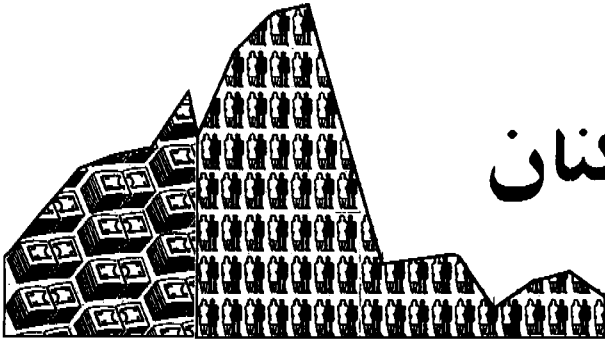


# بودجه‌بندی و رفتار کارکنان



سلوین بکر و دیوید گرین

مترجم حسن قاسمی

بودجه همواره به‌عنوان وسیله‌ای جهت کنترل تلقی شده است - کنترل برکارمندان یک سازمان از طریق محدود نمودن اختیار آنان در خرج کردن بودجه‌ها در گذشته و حتی در زمان حال عبارت از اختیار خرج کردن - تخصیص برای موارد خاصی از هزینه مانند خدمات شخصی، کالاها، مسافرت و موارد مشابه می‌باشند. تخصیص در واقع 'سقف نهایی' و به‌مثابه کنترل حرارتی یک تنور می‌باشد - وقتی که حرارت به‌سقف خود رسید نفت و یا به‌زبان مالی پول قطع می‌گردد. سقف نهایی از طریق تأیید بودجه و توسط هیات مدیره و یا هیات قانونگذار و غیره وضع و ابلاغ می‌شود.

بودجه‌های دولتی از نوع دیگری از کنترل یعنی - کنترل بازدارنده برخوردارند. هر درخواست و یا مطالبه‌ای جهت پرداخت ابتدا باید توسط رئیس امور مالی تأیید شود و قانونی بودن این پرداخت را میتوان در قالب سه‌سئوال زیر مطرح نموده به نتیجه رسید.

۱- آیا در بودجه چنین هزینه‌ای منظور

تنظیم بودجه تجاری شرکتها از نوآوریهای قرن بیستم بوده و با دیدی اجمالی بر تاریخچه آن روشن می‌گردد که پیشرفت و توسعه آن با تأکید بر تکنیک و یادگیری از اشتباهات انجام گرفته است. در این مقاله مروری بر تاریخچه تنظیم بودجه به‌عنوان زمینه‌ای جهت درک رابطه بودجه با انگیزه افرادی که در تنظیم آن دست داشته و یا تحت تأثیر آن قرار می‌گیرند، خواهیم داشت. در حقیقت سعی ما بر این است تا دریابیم دانشمندان علوم رفتاری در رابطه با اثر بودجه بر روی کارمندان و خواسته‌های آنان چه راه‌آوردهائی می‌توانند برای ما داشته باشند. همچنین اشاره‌ای به استفاده از عوامل انگیزه را در تنظیم بودجه و اشکالات مترتب بر آن خواهیم داشت و سعی خواهیم کرد توضیح دهیم چرا سبک رهبری مدیریت در انتخاب مراحل بودجه‌زاهمیت حیاتی برخوردار است و نهایتاً به‌بحث در پیرامون نقش عملکرد بودجه، تطابق زمانی و تجدیدنظر در بودجه خواهیم پرداخت.

شده است؟

۲- آیا اعتبار کافی برای پرداخت موجود است؟

۳- آیا اسناد لازم آماده و در دست است؟

و برای دانستن آنکه باقیمانده مبلغ تخصیص یافته کافی است اسنادی که به تفضیل و به طور کامل تهیه میشد نگاهداری می گردید . این اسناد شامل هزینه‌هایی که دستور پرداخت آن صادر شده و همچنین هزینه‌های خاص بود؟ بدیهی است هر دو شکل از این انتقالات مالی ، موجودی را کاهش میداد . این کنترل در واقع تکنیک به کار گرفته شده‌ای جهت اطمینان از تکمیل اسناد بودجه‌ای بود . براساس هزینه‌های پرداخت شده گزارشاتی تهیه و به وسای بخشها فرستاده میشد و در واقع این یک نوع کنترل ناقص از طریق ارتباط و تماس بود که به مورد اجراء درمی آمد .

اهداف و مقاصد دولت به خوبی از طریق این نوع بودجه برآورده میشد . پیش‌بینی درآمدها و هزینه‌ها امری ساده بود و از آنجا که تغییراتی مورد نظر نبوده و بودجه‌ها برای مبلغی ثابت و برای مقطع زمانی خاصی تخصیص داده میشد ، زمانی که درآمدهای واقعی از مقدار پیش‌بینی شده کمتر میشد کاهش هزینه‌ها براساس درصد تعیین شده‌ای ابلاغ می گردید .

در ابتدا بودجه‌های تجاری به تقلید از بودجه‌های دولتی تنظیم شده و از همان تکنیک‌های تنظیم بودجه دولتی استفاده میشد . در اوایل دهه ۱۹۳۰ صحبت پیرامون کنترل بودجه‌ای و نگرش بر بودجه بعنوان (۱) یک برنامه مالی و (۲) کنترلی بر عملیات آینده متداول گردید . همچنین در سالهای ۱۹۳۰ نامناسب بودن بودجه ثابت ، همزمان

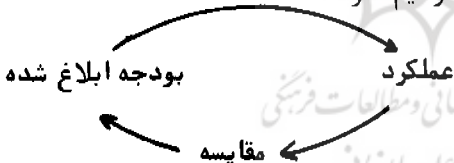
با محدودیت فعالیت‌های تجاری و کاهش چشم‌گیر درآمدها کاملاً مشخص گردید .

سپس نوعی از بودجه که تغییرات فروش و تولید را در مقطع زمانی تخصیص یافته در نظر می‌گرفت معرفی و معمول گردیده ، آنرا بودجه قابل تغییر " و یا بودجه متغیر " نامیدند .

اصولاً کنترل بودجه‌ای کوششی به منظور نگاه داشتن عملکرد در یک حد قابل قبول و در چهارچوب طرح متغیر از قبل وضع شده است به عبارتی طرح وضع شده خود عامل کنترل است - ولی برای چه مدتی ؟ و تغییرپذیری این طرح چگونه است ؟

### تناوب بودجه

سیکل‌های تکراری بودجه‌های اولیه دولتی و تجاری (شرکتها) ساده بود . بودجه‌ها ابلاغ می‌شدند ، سپس عملکرد و بعد مقایسه عملکرد با بودجه و تأثیر آن بر روی بودجه بعدی . این سیکل را می‌توان به شکل زیر ترسیم نمود .

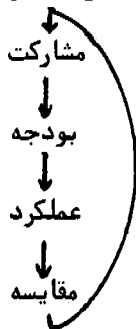


معمولاً بودجه برای یک مقطع زمانی یک یا دو ساله تنظیم میشد و مقایسه عملکرد با بودجه تنظیم شده اثرات عجیبی بر بودجه بعدی داشت . چنانچه هزینه‌ها کمتر از مقدار پیش‌بینی شده در بودجه بود گرایش به کاهش و تجدیدنظر در بودجه بعدی به وجود می‌آمد . نتیجتاً مدیران در چند هفته آخر سال اقدام به مصرف تمامی موجودی باقیمانده می‌کردند تا از کاهش بودجه سال بعد جلوگیری کنند .

البته این نمونه آماری کوچکی بود. مضافاً به اینکه این سؤال پیش آمد که آیا مشارکت در تنظیم بودجه عملاً "موردبررسی قرار گرفته است؟ چنانچه کریس آرجریس (Chris Argyris) کشف نمود پدیده‌ای به نام "مشارکت ظاهری" وجود دارد - بدین معنی که ظاهراً "مشارکت به عمل می‌آید ولی در حقیقت چنین نیست.

گرچه هدف این مقاله پرداختن بدین نکته نیست ولی یادآور می‌شویم که مشارکت در تنظیم بودجه از ارزش‌والاثنی برخوردار است. در اینجا مشارکت بعنوان وسیله‌ای موثر جهت مقابله با مسائل روحی و روانی از نظر رضایت کارمندان، روحیه و انگیزه تولید در مد نظر است و به این باور هستیم که افزایش مشارکت می‌تواند منتج به روحیه بهتر و قوه ابتکار بیشتر شود. شواهدی دال بر ثبوت این باور و همچنین اثرات روانی حاصل از مشارکت مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت. ولی اولین سؤال این است: مشارکت چیست؟ ما این تعریف را مورد استفاده قرار میدهیم. مشارکت عبارت از فرآیند تصمیم‌گیری مشترک به وسیله دو عضو یا بیشتر بوده که در آن تصمیم یا تصمیمات اتخاذ شده اثراتی در آینده بر روی کسانی که اتخاذ تصمیم می‌کنند خواهند داشت.

و حالا یک سؤال جانبی: مشارکت به چه نحو بر سیکل بودجه اثر می‌گذارد؟ در نگاه اول شمای آن به نحو زیر به نظر میرسد.



زمان تخصیص داده شده در بودجه‌های (شرکتها) تجاری نیز براساس تقویم بوده است - یک چهارم سال، یک زمان دوازده هفته‌ای که سه دوازده یا پانزده ماه بسط داده شده است. معمولاً "تجدیدنظر در بودجه محدود به دوره آینده است و بعداً" در این مقاله به بحث در پیرامون علل تجدیدنظر در سیکل بودجه‌ای بر یک اساس معین بجای تقویم خواهیم پرداخت.

### تجدیدنظر در بودجه

در سال ۱۹۳۰ در محافل تجاری تشخیص داده شد بودجه‌های تحمیلی (ابلاغ شده) موجب عدم رضایت واحدها و کارمندان گردیده متعاقباً "پیشنهاد شد بودجه‌ها را در واحدها تهیه کرده سپس آنرا در دفاتر مرکزی مورد تجدیدنظر قرار دهند. لذا پدیده‌ای نو یعنی مشارکت و سهم بودن در تنظیم بودجه ارائه گردید. گفته شده است که ارزش واقعی مشارکت در تمام سطوح مدیریت صرف‌نظر از برنامه‌ریزی بهتر، نتایج روانی مشارکت سبب ایجاد روحیه بهتر و نوآوری بیشتر است.

مدارکی دال بر گسترش مشارکت در محافل تجاری در دست است. سورد و ولش (Sword-welsch) مدیران سی‌ویسج شرکت را جهت مشخص نمودن اینکه در چه سطحی از سازمان اهداف اصولی بودجه مشخص و تعیین می‌گردد مورد سؤال قرار دادند. هیچ شرکتی اظهار نداشت که تماماً "بودجه تحمیلی را مورد استفاده قرار می‌دهند. شش شرکت (۱۷٪) اهداف بودجه‌ای را در سطوح بالای شرکت مشخص کرده و به مدیران سطوح پایین‌تر جهت بررسی و اظهارنظر می‌فرستادند.

## مشارکت، روحیه و تولید

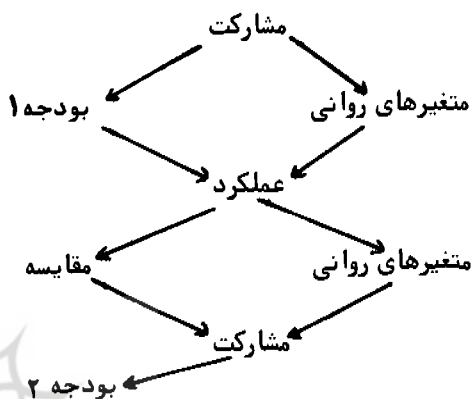
در یک محیط صنعتی کچ و فرنچ (Coch-French) به بررسی مشارکتهای قبلی بر تولید بعد از تغییراتی که در کار ایجاد شده بود پرداختند. سختی و درصد تغییرات کار در گروهی که مشارکت نداشتند گروهی که توسط نماینده مشارکت داشتند و گروهی که مشارکت کامل داشتند، مساوی بود با استاندارد ۶۰ واحد تولید در ساعت قبل از ایجاد تغییرات کاری، بعد از آموزش

مجدد گروه بدون مشارکت ۵۰ واحد در ساعت گروهی که توسط نماینده مشارکت می نمود ۶۰ واحد در ساعت و گروهی که مشارکت کامل داشت ۶۸ واحد در ساعت تولید نمود. به عبارت دیگر پیشرفتی برابر با ۱۴٪ بیش از استاندارد تعیین شده. مساله جالب دیگر این که ۱۷٪ از افراد گروه بدون مشارکت در خلال چهل روز اول بعد از ایجاد تغییرات کاری، کار خود را ترک کرده و باقی افراد گروه شاکی از استاندارد تولید بودند - از گروهی که توسط نماینده مشارکت داشتند تنها یک مورد درگیری با سرپرست مشاهده گردید. در گروهی که مشارکت کامل داشتند ترک کار و درگیری مشاهده نگردید.

چنانچه ترک کار و شکایت های عنوان شده را عاملی برای سنجش روحیه بدانیم واضح است که دو گروهی که در ایجاد تغییرات کاری مشارکت داشتند تطابق بیشتری نسبت به وضعیت کاری خود در مقایسه با گروهی که در ایجاد تغییرات کاری مشارکت نداشتند نشان دادند.

تنها با تکیه بر این بررسی نمی توان صریحا "اعلام نمود که مشارکت، انگیزه تولید را که توسط تعداد تولید شده و یا

ولی نباید فراموش کرد که مشارکت از نقطه نظر روانی یک مسیر جدید به شمای قبلی اضافه می نماید. مشارکت یک متغیر تکارزشی نیست بلکه مفهومی شامل متغیرهای گوناگون است. به عوض یک سیکل ساده سیکل های پیوسته ای داریم به شکل زیر:



در پاراگرافهای بعد سعی در روشن نمودن این متغیرهای روانی نامشخص از طریق نتایج تحقیقات مربوط بدین مساله خواهیم نمود. ولی قبل از پرداختن به آن اشاره به یک نکته اصلی ضروری می باشد: مشارکت یک داروی عام نیست. در حقیقت شواهدی مبتنی بر این که مشارکت در بعضی از محیط ها نامناسب می باشد در دست است. زمانی که مشارکت به کار گرفته شود تجدید نظر در مفهوم کنترل به نحوی که مطرح گردید لازم خواهد بود. در اینجا از بودجه بعنوان طرحی که از محیط خود تاثیرپذیر خواهد بود یاد می شود نه طرحی که علیرغم تغییرات محیط عملکردش در رابطه با آن مقایسه و ارزیابی می شود. کنترل محدود کننده و مطلع کننده افراد تحت تاثیر بودجه می باشد ولی در عوض در بودجه بعدی افراد تعیین کننده محدودیت های آن هستند.

روحیه بهتر سنجیده شده مستقیماً "افزایش می‌دهد. این نکته‌ای است که ارزش تعمق دارد زیرا روحیه ارتباط مستقیم با تولید ندارد.

بعد از مطالعه نتایج تحقیق شاستر (Schachter) میتوان در این مورد چنین استنباط نمود. در مورد همبستگی گروهی و تولید (هم بستگی گروهی عبارت از جذب شدن به گروه، تمایل به عضویت در گروه، یا ابقاء در یک گروه به عنوان عضو و اکراه از ترک می‌باشد). شاستر و همکارانش بطور تجربی در دو گروه به ترتیب هم بستگی زیاد و کم ایجاد و وظیفه‌ای را برای دو گروه مشخص نمودند که نتیجه آن به آسانی قابل سنجش و اندازه‌گیری بود. نیمی از افراد هر گروه طی دستورالعملی تشویق به تولید به میزان بالا و نیم دیگر نیز به همان ترتیب و طی دستورالعملی تشویق به تولید به میزان پائین شدند. کاشف به عمل آمد که هم بستگی گروهی و پذیرا بودن تشویق به تولید به طور قابل ملاحظه‌ای با یکدیگر مرتبط بودند. گروه‌هایی که از همبستگی زیاد برخوردار بودند در مورد تولید نیز پذیراتر بودند. این امر بخصوص در مورد گروهی که تشویق به تولید پائین شده بودند نیز صادق بود.

بر اساس تحقیق کچ و فرنچ چنانچه کارمندان در ایجاد تغییرات مشارکت داشته باشند روحیه و یا تولید افزایش می‌یابد. بر اساس تحقیق شاستر، با مقدار مشارکت معین (تمام گروهها در تحت شرایط ثابتی کار کردند) تغییر در تولید در ارتباط مستقیم با هم بستگی گروهی می‌باشد هم بستگی گروهی چنانچه از تعریف آن مشاهده میشود در ارتباط با روحیه است و روحیه چنانچه کرارا" تعریف شده عبارتست از رضایت از

کار، سرپرست و همکاران می‌باشد همچنین روحیه بعنوان درجه تعلق فرد به سازمان تعریف شده است.

از آنجا که همکاری در روحیه (هم بستگی)

و تولید تاثیر داشته و هم بستگی بدون مشارکت گروهی نیز در تولید موثر است نتیجه احتمالی از این بحث این است که هم بستگی گروهی وابسته به مشارکت گروهی بوده ولی تغییر در سطح تولید در ارتباط مستقیم تری با هم بستگی گروهی قرار دارد.

**عناصر تشکیل دهنده مشارکت گروهی: فرآیند و محتوا**

فرض می‌کنیم که مشارکت گروهی قابل تقسیم به فرآیند و محتوا می‌باشد. فرآیند به عمل مشارکت و عواقب مترقبه بر آن اطلاق می‌شود و محتوا بحث‌ها و گفتگوهای است که به طرز فکر مثبت و یا منفی منتهی میشود. عمل مشارکت، مشارکت کنندگان را قادر به شناخت یکدیگر، ایجاد ارتباط و تاثیرگذاران بر دیگران و تاثیرپذیری از دیگران میکند. شرایطی که به سهولت می‌تواند هم بستگی گروهی را افزایش دهد، گرچه مشاهده گردید که افزایش هم بستگی گروهی همچنین می‌تواند باعث پائین آمدن سطح تولید گردد. لذا روشن می‌گردد که فرآیند مشارکت عامل تعیین کننده مهمی در مورد سطح تولید است، حال این سؤال مطرح می‌شود: فرآیند باید شامل چه باشد و به چه چیزی دست یابد؟ جواب این سؤال را می‌توان بر اساس داده‌هایی که توسط کرت لوین (Kurt Lewin) و دانشجویانش در مورد تصمیم‌گیری گردآوری شده است جستجو نمود. طرحی ارائه گردیده بود تا خانم‌های خانه‌دار را ترغیب به صرفه‌جویی در مصرف مواد غذایی نماید.

در این مورد با دو گروه از خانم‌های خانه‌دار تماس حاصل شد. تماس با گروه اول از طریق یک سخنرانی و تماس با گروه دوم به روش بحث گروهی. کنترل نتایج نشان داد در گروه اول موفقیت یعنی صرفه‌جویی در مصرف مواد غذایی ۳٪ و در گروه دوم ۳۲٪ بود. مقایسه این دو روش نشان داده شد که بحث گروهی روشی موفق‌تر در تشویق به ایجاد تغییرات بود. نتیجه‌ای قابل تعمیم به‌تردید افراد در پذیرش اهداف خارج از استاندارد گروه (عدم قبول روانی یک هدف توسط او را از رسیدن به آن هدف باز میدارد). روش بحث گروهی به افراد گروه این امکان را می‌دهد که استانداردهای دیگران را ارزیابی کرده و اگر گروه تغییر را پذیرا باشد او نیز می‌تواند تغییر را قبول کرده و عضویت گروهی خود را حفظ کند.

واضح است که فرآیند مشارکت باید به سوی تثبیت یک هدف جدید به وسیله بحث گروهی و به نحو مقتضی هدایت شود تا هر نفر شرکت‌کننده قادر به تشخیص این مطلب شود که هدف جدید توسط تمام اعضای گروه پذیرفته شده است. برآوردن این شرایط می‌تواند بعنوان تعریفی از یک مشارکت موفق به وسیله: (۱) به وجود آوردن موقعیت‌های مناسب به منظور تبادل و تاثیر متقابل تا یک گروه هم بسته بتواند ایجاد شود (۲) هدایت تسادلات و تاثیرات متقابل به جهتی که هر فرد قادر به تجزیه و تحلیل فرآیند مشارکت شده و اهداف پذیرفته شده توسط گروه را به مثابه اهداف خود بداند. لذا مشاهده می‌شود که فرآیند و محتوای مشارکت از یکدیگر تاثیرپذیر بوده و این تاثیرپذیری متقابل می‌تواند منتج به نتایج زیر گردد:

(۱) همبستگی شدید گروهی همراه با طرز تلقی مثبت (پذیرش هدف) - حالت حداکثر ایجاد انگیزه.

(۲) همبستگی ضعیف گروهی همراه با طرز تلقی مثبت حالت ممکن ولی با احتمال بسیار ضعیف که می‌تواند منجر به عملکردهای کافی و موثر شود.

(۳) همبستگی ضعیف گروهی همراه با طرز تلقی منفی - حالتی که از یک مشارکت ناموفق حاصل گردیده و تولید را پائین می‌آورد.

(۴) همبستگی شدید گروهی همراه با طرز تلقی منفی - این ترکیب مشوق نیرومند برای آهسته کردن تولید است.

#### سطح خواسته‌ها و عملکرد

بطور ایده‌آل در بودجه‌بندی محصول مشارکت یک سری عملیات پیشنهادی برنامه‌ریزی شده و تخمین هزینه‌های انجام عملیات مزبور می‌باشد. اگر مشارکت موفقیت‌آمیز باشد عملیات پیشنهادی و هزینه‌های مربوط به آن به عنوان یک هدف توسط مشارکت‌کنندگان پذیرفته می‌شود. در واقع عملیات پیشنهادی و به سرانجام رساندن آنان تبدیل به خواست و آرزوی مدیران سازمان می‌گردد. (در سازمانی که کارها بر طبق روال و به آرامی انجام می‌گیرد مدیران مشوق پذیرا شدن همان سطح از خواسته‌ها توسط افراد واحدشان هستند).

سطح خواسته‌ها در مکتوبات روانشناسی این چنین تعریف شده است. هدفی که وقتی بدست آمد ایجاد کننده یک احساس باطنی از موفقیت و وقتی بدست نیاید تجسم‌گر یک احساس باطنی از شکست است. والتینگ و چاپلند مطالعات گسترده‌ای در این مورد انجام داده و یافته‌های خود را در پنج رده

و به شرح زیر توصیف می‌نمایند:

۱ - بطور کلی موفقیت سطح‌خواسته‌ها را افزایش داده و شکست آن را پائین می‌آورد.

۲ - هر چه موفقیت چشم‌گیرتر باشد، احتمال افزایش سطح‌خواسته‌ها بیشتر و هر چه شکست عمیق‌تر باشد احتمال کاهش سطح‌خواسته‌ها بیشتر است.

۳ - تغییر در سطح‌خواسته‌ها تابعی از اعتماد به نفس شخص درنایل شدن به هدف است.

۴ - شکست شخص را منزوی نموده به شکلی که مایل به تثبیت یک هدف و سعی در رسیدن به آن نمی‌کند.

۵ - تاثیر شکست بر سطح‌خواسته‌ها در مقایسه با تاثیر موفقیت بر سطح‌خواسته‌ها از چندگونی بیشتری برخوردار است.

قبلا فرضیه‌ای براساس رابطه مشارکت و شکل‌گرفتن سطح‌خواسته‌ها ارائه دادیم. اکنون باید به بررسی اثرات سطح‌خواسته‌ها در باقیمانده سیکل بودجه پرداخت.

قسمت عملکرد سیکل بودجه عبارت از بررسی بودجه در غالب ویژگی‌های رفتاری است. مقدار سعی و کوششی که توسط افراد صرف رسیدن به اهداف بودجه‌ای می‌شود تا حدی وابسته به سطح‌خواسته‌های آنانست نهایت کوشش صرف رسیدن به هدف خواهد شد در حقیقت براساس فرضیه سطح‌خواسته‌ها اگر به‌طور مثال پنج واحد کوشش جهت رسیدن به هدف  $X-3$ ، ده واحد کوشش برای رسیدن به هدف  $X-2$ ، پانزده واحد کوشش برای رسیدن به هدف  $X-1$  و بیست و پنج واحد کوشش برای رسیدن به هدف  $X$  لازم باشد شخص کوشش و انرژی و افزری در سطح به منظور دست یافتن به یک احساس درونی حاکی از موفقیت مصروف میدارد. لذا میتوان

مشاهده نمود چگونه یک بودجه که مشارکت به‌نحو موفقیت‌آمیزی در آن به‌کار گرفته شده است می‌تواند منتهی به سعی و کوشش فراوانی از طرف کارمندان جهت رسیدن به اهداف بودجه‌ای شود.

البته این انتظارات بی‌اساس نیست. بیتون به‌اندازه‌گیری قبل از عملکرد سطح‌خواسته‌های سصد نفر که از قابلیت‌های همسان برخوردار بودند پرداخت، او هفت مساله ریاضی به‌این افراد داد تا حل کنند. بیتون بدین‌نتیجه رسید که افرادی که از سطح‌خواسته بالاتری برخوردار بودند عملکرد بهتری از خود نشان دادند. البته براساس نتایج حاصله از این نوع تحقیقات شخص نمی‌تواند به‌این نتیجه برسد که انگیزه دست‌یابی به یک هدف در ارتباط با سطح‌خواسته‌های اوست ولی به‌کرات مشاهده شده است که افزایش انگیزه شخص را به‌کوشش بیشتر سوق میدهد. حالتی که معمولا "منجر به افزایش عملکرد میشود. تحقیق دیگری

توسط سیگل و فوراکر (Siegle & Furaker) گواه مجدد بر این ادعاست. این دو محقق افراد را به‌معامله پولی متقابل در تحت شرایط انحصاری واداشتند. بدون کنترل سطح‌خواسته‌ها افراد سود مشترک را به حداکثر رسانده و سود حاصله را بطور مساوی بین همدیگر تقسیم نمودند. ولی زمانی که سطح‌خواسته‌های کم و زیاد مطرح گردید (علی‌رغم این نکته که معامله بهتر سود بیشتر عاید فرد می‌کرد) افرادی که سطح‌خواسته کمی داشته فقط حدود  $\frac{1}{3}$  سود مشترک را عاید خود ساختند. لذا بر ما روشن می‌گردد که سطح‌خواسته‌ها نه تنها توصیف‌کننده دسترسی به یک هدف در آینده

است بلکه تضمین‌کننده آن است که در صورت لزوم شخص بیش از حداقل انرژی را صرف دستیابی به آن می‌نماید.

براساس شرایطی که بودجه در آن طرح‌ریزی شده است، بودجه می‌تواند بعنوان یک نیروی انگیزه‌زا و مشوق عملکرد بهتر برای افراد سازمان باشد.

بعد از مرحله عملکرد در سیکل بودجه مقایسه‌ای بین هزینه‌ها و درآمدهای از قبل پیش‌بینی شده و هزینه‌ها و درآمدهای واقعی انجام می‌شود. برای ماچگونگی انجام این مقایسه مطرح نیست بلکه چگونگی استفاده از آن مهم است زیرا می‌تواند اثرات مهمی بر روی رفتار و روحیه کارمندان داشته باشد.

مطالب فراوانی در پیرامون اثرات ارتباطات در سازمان به‌نگارش درآمدها است. با رجوع به کنترل در بودجه استفاده و سوء استفاده از ارتباطات می‌تواند بسیار حیاتی باشد خصوصا " که در چهارچوب مشارکت و سطح خواسته‌ها مورد مطالعه قرار گیرد.

اول و از همه مهمتر برای هر شرکت‌کننده ضروری است بدانند که احساس شکست و یا موفقیت نماید. اگر از نتایج مقایسه بودجه‌ای مطلع نگردد، نخواهد دانست که کوشش او برای دست‌رسی به یک هدف خاص در چهارچوب بودجه مثمر بوده است یا خیر؟ همچنین نخواهد توانست افراد تحت نظارت خود را که مشوق آنان بوده است از نتایج حاصله مطلع نماید. این افراد نیز به نوبه خود نمی‌دانند احساس شکست کنند یا موفقیت. مشاهده می‌کنیم در این مورد انتقال نتایج از طریق ارتباطات بعنوان عامل پاداش و یا عقاب عمل می‌نماید. همچنین می‌تواند به عنوان مشوق و یا مستهلک‌کننده رفتار قلبی کارمندان باشد. در تحقیقی که توسط

مام (MUM) انجام گرفت زمانی که به افراد موضوعی جهت یادگیری ارجاع میشد و افراد از نتایج حاصله مطلع می‌شدند یادگیری افزایش میافت ولی وقتی افراد از نتایج یادگیری مطلع نمی‌شدند عملکرد کاهش پیدا می‌کرد ولی یادگیری متوقف نمی‌گردید. در بحث پیرامون این نتایج مام اظهار میدارد: " کاهش سریع عملکرد می‌تواند به علت از دست دادن انگیزه که به واسطه در تاریکی نگاه داشتن افراد از نتایج یادگیری بود باشد نه به علت فراموش نمودن آنچه فرا گرفته بودند.

مطلع نمودن افراد از نتایج کارشان نه تنها بر عملکرد آنان اثر منفی داشته بلکه روحیه آنان را نیز متزلزل می‌کند. لوییت و مولر (Leavitt-Muller) در یک بررسی راجع به اثرات مقادیر مختلف پس خورد (Feedlack) بدین نتیجه رسیدند که دقت در انجام وظایف محوله به افراد تحت مطالعه، هم زمان با افزایش پس خورد افزایش می‌یابد. همچنین دریافتند که عدم دریافت پس خورد باعث کاهش اعتماد به نقش و ایجاد خصومت بین افراد می‌گردیده در حالیکه پس خورد کافی سبب افزایش اعتماد به نفس و ایجاد مناسبات دوستانه بین افراد می‌گردد.

حال این سؤال مطرح می‌شود: اگر کارمندان از نتیجه عملکردشان مطلع نشوند چه اتفاقی می‌افتد؟ آنها که کار خود را انجام داده‌اند. بطور وضوح جواب این سؤال در چهارچوب اثرات مترتبه از عدم اطلاع از نتایج عملکرد در رفتار بعدی کارمندان و بالاخص در پیرامون اهدافی که در بودجه بعدی مشخص خواهند شد مطرح می‌شود.

بودجه بعدی تاثیرپذیر از این بحران



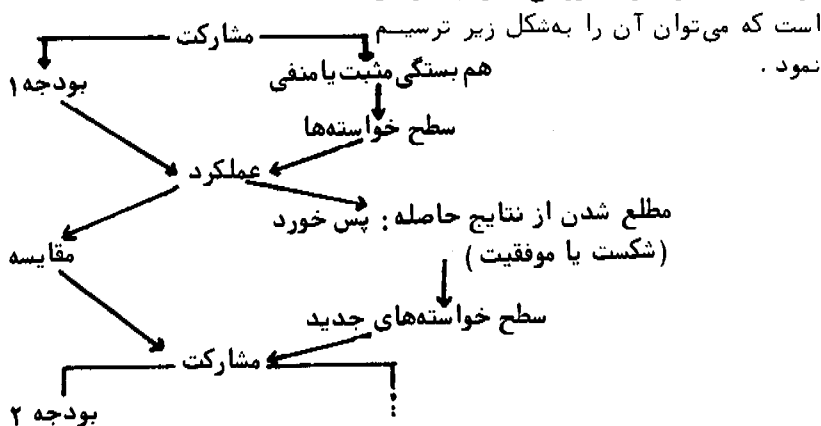
رفتاری خواهد بود زیرا حذف پس‌خورد نه تنها سطح خواسته‌ها را در بودجه قبلی مورد سؤال قرار می‌دهد، بلکه اثرات آن بر سطح خواسته‌ها در بودجه بعدی نیز مترتب خواهد بود. بطور کلی سطح خواسته‌های شخص بر اثر موفقیت افزایش و در صورت شکست کاهش می‌یابد.

در سیکل بودجه بعد از مرحله مقایسه بودجه جدید آغاز می‌شود. سرپرستانی که در تنظیم بودجه جدید مشارکت دارند حامل سطح خواسته‌های خود که حاکی از موفقیت و یا شکست در بودجه قبلی بوده است می‌باشند. اگر تجربه قبلی آنان همراه با شکست بوده باشد به احتمال یقین سطح خواسته‌های آنان کاهش می‌یابد. و این به نوبه خود باعث تنظیم یک بودجه با کارآمدی کمتر و یا به عبارتی عدم تعقیب اهدافی که به آسانی میتوان بدانان دسترسی یافت و یا منجر به بحث‌های بدون نتیجه و متعاقبا " اعمال یک بودجه تحمیلی انعطاف‌ناپذیر از طرف مدیریت می‌شود. در مورد اول عملکرد بودجه بعدی کاهش پیدا کرده در مورد دوم مشارکت ناموثر بوده و ره‌آورد آن عملکرد ضعیف و روحیه متزلزل خواهد بود. در واقع یک سیکل بودجه مناسب فرآیندی متشکل از بودجه‌بندی و اثرات روانی مترتب بر آن

یک بودجه موفق که با مشارکت افراد طرح‌ریزی شده است دو کار را انجام می‌دهد (۱) انگیزه‌ها و سبب پذیرش اهداف سازمان توسط کارمندان میشود و (۲) اطلاعات حاکی از موفقیت و یا شکست در قبال عملکرد را در دسترس افراد می‌گذارد. این دو عمل به افراد انگیزه بخشیده و سطح خواسته‌های جدیدی را در افراد به وجود می‌آورد که در بودجه مشارکتی بعدی مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

### نتیجه‌گیری

درک متغیرهای روانی حاصل از مشارکت بسیار ارزشمند است. مشاهده کردیم مشارکت می‌تواند منجر به افزایش و یا کاهش تولید شود. احتمالا " در محیطی که مشارکت در آن صورت می‌پذیرد عامل تعیین‌کننده‌ای در مقدار تولید است: بعضی از سازمانها تحت رهبری مقتدرانه‌ای عمل می‌نمایند. بنابر تعریف مشارکت از اصول لازم یک فرآیند دموکراتیک بوده و احتمالا " قابل قبول یک سازمان مقتدرانه نیست. جهت توصیف این مطلب فرض‌کنید روسای واحدهای مختلف یک سازمان در مراحل تصمیم‌گیری مشارکت نموده و بودجه‌ای تنظیم نمایند.



سپس بودجه مزبور بدون هیچ توضیحی توسط مقامات راس سازمان رد شود. بهترین پیش‌بینی در این مورد این است که گروه‌های مشارکت‌کننده در مقابل مدیریت جبهه‌گیری خواهند کرد و این کاهش تولید را بدنبال خواهد داشت.

همچنین در یک رهبری مقتدرانه به تفاوت‌های فردی از نظر مقام و پایه به شدت توجه می‌شود. هرچه افراد در مقامات بالاتر سازمانی باشند به نظر و رای آنان در مراحل مشارکت بهای بیشتری داده می‌شود. به احتمال یقین در این مورد اگر افراد از وضعیت شغلی و ترقی خود در سازمان احساس امنیت کنند به همبستگی گروهی و پذیرش اهداف بودجه‌ای لطمه‌ای وارد نخواهد شد.

در این مقاله بر آن نیستیم تا به بررسی روش‌های گوناگون رهبری و مزیت‌های آنان بپردازیم بلکه فقط خواستار اشاره به محدودیت‌های استفاده از مشارکت می‌باشیم. اگر بخواهیم موفق باشیم مشارکت‌کنندگان باید به معنی واقعی مشارکت کنند. به عبارت دیگر آنان باید بر تصمیمات اتخاذ شده نفوذ داشته باشند. اگر مشارکت به معنای واقعی حاصل گردد حتی در سازمان‌های مقتدرانه نیز می‌تواند موثر افتد کما اینکه اگر مشارکت حاصل نگردد در سازمان‌های دموکراتیک نیز بی‌فایده خواهد بود. فقط مدیریت است که باید در این مورد تصمیم‌گیر باشد. آیا مشارکت در سیکل بودجه برای سازمان با ارزش بوده و سازمان از آن منتفع می‌شود یا خیر.

در اینجا پیشنهاد می‌شود مقایسه مستمر بین بودجه و عملکرد آن همراه با پس‌خورد نتایج حاصله به کارمندان صورت پذیرد. این پیشنهاد به دلایل زیر ارائه می‌گردد.

۱- اگر عملکرد در حد انتظار بودجه‌ای و یا کمی بیشتر از آن باشد، سطح خواسته‌ها افزایش یافته و بودجه باید مورد تجدیدنظر قرار گیرد. در غیر این صورت عملکرد کارمندان در سطح انتظارات بودجه‌ای متوقف شده، در صورتیکه می‌تواند عملکردی به مراتب بهتر داشته باشند.

۲- اگر عملکرد کارمندان کمی پایین‌تر از سطح انتظارات بودجه‌ای باشد احتیاجی به ایجاد تغییرات در بودجه نیست ولی پس‌خورد باید برقرار باشد تا کارمندان به کوشش خود جهت دستیابی به اهداف بودجه‌ای بیفزایند.

۳- اگر عملکرد به مراتب پایین‌تر از انتظارات بودجه‌ای باشد بهتر آن است تا سطح انتظارات بودجه‌ای را کاهش دهیم. زیرا در غیر این صورت سطح خواسته‌ها کاهش یافته و بودجه به عنوان یک خواست غیرممکن تلقی شده و تولید کاهش خواهد یافت. در این مورد مساله خطرناک این است که احتمالاً " سطح خواسته‌ها و تولید بیش از حد لازم است" افت پیدا کند. اگر انتظارات بودجه‌ای فقط به اندازه‌ای کاهش یابد که از طرف کارمندان به عنوان یک خواست ممکن تلقی شود این امکان هست که حداکثر تولید توسط کارمندان صورت پذیرد.

