



بودجه‌بندی و فرایند مدیریتی

نوشته: Hugh W. Schwarg

ترجمه: ابوالفضل - محمّدی

گروه مدیریت

نویسنده این مقاله، رئیس يك شرکت خدمات مشاوره‌ای کوچک به نام «پترانس اسوشی اتیزه» است که در زمینه طرحریزی بلندمدت، بازاریابی، بازرگانی عمومی و طرحهای عملی، خدمات مشاوره‌ای ارائه می‌دهد.

او از سال ۱۹۶۸ تا سال ۱۹۷۷ به عنوان قائم‌مقام بخش طرحریزی سازمان در شرکت کوکا کولا در شهر آتلانتا ایالت جورجیا مشغول خدمت بوده است. پیش از این نیز، جانشین رئیس «مینوت مید دیوژن» بوده است. وی در سال ۱۹۴۹ به این سازمان پیوست و طی مدتی که در آن سازمان بود، مشاغل خاص از جمله سرمهندسی، مدیریت سیستمها و پرورش اطلاعات، قائم‌مقام و معاونت ریاست آن سازمان را عهده‌دار بوده است.

علاوه بر این، وی از سال ۱۹۶۵ تا سال ۱۹۶۷ به عنوان رئیس سازمان «مینوت میدگراوزه» کار کرده است. پیش از پیوستن به این سازمان به عنوان استاد مهندسی شیمی در موسسه تکنولوژی ماساچوست و سپس به عنوان مهندس فرایند در سازمان تحقیقات ملی به کار اشتغال داشته است. او دارای لیسانس در رشته فیزیک از کالج «دارت موث» و فوق لیسانس در مهندسی شیمی از دانشگاه ام آی تی (MIT) است. وی به عنوان یکی از «پشاهنگان صنعت»، فروزن کان یسن ترتید جویس، اولین طرح تجارتي را برنامه ریزی و راه اندازی نمود. در طی این سالها نیز در زمینه طراحی و راه اندازی، در ایالت کالیفرنیا و کشورهای خارجی دیگر کار کرده است، او همچنین عضو ASME، ACS، Sigma Xsi، و Phi Beta Kappa است.

در این بخش چارچوبی ارائه خواهد شد که با موضوعها و عنوانهای ویژه ای که در فصلهای دیگر این کتاب وجود دارد، ارتباط خوبی دارد. در ضمن نقش بودجه بندی و ارتباط آن با فرایند مدیریتی مورد بحث قرار می گیرد و بعضی از دریافتها و مشاهدات مدیران نیز مورد ملاحظه و بررسی قرار خواهد گرفت. در این مورد ضرب المثل «نوك كوه ینخ» مناسب است زیرا ابعاد فراوان دیگری نیز در ارتباط با بودجه بندی و روش های متعددی نیز در مورد نحوه انجام آن وجود دارد که باید مورد ملاحظه قرار گیرد.

با وجود اینکه تاکنون مطالب و موضوعات متعددی در این زمینه ارائه شده و رساله های کلی چندی نیز مطرح شده ولی منظور، در این مقاله این است که دیدگاه کلی «نوك كوه ینخ» را ارائه دهیم و جزئیات مربوط به چگونگی اجرا و تکمیل فعالیت بودجه بندی را به بخشهای بعدی واگذار کنیم.

● بودجه بندی چیست؟

قبل از اینکه بتوان تعریف مناسبی برای بودجه بندی ارائه داده لازم است چشم اندازی درباره نقش بودجه و ارتباط آن با فرایند مدیریتی داشته باشیم.

بودجه بندی نه تنها به ندرت (و هیچ وقت بطور موفقیت آمیز) بطور مستقل و جدا از سایر امور مورد بحث قرار می گیرد، بلکه از فرایند مدیریتی هدفگذاری و تعیین اهداف و استراتژیها و طرح ریزیها نشأت می گیرد؛ به همین جهت گفته می شود که بودجه با طرح ریزی یا

برنامه‌ریزی مالی ارتباط خاص و بسیار نزدیکی دارد. بنابراین بودجه‌بندی را می‌توان جزء مهمی از سیکل مدیریت کلاسیک که عبارت است از طرح‌ریزی، اجرای برنامه‌ها و اعمال کنترل دانست و یا بطور دقیقتر می‌توان آن را بخشی از سیستم کلی مدیریت، که شامل موارد زیر می‌شود، لحاظ کرد:

۱ - تنظیم و به مرحله اجرا درآوردن استراتژی

۲ - سیستمهای طرح‌ریزی

۳ - سیستمهای بودجه‌بندی

۴ - سازماندهی

۵ - سیستمهای تولید / بازاریابی

۶ - سیستمهای گزارش‌گیری / کنترل

با توجه به این مطالب می‌توان بودجه‌بندی را به صورت زیر تعریف کرد: «بودجه ارائه منظم نتایج مورد انتظار یک طرح، پروژه یا یک استراتژی است». در این تعریف، آگاهانه بین حسابداری مصطلح و بودجه تفاوت قائل شده است زیرا بودجه بیشتر با توجه به آینده تنظیم می‌گردد تا با توجه به گذشته. (زیرا حسابداری بر اساس آنچه اتفاق افتاده و گذشته است عمل می‌کند و به عبارتی گذشته‌گراست مترجم). با وجود این از بودجه می‌توان به عنوان یک ابزار کنترلی استفاده کرد مثلاً می‌توان بودجه مربوط به یک دوره قبل را با نتایج عملی (گذشته) آن دوره مقایسه نمود.

علی‌رغم اینکه معمولاً بودجه بر اساس دوره‌های «چند ماهه»، «چند ساله» و یا چند دوره زمانی تنظیم می‌شود ولی در این تعریف، بودجه را شامل یک زنجیره زمانی ندانسته است.

در هر حال، به کمک بودجه می‌توان یک مورد یا یک پروژه را مورد بحث و بررسی قرار داد مثلاً «ساخت یک هواپیما» یا یک طرح گسترده تولیدی، را می‌توان به وسیله بودجه بحث و بررسی کرد.

با وجود اینکه معمولاً بودجه را در قالب واژه‌ها و اصطلاحات مالی بیان می‌کنند ولی در این تعریف ذکر از این مطلب به میان نیامده است. سیستمهای بودجه‌بندی کامل می‌تواند

شامل مواردی از قبیل :

- اطلاعات مربوط به نیروی انسانی

- مواد اولیه

- زمان و سایر اطلاعات دیگر باشد.

سیستمهای مدیریت، در عمل، به آن اندازه که در مباحث نظری بیان شده است، تعریف و محدود نشده و تا حدودی با یکدیگر ادغام شده‌اند. در سازمانهای کوچکتر دیده می‌شود که بودجه‌بندی و حسابداری توسط یک گروه انجام می‌شود.

وظیفه مدیریت به ندرت بطور یکجا و کلی حل و فصل می‌شود و بعمل می‌آید. مدیران معمولاً با فعالیت پیچیده ارزیابی سروکار دارند و عامل اصلی و اساسی در ارزیابی، «قضاوت کردن» است (که بسیار مشکل و پیچیده است).

ارتباط نزدیکی بین بودجه‌بندی و طرحریزی وجود دارد و معمولاً اصطلاحاتی از قبیل «بودجه»، «برنامه سالانه»، «طرح سالیانه مؤسسه» وجود دارد که بطور مترادف مورد استفاده قرار می‌گیرند.

همان‌طور که بیان شد، بودجه بر اساس یک نوع طرح تنظیم می‌شود، خواه این طرح بطور صریح بیان شده و یا صرفاً در ذهن مدیران موجود باشد. می‌توان گفت که تقریباً همه سازمانها دارای نوعی بودجه‌بندی هستند، به گونه‌ای که بدون آن قادر به فعالیت نخواهند بود. تنها احتمال قابل تصور این است که یک سازمان که آهنگ رشد آهسته دارد و در ضمن در یک محیط مناسب و بی‌خطر و بدون هیچ رقیبی مشغول کار است، بدون وجود هر نوع بودجه‌بندی بتواند به کار خود ادامه دهد و چنین وضعیتی به احتمال قوی وجود ندارد.

● کارکردهای بودجه

کاری که بودجه‌بندی انجام می‌دهد، بطور گسترده‌ای به خود مدیریت بستگی دارد. نیازها و انتظارات مدیران و استفاده‌ای که از بودجه‌بندی می‌کنند، به شدت تحت تاثیر عواملی قرار دارد که در ارتباط با سابقه و زمینه قبلی مدیریت و سیستم سازمانی است. این عوامل در بخش بعدی و پس از ملاحظه آنچه که مدیریت از فعالیت بودجه‌بندی انتظار دارد، مورد بحث قرار

خواهد گرفت.

در حالت مطلوب، مدیریت از کارکرد بودجه‌بندی انتظارات زیر را دارد:

- ۱- يك ابزار صحيح و بموقع برای تجزیه و تحلیل امور باشد.
- ۲- توانایی پیش‌بینی عملکرد را داشته باشد.
- ۳- به تخصیص منابع کمک کند.
- ۴- توانایی کنترل عملکرد جاری سازمان را داشته باشد.
- ۵- بتواند بموقع نسبت به انحرافات پیش آمده از اهداف تعیین شده، هشدارهای لازم را بدهد.
- ۶- نسبت به فرصتها و یا تهدیدهایی که در آینده پیش خواهد آمد، راهنماییهای بموقع و اخطار کند.
- ۷- امکان استفاده از عملکرد گذشته را به عنوان يك ابزار راهنمایی کننده و یا يك وسیله آموزشی داشته باشد.

۸- شکل قابل فهمی داشته باشد که به تطبیق و حمایت از بودجه سالیانه منتهی شود.

نکاتی که ذکر شد، ارتباط خوبی را بین بودجه و نمودار حسابهای شرکت نشان می‌دهد و علاوه بر این پیوستگی جالبی نیز با سیستم طرح‌ریزی دارد. در طول عمر طبیعی سازمان، کمتر می‌توان به وضعیت مطلوب دست پیدا کرد، زیرا محیط و موقعیتهای محیطی، که به سرعت در حال تغییر هستند، وضع قوانین جدید و حوادث غیر مترقبه سازمانی (مثل اعتصاب، حوادث) می‌توانند سازمان را از حال تعادل و توازن خارج کنند و مدیریت سازمان بیشتر وقت خود را صرف آتش‌نشانی کند؛ یعنی بیشتر وقت خود را به حل و فصل بحرانها اختصاص دهد و کمتر بتواند وقت خود را صرف اداره صحیح سازمان کند.

دلایلی که موجب می‌شود بودجه‌بندی و طرح‌ریزی موفقیت کمتری داشته باشد، عبارت

است از:

- ۱- ناتوانی مدیریت در ارتباط با درك و فهم سیستم سازمان خویش، زیرا بعضی از مدیران به امور جزئی مشغول شده، یا سعی دارند عوامل غلط را کنترل کنند.
- ۲- عدم حمایت مدیریت از بودجه‌بندی، زیرا مدیران سازمانها بطور جدی در این امر شرکت و یا از آن حمایت نمی‌کنند.

۳- قصور و ناتوانی نسبت به درك نقش اساسی بودجه‌بندی در فرایند مدیریت
 ۴- تعهد بیش از حد و اعتماد زاید و بیجا نسبت به فرایند بودجه یعنی اینکه تلاش شود تا بودجه‌بندی را جانشین قضاوتها و بصیرتهای لازم کنیم - پیروی بدون بصیرت از بودجه می‌تواند موانع زیاد و تزییقات فراوانی در پیشرفت امور موسسه ایجاد کند و از نوآوری جلوگیری نماید.

۵- عدم درك صحیح و یا عدم تطبیق محصولات موسسه با بازارهای موجود
 می‌توان گفت که مدیران لایق و هوشیار اجازه نخواهند داد تا این وضعیت در سازمان آنها رخ دهد ولی هر شخصی که در امر تجدید نظر در بودجه سالیانه، صاحب تجربه باشد، مشکلات را درك خواهد کرد؛ حتی اگر فرایند بودجه به گونه‌ای صحیح انجام می‌شود، تجدید نظر نهایی در بودجه سالیانه برای مدیریت آزمون سختی است. معمولاً تصمیمات سخت و مشکلی در ارتباط با صرف منابعی که به محصولات جدید - در مقابل محصولات موجود - بین مناطق مختلف بازار، و بین تحقیق و تولید اختصاص یافته وجود دارد. سطوح سازمانی، منافع کارکنان، و تغییرات لازم برای رعایت مقررات دولت با منافع سازمان در رقابت هستند.
 اگر فرایند بودجه‌بندی / طرح‌ریزی خوب انجام شود و مدیریت سازمان نیز شخص پخته و مجرب باشد، تصمیم‌گیری در مورد اهداف بودجه سالانه بر اساس عملکرد مؤسسه، اگر چه مشکل و پرزحمت است، ولی مشکل و برخورد عمده‌ای را پیش نمی‌آورد.
 ولی اگر این فرایند خوب انجام نشود، می‌تواند تجربه تلخ و نامطلوبی باشد. ممکن است فهم این مطلب مشکل باشد که يك فعالیت سازمانی نسبتاً معمولی مانند تجدید نظر در بودجه سالیانه بتواند گاهی موجب چنین خرابی و مشکلاتی بشود. در زیر به ذکر دلایل آن پرداخته می‌شود:

- ۱- ابهام و شك در مورد حوادث آینده
- ۲- وجود برداشتهای مختلف از اطلاعات موجود
- ۳- وجود اهداف شخصی مختلف مدیران اصلی سازمان
- ۴- ویژگیها و شخصیت مختلف مدیران اصلی سازمان
- ۵- وجود مشکل رویارویی با عقاید و سبکهای متفاوت و راه‌حلهای مربوط

عوامل ذریبط در طراحی بودجه

با توجه به این مقدمات، مشاهده عواملی که بر طرحریزی نظام بودجه‌بندی تأثیر می‌گذارد، آسان می‌شود. نمودار ۱-۱ سه مورد از عواملی را که می‌تواند طرحریزی بودجه را تحت تأثیر قرار دهد، نشان می‌دهد. این عوامل عبارتند از:

۱ - سبک مدیریت

۲ - پیچیدگی بازار

۳ - پیچیدگی فرایند تولید

البته عوامل دیگری از قبیل سبک و نحوه سیستم توزیع، امکان دسترسی به مواد خام، و آسیب‌پذیری سیاسی را نیز می‌توان به عوامل سه‌گانه فوق اضافه نمود. نمودار ۱-۱، بدون اینکه وارد جزئیات بشود، بطور کامل طیفی را نشان می‌دهد که از سیستمهای متمرکز و از بالا به پایین در سمت چپ نمودار شروع و به مراکز مدیریتی غیرمتمرکز، در سمت راست نمودار ختم می‌شود. ولی هیچ موسسه‌ای بطور دقیق در يك طبقه یا طبقات دیگر قرار نمی‌گیرد و در ضمن نمی‌توان گفت که کدامیک از اینها بهتر از دیگر سیستمهاست. نکته مهم این است که ساختار مؤسسه در ارتباط با تأثیر و تأثر نسبت به محیط خویش و در ارتباط با هدف خود، بتدریج تکامل می‌یابد و طراحی سیستمهای مدیریت نیز باید این مطلب را مورد نظر داشته باشند.

عواملی که بر طراحی سیستمهای رسمی طرحریزی تأثیر می‌گذارد:

عوامل	طیـف
سبک مدیریت:	
سابقه و زمینه قبلی مدیریت	محدود به يك صنعت
آرزوها و تمایلات مدیریت	منفعل
ساختار سازمانی	متمرکز
پیچیدگی بازار:	
خط تولید	محدود
بازارها	يك مشتری
نوآوریهای محصول / بازار	يك کشور
طول عمر زندگی محصول	پیرو و مقلد
رقابت	طولانی
پیچیدگی فرایند تولید:	پاسخگویی کند
زیادی سرمایه	زیاد
زمان عکس العمل	طولانی
تمرکز و ترکیب ساخت	زیاد
تکنولوژی	ساده
	ثابت
	متغیر و سیال
	فعال
	غیر متمرکز
	وسیع و گسترده
	مشتریان زیاد
	چند ملیتی
	رهبر و رهبری کننده
	کوتاه
	پاسخگویی سریع
	اندک
	کوتاه
	کم
	پیچیده
	سریع التغییر

منبع: دانشگاه هاوارد - دانشکده بازرگانی

با وجود اینکه اصول بودجه‌بندی در همه جا یکسان است ولی نظام بودجه‌بندی برای یک شرکت سازنده هواپیماهای بزرگ تجارتمی با نظامی که برای بودجه‌بندی یک موسسه سازنده

کالاهای مصرفی مورد استفاده قرار می‌گیرد، کاملاً متفاوت است. موسسه تولیدکننده هواپیما باید بر اساس مراکز هزینه استقرار یافته متمرکز و دارای یک سیکل تولید چند ساله، از نقطه شروع تا لحظه تحویل محصول باشد. محصول نهایی (هواپیما) مجموعه پیچیده‌ای است که از قرار گرفتن هزاران جزء مختلف در کنار یکدیگر تشکیل یافته است. در مقابل، یک موسسه تولیدکننده کالاهای مصرفی، ممکن است به چند بخش از جمله، محصول، خط تولید، مراکز سود، تقسیم شده باشد و سیکل تولیدی داشته باشد که چند ماه بطول انجامد. ممکن است عوامل کلیدی در این دو موسسه کاملاً با یکدیگر تفاوت داشته باشند. قالب و شکل هواپیما و فعالیت آن به مهندسی و تخصص تولید ارتباط زیادی دارد. هزینه‌های طراحی و تولید عناصر کلیدی هستند ولی در موسسه تولیدکننده کالاهای مصرفی هزینه‌های بازاریابی و مخصوصاً فعالیت خرید و فروش، بخش عمده و اساسی آن موسسه به شمار می‌آید. با وجود اینکه هدف نهایی در هر دو موسسه یکی بوده و آن عبارت از داشتن یک فرایند بودجه‌بندی قابل استفاده و صحیح است، ولی عناصر بررسی شده و راه قرار دادن آنها در کنار یکدیگر کاملاً متفاوت از یکدیگر است.

نقش مدیران عالی رتبه سازمان در فرایند بودجه‌بندی نیز از عناصر کلیدی است. نقشی را که آنها برای ایفا کردن انتخاب می‌کنند، به تجربیات قبلی، مهارتها و علایق شخصی آنها بستگی دارد. بعضی از آنها علاقه قابل توجه و زیادی به این امر دارند در حالی که بعضی دیگر صرفاً به یک تجدید نظر نهایی در بودجه‌بندی اکتفا نموده، یا کل فرایند آن را به عهده افراد دیگری می‌گذارند و صرفاً به قبول و یا رد گزارش نهایی اکتفا می‌کنند. تجربه نشان می‌دهد که بهترین نتایج، زمانی حاصل می‌شود که مدیران عالی رتبه سازمان در تمام مراحل و نقاط تصمیم‌گیری دخالت داشته باشند زیرا بدین وسیله خواهند فهمید که چه حقایقی در آن سوی این ارقام (ارقام موجود در بودجه) نهفته است. بیشتر این مدیران بر این اعتقادند که آنها نیز باید از اعضای تشکیل دهنده سیستم طراحی و استفاده از بودجه‌بندی باشند.

فرایند بودجه‌بندی :

نمودار ۲ - ۱ ارتباط نزدیک طرحریزی و بودجه‌بندی را نشان می‌دهد. این نمودار، فرایند

مدیریتی را، که به تهیه بودجه در یک موسسه‌ای که بر اساس مراکز سود، سازماندهی شده است، به تصویر می‌کشد. پیکانهایی که کلمه «زمان» روی آنها نوشته شده است، محدوده زمانی خاص را نشان می‌دهد که فرایند مربوط طی آن زمان اتفاق می‌افتد. یک سازمان متمرکز باید به جای مراکز سود، دارای مراکز هزینه باشد و بودجه آن در سطح عالی سازمان تهیه شود. مراحلی که به تهیه بودجه سالانه منجر می‌گردد، شامل موارد زیر است:

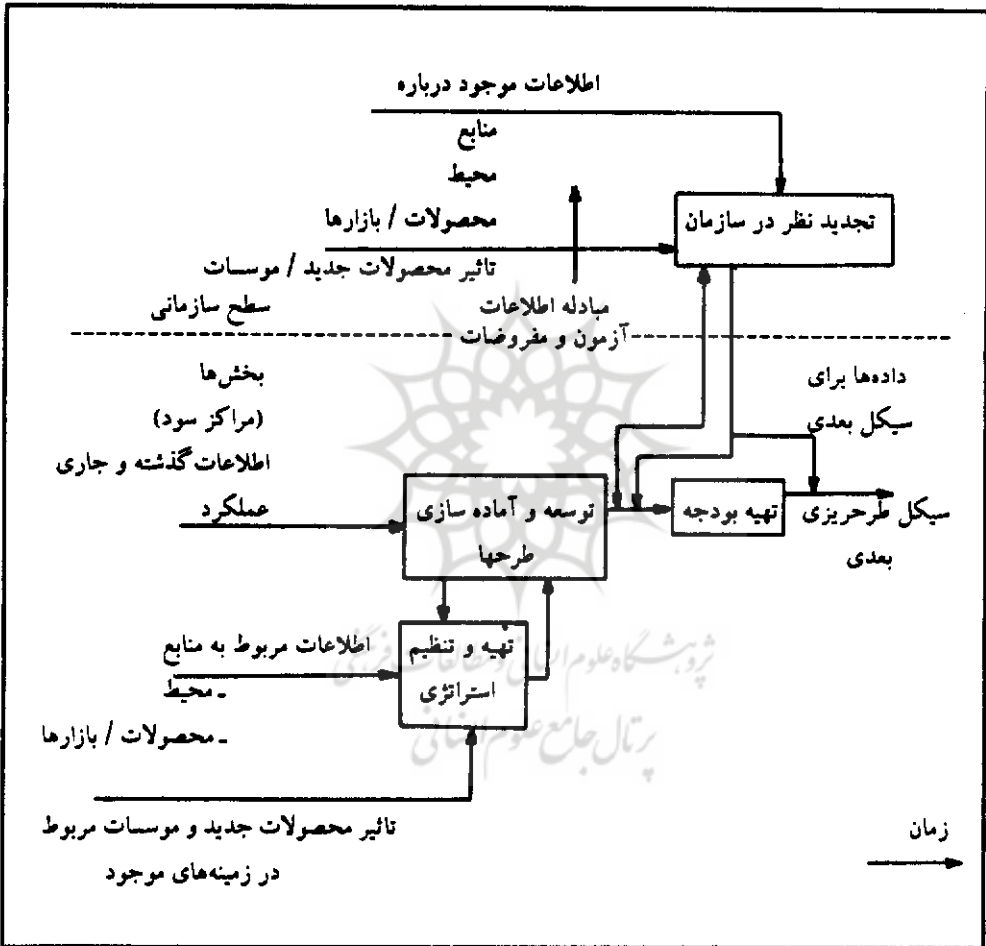
- ۱- تجزیه و تحلیل منابع موجود
- ۲- برآورد و تخمین تاثیرات محیط خارجی سازمان
- ۳- تنظیم استراتژی
- ۴- تنظیم طرحهای ویژه
- ۵- تجدید نظر در سازمان و تصویب مقدماتی
- ۶- تهیه و تنظیم بودجه



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

نمودار ۲-۱

استراتژی / طرحها / بودجه‌ها



با وجود اینکه ممکن است همه موسسات این مراحل را بطور دقیق اجرا نکنند ولی هر یک به شکلی از همین مراحل عبور خواهند کرد. نکته قابل توجه این است که بین سطح انتظارات و بودجه اولیه فاصله زیادی، احتمالاً، وجود دارد و ممکن است این فاصله به اندازه‌ای زیاد باشد که لازم باشد، بودجه مقدماتی مورد تجدید نظر قرار گیرد. اگر همانطور که معمول است، ارائه

بودجه برای سال بعد تا دوره مالی و سال تقویمی به تاخیر افتد و بودجه ارائه شده با انتظارات مربوط هماهنگی نداشته باشد، تلاش زیادی در زمان تجدید نظر در بودجه، لازم خواهد بود. بطور کلی مدیران در این زمینه منطقی عمل می‌کنند، لذا طبیعتاً تلاش می‌کنند تا با در دست داشتن اهداف، مفروضات و استراتژی‌هایی که بودجه می‌تواند بر اساس آنها تنظیم شود، مبنای لازم را ارائه کنند. این فرایند در بعضی از موسسات بوسیله مبادله اطلاعات اساسی و بیان روشن اهداف بزرگ و کوچک سازمان، و استراتژی‌های لازم، به شدت توسعه یافته است. محصول سازمان و عملکرد خط تولید توسعه و بهبود می‌یابد و بودجه موسسه با توجه به خط مشی‌هایی که بخوبی تعریف و مشخص شده‌اند، تهیه و تنظیم می‌گردد. اگر این اطلاعات درست باشد و فرایند بودجه به گونه درستی انجام گیرد، در هنگام تجدید نظر نهایی در بودجه، مورد نامطلوب و عجیبی مشاهده نخواهد شد. البته ممکن است تعدیلهایی صورت گیرد ولی این تعدیلهای بر اساس قضاوت و نظر مدیران خواهد بود زیرا آنها بعضی از راه‌حلها را نسبت به بعضی دیگر برتری می‌دهند. پس از طی این مراحل، بودجه به دست آمده، به عنوان ابزار مفیدی برای تخصیص منابع، تغییرات استخدامی، برنامه‌های تولید و بطور خلاصه برای عملیات سازمان، مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

این فرایند، مستمر و تکراری و دارای سیکل خاصی است که به سیکل بعدی منتهی می‌شود. در وضعیتهای مطلوب و ایده‌آل، تعامل مداوم و مستمری بین استراتژیها، طرحها و بودجه‌ها وجود دارد. محصولات جدید و فرایندهای نو به صحنه عملی وارد و محصولات و یا فرایندهای کهنه و قدیمی از صحنه عمل خارج می‌شوند و بودجه، مورد تجدید نظر قرار می‌گیرد تا تغییرات را منعکس سازد. اگرچه در صحنه عمل، کمتر می‌توان با این نظم و ترتیب عمل کرد ولی با این وجود از بودجه هنوز هم به عنوان یک ابزار مهم برای کنترل امور سازمان استفاده می‌شود.

در بسیاری از سیستمهای بودجه‌بندی، ارتباطی نزدیکی بین بودجه با جدول حسابهای سازمان وجود دارد، و در بسیاری از سیستمهای مذکور، جدولها و نمودارها مزبور، مبنای بودجه‌ها را تشکیل می‌دهند، لذا عملکرد واقعی سازمان به بودجه بسیار نزدیک خواهد بود (بابودجه مطابقت دارد)، البته این امر تا زمانی صادق است که هیچیک از فرضهای اولیه تغییر

نگرده باشد. همانگونه که در فصول بعد توضیح داده خواهد شد، راه‌ها و روشهای بسیاری برای تجزیه و تحلیل انحراف از بودجه وجود دارد تا بتوان بوسیله آنها، علل این انحرافات را مشخص کرد و اقدامات اصلاحی لازم را بعمل آورد. یکی از بهترین استفاده‌هایی که مدیریت از فرایند بودجه‌بندی بعمل می‌آورد و می‌توان گفت که قطعاً یکی از بهترین موارد استفاده از بودجه است تجزیه و تحلیل و تجدید نظر در بودجه است.

نمودار ۳-۱ فرایندی را که نمودار ۲-۱ ترسیم نموده بود، مجدداً با ساختار جدیدی نشان می‌دهد و جزئیات دیگری نیز به آن اضافه می‌کند تا مراحل بیشتری را که در تهیه بودجه وجود دارد، نشان بدهد. مرحله طرح‌ریزی در طرف چپ و بودجه‌بندی در مرکز و سمت راست نشان داده می‌شود. تجدید نظر در بودجه و فعالیت کنترل در پایین و در سمت چپ دیده می‌شود. طرح‌ریزی اطلاعات در پیش‌بینی‌های مربوط به هزینه‌ها و درآمدها گردآوری شده و قلب بودجه عملیاتی را تشکیل می‌دهد، در اغلب موسسات و سازمانها، چنین اطلاعاتی شکل صورتحساب سود و زیان را بخود می‌گیرد. البته جدولهای کمکی از قبیل جریان نقدینگی و سرمایه، نیروی انسانی و غیر آن هم وجود دارد که هیچیک از آنها در این نمودار ذکر نشده است. این قالب و این شکل ممکن است، علاوه بر این، برای هر یک از مراکز سود یا هزینه، هر بخش، یا هر واحد مدیریتی که قرار است از بودجه به عنوان یک ابزار مدیریتی استفاده کند، مجدداً تهیه شود.

مدیران سازمانها، بر اساس تجربه و دیدگاه‌های خود، هر یک از این مراحل را قطعی می‌دانند، مثلاً مدیر مالی دارای این احساس است که تهیه جدولها و برنامه‌های مالی دارای اهمیت فراوانی است در حالی که مدیر بازاریابی بر نقش کلیدی استراتژیهای تولید و پیش‌بینی فروش تاکید دارد.

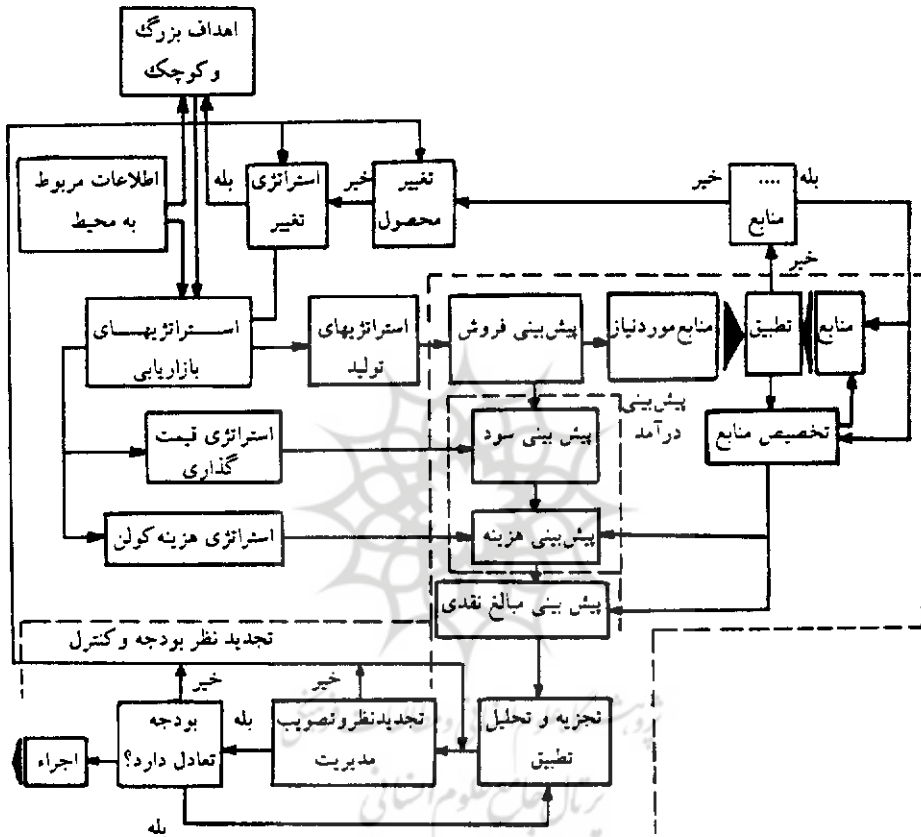
در نمودار ۳-۱ دو مورد از نکات اساسی‌تر در فرایند مدیریتی قابل مشاهده است. عدم توانایی در اجرای درست این دو نکته، تمام فرایند بودجه‌بندی را از اساس خراب خواهد کرد. یکی از این دو نکته، مرحله تطبیق میزان نیاز سازمان به منابع مالی با منابع موجود است (مرحله تطبیق). نکته دوم، مرحله‌ای است که طی آن، بودجه تعیین شده، با نتایج مورد انتظار مقایسه می‌شود (مرحله رفع اختلاف و تجربه و تحلیل) در این مرحله، بودجه تعیین شده با اهداف

بزرگ و کوچک سازمان در صورتی که بیان شده باشند، مورد مقایسه قرار می‌گیرد. در هر صورت این مراحل ممکن است غیر رسمی باشد و انتظارات جاری مدیریت را برآورده ساخته و یا برآورده نسازد. مرحله رفع اختلاف ممکن است قبل از آنکه یک بودجه قابل قبول به دست آید، چند بار تکرار شود و همانطور که قبل از این گفته شد. این فرایند می‌تواند به تدریج اختلافات را برطرف سازد.

با توجه به سیکل تولید و طول عمر محصول، می‌توان از کنار مسائل موجود در مرحله تطبیق منابع، برای دوره‌های بعد گذشت، در هر حال بودجه‌ای که بر اساس تطبیق غلط نیازها و منابع موجود باشد، سرانجام نیازمند تجدید نظر اساسی و یا کامل خواهد بود. اگر منابع لازم در دسترس نباشد، سرانجام موجودی و بازارهای مربوط به پایان خواهد رسید و چنانچه منابع اضافی موجود باشد، ممکن است سطح قیمتها کاهش یابد و یا موجودیها به سطح غیر قابل صرفه و غیر اقتصادی افزایش یابد.

اگر فرایند بودجه بطور کامل اجرا گردد، تمام وظایف مدیریت را مجسم می‌کند و در بر خواهد داشت و مشکل هماهنگ نمودن فشارهای متضاد و مخالف، آشکار و قابل درک خواهد شد. هر یک از دلایلی که قبلاً در ارتباط با اینکه چرا بودجه‌بندی موفقترا از این نیست (یا لااقل آسانتر از این اجرا نمی‌شود) ذکر شد، می‌تواند در فرایند کلی ایجاد پیچیدگی نماید. اگر این مطلب را بخاطر بسپاریم، نظرات کاملاً مختلفی که مدیران در عملیات بودجه‌بندی ارائه می‌دهند، اهمیت خود را نشان خواهند داد.

نمودار ۳-۱ فرایند طرحریزی / بودجه بندی



در شماره بعد عنوانها و سرفصل‌های زیر در ارتباط با این بحث مورد بررسی قرار خواهد گرفت:

- ۱- طرز تلقی مدیریت
- ۲- تجدید نظر و کنترل

۳- طرحریزی و بودجه بندی

۴- تاثیر محیط

۵- طرحریزی استراتژیک و فرایند مدیریتی



شهرستان گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی