یک فلسفه حکمرانی است؛ فلسفه‌ای که می‌گوید پول مردم باید در ازای «نتایج ملموس» خرج شود، نه صرفاً «فعالیت‌های اداری». این درس، به‌ویژه برای اقتصادهای وابسته به منابع که در دام هزینه‌های بی‌ضابطه گرفتارند، می‌تواند راهگشا باشد.

آگهی مناقصه
شماره ۱۱۰۴۱۱۰ — نوبت اول
شرکت ملی صنایع مس ایران
موضوع مناقصه:
تأمین و اجرای عملیات تکمیلی ورزشگاه شهید سلیمانی شهر بابک
شرکت ملی صنایع مس ایران در نظر دارد «تأمین و اجرای عملیات تکمیلی ورزشگاه شهید سلیمانی شهر بابک» را از طریق مناقصه عمومی به انجام برساند. جهت کسب اطلاعات بیشتر به سایت‌های رسمی شرکت به آدرس‌های ذیل مراجعه شود.
https://dargah.nicico.com
www.nicico.com

First Announcement
National Iranian Copper Industries Company (NICICO) Tender Announcement:
"CopperConcentrate& CopperCathode
Tender1404#08-50,000WMT&30,000MT
-FOB Bandar Abbas or CFR China"
National Iranian Copper Industries Company intends to export:
Commodity1: Copper Concentrate produced in Sarcheshmeh/ Miduk/Darezar/DarAlou Kerman Province or Sungun Complex, East Azarbaijan Province, I. R. IRAN.
Commodity2: Copper cathodes LME grade "A" produced in Sarcheshmeh and Khatoon Abad, Kerman Province, I. R. IRAN.
Legal foreign companies are invited to visit the Tender section on our official website at www.nicico.com (tender section) to review the tender terms and conditions available from Monday, 27th October 2025 to Sunday, 2nd November 2025.
All offers must be submitted exclusively via email to the NICICo Marketing & Sales Dept. at: sales-tender@nicico.com no later than 12:00 PM (Iran local time) on Sunday, 2nd November 2025.
For any questions or further information, please reach out to NICICO's Marketing & Sales department using the contact details below:
Tel: +98 21 82138139/ +98 21 82138135/+98 21 88101497

دعوت‌نامه مجمع عمومی فوق‌العاده شرکت رایان کیمیا لوازم (سهامی خاص)
به شناسه ملی ۱۴۰۰۷۵۷۵۶۶۰
بدین‌وسیله از سهامداران محترم شرکت دعوت می‌گردد در جلسه مجمع عمومی فوق‌العاده شرکت که رأس ساعت ۱۴ روز پنج‌شنبه مورخ ۱۴۰۴/۰۸/۱۵ در محل مرکز اصلی شرکت واقع در تهران، خیابان بلوار کشاورز، تقاطع خیابان جمالزاده، پلاک ۱۲۳، طبقه ۴ برگزار خواهد شد، حضور به‌هم رسانند.
ضمنا دستور جلسه مجمع عمومی فوق‌العاده عبارتست از:
-اتخاذ تصمیم درخصوص افزایش سرمایه شرکت از محل آورده نقدی
حضور سهامداران گرامی رأس ساعت مقرر موجب امتنان خواهد بود.
محمد پاکی رئیس هیات‌مدیره

IRAN DAILY
1877
www.newspaper.iran-daily.com

آگهی مناقصه عمومی دو مرحله‌ای همراه با ارزیابی کیفی نوبت اول
خرید CHEMICAL (مواد شیمیایی) مورد نیاز سایت۲ پتروشیمی سبلان
شرکت صنایع پتروشیمی سبلان
شرکت صنایع پتروشیمی سبلان در نظر دارد خرید CHEMICAL (مواد شیمیایی) مورد نیاز را پس از ارزیابی کیفی متقاضیان، به شرکت‌های واجد صلاحیت واگذار نماید.
متقاضیان می‌توانند فرم ارزیابی کیفی و اسناد مناقصه را از طریق وب‌سایت WWW.SABALANPICO.COM مشاهده، تکمیل و ارسال نمایند.
لذا به همین منظور از کلیه متقاضیان حائز شرایط دعوت به‌عمل می‌آید از تاریخ نشر آگهی تا تاریخ ۱۴۰۴/۰۸/۱۴ نامه اعلام آمادگی، پاکات ارزیابی کیفی و پاکات پیشنهاد قیمت خود را به آدرس تهران- شهرک غرب، بلوار شهید دادمان، نرسیده به پل یادگار امام، کوچه احمد تنگستانی، نبش میلاد دوم، پلاک ۱۶، شرکت صنایع پتروشیمی سبلان ارسال نمایند.
شماره تماس (۲۹۸۳)۸۸۵۶۴۶۲۰-۰۲۱ برای کسب اطلاعات بیشتر در نظر گرفته شده است.
شرکت صنایع پتروشیمی سبلان

آگهی فراخوان مناقصه عمومی نوبت اول
قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) - موسسه شهید رجایی در نظر دارد خرید انواع لوله پلی اتیلن، کاروگیت را بصورت برات کارت شش ماهه یا حواله غیرنقد شهرداری مطابق اسناد در قالب مناقصه عمومی یک مرحله ای به تامین کنندگان واجد شرایط واگذار نماید.
لذا متقاضیان واجد صلاحیت می توانند جهت دریافت اسناد و کسب اطلاعات بیشتر تا تاریخ ۱۴۰۴/۰۸/۱۰ و در ساعات اداری به آدرس: تهران - خیابان نلسون ماندلا - خیابان ناهید غربی - کوچه اختران - ساختمان الماس - طبقه سوم - واحد امور پیمان ها و مناقصات مراجعه نمایند و یا با شماره ۰۹۱۲۰۷۲۰۱۹۷ آقای امیر انصاری تماس حاصل نمایند.
* هزینه درج آگهی به عهده برنده فراخوان خواهد بود و مناقصه گزار در رد یک یا تمام پیشنهادات مختار است.

آگهی مناقصه عمومی
صنایع شهدای هفتم تیر اصفهان
آگهی مناقصه شماره ۶۱-۱۴۰۴
موضوع مناقصه: آبکاری تعداد ۶/۰۰۰ عدد قطعه فولادی از جنس CK45
الف - ضمانت شرکت در مناقصه: حاوی سپرده شرکت در مناقصه، ضمانت یادشده به یکی از دو روش قابل ارائه می‌باشد: ضمانت‌نامه بانکی یا چک تضمین شده بانکی معادل ۵٪ مبلغ کل پیشنهادی یا چک صیادی و سفته هر کدام معادل ۵٪ مبلغ کل پیشنهادی (جمعاً به میزان ۱۰٪ مبلغ کل پیشنهادی)
ب - مهلت دریافت اسناد: تا پایان وقت اداری مورخ ۱۴۰۴/۰۸/۱۱
ج - مهلت تحویل اسناد: تا پایان وقت اداری مورخ ۱۴۰۴/۰۸/۱۷
د- زمان بازگشایی: روز دوشنبه مورخ ۱۴۰۴/۰۸/۱۹
محل دریافت اسناد مناقصه: کیلومتر ۴۵ جاده اصفهان - مبارکه، رو به‌روی روستای باغ ملک، صنایع شهدای هفتم تیر اصفهان، معاونت بازرگانی «مدیریت خرید»
شماره تماس: ۶-۳۳۹۷۳۲۲۵-۰۳۱ ۳۳۹۷۳۲۲۰-۰۳۱
(هزینه درج آگهی به‌عهده برنده مناقصه می‌باشد.)
روابط عمومی صنایع شهدای هفتم تیر اصفهان

آگهی مناقصه عمومی
یک شرکت صنعتی در استان اصفهان در نظر دارد قلم مشروحه ذیل را (مطابق مشخصات فنی) از طریق مناقصه عمومی از شرکت‌های واجد شرایط خریداری نماید. لذا از کلیه شرکت‌ها و کارخانجات واجد شرایط و دارای سابقه کار مفید و امکانات لازم دعوت به‌عمل می‌آورد ظرف مدت ده روز از تاریخ انتشار آگهی با شماره تلفن ۶-۵۲۳۲۲۳۱۱-۰۳۱ داخلی ۸۴۴۸۴ تماس برقرار نموده و به‌منظور دریافت اسناد مناقصه هماهنگی لازم به‌عمل آید.
هزینه چاپ آگهی بر عهده برنده مناقصه می‌باشد.

شماره مناقصه	موضوع	تعداد	مشخصات فنی
۴۰۴-۱۰۰۰۶۴	آبکاری قطعه فولادی	۶۶,۰۰۰,۰۰۰ عدد	مطابق با مستندات فنی درج شده در اسناد
۴۰۴-۱۰۰۰۶۶	تولید دستمزدی یک قطعه فولادی	۲۸۰,۰۰۰ عدد	به روش ماشینکاری مطابق با مستندات فنی درج شده در اسناد
۴۰۴-۱۰۰۰۶۷	خرید و نصب دو دستگاه راهبند	۲ دستگاه	مطابق با مستندات فنی درج شده در اسناد

روابط عمومی شرکت صنعتی

اصلاحیه و تمدید زمان مناقصه عمومی یک مرحله‌ای
خرید، نصب و راه‌اندازی دو دستگاه باسکول ۶۰ تنی (شرکت پتروشیمی شیمی‌بافت)
شماره مناقصه: 1404MN80
پیرو برگزاری مناقصه عمومی یک مرحله‌ای خرید، نصب و راه‌اندازی دو دستگاه باسکول ۶۰ تنی (شرکت پتروشیمی شیمی بافت) بدین‌وسیله اصلاحیه و تمدید زمان مناقصه مذکور به‌شرح ذیل به‌اطلاع پیمانکارانی که نسبت به دریافت سند مناقصه از طریق سایت این شرکت اقدام نموده‌اند، رسانده می‌شود.
۱- نحوه دریافت اسناد مناقصه: مناقصه‌گران می‌توانند از تاریخ ۱۴۰۴/۰۸/۰۵ با مراجعه به وبسایت این شرکت به نشانی www.shimibaft.com اصلاحیه اسناد مناقصه را دریافت و به‌همراه سایر اسناد شرایط مناقصه، تا پایان وقت اداری روز سه‌شنبه مورخ ۱۴۰۴/۰۸/۱۳ نسبت به تحویل پاکات مناقصه به نشانی‌های ذیل اقدام نمایند.
تضمین شرکت در مناقصه: ضمانت‌نامه بانکی، چک تضمین شده بانکی و چک صیادی شرکتی به مبلغ ۲,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال می‌باشد.
نشانی محل تحویل پاکات:
تهران، بلوار نلسون ماندلا (آفریقا) بالاتر از چهارراه جهان کودک، خیابان پدیدار، پلاک ۲۲، دبیرخانه حراست شرکت پتروشیمی شیمی‌بافت
خوزستان، ماهشهر، سایت ۳ منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی، مجتمع تولید MTBE، دبیرخانه حراست شرکت پتروشیمی شیمی بافت
۲- آخرین زمان ارائه پاکات تضامین و تسلیم پیشنهادات فنی و مالی: ۱۴۰۴/۰۸/۱۳
۳- تلفن دبیرخانه کمیسیون معاملات: ۰۲۱۸۸۶۷۶۸۱۵ داخلی ۱۴۳ (جهت پاسخگویی به سؤالات احتمالی)
شرکت پتروشیمی شیمی بافت (سهامی عام)