

# تاثیر سیستم بودجه‌ای بر رفتار و عملکرد مدیریت

L.D. Parker

ترجمه: زهرا (زهرة) حسن قربان



شد. به علاوه هر اندازه، هدف، مشکلتر و برتری جویانه‌تر باشد، به همان اندازه عملکرد بهتری نیز حاصل خواهد شد، به شرط آن که هدف برای فرد پذیرفتنی باشد. بدیهی است داشتن هدفهای معین در مقایسه با حالت بی‌هدفی و توسل جستن به پند و اندرز، موجب عملکرد بهتر خواهد شد. در مطالعه‌ای در زمینه تعیین هدف که در آن پیش‌نیازهای عملکردی به صورت هدفهای مشخص بیان شده بودند، در ۶۵٪ از موارد عملکرد بهتر شده بود، اما در حالتی دیگر که پیش‌نیازها به شکل نامشخص و در قالب هدفهای نامعین بیان شده بودند عملکرد به ۲۷٪ تقلیل یافته بود. توجه به این نکته مهم است که اگرچه هدفهای

مناسبی تدوین گردد که این خود، بسیار مهم است.

**بودجه در شرایطی راحت‌تر پذیرفته می‌شود که ارتباط مناسبی با رده‌های بالای مدیریت وجود داشته باشد.**

**بودجه به عنوان هدف**

تدوین استاندارد بودجه می‌تواند، به عنوان هدفی که در جهت رسیدن به آن تلاش می‌شود، به حساب آید. یافته‌های مطالعاتی روانشناسان نشان داده است که داشتن هدف ملموس در مقایسه با هدفی نامشخص، منجر به عملکرد بهتر خواهد

یکی از مهمترین خدماتی که اطلاعات حسابداری برای یک سازمان می‌تواند انجام دهد، بهره‌برداری از آن در جهت برانگیختن احساس و تشویق به عملکرد بهتر است. تامین اطلاعات مرتب برای نشان دادن و بهینه‌سازی نتیجه عملیات مدیران در مقاطع منظم و در جهت آموزش آنان از مسایل ضروری است. اگرچه کنترل موثر، نه فقط مستلزم آگاهی از نتایج است، بلکه مستلزم تمایل مدیران به پیشرفت در زمینه‌های مورد علاقه سازمان نیز هست. برای هماهنگ کردن اقدامات مدیران، آن چنان که بتوانند در مجموع به شکل نیروهای واحدی در خدمت تعالی هدفهای سازمانی باشند، لازم است که نظام سنجش عملکرد

مشکل را به سادگی می‌توان به مدیران تفهیم کرد، اما چنین هدفهایی ممکن است ضرورتاً از جانب آنان پذیرفته نشود. بنابراین بیم آن می‌رود که اثر انگیزشی نامطلوب داشته باشد. اگر مدیری به این نتیجه برسد که دستیابی به هدفش برای او ناممکن است، احتمال دارد آن را رها ساخته و عملکرد او بدتر از زمانی شود که هدفی کمتر جاه‌طلبانه داشته است. یک مطالعه صنعتی در زمینه هدف نشان داده است که هدفهای مشکل در مقایسه با هدفهای ساده‌تر، یا نتایج خیلی خوب و یا نتایج بسیار بد به همراه داشته است. در مواردی که چندین هدف مشکل همزمان به مدیری محول شدند، احتمال دستیابی به نتایج بد، بیشتر شد. در مطالعه‌ای دیگر که در آن کارایی نظام مدیریت هدفگرا (MBO) ارزیابی می‌شد نشان داده شد که هدفهای مشکل‌تر موجب کاهش فعالیت و کوشش مدیرانی می‌شود که از تجربه و تکامل فکری کافی بهره‌مند نیستند.

بنابراین از مطالعه‌های روانشناسی چنین نتیجه می‌شود که بهترین عملکرد وقتی حاصل می‌شود که تعداد هدفها کم باشد و در ضمن دشواری آنها چنان باشد که برای مدیران مسئول، مفهوم و پذیرفتنی باشد (که در این صورت مدیر مسئول، هدفها را در حوزه تواناییها و قابلیت‌های شخصی خود پذیرا خواهد بود). بنابراین اگر بودجه معرف هدفی معین و ملموس باشد، ظرفیتی بسیار قوی برای برانگیختن دارد ولی معیارهای وجودی آن باید پیشاپیش از جانب مدیر پذیرفته شده باشد تا بتواند به عنوان عامل محرکه‌ای قوی ایفای نقش کند. این نتیجه‌گیری در مورد رسوم (عرف و عادت) قراردادی است، مبنی بر آن که هدفهای بودجه‌ای باید علاوه بر معین و قاطع بودن، دستیافتنی نیز باشند. البته حتماً

## داشتن رفتار مثبت و حسن نظر نسبت به تدوین بودجه، پیش‌نیاز و لازمه عملکرد بهتر است و این رفتار مثبت فقط به این علت است که مدیران اجرایی، اغلب بودجه تدوین شده را بی‌رابطه با نحوه عملکردشان می‌دانند

و لازمه عملکرد بهتر است و این رفتار مثبت فقط به این علت است که مدیران اجرایی، اغلب بودجه تدوین شده را بی‌رابطه با نحوه عملکردشان می‌دانند. بنابراین محققان برآن شدند که بفهمند و شرایطی را کشف کنند که تحت آن شرایط، بودجه بتواند ارتباطی قوی با عملکرد داشته باشد و بتواند عامل محرکه و بهینه‌کننده مهمی محسوب شود، بدون آن که آثار جانبی معکوس به همراه داشته باشد. نتیجه‌گیریهای بدست آمده در مورد مشکلات تدوین بودجه عبارتند از:

۱- بودجه اثر انگیزشی ندارد، مگر آن که مورد قبول مدیران مربوط به عنوان هدفی مشخص قرار گیرد.

۲- سطح بودجه تا میزانی که بیش از آن دیگر منطقی نباشد می‌تواند بالا رود چون بودجه‌ای که مشکل‌تر برآورد شود بهتر اجرا خواهد شد، اگرچه معمولاً پایینتر از حد مورد نظر باشد.

۳- بودجه‌های مبسوط نسبت به بودجه‌های ساده‌تر، مناسبتر به نظر می‌رسند ولی به هر حال چنانچه بسیار پیچیده باشند از خود آثار منفی برجا می‌گذارند.

۴- بودجه در شرایطی راحت‌تر پذیرفته می‌شود که ارتباط مناسبی با رده‌های بالای مدیریت وجود داشته باشد.

۵- واکنش مدیران نسبت به هدفهای بودجه، متأثر از شخصیت‌های فردی و عرفهای سازمانی و فرهنگ عمومی آنان است.

استنباط مهم از این نتایج چنین است که عملکرد بودجه‌ای که انگیزه بهتری را باعث می‌شود، معمولاً در سطح بالاتری نسبت به واقعیت عملکرد قرار دارد، اما بودجه‌ای که به احتمال اجرا می‌شود، با توجه به انگیزه کمتر فقط سطح پایین عملکرد را مورد ملاحظه قرار می‌دهد (همان طور که در

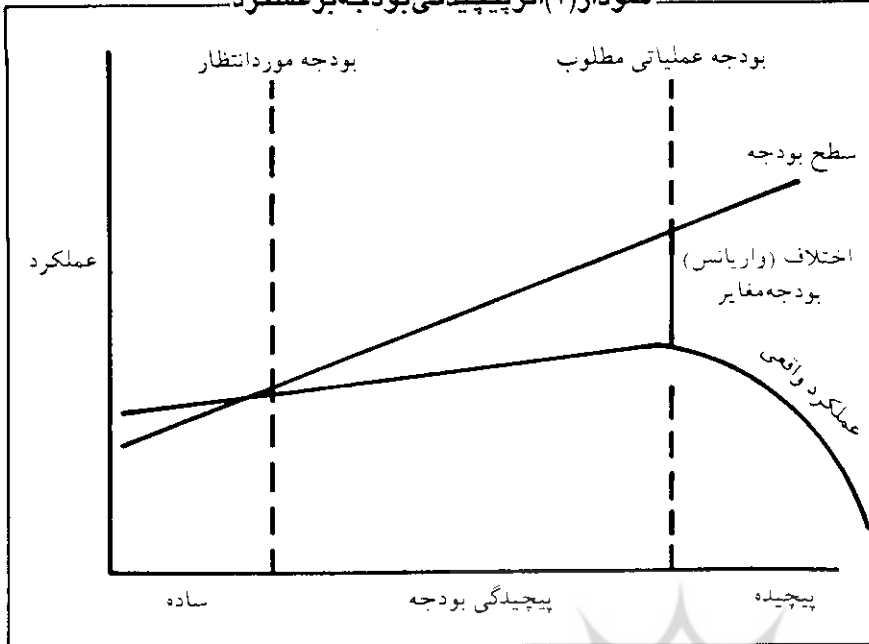
باید در نظر داشت سطح دشواری هدف مناسب بستگی به مدیر دارد و از فردی به فرد دیگر متغیر است. این نشانگر اهمیتی است که مشارکت در تدوین بودجه به منظور مطلع کردن مدیران عالی در تعیین هدفها دارد، زیرا موجب می‌شود این اطمینان در آنان پدید آید که هدفها با توجه به وضعیتهای مختلف تعیین شده‌اند.

### تأثیر بودجه بر عملکرد

مطالعات مختلفی در زمینه شرایطی که موجب بهتر و موثرتر شدن عملکرد یا کارایی می‌شوند، صورت گرفته که بیشتر این تحقیقات مربوط به کشورهای اروپایی است.

مطالعات قبلی براساس عرف کاری در ایالات متحد نشان‌دهنده این است که اگرچه مدیران امریکایی بودجه را بسیار وابسته به نحوه عملکرد می‌دانند، اما استفاده از بودجه بعضی رفتارها و برخوردهای منفی را نیز موجب می‌شود، مانند فشارهای نابه‌جا، برخورد بین مدیران و دستکاری کردن عمدی اطلاعات حسابداری. تجربه‌ی اروپایی اگرچه به اندازه کافی مستند نیست، اما تأکید بر این دارد که داشتن رفتار مثبت و حسن نظر نسبت به تدوین بودجه، پیش‌نیاز

## نمودار (۱) اثر پیچیدگی بودجه بر عملکرد



نمودار (۱) نشان داده شده است.

آن سطحی از بودجه که موجب انگیزش بهترین نتیجه خواهد شد (برای یک مدیر خاص) از متوسط عملکردی که واقعاً از جانب همان مدیر صورت خواهد گرفت، بیشتر است. ولی اگر این سطح بودجه به سطح تقاضای کمتر تقلیل یابد، در این صورت عملکرد هم تقلیل خواهد یافت.

بنابراین، بین موارد استفاده بودجه در برنامه‌ریزی و کنترل، تضاد وجود دارد. برای نیل به بهترین میزان عملکرد، بودجه باید در سطحی برآورد شود که بالاتر از امکان دستیابی باشد اگرچه تغییرات در بودجه بناچار به وجود خواهد آمد، اما این خود نشانه‌ای است از کارکردن نظام، مطابق آنچه که انتظار می‌رود. بودجه‌ای که بدون مقاومت‌های لازم همیشه براحتی در دسترس باشد، نشان‌دهنده این است که معیارهای به کار رفته در آن، کمتر است از آنچه انتظار می‌رود محرکه‌ای در ایجاد بهترین نتایج باشد. برای به دست آوردن تأثیرات انگیزشی از هدفهای بودجه، باید تغییرات مورد لزوم (تغییرات معکوس) به شکل مناسبی صورت گیرند. این تغییرات کوچک، در حقیقت، نشانی از سالم بودن نظام است و نباید به آنها به عنوان عواملی که باید حذف شوند، نگاه کرد.

بنابراین واکنش رفتار مدیران عالی نسبت به تغییرات معکوس بودجه‌ای، در اجرای موفقیت‌آمیز یک نظام بودجه‌ای، حقیقتاً برانگیزنده و بسیار حیاتی است. اگر عملکرد مدیران سطوح پایین، حتی به طور ناچیزی کمتر از سطح بودجه باشد و هر بار به این دلیل مورد انتقاد شدید قرار گیرند، در این صورت بدون شک، تغییرات مورد لزوم بسیار کمی گزارش خواهد شد و نحوه به دست آمدن چنین گزارش‌هایی (در نتیجه عملکردشان) کمتر مطلوب است، بنابراین

عملکرد کلی بودجه به جای این که افزوده شود، کاهش می‌یابد. اثر بعدی (همین ندادن گزارش و انتقاد دائم) این است که بودجه‌های انگیزشی، برای هدفهای برنامه‌ریزی مناسب نیستند. زیرا به جای این که بهترین تخمین را در باره آنچه اتفاق خواهد افتاد و در دسترس خواهد بود میسر سازد، فقط نمودار آماری خوش‌بینانه‌ای در آینده خواهد بود. بنابراین قبل از استفاده از بودجه برای هدفهای مالی یا برنامه‌ریزی، لازم است اصلاحاتی در آن صورت گیرد.

مطالعات جدیدتری در رابطه با تأثیر سیستم کنترل بودجه بر عملکرد مدیریت انجام گرفته که نتایج متنوع و مشابهی به همراه داشته است، اگرچه باید در نظر داشت که همه این تحقیقات در ایالات متحد آمریکا، یعنی جایی که روشها و ارزشها حتی با سایر کشورهای غرب نیز متفاوت می‌باشد، انجام گرفته است.

یکی از این مطالعات نتایج زیر را به دنبال داشت:

۱ - واضح بودن هدفهای بودجه موجب

رضایت شغلی، ایجاد انگیزه و دست یافتن به آن هدفها خواهد بود.

۲ - بودجه‌ای با استاندارد کم ولی دستیافتنی ظاهراً منجر به بهترین عملکرد واقعی می‌شود.

۳ - مشارکت در بودجه‌بندی به تحقق هدفهای بودجه کمک نمی‌کند، ولی معرف آن است که عملکرد کلی مدیر خوب است. مورد سوم نشان‌دهنده این مشکل است که اگر مدیری بودجه را خوب اجرا کند عملکرد کاری او خوب است. در حقیقت، ممکن است هدفهای بودجه‌ای که بدان دست یافته‌اند بسیار ساده باشند، یا عملکردی که داشته‌اند نهایتاً آنان را قادر به رسیدن به هدفهای بودجه کرده است، حتی اگر به زیان عملکرد درازمدت سازمان باشد. مطالعات دیگر به این نتیجه رسیده است که ارتباطات نسبتاً ناچیزی بین خصوصیات بودجه‌ای و عملکرد شغلی وجود دارد.

مطالعات دیگری در سطح تجزیه و تحلیل سازمانی نشان داد که:

۱ - شرکتهای بزرگ و غیرمتمرکز با تنوع

محصول به عملکرد براساس استراتژی کنترل اداری تمایل بیشتری دارند تا به صورت کنترل پرسنلی، زیرا تاکید بیشتری بر تکنیکهای رسمی کنترل مانند تدوین بودجه دارند. در این شرکتها عمده تمایل مدیران سطوح پایین به اشتراک مساعی در تدوین بودجه است و تاکید بیشتری بر استفاده، توسعه و دستیابی به هدفهای بودجه دارند.

۲- تعیین بودجه و تاکید زیادی که در دستیابی به بودجه از سوی مدیران سطوح پایین می شود هر دو از عوامل مهمی است که بر رفتار مدیر نسبت به سیستم بودجه و انگیزه مدیران سطوح پایین در رسیدن به هدفهای بودجه، تاثیرات مثبت داشته است.

۳- تفکر اقتضایی حاصل از تناسب بین خصوصیات سازمانی و مفاهیم محیطی و علاوه بر آن استفاده هایی که از بودجه می شود، مورد تأیید قرار گرفته است، زیرا عملکرد درجایی که این عامل ارتباطی وجود داشته، نسبت به نبود این عامل بالاتر بوده است.

**واکنش مدیران نسبت به هدفهای بودجه، متاثر از شخصیتهای فردی و عرفهای سازمانی و فرهنگ عمومی آنان است.**

**اشتراک مساعی در تدوین بودجه**  
در هر دو تحقیقاتی که ذکر شد اشتراک مساعی در تدوین بودجه آثار مثبت خود را هم در رضایت شغلی و هم در عملکرد نشان داده است. یکی دیگر از محققان نتایج فرعی دیگری نیز به نتایج قبلی افزود، که این عامل ارتباطی بستگی به شخصیت مدیری دارد

که در تدوین بودجه شرکت می کند، بویژه مدیرانی که احساس کنترل دقیق بر هدفهای از پیش تعیین شده داشتند. این روابط نسبت به مدیرانی که کنترل دقیقی بر هدفهایشان نداشتند، بهتر نمایان شد. در حقیقت، شرکت چنین مدیرانی (مدیرانی که کنترلی بر هدف ندارند) در تدوین بودجه بیشتر اثر معکوس داشته و در نتیجه انگیزه رضایت شغلی و عملکرد کمتری به همراه داشته است. از این رو اختلافات شخصیتی تاثیرات بسزایی در پایین آوردن اثر سوء اشتراک مساعی بودجه ای داشته است. اشتراک مساعی در بودجه، فقط در مورد مدیرانی باعث تشدید انگیزه می شود که نسبت به تواناییهای خود در مقابله با بسیاری از عوامل که بر عملکرد شغلی موفقیت آمیز آنان تأثیر دارد مطمئن باشند، و برعکس در مورد مدیرانی که چنین اطمینانی از تواناییهای خود ندارند، اشتراک مساعی فقط موجب افزوده شدن احساسهای تنش حالتی عصبی آنان می شود. بنابراین شخصیتهای فردی و در شکل عامتر آن، هنجارهای فرهنگی و ارزشهای موجود، عواملی هستند که بر مجموعه هدف بهینه تاثیرگذار هستند.

این مطالعات همچنین، نوع راهنمایی نسبت به شیوه تعیین استانداردهای بودجه را در اختیار می گذارد. معیارها ممکن است از تجربیات قبلی حاصل شوند، اما از آنجا که این معیارها، ممکن است پایه محکمی را در امر برنامه ریزی تشکیل دهند، عمدتاً باید در آنها در رابطه با هدفهای انگیزشی تغییراتی داده شود. به روش دیگر استانداردها را می توان از تجربه فعالیتها مشابهی که در جاهای دیگر صورت گرفته است، به دست آورد. این معیارها کاملاً با هدفهای انگیزشی مطابقت دارند، ولی مهم این است که مدیر آنها را مناسب تشخیص

دهد. ظاهراً اختلافهای ناچیزی که در وضعیتهای مختلف پیش می آید، ممکن است چنین استنباطی را از نظر مدیران عملیاتی به وجود آورد که معیارها نامناسب هستند. در نهایت، معیارها را می توان از ارزیابی آنچه برای رسیدن به هدف کلی سازمان لازم است، به دست آورد. اگرچه این معیارها معرف هدفهای ممتازی هستند، اما از این نظر که غیر واقعی به نظر می رسند، (بخصوص در مورد مدیری که از قبل در تعیین هدفهای کلی مشارکت نداشته است) کمبود دارند. در هر صورت هر سه منبع اطلاعاتی در فرایند تعیین بودجه هایی که در عین مقبول بودن از نظر استفاده کننده ها به لحاظ انگیزشی ممتاز هستند، ارزشمند می باشند. این چنین تعادلی، بدون دخالت فعالانه فرد مدیران به دست نخواهد آمد، زیرا بعضی از آنان حتی اگر به هدفهای بسیار مشکل نتوانند دست یابند، باز همان را انتخاب می کنند درحالی که دیگران به انتخاب هدفهای آسانتری تمایل دارند، اگرچه ممکن است به چیزی بیش از هدفهای در نظر گرفته شده دست یابند.

تدوین بودجه را هرگز نمی توان به طور مطلق فرایندی مکانیکی یا تفکیکی دانست، زیرا ضرورتاً باید با شخصیتها و نیازهای انسانی هماهنگ باشد.

### ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد، سنگ زیربنای کنترل موثر را تشکیل می دهد. مدیرانی که می دانند برای عملکرد باید جوابگو باشند، همواره مراقب اعمال و اقدامات جاری خود خواهند بود. وقوف به لزوم جوابگویی در آینده تاثیرات فوری و مداوم در بر خواهد داشت، زیرا همه اقدامات آنان، با توجه به تاثیراتی که در ارزیابیهای متناوب آینده خواهد داشت، بررسی

## ارزیابی عملکرد، سنگ زیربنای کنترل موثر را تشکیل می‌دهد. مدیرانی که می‌دانند برای عملکرد باید جوابگو باشند، همواره مراقب اعمال و اقدامات جاری خود خواهند بود.

خواهد شد. بنابراین، بودجه عامل بسیار مهمی در چرخه ارزیابی متناوب عملکرد خواهد بود، زیرا استاندارد پایه‌ای است که عملکرد براساس آن ارزیابی می‌شود.

اگر عملکرد مدیری براساس بودجه از قبل تعیین شده، ارزیابی شود مسلماً به نفع وی خواهد بود که از لحاظ هدف، بودجه‌ای قابل دسترس‌تر تنظیم شود. در این صورت تمام جنبه‌های منفی را در پیشبینی‌های بودجه‌ای خود گنجانده و آن را منعکس می‌کند.

شواهدی موجود است، مبنی بر این که چنین حاشیه بینی‌های غیرواقعی (یا در واقع ذخیره‌سازی) به احتمال زیاد در طی سالهای با عملکرد خوب انباشته شده و در سالهای با عملکرد بد، به عنوان سود عملکرد گزارش می‌شود. بعضی شواهد عکس این را نشان می‌دهند، یعنی مدیرانی که با شرایط محیطی بسیار دشوار مواجه هستند، پیشبینی‌های بودجه را در جهت مخالف در نظر می‌گیرند تا بدین ترتیب، پیشبینی‌های خوش‌بینانه‌ای (غیر واقعی) از آنچه واقعاً قابل حصول است، نمایانده شود. به نظر می‌رسد در این واقعیتها، ارزش تعهد به عملکرد خوب به پیامدهای بد ناشی از برآورد نکردن تعهدات می‌چربد، و چنین تفهیم شده است که توجه مداوم به هدف، (در حال حاضر) مهمتر از انتقاد به

عملکرد بد است. در ضمن این واقعیت را نیز باید باور کرد که مدیران توجه و تمایل دارند که بودجه را در جهت کمک به خود و برای ارائه بهترین عملکرد ممکن به کار گیرند، و از این رو تورش بودجه، ممکن است در عمل مشکل کم‌اهمیت‌تری از آنچه جلوه داده شده است، باشد.

### قضاوت ناصحیح (تورش) در پیشبینی‌های بودجه

کاملترین تجزیه و تحلیل در توجه سبب تورش در پیشبینی بودجه‌ای، (یا متمایل کردن بودجه به طرف خاص) در مطالعه‌ای که در زمینه فرایند بودجه فروش مربوط به فروشگاههای زنجیره‌ای انجام گرفته، بیان شده است. سه دلیل مهم برای تورش در بودجه ارائه شده است:

۱ - سیستم پاداش (جبران خدمات) در سازمان: که تاکید فراوانی بر جبران خدمات یا عملکردی که براساس بودجه سنجیده شده باشد، دارد. عملکرد خوب، ازدیاد حقوق، افزایش مزایا و احتمالاً ترفیع مقام را می‌طلبد.

۲ - تاثیر سابقه تاریخی عملکرد شرکت: که تلویحاً حاکی از این باور است که فروش به نسبت روند گذشته افزایش خواهد یافت. مدیران علی‌رغم نبودن احتمال افزایش فروش، تحت فشارهای مختلف افزایش فروش را پیشبینی می‌کنند.

۳ - نداشتن احساس امنیت: مدیران به دلیل عملکرد ناقص آنان در گذشته، ناچارند قول عملکرد بهتر را در آینده بدهند و پیشبینی‌های غیر واقع بینانه‌ای در بودجه خود بگنجانند.

هر سه علت اشاره شده در ایجاد تورش، رفتار عقلایی و اقتضایی مدیران را می‌طلبد. در مورد اول ذخیره‌سازی (یا توقف جریان در مخارج) در بودجه گنجانده

می‌شود، تا موجب شود که عملکرد آینده به ظاهر بهتر نشان داده شود. در مورد دوم و سوم، بودجه‌ای خوش‌بینانه (یا غیر واقع‌بینانه)، حتی با احتمال ناکامی در آینده فقط به امید به دست آوردن تأیید وضعیت کنونی، ارائه می‌شود.

احتمالاً چنین تورشهایی در پیشبینی‌های بودجه‌ای، جزئی است، اما تمایل کلیتر مدیران در مغشوش کردن اطلاعاتی است که به سرپرستان خود باید ارائه کنند، بدین معنی که اقلام نامطلوب آن را کم اهمیت جلوه‌گر کنند. این تدبیر می‌تواند عمومی و از جانب مدیری باشد که در نظر دارد قبل از روشن شدن حقایق (یعنی در کمترین زمان) به ترفیع مورد انتظارش دست یابد. یا ممکن است غیر عمدی باشد، مانند موردی که مدیر از بیان مسایل خود در وقت لازم عاجز باشد. حتی ممکن است تورش به نفع دلایل زیربنای آماری باشد، مانند: مورد سوال قرار گرفتن دلایل زیربنایی نحوه توزیع بودجه مورد پیشبینی (و در اثر تورش بودجه، سوال پوشیده می‌ماند). در این زمینه ارزشی که بیشترین انتظار از آن می‌رود، با ارزش میانگین توزیع متفاوت است و مدیرانی که پیشبینی‌هایشان به‌طور واقع‌بینانه‌ای به هدف نزدیک است در درازمدت خوشبین به نظر خواهند آمد.

مسلماً فرصت موفقیت برای چنین تورشهایی در بودجه، محدود است به تواناییهای مدیران عالی در تخمین آنچه باید واقع شود، اگرچه غالباً این توانایی بستگی به اطلاعاتی دارد که از طرف کارمندان دریافت می‌شود. حل مسئله هم در کشف و هم در تصحیح اطلاعات نهفته است. کشف اشتباه مشکل است، زیرا خطاهای مشاهده شده می‌توانند دو طرفه باشند (سود یا زیان سازمان) و به وجود

آمدنشان یا به دلیل تغییرات در محیط بیرونی سازمان یا به سبب مدل‌های تخمینی نامتناسب یا عمدی است. حتی اگر تورش بودجه کشف شود، ممکن است منطقی‌تر باشد که جا به جایی پیشبینی‌های بودجه‌ای به دلیل تاثیر انگیزشی معکوسی که بر کارکنان دارد، صورت گیرد اگرچه تغییرات خصوصی صورت خواهند گرفت. در واقع چنین به نظر می‌رسد که کتابهای سیاه (یعنی پیشبینی‌های بودجه‌ای غیررسمی خاص) در روشهای بودجه‌ای بسیاری از سازمانها، به اندازه سیستمهای رسمی پیشبینی‌ها اهمیت دارند. در جایی که، پیشبینی بودجه‌ای بسیار دقیق لازم باشد (مثلاً برنامه‌ریزی مالی) بهتر است بر مدل‌های پیشبینی غیر وابسته در فرایند تدوین بودجه تاکید شود. درحقیقت مدل‌های مالی بسیاری از شرکتها به همین شیوه اداره می‌شوند.

### عملکرد واحد و عملکرد مدیریت

بین عملکرد یک واحد تجاری و عملکرد مسئول آن واحد نیز باید تمایز قابل شد. خلاصه گزارش عملکردها به هیچ وجه نمایانگر وضعیتها و موقعیتهای برونی و درونی که مدیر به جهت رسیدن به هدفهای تعیین شده با آنها مواجه بوده است، نمی‌باشند. در واقع، ممکن است بهترین مدیران، بدترین نتایج را گزارش کنند، زیرا آنان بویژه مسئولیت واحدهایی را عهده‌دار شده‌اند که شدیدترین مشکلات را تا مرحله دفع آنها داشته‌اند.

تلاشهایی صورت گرفته است تا گزارشهایی تهیه شود که سعی در تشخیص و تمایز بین عملکرد مدیران و عملکرد واحد تحت سرپرستی آنان را داشته باشد. در چنین گزارشهایی، مدیران فقط مسئول آن مواردی خواهند بود که در حیطه کنترل

آنان بوده است. اگرچه این گزارشها سعی در متمایز کردن یک عامل مهم (یعنی درجه کنترل) دارند، اما در جهت ارزیابی، سایر تاثیرات و ویژگیهای محیطی درونی و برونی بر عملکرد را بروز نمی‌دهد. انجام این مهم به طور متناسب، مستلزم آن است که مدل‌های تخمینی بهتر از آنچه در حال حاضر در بسیاری از سازمانها وجود دارند، آماده گردند. به علاوه این بحث نیز وجود دارد که گفت و گو از کار یک مدیر، تشخیص عوامل به اصطلاح غیرقابل کنترل و مقابله با آنها است حتی، برخی از عوامل غیرقابل کنترل ممکن است قابل پیشبینی باشند و در نتیجه باید در برابر نتایج سوء آنها اقداماتی صورت گیرد. خلاصه، حتی اگر عوامل یاد شده غیر قابل پیشبینی باشند، آماده سازی واحد تحت سرپرستی برای مقابله و پاسخگویی متناسب با شرایط واقعی پیش آمده، از وظایف مدیر خواهد بود.

بنابراین نظریه‌های مرسوم در سنجش مسئولیت، مورد استعمال بسیار محدودی دارند. بدون شک حسن تدبیر در این است که مدیر، مسئول عملکرد بد همکاران و همقطاران خود نباشد. البته موقعیتهایی وجود دارد که در آن، خط‌کشی یا امکان تقسیم و تمایز دقیق مسئولیتها وجود ندارد و تعیین چنین تقسیم‌بندی دقیقی ممکن است نتیجه معکوس داشته باشد. به علاوه تخیلات برون محیطی، به جای این که عامل غیرقابل کنترلی تصور شوند که مبارزه با آنها و تاثیرگذاری بر آنها خارج از توان مدیریت است، بهتر است آن را به مثابه دشمنی فرضی در نظر گرفت که باید مغلوبش کرد.

علی‌رغم این که استانداردهای بودجه‌ای بی‌عیب نیستند، برای هدفهای متعددی ساخته شده‌اند و بکار می‌روند. ظاهراً مدیران، سنجشهای ناکامل حسابداری را به

صورتی پیچیده‌تر از آنچه به طور معمول در متون حسابداری بیان شده است، مورد استفاده قرار می‌دهند.

### مشارکت

انتخاب جایگاهی مناسب برای مشارکت، از نظر ارتقای سیستم کنترل بودجه بسیار بااهمیت است. اگرچه، آنچه بسادگی آشکار و قابل درک نیست، مفهوم وجودی جایگاه مناسب مشارکت، نسبت به موقعیتهای معین است. براساس نظریه‌ی یکی از محققان، مشارکت می‌تواند از سه طریق اصلی، اجرای یک سیستم کنترل بودجه‌ای را تحت تاثیر قرار دهد: نخست، براعتبار معیار بودجه تعیین شده تاثیر می‌گذارد. اگر مدیر سطوح پایین هنگام تدوین چنین معیارهایی در تهیه آنها دخالت و مشارکت کرده باشد، احتمال زیاد دارد که آن معیارها نسبت به موقعیتهای ویژه واحد تحت سرپرستی وی مفید واقع شوند. دوم، بر مرتبط بودن معیارها (درخور بودن معیارها) تاثیر می‌گذارد. مدیری که در تدوین معیارها، مشارکت و دخالت داشته است، بخوبی معتقد است که معیارها در موقعیتهای کاری وی، کارآمد خواهند بود. سوم، مشارکت در نحوه برخورد و واکنش مدیران نسبت به سیستم بودجه موثر است. هرچه مشارکت مدیران در تدوین بودجه بیشتر باشد، به همان نسبت رفتارشان، نسبت به سیستم بودجه مثبت خواهد بود.

البته این محقق اهمیت زیادی برای تاثیرات سوء ناشی از نبود مشارکت، قابل نیست. اگر مدیر، آزادی عمل بیشتری در تدوین معیارهای بودجه‌ای مخصوص خود داشته باشد، از این مزیت نیز برخوردار خواهد بود که بتواند آنها را به دلخواه تغییر دهد، البته اگر این تغییرات موجب ترغیب بیشتر وی شود. بدیهی است که مشارکت

یک سلاح دولبه است، زیرا با این که مزایای بالقوه درخور بودن و معتبر بودن معیارهای بودجه‌ای و همچنین رفتار بهتر مدیر این ارتباط را ارائه می‌کند، اما بودجه را بیشتر از آن حدی که نبود مشارکت ممکن بود موجب شود، دستخوش دستکاری و تغییرات می‌سازد. طی مدت زمانی حدود ۲۰ سال گذشته، مطالعات زیادی در زمینه تاثیرات مشارکت بر بودجه‌بندی انجام گرفته است، اما علی‌رغم این تحقیقات، فرهنگ بودجه مملو از ضد و نقیضها و تلاقیها و نداشتن قاطعیت عمومی در خصوص این مسئله است که آیا مشارکت مفید خواهد بود یا نه؟

یکی از دلایل ابهام در متون بودجه، این است که سوال نامربوط مطرح شده است. به جای این که سوال شود در چه شرایطی مشارکت اثربخش است سوال شده است که آیا مشارکت نتیجه دارد یا خیر. یکی از محققان پیشنهاد می‌کند که چهار نوع متغیر که قبلاً مورد بررسی قرار گرفته‌اند باید در نظر گرفته شوند: عامل فرهنگی، عامل سازمانی، ارتباط بین فردی و عامل فردی، که در این جا به تجزیه و تحلیل این متغیرها پرداخته می‌شود.

### عوامل فرهنگی

به طور کلی، کاملاً محتمل است که عوامل فرهنگی عمومی بر ادراک مدیر از مشارکت اثر داشته باشد. ملل مختلف، رسوم اجتماعی و شیوه‌های آموزش کاملاً مختلفی دارند که برداشتهای فردی از مشارکت را تحت تاثیر قرار می‌دهند. در فرهنگ استبدادی، مشارکت بسیار کمی انتظار می‌رود و اگر مشارکتی نیز طلب شود، با سوءظن و بدون اطمینان پذیرفته خواهد شد. اما در فرهنگ دموکراسی، مشارکت به عنوان حقوق اجتماعی مطرح است و

رعایت نکردن حق مشارکت، موجب برانگیخته شدن واکنشهای سوء خواهد شد. عواملی مانند سوابق حقوق قضایی یک جامعه و همچنین مذهب، واکنشها را تشدید می‌کنند. تفاوت‌های عمده موجود در بین محیط صنعتی اروپا و ایالات متحد و حتی تفاوت‌های عمیقتر از تفاوت فرهنگ اروپا و آمریکا بین فرهنگ جوامع شرقی و غربی مطالعه و گزارش شده است.

### عوامل سازمانی

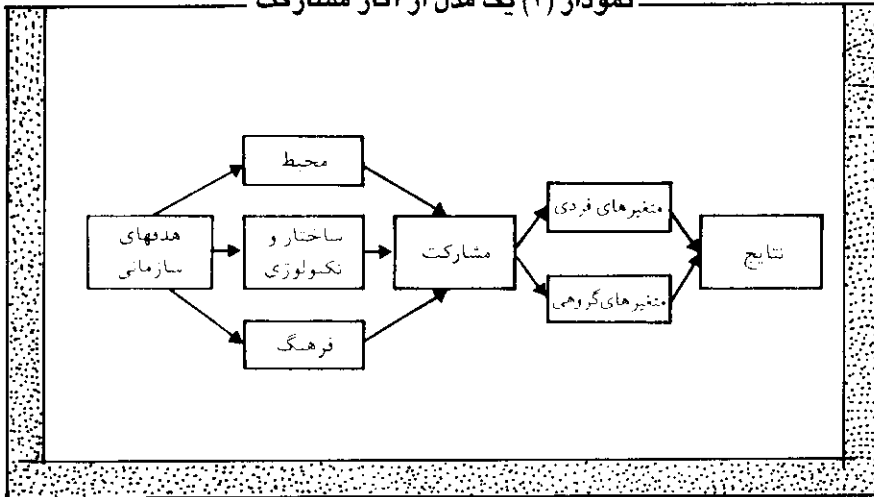
تفاوت‌های موجود در سطح سازمانی و محیطی، کانون نظریه اقتضایی حسابداری مدیریت را تشکیل می‌دهد. اما در این مطالعات، موفقیت چشمگیری برای مشارکت دیده نمی‌شود. برای کاهش دادن تاثیرات طراحی سیستم بودجه‌ای باید متون رفتار سازمانی بررسی شود. در این زمینه و در متون مربوط به آن بر چهار متغیر تاکید شده است، که عبارتند از: بی‌ثباتی محیطی، تکنولوژی، نداشتن اطمینان کاری و ساختار سازمانی. یکی از محققان در تحلیل نظریه خود، دو بعد محیطی را که در برابر سازمان قرار دارند تفکیک و معرفی کرده است. بعد متجانسها و بعد باثبات/بی‌ثبات. بنا به نظر این محقق، سازمانهایی که با محیطهای باثبات و متجانس مواجه هستند باید قوانین یکنواخت (استاندارد) را به عنوان وسایل کنترل رعایت کنند. در چنین شرایطی باید مدیریت دستوری انتخاب شود و قوانین و مقررات تقویت گردد. برعکس سازمانهایی که در محیطهای نامتجانس و بی‌ثبات قرار دارند، باید به صورت غیر متمرکز سازماندهی شوند و استقلال نسبی سازمانها تامین شود. نوع مدیریت در این شرایط بهتر است با مشارکت انجام گیرد و واحدهای سازمانی از قدرتهای مساوی

برخوردار باشند. نتایج پیشگفته مورد تأیید مطالعات بعدی نیز واقع شده است. در این مطالعات معلوم شد که بودجه به عنوان معیاری در جهت ارزشیابی عملکرد بخشهای تولیدی که هدفها و روابط علت و معلولی در کارهایشان نسبتاً روشن و رابطه آنها با محیط خارج کمتر است مفیدتر خواهد بود. اما فعالیتهای بخشهای بازاریابی، تحقیق و توسعه برای کنترل بودجه مناسب نیستند. این مسئله تناقض مهمی را بین استفاده از بودجه به عنوان ابزار برنامه‌ریزی و یا به عنوان ابزار کنترل موجب می‌شود. بودجه، در قالب ابزار برنامه‌ریزی، نقش مهمی بویژه در سازمانهایی که با محیط خارجی بی‌ثبات مواجه هستند، ایفا می‌کند و نقش مشارکت بودجه‌ای در برآورده ساختن نیاز به یکپارچه شدن به عنوان یک وجهه، باثبات رسیده است. بنابراین به نظر می‌رسد که استفاده از بودجه به عنوان وسیله کنترل و ارزشیابی عملکرد، بیشتر مناسب حال سازمانهایی باشد که در محیط باثبات فعالیت می‌کنند، در حالی که عملکرد بودجه به عنوان ابزار برنامه‌ریزی به هنگام مواجه شدن با محیطهای بی‌ثبات، معنی و اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. از اینرو، به نظر می‌رسد که موثر بودن مشارکت، حداقل به طور موضعی بستگی به شرایط محیطی دارد که در برابر سازمان قرار گرفته است.

### ارتباط بین فردی

با نزول به سطح متغیرهای درون فردی، شیوه رهبری بیشترین توجه را در زمینه مسایل بودجه‌ای به خود جلب کرده و نشان داده است که خصوصیات وظیفه، گروه و موقعیت بر پیامد شیوه رهبری تاثیر می‌گذارد. مطالعات نشان می‌دهند که خواص گوناگون وظیفه محول، اثر شیوه

## نمودار (۲) یک مدل از آثار مشارکت



رهبری را ملایم می‌کند. به‌طور کلی، نتایج به دست آمده حاکی از آن است که برای وظایف معین و تکراری، یک شیوه رهبری هشیارانه و دلسوزانه مناسبتر است، در صورتی که برای وظایف مبهم و نامعین رفتار سرپرستی به شیوه سازنده و سازمان دهنده از طرف زیردستان ترجیح داده می‌شود. یکی از محققان نشان داد که وسعت گروه نیز دارای اهمیت است. بر طبق نظر وی، گروه‌های کوچک تحت سرپرستی متخصصان فنی که نسبت به زیردستان خود رفتاری توأم با پشتیبانی و یا تائید و دلسوزی دارند، به نحو بهتری اداره می‌شوند، در حالی که گروه‌های بزرگ، خواهان نوعی سرپرستی هستند که بیشتر سازمان یافته و تایید کننده رفتار بنیانی باشد. یکی دیگر از محققان مطرح می‌کند که میزان هماهنگی و سازش بین فرد و خصوصیات وظیفه محول، انواع مختلفی از روشهای رهبری را می‌طلبد. رهبری به شیوه‌ی مشارکت در کارها در مواردی مناسب است که افراد تیزدست درگیر کارهای نامعین و مبهم و پردامنه شوند، اگرچه برای ارجاع همان کارها به افراد کندکار و مسامحه‌کار، رهبری به شیوه خودکامه بیشتر مناسب خواهد بود.

### عامل فردی

در نهایت مشخص است که متغیرهای فردی و پرسنلی در سطح وسیعی باعث کم شدن تاثیر مشارکت می‌شوند. یکی از محققان دریافت که درجه مسئولیت‌پذیری شخص، میزان اثر مشارکت را تحت تاثیر قرار می‌دهد. ادراکهای فردی حاصل از اثر پاداش و تنبیه نیز در تخفیف اثر مشارکت دخالت دارند. وی خاطر نشان کرد که مشارکت در تدوین بودجه بی‌اثر خواهد بود، مگر آن که منظور از تدوین بودجه این

مدیریت باید شرایط سازمانی و فرهنگی را که در آن فعالیت دارد، در نظر بگیرد و رفتاری مناسب نسبت به آن در قالب مشارکتی که بخوبی بتواند با این شرایط مقابله کند در پیش گیرد. بعد از این که سطح مشارکت از طرف مدیریت ارزیابی و مناسب تشخیص داده شد، موضوع چگونگی مقابله با معتدل‌کننده‌های پیامد باید مطرح شود. اینک مدیریت منابع انسانی وظیفه دارد مطمئن شود افرادی متصدی نقشهای سازمانی گردند که دارای شخصیت‌های مناسب برای سطوح مختلف مشارکت باشند. بنابراین کانون توجه فعالیت‌های پرورشی و بازآموزی مدیریت در درون سازمان باید بر صفات آن نوع رهبری متمرکز باشد که برای سرپرستی موثر افراد و تاثیرگذاری طراحی سیستم‌های بودجه‌ای مشارکتی ارزش قایل باشد که آن نیز بستگی به زمینه‌های کاری مختلف در درون سازمان دارد. شکست مدیریت در اقدام منسجم و در برابر این وظیفه تعاونی حتماً امکان بالقوه مشارکت را به خطر خواهد انداخت.

باشد که پایه محکمی برای ارزشیابی عملکرد آنانی که در تنظیم بودجه سهیم بوده‌اند، به وجود آید.

وی در خلاصه مقاله خود، مدلی را ارائه نموده است که تمام چهار طبقه عوامل متغیر را دربر می‌گیرد. این مدل در نمودار (۲) نشان داده شده است. متغیرهای نوع اول و دوم که مورد بحث قرار گرفته‌اند، یعنی متغیرهای فرهنگی و سازمانی به عنوان معتدل کننده‌های اولیه یا پیش شرط‌هایی دیده می‌شوند که نیاز به مشارکت را ضروری می‌دارد. دو نوع متغیر بعدی به نام متغیرهای فردی و درون فردی به‌عنوان معتدل‌کننده اثر نهایی مشارکت در نظر گرفته می‌شوند و این بدان معنی است که متغیرهای اخیر می‌توانند بر پیامدهای مشارکت تاثیر گذارند. به‌طور کلی طبیعت و فرهنگ حسابداری، عمدتاً در زمینه اخیر (تاثیرگذاری بر پیامد مشارکت) متمرکز است و در آن سعی می‌شود که نظریه‌های مشارکت به عنوان بازتاب وضعیت‌های فرهنگی و سازمانی نادیده گرفته شود. اهمیت تمایز بین این دو گروه از متغیرهای معتدل‌کننده از شرایط مختلف عملی حاکم بر هر یک از متغیرها ناشی می‌شود.

منبع:

Accounting for the Human Factor



# دایا سیستم

## محیط کامپیوتری خود را عرضه می‌دارد

سخت افزار:

IBM PERSONAL SYSTEM.

● کامپیوترهای

(رده PC و PS شرکت IBM)

COMPAQ.

● کامپیوترهای

SCO - UNIX.

● نرم افزارهای

ALIS.

● ترمینالهای دوزبانه (انگلیسی / فارسی)

IBM - LEXMARK.

● چاپگرها و ماشین تحریرهای

● فرآورده‌های ارتباطات و شبکه‌ها

GATEWAY COMMUNICATION

SPECIALIX.

● سیستم‌های چندکاربرده

CLEO

● تولیدات

(HIGH - QUALITY IBM CONNECTIVITY SOLUTION)

●  
آدرس: بزرگراه آفریقا خیابان وحید دستگردی (ظفر) شماره ۲۷۲ کدپستی: ۱۹۱۷۶

تلفنهای: ۲۲۷۳۰۲۶ - ۲۲۷۴۲۴۴ - ۲۲۷۰۵۳۴ - ۲۲۷۱۴۵۵ - ۲۰۰۹۰۹۱

فاکس: ۲۲۲۹۷۰۸ تلکس: AMEIR ۲۱۲۹۳۸

دایا سیستم

نماینده رسمی

IBM

Personal Computers

COMPAQ

SCO  
THE SANTA CRUZ OPERATION

GATEWAY  
COMMUNICATIONS, INC.

Specialix

alis

CLEO  
CLEO COMMUNICATIONS

LEXMARK

# دایا سیستم

از نرم افزارهای بنیادی نسل چهارم

ORACLE

و

UNIX

استفاده می کند تا کیفیتی غیر قابل رقابت را داشته باشد.

## سیستم حقوق و دستمزد

قابلیت‌ها:

- امکان معرفی مشخصات پرسنلی بصورت پویا (محدود و نامحدود).
- امکان معرفی انواع پارامترهای اجرایی بر اساس تصمیم مدیریت.
- امکان معرفی آیین نامه های اجرایی.
- امکان معرفی انواع وامها.
- امکان معرفی انواع حسابها (سرفصل، هزینه، عوامل هزینه...).
- امکان ثبت و اخذ انواع احکام پرسنلی (حقوقی، مرخصی، مأموریت...).
- امکان ثبت و انفصال موقت کارکنان با در نظر گرفتن کلیه آثار محاسباتی.
- امکان معرفی انواع محاسبات در مورد عیدی، پاداش، بهره‌وری، ذخیره خدمت سنواتی پرسنل....
- امکان تعدیل جدول مالیاتی در مقطع از سال.
- امکان ارائه اتوماتیک اسناد حسابداری حقوق و دستمزد به سیستم حسابداری - دفتری.
- امکان اخذ انواع گزارشات و آمارها از طریق معرفی محل حوزه‌های اطلاعاتی در گزارش (پویائی گزارشات) بر روی صفحه تلویزیونی کامپیوتر و یا چاپگر.
- امکان محاسبه مطالبات معوقه پرسنل بصورت اتوماتیک (پرداختهای برگشتی).

# دایا سیستم

## سیستم حسابداری و مالی

- این سیستم «استراتژی با دید جامع» برای کلیه سیستمهای مالی است که امکان تلفیق سایر سیستمها مثل حسابداری صنعتی در آن فراهم شده است.
- سیستم، معاملات را به شکل صحیح و در زمان وقوع، بدون تأخیر ثبت می‌کند.
- اطلاعات مالی را «به روز» در اختیار مدیریت قرار می‌دهد.
- گزارشهای تفکیکی شعب و ادارات متعدد را فراهم می‌کند.
- بهره‌وری کنترلهای داخلی را بالا می‌برد.
- امکان استفاده کاربران متعدد را بدون مداخله در کار یکدیگر فراهم می‌کند، ضمن آنکه در هر آن مشخص می‌کند در چه تاریخ، چه کسی اطلاعات را به سیستم وارد کرده است.
- امنیت اطلاعات را به طور کامل تأمین می‌کند.

### قابلیتها:

- ثبت کلیه اسناد در گردش شرکت در دفاتر مالی بطور مستقیم و در زمان واقعی (ON LINE REAL TIME)
- صدور اتوماتیک فرمهای گردش شرکت (نظیر فرمهای پرداخت، دریافت، واگذاری اسناد بحساب بانک...) توسط سیستم.
- ایجاد سند ثبت روزنامه بر اساس فرمهای گردش عملیات بصورت اتوماتیک.
- امکان ایجاد کد حساب (گروه، کل، معین، تفصیلی) به تعداد نامحدود.
- امکان تغذیه اسناد مالی از سیستمهای دیگر نظیر (حقوق و دستمزد، انبار، اموال و دارایی ثابت و...) بصورت مستقیم.
- ایجاد اسناد روزنامه در سطح معین و در پایان روز.
- ایجاد اسناد حسابداری در سطح کل در پایان روز، هفته یا ماه.
- امکان بکارگیری سیستم توسط شعب مختلف در یک زمان.
- امکان ایجاد تعداد نامحدود سند حسابداری در هر دوره مالی.
- امکان تهیه گزارشات و صورتهای مالی (FINANCIAL STATEMENTS) بصورت لحظه‌ای.
- تخصیص شماره سریال اسناد بطور اتوماتیک.
- کنترل اتوماتیک تراز بودن اسناد توسط سیستم.
- امکان تائید، تصویب اسناد با استفاده از رمز.
- امکان ذخیره و بازیابی کلیه اطلاعات سیستم در صورت آسیب دیدن یا از دست دادن اطلاعات بدلیل سخت‌افزاری و یا موارد پیش‌بینی نشده.
- امکان تعبیه رمز در سیستم بمنظور اجتناب از دسترسی‌های غیرمجاز بر روی اطلاعات سیستم و بر ملا شدن اطلاعات محرمانه برای کاربران فاقد مجوز.
- فهرست‌گرا بودن سیستم (MENU DRIVEN).
- ثبت: نام کاربر، تاریخ، ساعت، نوع عملیات (ایجاد، اصلاح، حذف). پس از ورود کاربر به سیستم و استفاده از فرمها توسط وقایع‌نگار بمنظور ردیابی و حفظ امنیت سیستم.

آدرس: بزرگراه آفریقا خیابان وحید دستگردی (ظفر) شماره ۲۷۲ کدپستی: ۱۹۱۷۶

تلفنهای: ۲۲۷۳۰۲۶ - ۲۲۷۴۲۴۴ - ۲۲۷۰۵۳۴ - ۲۲۷۱۴۵۵ - ۲۰۰۹۰۹۱ فاکس: ۲۲۲۹۷۰۸ تلکس: AMEIR ۲۱۲۹۳۸

# دایا سیستم نظام جامع انبارها

● دایا سیستم با توجه به تجربیات چند ده ساله مدیران خود در مدیریت، حسابداری و حسابرسی، معتبرترین سیستم انبارداری را عرضه می‌کند.

## قابلیت‌ها:

- نگهداری مشخصات فروشندگان، مراکز مصرف، انبارها، مشخصات کالا...
- پردازش فرمهای جاری انبارها (رسید، صدور، برگشت، انتقال...) بصورت «بلادرنگ» (REAL TIME)
- کنترل موجودیها در کلیه انبارهای شرکت (تعدادی / ریالی)
- امکان تقویم موجودی در انشای ورود کالا به انبار (یک مرحله‌ای) و یا تقویم آن پس از ثبت در کارتدکس تعدادی (دو مرحله‌ای)
- قابلیت نگهداری قیمت خریدهای خارجی برحسب ارزهای مربوطه
- حسابداری انبارها
- کنترل خریدها با قیمت برآوری (قطعی نشده باشد)
- انبارگردانی و ارائه مغایرتهای موجودی فیزیکی و موجودی
- صدور اتوماتیک اسناد حسابداری انبارها و تغذیه مستقیم آن به سیستم حسابداری مالی
- کنترل گردش اقلام انبار به تفکیک مراکز مصرف
- ارائه اقلام در سطح سفارش و اقلام راکد
- امکان صدور قطعات در سطح محصولات با استفاده از سیستم مکانیزه متشکله محصولات (BOM)
- ارائه ارزش تقویم موجودی بر اساس گروههای تعریف شده توسط کاربران
- حفاظت و امنیت داده‌ها در مقابل دسترسیهای غیرمجاز با استفاده از روش DYNAMIC MENUS
- ارائه گزارشات مورد نیاز انبارها، حسابداری صنعتی، اداره مواد و سایر واحدهای ذیربط.
- سهولت کاربرد: فهرست گرانسی MENU DRIVEN و بهره‌گیری از کمکهای موضوعی و لحظه‌ای ONLINE CONTEXT SENSITIVE HELP
- انعطاف‌پذیری و سهولت اعمال تغییرات در قبال نیازهای آتی با صرف حداقل زمان و هزینه

## نرم افزارهای دیگر

- دایا سیستم آمادگی دارد سایر سیستمهای مورد نیاز شامل مجموعه‌ای از سیستمهای بهم پیوسته را نیز تهیه کند.
- متخصصین دایا سیستم در زمینه‌های غیرمالی نیز فعالیت دارند. از جمله سیستمهای غیرمالی، موارد زیر قابل ارائه است:

● سیستم مکانیزه کتابخانه:

● نظام آموزشی واحدی:

- دایا سیستم نرم‌افزارهای خود را پشتیبانی کرده، مرتباً آنها را بهبود داده (UPGRADE) و به مشتریان خود منتقل می‌کند.
- آموزش از پایه‌های ارتباط قوی دایا سیستم و مشتریان است.
- سیستمهای دایا به شکل PACKAGE نیست بلکه هسته مرکزی و اساسی نظام جامع است که متناسب با نیازمندیهای استفاده‌کننده مطابقت داده می‌شود.

آدرس: بزرگراه آفریقا خیابان وحید دستگردی (ظفر) شماره ۲۷۲ کدپستی: ۱۹۱۷۶  
تلفنهای: ۲۲۷۲۰۲۶ - ۲۲۷۲۲۴۴ - ۲۲۷۰۵۲۴ - ۲۲۷۱۴۵۵ - ۲۰۰۹۰۹۱  
فاکس: ۲۲۲۹۷۰۸ تنکس: ۲۱۲۹۳۸ AMEIR