

بررسی نقش برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی در سازمان

یوسف انوشه^۱

چکیده

انسان‌ها با حرکت در مسیر تکامل و رشد عقلانی خود به‌تدریج بر ضرورت برنامه‌ریزی در زندگی واقف شدند و آن را به‌منزله ابزاری در خدمت مدیریت و رهبری نظام‌های اجتماعی، موردتوجه قرار دادند. سازمان‌ها و موسسه‌های اداری امروز، به حدی پیچیده شده‌اند که بدون اقدام به برنامه‌ریزی‌های دقیق امکان ادامه حیات ندارند. برنامه‌ریزی از وظائف بسیار مهم مدیران است و با سایر وظائف آن‌ها نیز ارتباط دارد. اگر نگرش مبتنی بر برنامه‌ریزی به سراسر زندگی افراد تسری یابد، به‌نوعی تعهد به عمل بر مبنای تعقل و تفکر آینده‌نگر و عزم راسخ بر استمرار آن، برایشان ایجاد می‌شود. بعلاوه، تحقق اهداف فردی و سازمانی نیز مستلزم برنامه‌ریزی است به‌طوری‌که حتی برای نیل به اهدافی بسیار جزئی و زودگذر (نظیر رفتن به یک مهمانی یا فروش یک محصول) نیز باید برنامه‌ریزی شود. درواقع نیاز به برنامه‌ریزی از این مسئله ناشی می‌شود که همه سازمان‌ها با فعالیت در محیطی پویا، مترصد آن هستند که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع و رو به افزایش خود صرف کنند. پویایی محیط و وجود تلاطم در آن و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی، بر ضرورت انکارناپذیر برنامه‌ریزی می‌افزاید. این تحقیق به‌صورت توصیفی و تحلیلی صورت گرفته است. منابع پژوهش صورت گرفته به‌صورت کتابخانه‌ای، سایت‌های اینترنتی و مطالعه صورت گرفته در این حوزه است. بخش اعظم تحقیق، برگرفته از کتاب تألیفی بنام «برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی در سازمان‌های آموزشی» که توسط مؤلف تحقیق در حال نگارش است، است. نتیجه‌ای که در این پژوهش به آن رسیده شده است، بیانگر آن است که مهم‌ترین ابزار برنامه‌ریزی سازمان‌ها از بعد مالی، تدوین بودجه است؛ بنابراین، بودجه‌بندی بخش جدایی‌ناپذیری از فرآیند برنامه‌ریزی است. چون یکی از منابع (ارکان) اصلی سازمان منابع مالی و بودجه‌ای است. از طرف دیگر بودجه در سازمان برای مدیریت نقش کنترل و نظارتی نیز دارد و مدیر می‌تواند با ابزار بودجه بر قسمت‌های مختلف سازمان خودکنترل و نظارت داشته باشد.

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی، بودجه‌ریزی، سازمان‌های آموزشی و فناوری نوین.

۲

سال اول

پاییز و زمستان ۱۴۰۳

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۲/۲۷

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۴/۲۰

صص: ۸۶-۶۱

شاپا چاپی:

شاپا الکترونیکی:

DOR:

۱. نویسنده مسئول: عضو هیئت علمی دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین(ع).

مقدمه

محدودیت منابع اقتصادی حقیقتی است که بر همه جوامع حاکم است. علی‌رغم محدودیت منابع، نیازهای انسان نامحدود است. لذا جوامع انسانی ناگزیرند برای به کارگیری منابع در اختیار خود، برنامه‌ریزی داشته باشند. به نحوی که نیازهای نامحدود برحسب اهمیت اولویت‌بندی شده و منابع در اختیار صرف مرتفع نمودن نیازهای مهم‌تر گردد. بر همین اساس شرکت‌ها نیاز به برنامه‌ریزی دارند. مهم‌ترین ابزار برنامه‌ریزی سازمان‌ها از بعد مالی، تدوین بودجه است؛ بنابراین، بودجه‌بندی بخش جدایی‌ناپذیری از فرآیند برنامه‌ریزی است. آنچه برای مدیران مهم است گسترش دیدگاه‌ها و راهبردهایی است که مشارکت و هماهنگی بین افراد سازمان را بهبود و حفظ می‌کند.

بودجه نه تنها باید به عنوان ابزاری برای کنترل مورد استفاده قرار گیرد، بلکه باید جنبه‌های رفتاری نیز مورد توجه قرار گیرند به نحوی که در کارکنان انگیزه کافی برای رسیدن به اهداف بودجه ایجاد شود. این امر زمانی تحقق می‌یابد که کارکنان خود را بخشی از بودجه احساس کنند. مؤسسات آموزشی با چشم‌انداز مالی پیچیده‌ای روبرو هستند که نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و بودجه‌بندی برای تضمین پایداری و تعالی علمی است. بودجه‌بندی مؤثر به عنوان سنگ بنای ثبات مالی عمل می‌کند و مراکز را قادر می‌سازد تا منابع را به طور استراتژیک در میان نو سانات بودجه، الزامات نظارتی و نیازهای آموزشی در حال تحول تخصیص دهند [۲][۵]. بودجه‌بندی در مؤسسات آموزشی فراتر از حسابداری مالی صرف است؛ بلکه ابزاری استراتژیک برای همسو کردن منابع با مأموریت‌های نهادی است. یک بودجه ساختاریافته تضمین می‌کند که وجوه به حوزه‌های اولویت‌دار مانند توسعه برنامه درسی، آموزش کارکنان و بهبود زیرساخت‌ها هدایت می‌شود و در نتیجه رشد بلندمدت را تقویت می‌کند [۱][۳]. مدیریت آموزشی به عنوان مدیریت در یک سازمان گسترده که فعالیت‌های آن متمرکز توسط به صورت بخش دولتی مشخص می‌شود، به شدت تحت تأثیر سهم بودجه عمومی است. از این رو بودجه به عنوان ابزار و اهرمی اصلی در برنامه‌ریزی و مدیریت و به ویژه مدیریت آموزشی محسوب می‌شود.

برنامه و برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی، فرآیند تعیین اهداف و ارزیابی و تدارک پیشاپیش بهترین راه دستیابی به آنها است؛ لذا شامل تعریف اهداف کمی و کیفی سازمان، ایجاد یک استراتژی کلی برای دستیابی به این اهداف و سرانجام تدوین سلسله‌مراتب جامعی از برنامه‌ها برای تلفیق و هماهنگی فعالیت‌ها است. انسان‌ها با حرکت در مسیر تکامل و رشد عقلانی خود به تدریج بر ضرورت برنامه‌ریزی در زندگی واقف شدند و آن را به منزله ابزاری در خدمت مدیریت و رهبری نظام‌های اجتماعی، مورد توجه قرار دادند. سازمان‌ها و موسسه‌های اداری امروز، به حدی پیچیده شده‌اند که بدون اقدام به برنامه‌ریزی‌های دقیق امکان ادامه حیات ندارند. برنامه‌ریزی از وظائف بسیار مهم مدیران است و با سایر وظائف آنها نیز ارتباط دارد.

اگر نگرش مبتنی بر برنامه‌ریزی به سراسر زندگی افراد تسری یابد، به نوعی تعهد به عمل بر مبنای تعقل و تفکر آینده‌نگر و عزم راسخ بر استمرار آن، برایشان ایجاد می‌شود. هم‌سو کردن بودجه‌بندی با اهداف نهادی نیازمند تمرکز عمدی بر اولویت‌های استراتژیک است. مراکز باید ارزیابی کنند که هر هزینه چگونه به مأموریت آموزشی آنها کمک می‌کند، چه از طریق استخدام کارکنان متخصص، سرمایه‌گذاری در فناوری یا گسترش برنامه‌های فوق برنامه است [۱][۵]. علاوه، تحقق اهداف فردی و سازمانی نیز مستلزم برنامه‌ریزی است به طوری که حتی برای نیل به اهدافی بسیار جزئی و زودگذر نیز باید برنامه‌ریزی شود.

درواقع نیاز به برنامه‌ریزی از این مسئله ناشی می‌شود که همه سازمان‌ها با فعالیت در محیطی پویا، مترصد آن هستند که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع و رو به افزایش خود صرف کنند. پویایی محیط و وجود تلاطم در آن و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی، بر ضرورت انکارناپذیر برنامه‌ریزی می‌افزاید. به طور خلاصه برنامه‌ریزی به اهداف (آنچه باید انجام گیرد) و نیز به ابزار (چگونه باید به هدف رسید) مربوط می‌شود. دلایل مهمی برای توجه به برنامه‌ریزی وجود دارد از جمله دلایل زیر:

۱. تعیین مسیر و ایجاد هماهنگی و همکاری: وقتی همه اعضای سازمان اعم از مدیران و کارکنان عملیاتی بدانند که سازمان در چه مسیری حرکت می‌کند و آنها برای رسیدن به اهداف

چه باید بکنند، می‌توانند فعالیت‌های خود را هماهنگ سازند و بدین ترتیب همکاری و کارگروهی پدید می‌آید. نبود برنامه‌ریزی می‌تواند مانع حرکت مؤثر سازمان به سوی اهدافش باشد.

۲. کاهش تأثیر تغییرات محیطی: برنامه‌ریزی با وارد کردن مدیران به دوراندیشی، پیش‌بینی تغییرات و تأثیرات آن‌ها بر سازمان و طراحی واکنش‌های مناسب در مقابل آن، آسیب‌پذیری سازمان در مقابل چالش‌های محیطی را کاهش می‌دهد. سازمان‌هایی که هرگز با تغییرات محیطی روبرو نیستند، نیاز آن‌ها به برنامه‌ریزی خیلی کم خواهد بود چرا که مدیران، امروز و در آینده همان کاری را انجام می‌دهند که سال‌های پیشین انجام می‌دادند. در چنین شرایطی تلاش برای برنامه‌ریزی غیرضروری است؛ اما واقعیت آن است که تغییرات فناورانه اجتماعی، سیاسی، قانونی و اقتصادی همواره وجود دارد و لذا مدیر باید به‌طور مؤثر برنامه‌ریزی کند.

۳. به حداقل رساندن ضایعات و اضافات: برنامه‌ریزی از فعالیت‌های اضافه و متداخل می‌کاهد یعنی از فعالیت‌های تکراری و بی‌ثمر کاسته می‌شود.

۴. ایجاد استانداردهایی برای تسهیل کنترل: بدون برنامه‌ریزی، کنترل مؤثر ممکن نیست. برنامه‌ریزی، اهداف و استانداردهایی را پدید می‌آورد که کنترل را آسان می‌کند. در بخش کنترل، عملکرد با اهداف ترسیم‌شده مقایسه می‌شود؛ اگر انحرافی در مسیر هدف مشخص شود، اقدامات اصلاحی به عمل می‌آید.

اهداف برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی در هر سازمانی برای تحقق اهداف زیر است:

۱. عدم اطمینان را کاهش می‌دهد. آینده بدون قطعیت است. برنامه‌ریزی ممکن است بی‌اطمینانی را به یقین تبدیل کند. این امر با برنامه‌ریزی که برای کاهش بی‌اطمینانی لازم است تا حدی امکان‌پذیر است.
۲. برنامه‌ریزی همکاری و هماهنگی را به ارمغان می‌آورد؛ می‌تواند بین بخش‌های مختلف سازمان، همکاری و هماهنگی ایجاد کند. با برنامه‌ریزی می‌توان از رقابت و درگیری میان بخش‌ها جلوگیری کرد؛ علاوه بر این، از تکرار کار جلوگیری می‌کند.

۳. برنامه‌ریزی باعث صرفه اقتصادی در کار می‌شود؛ برنامه‌ریزی از میان گزینه‌های مختلف موجود، بهترین‌ها را انتخاب می‌کند. این امر باعث می‌شود که از منابع به بهترین شکل ممکن استفاده شود، همچنین اهداف سازمان به راحتی تحقق می‌یابد.

۴. با برنامه‌ریزی می‌توان حوادث غیرمترقبه را پیش‌بینی کرد. برخی از وقایع پیش‌بینی‌شانی نیست؛ از این رویدادها به عنوان موارد «غیرمترقبه» یاد می‌شود. ممکن است این وقایع بر عملکرد کلی شرکت تأثیر بگذارد. برنامه‌ریزی برای چنین شرایطی و مقابله با آن‌ها موفقیت‌آمیز است.

۵. با برنامه‌ریزی به اهداف از پیش تعیین شده می‌رسید. فعالیت‌های برنامه‌ریزی برای دستیابی به اهداف اقتصادی است. دستیابی به موقع به اهداف فقط از طریق برنامه‌ریزی مؤثر امکان‌پذیر است.

با برنامه‌ریزی رقابت کاهش می‌یابد. وجود رقابت سازمان را قادر می‌سازد تا فرصتی برای رشد به دست آورد؛ درعین حال، باید از رقابت سخت پرهیز شود. می‌توان از طریق برنامه‌ریزی رقابت را کاهش داد.

تعریف برنامه

برنامه سندی است که با توجه به هدف و یا اهدافی خاص حاوی مجموعه‌ای از عملیات و تصمیمات منظم (از نظر سلسله‌مراتب زمانی) و مربوط به هم (از نظر سلسله‌مراتب تقدم و تأخر اجرا) جهت تحقق اهداف مورد نظر است. به عبارت دیگر برنامه عبارت است از مجموعه حقایق و ارقام مرتبطی که مشخص‌کننده مطلوب‌ترین راه تحقق اهداف است.

تعریف برنامه‌ریزی در مدیریت

برنامه‌ریزی در مدیریت به فرآیند تعیین اهداف، تعیین استراتژی‌ها و ترسیم وظایف و برنامه‌ریزی‌ها برای دستیابی به اهداف سازمان اشاره دارد و شامل پیش‌بینی شرایط آینده و تصمیم‌گیری از قبل برای سازمان‌دهی فعالیت‌ها و تخصیص مؤثر منابع برای دستیابی به آن اهداف است. برنامه‌ریزی در مدیریت درواقع چارچوبی برای تصمیم‌گیری فراهم می‌کند و با ایجاد مسیری

روشن از وضعیت فعلی، جهت سازمان را به سمت وضعیت مطلوب آینده هدایت می‌کند. با برنامه‌ریزی، مدیران می‌توانند تغییرات را پیش‌بینی کنند، ریسک‌ها را به حداقل برسانند و از فرصت‌ها استفاده کنند و اطمینان حاصل کنند که سازمان در دستیابی به اهداف استراتژیک خود متمرکز و کارآمد است.

انواع برنامه‌ریزی در مدیریت

برنامه‌ریزی یک فعالیت حیاتی و استراتژیک است که نه تنها مسیری را برای آنچه باید انجام شود تعیین می‌کند، بلکه نحوه، زمان و اینکه توسط چه کسی انجام شود را نیز تعیین می‌کند. همچنین موانع و فرصت‌های بالقوه را نیز پیش‌بینی کرده و به تصمیم‌گیری آگاهانه و تعیین مسیر درست کمک می‌کند. در یکی از مهم‌ترین دسته‌بندی‌های انواع برنامه‌ریزی آن را به چهار نوع اصلی تقسیم می‌کنند:

- برنامه‌ریزی استراتژیک؛
- برنامه‌ریزی تاکتیکی؛
- برنامه‌ریزی عملیاتی؛
- برنامه‌ریزی اضطراری.

هر یک از این انواع دارای ویژگی‌های متمایزی هستند و هر کدام در یک موقعیت به کار می‌آیند.

۱. برنامه‌ریزی راهبردی

برنامه‌ریزی راهبردی^۱ مانند یک نقشه راه برای آینده یک شرکت است. این نوع از برنامه‌ریزی در حوزه تعیین اهداف بلندمدت و تصمیم‌گیری در مورد جهت‌گیری کلی سازمان عمل می‌کند. در واقع به شرکت کمک می‌کند تا تلاش‌ها و منابع خود را بر روی مهم‌ترین هدف متمرکز کند. با اولویت‌بندی اهداف، شرکت می‌تواند در مسیر خود باقی بماند و در جهت دستیابی به جاه‌طلبی‌های بزرگ خود تلاش کند.

به عبارت ساده‌تر، یک برنامه راهبردی مشخص می‌کند که یک شرکت می‌خواهد در آینده کجا باشد (مانند یک یا ده سال آینده) و اطمینان حاصل می‌کند که این اهداف با مأموریت و ارزش‌های اصلی شرکت مطابقت دارند. این نوع از برنامه معمولاً چیزی است که مدیران ارشد روی آن کار می‌کنند.

۲. برنامه‌ریزی تاکتیکی

برنامه‌ریزی تاکتیکی^۱ بیشتر در مورد زمان حال و با تمرکز بر مراحل موردنیاز برای حرکت به سمت اهداف استراتژیک است. مثل این است که سفر را به بخش‌های کوچک‌تر و قابل کنترل‌تر تقسیم کنید؛ مثلاً بخش خرید بلیط، بخش رزرو هتل و بخش پیدا کردن جاذبه‌های گردشگری و گنجاندن در برنامه.

این مدل برنامه‌ریزی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا جزئیات کارهایی را که باید در کوتاه‌مدت انجام شوند تا به اهداف بلندمدت خود برسند را بهتر تعیین کنند؛ بنابراین، برنامه‌ریزی تاکتیکی نحوه برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و کوچک شرکت برای دستیابی به اهداف بزرگ است، مانند برنامه‌ریزی برای مدیریت و اجرای یک کمپین بازاریابی که بر عهده مدیران میانی است.

۳. برنامه‌ریزی عملیاتی

برنامه‌ریزی عملیاتی^۲ مانند یک استراتژی روزانه برای حفظ یکپارچگی کارها است. این نوع از برنامه‌ریزی، برنامه‌های تاکتیکی را به اقدامات و اهداف خاص کوچک‌تر برای آینده نزدیک تبدیل می‌کند. درواقع آن‌ها را به وظایف روزانه، هفتگی و ماهانه تبدیل می‌کند. این نوع برنامه‌ریزی نیز برای این که یک شرکت مطمئن شود به مسیر خود پایبند است، کلیدی است و به آن امکان می‌دهد بررسی کند که اوضاع چگونه پیش می‌رود و هرگونه ترفند موردنیاز را در طول مسیر انجام دهد. برنامه‌های عملیاتی همه در مورد فعالیت‌های منظمی هستند که باید هرروز اتفاق بیفتد تا از اجرای برنامه‌های تاکتیکی اطمینان حاصل شود. این برنامه می‌تواند شامل تنظیم برنامه‌های کاری، ایجاد قوانین یا دستورالعمل‌هایی برای کارمندان باشد که باید از آن‌ها پیروی

۱. Tactical Planning

۲. Operational Planning

کنند و یا وظایف خاصی که در راستای اهداف تاکتیکی بزرگ‌تر هستند، مانند حدود وظایف یک اسکرام مستر که پیگیر تسک‌های اعضای تیم است.

۴. برنامه‌ریزی اضطراری

برنامه‌ریزی اضطراری^۱ درواقع یک برنامه پشتیبان برای زمانی است که همه‌چیز آن‌طور که انتظار می‌رود پیش نمی‌رود. سازمان‌ها با داشتن یک برنامه‌ریزی اضطراری خود را برای غافلگیری‌ها یا تغییرات ناگهانی آماده می‌کنند. برنامه‌ریزی اضطراری به معنای ارائه استراتژی‌های پیش از موعد است تا یک شرکت بتواند به سرعت و به‌طور مؤثر به هر نوع موقعیت غیرمنتظره واکنش نشان دهد. برنامه‌های اضطراری یک شرکت را در حالت آماده‌باش قرار داده و تعیین می‌کند در صورت بروز مشکل هرکسی چه وظیفه‌ای دارد. این طرح می‌تواند شامل هر چیزی باشد مثل نحوه برخورد با کارکنانی که ممکن است به‌طور ناگهانی شرکت را ترک کنند تا واکنش به بلایای طبیعی و رفع مشکلات نرم‌افزاری جدی. ایده این است که برای انواع مشکلات احتمالی برنامه‌ای داشته باشیم، بنابراین شرکت غافلگیر نشده و بدون توجه به اینکه چه اتفاقی می‌افتد، بتواند به کار خود ادامه دهد.

انواع برنامه‌ریزی با توجه به زمان برنامه

برنامه‌ریزی را می‌توان بر اساس چارچوب زمانی برنامه دسته‌بندی کرد. این دسته‌بندی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌ها و اقدامات خود را برای دستیابی به اهداف خاص و در دوره‌های خاص تنظیم کنند. در ادامه انواع اصلی برنامه‌ریزی را با توجه به زمان برنامه آورده است:

۱. برنامه‌ریزی بلندمدت

این نوع از برنامه‌ریزی شامل تعیین اهداف و راهبردهایی می‌شود که برای چندین سال آینده هدف‌گذاری می‌کنند که اغلب پنج تا ده سال یا بیشتر را شامل می‌شود. برنامه‌ریزی بلندمدت^۲ در مورد تعریف چشم‌انداز و مأموریت سازمان، تعیین اهداف گسترده و شناسایی ابتکارات عمده‌ای است که سازمان را به سمت و وضعیت آینده‌اش سوق می‌دهد. درواقع برنامه‌ریزی بلندمدت یعنی

۱. Contingency Planning

۲. Long-term Planning

درک این که سازمان می‌خواهد در آینده‌ای دور کجا باشد و یک نقشه‌ای برای رسیدن به آن تعیین کند. به‌عنوان مثال شرکت تعیین می‌کند که تا ده سال آینده بازار خود را در سطح جهانی گسترش دهد.

۲. برنامه‌ریزی میان‌مدت

برنامه‌ریزی میان‌مدت^۱ معمولاً یک تا پنج سال را در برمی‌گیرد. اینجاست که برنامه‌ریزی استراتژیک وارد عمل می‌شود و چشم‌انداز بلندمدت را به اهداف و برنامه‌های ملموس‌تر تبدیل می‌کند. برنامه‌ریزی استراتژیک بر تعیین اهداف خاص که سازمان را به سمت اهداف بلندمدت خود سوق می‌دهد، شناسایی اقدامات کلیدی، تخصیص منابع و تعیین جدول زمانی برای دستیابی تمرکز دارد. درواقع شکاف بین جایگاهی که سازمان در حال حاضر ایستاده است و جایی که هدف آن در میان‌مدت است را پر می‌کند. به‌عنوان مثال یک شرکت تعیین می‌کند تا پنج سال آینده یک خط جدید از کالاهای سازگار با محیط‌زیست، قابل استفاده مجدد برای تنوع بخشیدن به محصولات و جذابیت برای مصرف‌کنندگان آگاه به محیط‌زیست معرفی کند.

۳. برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت

برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت^۲ معمولاً به یک بازه زمانی حداکثر یک‌ساله نگاه می‌کند که شامل برنامه‌ریزی‌های تاکتیکی می‌شود که اهداف استراتژیک را به برنامه‌ها، پروژه‌ها و ابتکارات عملی تقسیم می‌کند که می‌توانند در کوتاه‌مدت به انجام برسند. این نوع برنامه‌ریزی بر تخصیص منابع، تعیین اهداف بخش‌ها و تشریح وظایف خاص متمرکز است. یک نمونه از برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت می‌تواند ردیابی عملکرد فروش روزانه و هفتگی باشد، مثلاً برای یک سال آینده هدف فروش را تنظیم کنید و عملکرد تیم فروش را از نزدیک نظارت کنید.

۱. Medium-term Planning

۲. Short-term Planning

واژه‌شناسی بودجه

در گذشته فرانسویان کلمه «بوژت» را به معنی کیف یا کیسه چرمی کوچک به کار می‌برده‌اند. این کلمه نخستین بار در انگلستان برای کیف کوچک حاوی مهر «وزارت دارایی» آن کشور و سپس نام کیفی گردید که به صورت دریافت‌ها و پرداخت‌های کشور را در آن می‌نهادند. کلمه «بوژت» فرانسوی اندک‌اندک انگلیسی شد و به صورت «باجت»^۱ درآمد و سپس بدان شکل به فرانسه بازگشت و با گویش فرانسوی «بودجه» مرسوم شد.

تعریف بودجه

اصطلاح بودجه از سطح زندگی شخصی تا سطوح مختلف دولت و یک کسب‌وکار بزرگ کاربرد دارد، اما واقعیت آن است که ابتدا برای تدوین برنامه مالی دولت این اصطلاح به کار رفت. انگلستان از اولین کشورهایی بود که مجلس آن اقدام به تدوین سند دخل و خرج دولت تحت عنوان سند بودجه کرد. بعدها مفهوم بودجه علاوه بر دولت در سطوح مختلف دیگر نیز به کار رفت. تا جایی که امروزه بحث مالیه شرکتی، تدوین بودجه کسب‌وکار و بودجه‌ریزی خانوار نیز مورد توجه مجامع دانشگاهی و صاحب‌نظران قرار گرفته است. با این اوصاف صاحب‌نظران مختلف هر یک تلاش کرده‌اند تا از زاویه‌ی دید خود بودجه را تعریف کنند. تفاوت این تعاریف ناشی از نوع نگاه و دیدگاهی است که هر گروه به این مفهوم اقتصادی دارند که ما در ادامه به این دیدگاه‌ها و به تعدادی از تعاریف اشاره می‌شود:

اولین تعریف قانونی که از بودجه در نظام حقوقی مالی ایران به عمل آمده است در ماده یک قانون محاسبات عمومی مصوب مورخ ۲۱ صفر ۱۳۲۹ هجری قمری مطابق با سال ۱۲۸۹ شمسی است که بودجه را چنین تعریف کرده است: «بودجه دولت سندی است که معاملات دخل و خرج مملکتی برای مدت معینی در آن پیش‌بینی و تصویب می‌گردد. مدت مزبور را سنه مالی می‌گویند که عبارت از یک سال شمسی است» (ذاکرسیدامیررضا، ۱۴۰۰: ۷).

^۱ Budget

دومین تعریف قانونی مربوط به قانون محاسبات عمومی مصوب ۱۶ اسفند ۱۳۱۲ شمسی مربوط می‌شود که چنین آمده است: «بودجه لایحه پیش‌بینی کلیه عواید و مخارج مملکتی است برای مدت یک‌ساله شمسی که به تصویب مجلس شورای ملی رسیده باشد.» (همان)

سومین تعریف قانونی مربوط به قانون محاسبات عمومی مصوب ۱۵ دی ماه ۱۳۴۹ شمسی است که بودجه را چنین تعریف نموده است: بودجه کل کشور برنامه مالی دولت است که برای یک سال مالی تهیه و حاوی پیش‌بینی درآمدها و سایر منابع تأمین اعتبار و برآورد هزینه‌ها برای انجام عملیاتی که منجر به وصول به هدف‌های دولت می‌شود و از سه قسمت تشکیل می‌شود:

➤ بودجه عمومی دولت

➤ بودجه شرکت‌ها

➤ بودجه مؤسساتی که تحت عنوان غیر از عناوین فوق در بودجه کشور منظور می‌شود.

چهارمین تعریف مربوط است به قانون محاسبات عمومی کشور ۱۳۶۶/۶/۱ مجلس شورای اسلامی، در این قانون، بودجه کل کشور چنین تعریف شده است: «بودجه کل کشور برنامه مالی دولت است که برای یک سال مالی تهیه و حاوی پیش‌بینی درآمدها و سایر منابع تأمین اعتبار و برآورد هزینه‌ها برای انجام عملیاتی که منجر به نیل سیاست‌ها و به هدف‌های قانونی می‌شود.» با دقت بیشتر در تعریف بودجه برداشت می‌شود که سه جنبه سیاسی، مالی و برنامه‌ای جزء ماهیت بودجه بوده، هر تعریفی از بودجه باید بر پایه‌های سه‌گانه مذکور تکیه داشته باشد. لذا هر دسته از تعاریف بودجه به مناسبت شرایط و اوضاع و احوال حاکم، بر یکی از جنبه‌های سه‌گانه فوق تأکید بیشتری نموده است. به بیان دیگر هر نوع بودجه به مفهوم واقعی آن دارای آثار و ابعاد سیاسی، مالی و برنامه‌ای است و این سه بعد از هم جدانشدنی و ذاتی بودجه بوده، در همدیگر تأثیر متقابل و مداوم دارند. باتوجه به مجموع تعاریفی که از بودجه وجود دارد می‌توان عناصر تشکیل‌دهنده آن را برشمرد:

۱. بودجه برنامه مالی دولت است؛
۲. بودجه برای یک سال مالی تهیه می‌شود؛
۳. بودجه پیش‌بینی آینده است؛
۴. بودجه دربرگیرنده کل درآمدها و هزینه‌های دولت در قالب بودجه عمومی، بودجه شرکت‌های دولتی و بودجه سایر مؤسسات انتفاعی وابسته به دولت است؛
۵. هزینه‌ها برای نیل به سیاست‌ها و هدف‌های معین و قانونی دولت است؛
۶. سندی است که باید به تصویب قوه مقننه برسد؛
۷. هیچ دولتی بدون داشتن بودجه نمی‌تواند دست به فعالیتی بزند (حسنی مقدم، ۱۳۹۰: شماره صفحه ۹).

بودجه‌ریزی

بودجه‌ریزی تفکری منسجم از منابع مالی محدود در برابر نیازهای نامحدود است به‌طوری‌که ارتباط ارگانیک و همه‌جانبه بین منابع مالی و غیر مالی لحاظ شده باشد. بودجه‌ریزی در اصل تخصیص منابع است و ذاتاً نیازمند انتخاب و تعیین اولویت است (صراف،؟ سال چاپ: ۱۳۲). اصطلاحات رایج در قانون بودجه ایران برای این که در صورت مواجه شدن با قانون بودجه در خوانش آن با مشکل روبرو نشوید باید برخی از اصطلاحات اصلی آن را بدانید. سه اصطلاح منابع بودجه، مصارف بودجه و کسری بودجه بسیار پرکاربرد هستند. اگر بودجه را مانند یک ترازنامه در نظر گرفته شود، منابع در یک‌طرف و مخارج در طرف دیگر قرار می‌گیرند. اگر مخارج از منابع بیشتر باشد آنگاه کسری بودجه وجود خواهد داشت.

منابع بودجه

منابع بودجه دولت بخش‌هایی را شامل می‌شود که درآمد دولت از آن محل تأمین می‌شود. در صورت عدم کفاف درآمد، واگذاری دارایی‌های سرمایه‌ای و مالی دولت یکی دیگر منابع بودجه در نظر گرفته می‌شود. درآمدهای دولت عمدتاً از مالیات، جرائم و عوارض گمرک کسب می‌شوند. از طرف دیگر دولت ممکن است از واگذاری معادن، کارخانه‌ها فروش زمین و ملک و فروش اوراق بهادار به کسب درآمد بپردازد.

درآمدهای ناشی از فروش نفت به‌مثابه‌ی درآمدهای ناشی از واگذاری دارایی‌های سرمایه‌ای و درآمدهای ناشی از خصوصی‌سازی و فروش سهام در زمره‌ی درآمدهای ناشی از واگذاری دارایی‌های مالی گزارش می‌شوند.

مصارف بودجه

مصارف بودجه شامل مصارف دولت می‌شود. بیشترین سهم از مخارج دولت صرف حقوق کارکنان خود مانند معلمان، نیروهای مسلح، کارمندان سازمان‌های دولتی می‌شود. از طرف دیگر پروژه‌های عمرانی بخش بزرگی از مصارف بودجه را به خود اختصاص می‌دهند.

کسری بودجه

همان‌طور که اشاره شد کسری بودجه زمانی ایجاد می‌شود که هزینه‌های دولت از درآمدهای آن بیشتر باشد. در این صورت دولت به دو روش برای جبران کسری بودجه تلاش می‌کند. اولی استقراض از بانک مرکزی است. در این روش بانک مرکزی به میزانی که دولت نیاز دارد، پول چاپ می‌کند. به زبان ساده مقدار هنگفتی پول از بانک مرکزی به خزانه دولت واریز می‌شود که صرف هزینه‌های دولت شود. البته پس از برنامه‌ی سوم توسعه، استقراض مستقیم از بانک مرکزی در ایران ممنوع شد. در چنین شرایطی بیشتر دولت‌ها به سراغ دریافت اعتبار از بانک‌ها می‌روند و نتیجه‌ی آن افزایش بدهی بانک‌ها به بانک مرکزی است. در این صورت در بلندمدت نقدینگی و تورم در جامعه افزایش خواهد یافت. به روش دوم دولت با فروش اوراق بهادار (سهام شرکت‌های دولتی، اوراق قرضه دولتی) به تأمین مالی بپردازد. در این روش دولت می‌تواند علاوه بر جبران کسری بودجه به کاهش نقدینگی کمک کند.

فلسفه وجودی بودجه

انسان‌ها در دوران مختلف همیشه درصدد بوده‌اند تا نیازها و خواسته‌های خود را به‌نوعی از امکاناتی که در طبیعت وجود دارد تأمین نمایند؛ اما با توجه به این که نیازها و خواسته‌های انسان نامحدود و در مقابل، منابع و امکاناتی که در اختیار دارد محدود است، می‌توان گفت که بشر با دنیایی مملو از کمیابی زندگی می‌کند و لذا در مواجهه با این مشکل از قوه تعقل و قدرت

تجزیه و تحلیل و توان پیش‌بینی خود استفاده کرده و با توسل به برنامه‌ریزی درصدد برآید تا با حداقل امکاناتی که در اختیار دارد، حداکثر مطلوبیت را نصیب خود نماید. حتی آثار به‌جامانده از زندگی بشر اولیه درصدها هزار سال پیش، قبل نشانه‌های زیادی از برنامه‌ریزی در امور دارد. با عنایت به مباحث مطرح‌شده، می‌توان گفت: فلسفه وجودی بودجه‌نویسی دو عامل است: یکی نیازهای نامحدود بشر و دوم منابع و امکانات محدودی که در اختیار دارد (جواهری، ۱۳۹۰: ۷).

آگاهی مدیران و تصمیم‌سازان سطوح خرد و کلان از شیوه‌های نوین بودجه‌ریزی، علاوه بر استفاده عقلایی از منابع و تخصیص بهینه آن، بستر مناسبی برای رشد و کارآیی در دستگاه‌ها و سازمان‌های دولتی فراهم می‌کند. گفته می‌شود «تعداد اندکی از شرکت‌ها برای ورشکست شدن برنامه‌ریزی می‌کنند، اما بسیاری از آن‌هایی که ورشکست می‌شوند به دلیل ناکامی ایشان در برنامه‌ریزی است». بودجه‌ریزی نیازمند سطح بالایی از مهارت‌های مالی و درک تمامی مفاهیم از خدمات ارائه‌شده و جایگزین آن‌ها است. بودجه‌ریزی را فرآیند تخصیص منابع محدود به نیازهای نامحدود می‌دانند، مجموع کوشش‌هایی که صرف تدوین و تخصیص منابع می‌شود به‌منظور حداکثر استفاده از منابعی است که معمولاً در حد کفایت نمی‌نمایند و به اصطلاح اقتصادی کمیاب هستند.

بودجه را می‌توان یک تخمین از دخل و خرج دانست. بودجه‌ریزی برای اشخاص، شرکت‌ها و دولت‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. با تعیین برنامه بودجه می‌توان از منابع موجود آگاه شد و مصارف را بررسی کرد. در این صورت شخص می‌تواند فعالیت‌های آینده خود را مدیریت کند، شرکت‌ها می‌توانند تولید و فروش خود را بهینه کنند و دولت‌ها می‌توانند رفاه بیشتری را برای مردم کشور به ارمغان بیاورند. در بودجه‌های دولت در یک بخش درآمدها و در بخش دیگر مصارف را ثبت می‌کنند. اگر مصارف از درآمدهای پیش‌بینی شده بیشتر باشد، دولت با کسری بودجه مواجه خواهد شد. در این صورت دولت با استقراض از بانک (چاپ پول) و استقراض از مردم (فروش اوراق) یا فروش دارایی‌های مالی خود کسری پیش‌بینی‌شده را جبران می‌کند.

اهمیت بودجه‌ریزی کشور

بودجه‌ریزی را «فرایند تخصیص منابع محدود به نیازهای نامحدود» می‌دانند. مجموع کوشش‌هایی که صرف تدوین بودجه و تخصیص منابع می‌شود به‌منظور «حداکثر استفاده» از منابعی است که معمولاً در حد کفایت نمی‌نمایند و به اصطلاح اقتصادی «کمیاب» هستند. بنابراین در راه رسیدن به «اهداف مطلوب» ضرورت دارد به نحوی از هر یک از منابع محدود استفاده گردد که در تبدیل کل منابع به پول بتوان گفت با حداقل هزینه حداکثر استفاده به‌عمل آمده است. بودجه اهداف و راهبردها را به‌صورت عبارت‌های مالی درآورده و راه اجرای برنامه‌ها و کنترل پیشرفت آن‌ها را امکان‌پذیر می‌نماید. سازمان‌ها به سه دلیل عمده: اولاً نشان دادن مفهوم مالی برنامه‌ها؛ ثانیاً شناساندن منابع موردنیاز اجرای برنامه‌ها و ثالثاً به دست آوردن معیارهای سنجش، نظارت و کنترل نتیجه‌ها در مقایسه با برنامه‌ها؛ به بودجه‌بندی نیازمند هستند. بودجه‌ریزی نیز همانند سایر فعالیت‌ها، در گذر زمان روند تکاملی خود را پیموده و امروز دیگر نمی‌توان پذیرفت که بودجه فقط فهرستی از مخارج و درآمدها باشد. بودجه از قالب اعداد بی‌روح خارج شده و به تعبیری دارای روح و زبان گویای برنامه‌های شده و بین برنامه و بودجه تعامل برقرار گشته است. ارائه روش‌های نوین بودجه، ناشی از ضرورتی بوده است که در اثر وجود نارسایی‌های هر یک از روش‌های پیشین احساس شده است.

منابع همواره کمیاب هستند و وظیفه ابزارهای اقتصادی تخصیص بهینه این منابع کمیاب است. تدوین بودجه باعث می‌شود تا میزان مصرف منابع در هر بخش مشخص‌شده و از اتلاف منابع جلوگیری شود. از طرف دیگر با تخصیص بودجه می‌توان بهره‌وری آن بخش از دولت را سنجید. به همین علت امکان ایجاد تغییر در برنامه‌های توسعه میان‌مدت کشور فراهم می‌شود. نظارت و مدیریت دولت بر بخش‌های مختلف اقتصادی خود که بودجه مشخصی برای آن‌ها در نظر گرفته شده است، در بلندمدت باعث بهینه‌تر شدن تخصیص بودجه خواهد شد. دلایل زیادی برای اهمیت علم بودجه‌ریزی و تدوین بودجه وجود دارد؛ اما دلیل اصلی این کار بیشتر ریشه در علم اقتصاد دارد. بحث بودجه از گذشته تاکنون ارتباط تنگاتنگی با پول، منابع مالی و چگونگی هزینه‌کرد آن دارد. با این حال علاوه بر این، دلایل دیگری نیز برای تدوین بودجه وجود دارد که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود.

تخصیص منابع کمیاب

یکی از اولین آموزه‌های علم اقتصاد بحث کمیابی منابع از یک طرف و نامحدود بودن نیازها از طرف دیگر است؛ بنابراین کارشناسان و نظریه‌پردازان اقتصادی یکی از مهم‌ترین اهداف علم اقتصاد را تخصیص بهینه منابع کمیاب به نیازهای نامحدود می‌دانند، به نحوی که حداکثر رضایت حاصل شود. این مسئله از سطح مدیریت دخل و خرج یک زندگی شخصی تا سطح برنامه‌ریزی مالی برای شرکت‌های بزرگ و دولت صدق می‌کند. شاید این موضوع یکی از مهم‌ترین دلایل تدوین بودجه باشد، اما تنها دلیل نیست. هنر بودجه‌ریزی این است که منابع کمیاب را به نحوی به اهداف و برنامه‌ها اختصاص می‌دهد؛ که هم اولویت‌ها در نظر گرفته شود و هم اهداف مدنظر محقق شوند.

نقش بودجه در کارکردهای مدیریت

دو مفهوم بودجه‌ریزی و حاکمیت به موازات یکدیگر و در بستر تاریخی شکل گرفته‌اند و مسیری که موجب شده است تا درک امروزی از این مفاهیم برای محققان این حوزه حاصل شود، از روند تاریخی طولانی گذار کرده است (شکوه فر و شیراوند، ۱۳۹۵: ۴۷). کارکردهای مدیریت که برنامه‌ریز، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل است و فرآیند بودجه‌ریزی شامل فرآیندی پیوسته از تدوین، تصویب، اجرا و ارزیابی است. اهداف فرآیند بودجه با کارکردهای مدیریت مرتبط است یا به عبارتی بودجه همچون ابزاری مدیریتی است تا سازمان به اهداف خود برسد (مدنی، ۱۳۷۱). در بعد مدیریت دولتی، نظام بودجه‌ریزی کشور به عنوان یکی از ابزارهای مهم مدیریتی دولت به منظور تحقق اهداف تخصیص منابع و تولید کالاها و خدمات عمومی، باز توزیع درآمد و ایجاد ثبات اقتصادی، دارای نقشی بسیار تعیین‌کننده در سطح اقتصاد ملی است. در این نظام، اهداف و انتظارات از سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی به طور هماهنگ مشخص شده و عملیات، فعالیت‌ها و منابع لازم برای دستیابی به اهداف تعیین می‌گردد (طالب نیا و طالبی، ۱۳۹۷).

۱. نقش بودجه در فرآیند برنامه‌ریزی

یکی دیگر از کارکردهای بودجه تدوین برنامه‌ها و اهداف بلندمدت، کوتاه‌مدت و میان‌مدت است. بدین منظور برای هر کدام از اهداف و برنامه‌ها منابع خاصی در نظر گرفته می‌شود و سپس روند پیشرفت برنامه رصد و پایش می‌شود. در سطح دولت یا سطح کسب و کارها معمولاً به شکل یک ساله اقدام به بودجه‌ریزی می‌کنند؛ اما در سطوح دیگر ممکن است بازه‌های زمانی شش‌ماهه، سه‌ماهه یا یک‌ماهه و کمتر از آن نیز برای بودجه در نظر گرفته شود.

نظارت: تدوین بودجه کمک می‌کند تا به شیوه‌ی بهتر و ملموس‌تری بتوان میزان رسیدن به شاخص‌های عملیاتی و بلندمدت را رصد و نقاط ضعف و قوت آن‌ها را ارزیابی کرد. نظارت کمک می‌کند تا در طول روند اجرای برنامه‌ها، نقاط انحراف از برنامه سریعاً شناسایی و برای رفع و اصلاح آن‌ها اقدام شود. با تدوین بودجه به شکل بهتری می‌توان بر روند اجرای برنامه‌ها نظارت کرد. البته دستیابی به این مهم تا حد زیادی به چگونگی تدوین بودجه نیز بستگی دارد. عبور از عدم قطعیت‌های بودجه و انطباق نظارتی یکی از چالش‌های مداوم در بودجه‌بندی آموزشی ناشی از غیرقابل پیش‌بینی بودن منابع بودجه است. [۲][۵]. پیچیدگی الزامات نظارتی حاکم بر استفاده از وجوه که انطباق دقیق را برای جلوگیری از جریمه‌ها و یافته‌های ممیزی الزامی می‌کند، این مسائل را تشدید می‌کند [۲][۴].

۲. نقش بودجه در کارکرد هماهنگی

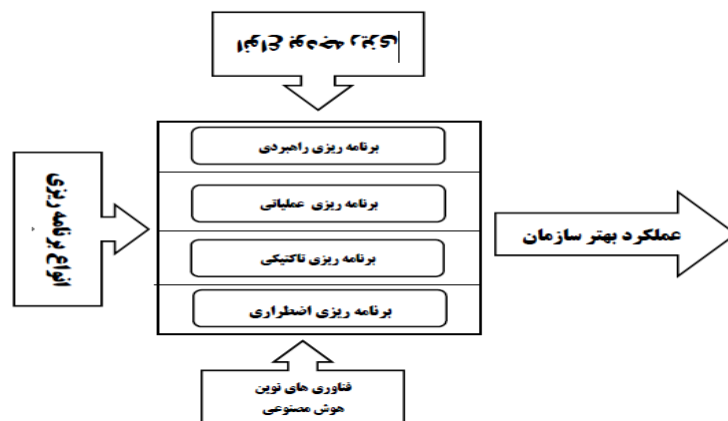
بودجه به ایجاد هماهنگی بین اجزاء و ساختار یک برنامه کمک شایانی می‌کند. این کار همچنین باعث هم‌راستا شدن اهداف فردی و جمعی و در یک کلام باعث ایجاد وحدت فرماندهی می‌شود. این ویژگی خصوصاً در بودجه دولت بسیار اهمیت دارد.

۳. نقش بودجه در فرآیند ارزیابی نتایج

سنجش نتایج تنها زمانی امکان‌پذیر است که بتوان بر اساس یک برنامه از قبل مشخص شده آن‌ها را رصد کرد. بودجه تا حد زیادی این امکان را فراهم می‌کند که نتایج حاصله را با اهداف و شاخص‌های در نظر گرفته شده سنجیده شود.

کاهش نوسانات مالی از طریق برنامه‌ریزی پیشگیرانه:

مؤسسات آموزشی در محیط‌هایی فعالیت می‌کنند که با عدم قطعیت بودجه مشخص می‌شود که ناشی از عواملی مانند نوسانات ثبت‌نام، تغییرات در یارانه‌های دولتی و رکود اقتصادی است [۲][۵]. بودجه‌بندی پیشگیرانه به کاهش این خطرات با ایجاد صندوق‌های ذخیره و دسته‌های هزینه‌های انعطاف‌پذیر کمک می‌کند. برنامه‌ریزی احتمالی، همانطور که در مطالعات اخیر تأکید شده است، مراکز را قادر می‌سازد تا به شرایط اضطراری مانند اختلالات مربوط به همه‌گیری بدون به خطر انداختن عملیات اصلی رسیدگی کنند [۲]. مؤسساتی که ذخایر احتمالی قوی را حفظ می‌کنند، انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان می‌دهند، همانطور که توانایی آن‌ها در انطباق با تغییرات ناگهانی در درآمد یا هزینه‌های غیرمنتظره مشهود است [۱].



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق: منبع مؤلف

ارتباط بین برنامه‌بودجه

بودجه‌ها بخش‌هایی از برنامه‌های هستند که میزان درآمد و هزینه مورد انتظار را برای یک دوره زمانی خاص، مشخص می‌کنند. به عبارت دیگر، بودجه صورت مالی نتایج مورد انتظار در قالب اعداد و ارقام است، درواقع یکی از محاسن عمده بودجه‌ریزی این است که مدیران را به

برنامه‌ریزی وادار می‌کند و از آنجا که بودجه به صورت اعداد و ارقام است، مدیران ناچار از دقت در برنامه‌ریزی‌اند. از این دیدگاه بودجه را می‌توان هزینه برنامه‌های دولت یا سازمان دانست. بودجه، ابزاری است که از طریق آن کلیه برنامه‌های مدیریت مطرح و بر مبنای یک ضابطه کمی ارزیابی می‌شود. بودجه در واقع تنظیم دقیق برنامه آتی عملیات یک موسسه برای دوره معین است و کنترل بودجه‌ای وسیله‌ای برای حفظ و نگهداری برنامه عملیاتی در یک چارچوب قابل قبول است. عدم بودجه‌بندی در یک موسسه فعالیت‌ها را بی‌هدف و مقصد را نامعلوم خواهد ساخت. برنامه‌ریزی شامل سه عنصر اساسی: بررسی وضع موجود (کجا هستیم)، طراحی وضع مطلوب (کجا می‌خواهیم باشیم) و پیش‌بینی مسیر و چگونگی حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب (چگونه می‌خواهیم به آنجا برسیم) است (آقایی و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۹۴).

به عبارت دیگر برنامه بدون بودجه را می‌توان همچون کمان بدون زه تشبیه نمود، بودجه بدون برنامه را نیز می‌توان همچون تیری دانست که صرفاً در تاریکی رها شود. بدیهی است، احتمال اصابت این تیر به هدف، بسیار ضعیف و دور از منطق است. برنامه‌ریزی شامل سه عنصر اساسی است که عبارت‌اند از:

۱. بررسی وضع موجود (کجا هستیم)؛
۲. طراحی وضع مطلوب (کجا می‌خواهیم باشیم)؛
۳. پیش‌بینی مسیر و چگونگی حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب (آقایی، تیمور و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۹۴).

در مثالی دیگر بودجه مانند آبی است که از سیلاب فراهم شده باشد، اگر در پشت سد محکم جمع‌آوری و به‌خوبی هدایت شود، آنگاه خواهد توانست با پتانسیل عظیم خود، آبادانی ایجاد نماید و در صورت عدم مهار آن، می‌تواند خرابی‌های بی‌شماری را ایجاد نماید. باید به بودجه نگاهی برنامه‌ای داشت، زیرا که برنامه‌بودجه لازم و ملزوم یکدیگر هستند بودجه بدون برنامه، فاقد روح و پویایی است و هرگونه تلاشی برای بودجه‌ریزی از بین بردن منابع محدودی است که به‌عنوان امانت الهی در اختیار بشر قرار داده شده تا به نحو احسن از آن استفاده نماید.

پیشینه پژوهش

علی پورلری و محمودآبادی (۱۳۹۹) به بررسی نقش حسابداری مدیریت در بودجه‌بندی پرداخت. بودجه‌بندی به عنوان یکی از ابزارهای اصلی مدیریت برای هدایت سازمان‌ها، اندازه‌گیری عملکرد خود و ایجاد انگیزه در مردم در نظر گرفته شده است علاوه بر این یکی از ضروری‌ترین ابزارهای برنامه‌ریزی و کنترل است. اطلاعات حسابداری بهنگام و دقیق می‌تواند در تهیه بودجه به شکل بهینه، مؤثر واقع شود.

در سال ۱۳۹۹ جهانیان همکارش در تحقیقی تحت عنوان بودجه‌بندی و نقش آن در مدیریت آموزشی نتیجه‌گیری کردند که انجام فعالیت‌های سازمانی مستلزم برنامه‌ریزی در مصرف منابع محدود و کنترل هزینه‌هاست. دون این برنامه‌ریزی اهداف سازمانی محقق نخواهد شد و مدیریت در سازمان ناکام خواهد ماند؛ بنابراین کلیدی‌ترین و ضروری‌ترین بخش مدیریت، بودجه‌بندی است. از طرفی بودجه‌بندی، تصویر فردای سازمان است که در غالب یک برنامه‌ی مالی حاوی پیش‌بینی درآمدها و برآورد هزینه‌ها نوشته می‌شود و موجب عملیاتی شدن سیاست‌ها و اهداف قانونی سازمان می‌شود. پس بودجه‌بندی ابزاری جهت تحقق وظایف مدیریت محسوب می‌شود. باتوجه به اینکه مدیریت آموزشی، مدیریت در یک سازمان گسترده در جامعه محسوب می‌شود؛ بودجه و بودجه‌بندی در آن از اهمیت بیشتری برخوردار است (جهانیان، ۱۳۹۹: ۱).

استفاده از فناوری‌های نوین در مدیریت بودجه در سازمان‌ها

در دنیای امروز، سازمان‌ها با چالش‌های مالی متعددی مواجه هستند که نیاز به مدیریت دقیق و مؤثر منابع مالی را ضروری می‌سازد. در این راستا، هوش مصنوعی^۱ به عنوان یک ابزار نوین و کارآمد در بهینه سازی مدیریت بودجه و اعتبارات شناخته شده است. هوش مصنوعی نه تنها یک ابزار نوآورانه، بلکه یک ضرورت برای سازمان‌ها در مدیریت بودجه و اعتبارات محسوب می‌شود. با بهره‌برداری از این فناوری، سازمان‌ها می‌توانند تصمیمات بهتری اتخاذ کنند، هزینه‌ها را کاهش دهند و عملکرد مالی خود را بهبود بخشند.

۱. Artificial intelligence

در دنیای رقابتی امروز، سازمان‌هایی که از فناوری هوش مصنوعی استفاده نمی‌کنند، ممکن است در معرض خطر قرار گیرند. هوش مصنوعی به مجموعه‌ای از فناوری‌ها و الگوریتم‌ها اطلاق می‌شود که قادر به یادگیری، تجزیه و تحلیل داده‌ها و انجام وظایف مشابه انسان‌ها هستند. این دستگاه‌ها می‌توانند از داده‌های قبلی یاد بگیرند و بر اساس آن عمل کنند. در واقع دستگاه‌های هوش مصنوعی می‌تواند مانند انسان‌ها فکر کنند، یاد بگیرند و تصمیم‌گیری نمایند. در حوزه مالی، هوش مصنوعی می‌تواند با تحلیل داده‌ها در زمینه‌های مختلفی از جمله پیش‌بینی هزینه‌ها و درآمدها، شناسایی الگوهای مالی، تحلیل ریسک و خودکار سازی فرآیندهای مالی مورد استفاده قرار گیرد.

پیش‌بینی هزینه‌ها و درآمدها با استفاده از هوش مصنوعی

یکی از مهم‌ترین کاربردهای هوش مصنوعی در بهینه‌سازی بودجه، پیش‌بینی هزینه‌ها و درآمدها است. الگوریتم‌های یادگیری ماشین می‌توانند با تجزیه و تحلیل داده‌های تاریخی، الگوهای هزینه و درآمد سازمان را شناسایی کرده و پیش‌بینی‌های دقیقی برای آینده ارائه دهند. این پیش‌بینی‌ها به مدیران مالی کمک می‌کند تا برنامه‌ریزی بهتری برای تخصیص منابع داشته باشند. همچنین هوش مصنوعی می‌تواند به سازمان‌ها در مدیریت نقدینگی کمک کند. با تجزیه و تحلیل جریان‌های نقدی، این فناوری می‌تواند پیش‌بینی کند که چه زمانی نیاز به تأمین مالی اضافی وجود دارد و بهترین زمان برای سرمایه‌گذاری در پروژه‌های جدید چه زمانی است.

مزایای استفاده از هوش مصنوعی در مدیریت بودجه

استفاده از هوش مصنوعی در مدیریت بودجه و اعتبارات سازمان مزایای متعددی دارد که در ادامه به مهم‌ترین مزایا اشاره می‌شود:

۱. **بهینه سازی تخصیص منابع:** هوش مصنوعی قادر است داده‌های وسیع و متنوعی را تجزیه و تحلیل کند. این تحلیل به مدیران مالی کمک می‌کند تا منابع را به بهترین نحو تخصیص دهند و از هدر رفت بودجه جلوگیری کنند.

۲. افزایش دقت: استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی به کاهش خطاهای انسانی و افزایش دقت اطلاعات مالی کمک می‌کند. این افزایش دقت بهبود کیفیت تصمیم‌گیری را به همراه دارد.

۳. صرفه‌جویی در زمان: خودکارسازی فرآیندهای مالی با استفاده از هوش مصنوعی می‌تواند زمان صرف‌شده برای کارهای تکراری را کاهش دهد. این زمان می‌تواند به فعالیت‌های استراتژیکی‌تر اختصاص یابد. همچنین هوش مصنوعی می‌تواند زمان لازم برای پردازش اطلاعات مالی را کاهش دهد که این موضوع به مدیران اجازه می‌دهد تا سریع‌تر به تصمیمات مالی بپردازند.

۴. شبیه‌سازی سناریوها: مدیران می‌توانند با استفاده از هوش مصنوعی، سناریوهای مختلف اقتصادی را شبیه‌سازی کنند و تأثیرات احتمالی آن‌ها بر روی بودجه را بررسی کنند.

۵. بهبود تجربه مشتری: در حوزه خدمات مالی، هوش مصنوعی می‌تواند به شخصی‌سازی خدمات و پیشنهادها برای مشتریان کمک کند. این موضوع منجر به افزایش رضایت مشتریان و وفاداری آن‌ها خواهد شد.

به‌سوی شیوه‌های مالی پایدار در آموزش

نقش در حال تحول برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی در سازمان‌های آموزشی نیازمند رویکردی متعادل است که انضباط مالی را با چشم‌انداز راهبردی ترکیب می‌کند. مؤسسه‌ای که در این عرصه موفق می‌شوند، چندین ویژگی مشترک دارند: مشارکت قوی ذینفعان، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، برنامه‌ریزی بلندمدت تطبیقی و ارتباطات شفاف. از آنجایی که آموزش با چالش‌های جدیدی روبرو می‌شود - از اختلالات فناوری گرفته تا الزامات برابری - فرآیند بودجه‌بندی باید چابک باقی بماند و اطمینان حاصل کند که منابع با اولویت‌های نوظهور همسو هستند. پیشرفت‌های آینده در تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده و ابزارهای بودجه مبتنی بر هوش مصنوعی نویدبخش افزایش بیشتر مدیریت مالی است و مدارس را قادر می‌سازد تا پیچیدگی‌ها را مدیریت کنند و درعین حال به مأموریت‌های آموزشی خود وفادار بمانند. با پذیرش این اصول، رهبران آموزشی می‌توانند بودجه‌بندی را از یک ضرورت بوروکراتیک به یک دارایی استراتژیک برای تعالی نهادی تبدیل کنند (ویلسون، ۲۰۲۱).

روش انجام پژوهش

این تحقیق به صورت توصیفی و تحلیلی صورت گرفته است. منابع پژوهش صورت گرفته به صورت کتابخانه‌ای، سایت‌های اینترنتی و مطالعه صورت گرفته در این حوزه است. بخش اعظم تحقیق، برگرفته از کتاب تألیفی بنام «برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی در سازمان‌های آموزشی» که توسط مؤلف تحقیق در حال نگارش است، است.

نتیجه‌گیری

مورخان معتقد هستند از زمان شروع زندگی در کره زمین، ایامی که در آن درگیری و نزاع نبوده بسیار کم است که می‌توان از آن ایام به عنوان ایام صلح در کل کره خاکی نام برد. علت این همه درگیری و نزاع علتی جز اینکه منابع محدود و نیازهای نامحدود انسان‌ها است، نبود. لذا جوامع انسانی ناگزیرند برای به کارگیری منابع در اختیار خود، برنامه‌ریزی داشته باشند. به نحوی که نیازهای نامحدود برحسب اهمیت اولویت‌بندی شده و منابع در اختیار صرف مرتفع نمودن نیازهای مهم‌تر گردد. بر همین اساس شرکت‌ها نیاز به برنامه‌ریزی دارند. مهم‌ترین ابزار برنامه‌ریزی سازمان‌ها از بعد مالی، تدوین بودجه است؛ بنابراین، بودجه‌بندی بخش جدایی‌ناپذیری از فرآیند برنامه‌ریزی است. چون یکی از منابع (ارکان) اصلی سازمان منابع مالی و بودجه‌ای است. از طرف دیگر بودجه در سازمان برای مدیریت نقش کنترل و نظارتی نیز دارد و مدیر می‌تواند با ابزار بودجه بر قسمت‌های مختلف سازمان خود کنترل و نظارت داشته باشد و بهترین شکل انجام کار استفاده از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی است.

پیشنهاد برای محققین‌های آینده:

۱. به بررسی استفاده فناوری هوش مصنوعی در برنامه‌ریزی سازمان‌ها توجه بیشتری شود.
۲. از مزایای فناوری هوش مصنوعی در امر بودجه‌ریزی سازمانی بیشتر تحقیق گردد.

فهرست منابع

- آقای، تیمور و علی‌بابا سیفاللهی (۱۳۸۶) تکامل بودجه دولتی تا بودجه عملیاتی و نظام GFS، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ اول.
- جواهری احمد پور، خلیل (؟ سال چاپ) « اصول تهیه، تنظیم کنترل بودجه در ایران » دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین (ع)، تهران.
- جهانیان، رمضان، نیازی سیده فاطمه (۱۳۹۹) «بودجه‌بندی و نقش آن در مدیریت آموزشی» مجله پیشرفت‌های نوین در روانشناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش سال سوم، شماره ۲۲، فروردین ۹۹ ص ۲۳-۱۵.
- حسنی مقدم، م، (۱۳۹۰)، بودجه‌بندی، مقاله اینترنتی به آدرس <http://www.cloob>
- ذاکر سید امیررضا، (۱۴۰۰) «بررسی نقش حسابداری مدیریت در بودجه‌بندی و بهبود عملکرد» فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره ۵۹، بهار ۱۴۰۰، ص ۹۸-۱۱۳.
- شکوه فر، بنیامین؛ شیراوند، مهران (۱۳۹۵) « بودجه‌ریزی عملیاتی فرصتی برای مدیریت دموکراتیک مخارج عمومی (مورد پژوهی ایالات متحده آمریکا) » مدیریت شهری، بهار ۱۳۹۵، شماره ۴۲، ص ۱۰۷-۱۲۴.
- صراف، فریدون (۱۳۶۳). بودجه‌نویسی دولتی و نظام بودجه‌ای ایران، تهران: انتشارات مدرسه عالی بازرگانی ایران ص ۱۳۲.
- طالب نیا، قدرت اله؛ طالبی، مریم (۱۳۹۷) نظام بودجه‌ریزی در ایران و ساختار آن، رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت، بهار ۱۳۹۷، شماره ۶، ص ۶۸-۴۱.
- مدنی، داود (۱۳۷۱) جایگاه و نقش بودجه در فرایند مدیریت، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، دوره ۲، شماره ۷ - پاییز ۱۳۷۱، ص ۷۲-۵۳.
- Wilson, Tina, "Analyzing the Budget and Strategic Plan Relationship: A Case Study Approach." Dissertation, Georgia State University, ۲۰۲۱. doi: <https://doi.org/10.57709/22629159>.
- وبگاه‌های اینترنتی
- [۱] Budgeting Strategies for Educational Institutions - Wright Vigar
<https://www.wrightvigar.co.uk/news/budgeting-strategies-educational-institutions>
- [۲] Mastering the challenges of budgeting in the Education sector
<https://www.solutionsforaccounting.co.uk/mastering-the-challenges-of-budgeting-in-the-education-sector/>
- [۳] School Budget Planning | Best Practices and Top benefits
<https://www.theaccessgroup.com/en-gb/education/software/school-budgeting/school-budget-planning/>
- [۴] Budgeting in Education: How to Make Better Decisions | Edsembli
<https://edsembli.com/budgeting-in-education/>

- [۵] Managing School Resources: Budgeting and Planning for Education ...
<https://www.keiseruniversity.edu/managing-school-resources-budgeting-and-planning-for-education-leaders/>



