



## برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی

مدرس : ناهید خوشنویس

سال تحصیلی پاییز 1403

دانشگاه علمی - کاربردی ( واحد 12)

## مدیریت

- ▶ مدیریت یعنی رهبری و هدایت نیروی انسانی برای رسیدن به هدف از پیش تعیین شده
- ▶ مدیر شخصی است که بر طبق اصول، چارچوب اصولی را هماهنگ کرده تا به هدف مورد نظر برسد.
- هر شخصی توانایی مدیر شدن را داراست، حتی مانند انسانی کم سواد که کارهای کارگران ساختمان را مدیریت میکند یا خانمی خانه دار در جهت اداره امور منزل . هر کسی طبق سن. جنس. برنامه ریزی شده میتواند به هدف دلخواه خود دست یابد و هرکس می تواند مدیر باشد در کار مورد نظرش .
- ▶ گاهی اوقات مدیریت می تواند ذاتی باشد که به آن کاریزماتیک گویند وگاهی نیز مدیریت از طریق کسب علم و یادگیری علوم مرتبط صورت می گیرد صورت می گیرد.

## اصول مدیریت \*هنری فایل\*

1. برنامه ریزی
2. سازماندهی
3. تامین نیروی انسانی
4. رهبری
5. نظارت

## **1\* برنامه ریزی:**

اولین گام برای مدیریت می باشد. برای اینکه به اهداف خود برسیم باید برنامه ریزی کنیم. یعنی پیش بینی و مشخص کردن مسیر در حال حاضر کجا هستیم و باید به کجا برسیم و برنامه ریزی پلی از حال به آینده است

## **مراحل برنامه ریزی:**

➤ مرحله اول تعیین جایگاه:

شناسایی موقعیت (بررسی شرایط موجود، بررسی بازار موجود، نیاز سنجی، رقبا چه کسانی هستند؟ بررسی موقعیت خودمان، **نقاط قوت و ضعف خود و رقبا و بازار** ) شناخت کلی نسبت به محیط و موقعیت سازمان) را تعیین جایگاه می گویند .

➤ مرحله دوم شناخت مسئله:

مسئله و مشکل سازمان را شناسایی کنیم و برای رسیدن به هدف باید مشکل سازمان را پیدا کنیم .

➤ مرحله سوم تعیین گزینه :

گزینه های مختلفی را برای حل مسئله و برطرف کردن مشکل بیابیم .

➤ مرحله چهارم انتخاب گزینه :

باید بهترین گزینه را برای حل مشکل سازمان از بین گزینه ها انتخاب کنیم .

{بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی} {ناهید خوشنویس}

➤ مرحله پنجم اجرا :

در این مرحله گزینه منتخب را در سازمان اجرا می کنیم .

➤ مرحله ششم ارزیابی :

در این مرحله روشی را که در سازمان برای حل مشکل استفاده کردیم را مورد ارزیابی قرار داده ، اگر این روش باعث بر طرف شدن مشکل بوده که ادامه می دهیم واگر استفاده از این روش تغییری در حل مشکل ایجاد نکرده مجدد به مرحله تایین گزینه برگشته و گزینه ای جدید انتخاب می کنیم ومراحل دیگر را ادامه می دهیم.

## **\*2 سازماندهی :**

دومین قسمت از اصول مدیریت فایول می باشد نظم دادن، طبقه بندی کردن مجموعه عناصر... استفاده بهینه و عقلایی از نیروی انسانی، بودجه، زمان، ابزارآلات که چقدر هدف ما نیاز به هر کدام از این عناصر دارد.

## **\*3 تامین نیروی انسانی :**

تلاش برای پر کردن و پر نگه داشتن پست های و جایگاه های سازمانی

مراحل تامین نیروی انسانی

➤ مرحله اول جذب:

که به معنی فراخوان دادن و اطلاع رسانی جهت جذب نیروی انسانی طبق نیاز (اولین قدم برای تامین نیروی انسانی)

➤ مرحله دوم گزینش:

- ✓ در مرحله بعدی این افراد را گزینش میکنند از طریق آزمون کتبی و شفاهی و عملی.
- ✓ در واقع در آزمون کتبی بار علمی افراد را میخواهند و در آزمون شفاهی یا مصاحبه که در آن افراد را از لحاظ روانکاوی، هوش، اعتقادی و ... در کل میخواهند بدانند آن شخص مناسب سازمان هست یا خیر و در آزمون عملی به مهارتهای عملی کارکنان توجه می شود.

➤ مرحله سوم استخدام

➤ الف: بالقوه موفق ها:

- ✓ افراد توانمند با پتانسیل بالا که در ابتدای کار .
- ✓ با توقع بسیار کم که در آینده میتوانند چرخه اهداف سازمان را به خوبی بچرخانند. با حقوق کم قانع هستند و مدام تلاش می کنند تا پیشرفت لازم را داشته باشند .
- ✓ این افراد را به راحتی می توان شکل و فرم دلخواه را داد.

➤ ب: بالفعل موفق ها:

- ✓ کسانی هستند با اطلاعات و تجربه کاری بالا که چندین سال کار کردند و میتوانند در بدو ورود کمک کنند و بالفعل موفق دارای تجربه و اطلاعات بالا هستند که با هر حقوقی و هر جایی استخدام نمیشوند پس مستلزم صرف هزینه گزاف هستند.
- ✓ افراد بالقوه موفق ماندگاریشان در سازمان خیلی بالاست ولی افراد بالفعل موفق ماندگاریشان در سازمان خیلی پایین است.

► ج: بخت و اقبال :

- ✓ افرادی که از طریق پارتی وارد سازمان می شوند
- ✓ نقاط مثبت بالقوه موفق: انرژی زیادی دارن - قانع تر هستند - مدیر راحتتر می تونه به آنها شکل دهد
- ✓ نقاط منفی بالقوه موفق: تجربه کمتر - خطاهای بیشتر - دوست داشتن آنها به زیر دست محور بودن
- ✓ نقاط مثبت بالفعل موفق: صبورتر - خطای کمتر - تجربه بیشتر
- ✓ نقاط منفی بالفعل موفق: پر توقع

► مرحله چهارم ارتقاء

- ✓ از یک جایگاه به جایگاه بالاتر رفتن.
- ✓ در این حالت جایگاه قبلی خالی میماند و به دانش شخص اضافه و حقوق او اضافه میشود و تخصص او افزایش می یابد و بنابراین آموزش های لازم را نیز باید ببیند.
- ✓ آموزش دو دسته است:
- ✓ 1. آموزش هنگام ورود به سازمان
- ✓ 2. آموزش هنگام ارتقاء. برای پرسنل سازمان

► مرحله پنجم نگهداری:

- ✓ وقتی امنیت شغلی را شخص دارا باشد در پست مورد نظر نگه داری میشود. نگهداری از دو بعد است:
- ✓ 1. **بعد جسمی:** وقتی کارمند استخدام میشود، باید مدیر مواظب جسم کارمند باشد. نهایت ایمنی شغلی استاندارد در کار مانند انجام کار فنی و رعایت ایمنی های لازم مانند استفاده از کلاه ایمنی و بحث ارگونومی

✓ **2. بعد فکری:** کارمند دارای آرامش روحی روانی باشد مثلاً از نظر مقدار حقوق موقعیت کاری و تثبیت در شغلش که آیا ماندنی هست یا خیر در آن شغل ... تا بتواند کارایی لازم در آن شغل را دارا باشد.

#### ➤ ارگونومی چیست؟

ابزار فیزیکی ( وسایل و تجهیزات کار ) و محیطی ( نور ، گرما ، سرما... ) مورد استفاده کار، مطابق با فیزیک انسان طراحی شده باشد.

#### \*4 رهبری: (هدایت کردن):

➤ هدایت کردن گروهی نیروی انسانی برای رسیدن به هدف مورد نظر سازمان. رهبر در راس باید قرار بگیرد چون مسیر را نشان میدهد و خط مشی سازمان را میداند و مسیر را شفاف سازی میکند برای رسیدن به هدف. یک مدیر یا رهبر ایده ال باید ارتباط موثر برقرار کند پس باید به نیازهای کارمندان آشنا باشد.

➤ کارمند زمانی از رهبر خود پیروی میکند که بداند رهبر به خواسته های کارمند به نیازهای وی توجه میکند یعنی کارمند برای سازمان تلاش میکند پس مدیر و رهبر سازمان هم باید در پی رفع نیازهای کارمندان خود باشد.(معادله پایپای . ارتباط متقابل) به این ترتیب رهبر مشروعیت ایجاد میکند.

#### \*5 نظارت:

حال پس از تامین مسائل فوق رهبری این نیروی انسانی باید نظارت صورت گیرد تا بفهمد که کدام یک از مسائل فوق مشکل داشته است اگر در نظارت به هدف مورد نظر رسیده است که قابل قبول است و اگر نرسیده باشد درصدد رفع مشکل برآید. نظارت یعنی ارزیابی، سنجش و اندازه گیری . یعنی بسنجد که در کل مسائل توضیح داده شده به درستی انجام پذیرفته است یا خیر و در صورت مشکل در صدد حل آن بر آید.

## ضرورت برنامه ریزی

▶ **انسانها با حرکت در مسیر تکامل و رشد عقلانی** خود به تدریج بر ضرورت برنامه ریزی در زندگی واقف شدند و آن را به منزله ابزاری در خدمت مدیریت و رهبری نظامهای اجتماعی، مورد توجه قرار دادند. سازمانها و موسسه های اداری امروز، به حدی پیچیده شده اند که بدون اقدام به برنامه ریزیهای دقیق امکان ادامه حیات ندارند.

▶ **برنامه ریزی از وظائف بسیار مهم مدیران** است و با سایر وظائف آنها نیز ارتباط دارد. اگر نگرش مبتنی بر برنامه ریزی به سراسر زندگی افراد تسری یابد، به نوعی تعهد به عمل بر مبنای تعقل و تفکر آینده نگر و عزم راسخ بر استمرار آن، برایشان ایجاد می شود.

▶ **بعلاوه، تحقق اهداف فردی و سازمانی** نیز مستلزم برنامه ریزی است به طوری که حتی برای نیل به اهدافی بسیار جزئی و زود گذر (نظیر رفتن به یک مهمانی یا فروش یک محصول) نیز باید برنامه ریزی شود. در واقع نیاز به برنامه ریزی از این مسئله ناشی می شود که همه سازمانها با فعالیت در محیطی پویا، مترصد آنند 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 انکار ناپذیر برنامه ریزی می افزاید.



### ▪ تعریف برنامه ریزی

1. برنامه ریزی عبارت است از تعیین هدف و یافتن یا پیش بینی کردن راه تحقق آن.
2. برنامه ریزی عبارت است از تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد.
3. برنامه ریزی عبارت است از تصور و طراحی وضعیت مطلوب و یافتن و پیش بینی کردن راهها و وسایلی که نیل به آن را میسر سازد.
4. برنامه ریزی عبارت است از طراحی عملیات برای تغییر یک شی یا موضوع بر مبنای الگویی پیش بینی شده..
5. برنامه ریزی را می توان: پاسخ (3) ک (کی ، کجا، کی) و 3 چ (چی ، چرا ، چگونه) دانست به عبارت دیگر، برنامه ریزی،

فرد یا سازمان انجام دهنده کار (کی)،

مکان انجام کار (کجا)،

زمان انجام کار (کی)،

نوع کار (چی)،

علت انجام کار (چرا)

و شیوه های انجام کار (چگونه) را مشخص می کند

6. برنامه ریزی فعالیتی است که جامعه کوشش می کند از طریق آن بر خویشتن کنترل داشته باشد و آینده را بر پایه عقل پی ریزی نماید.

7. برنامه ریزی عبارت است از تهیه و توزیع و تخصیص عوامل و وسایل محدود برای رسیدن به هدف های مطلوب در حداقل زمان و با حداقل هزینه ممکن

8. برنامه‌ریزی، فرآیند آگاهانه تصمیم‌گیری در مورد اهداف و فعالیت‌های آینده یک فرد، گروه، واحد کاری یا سازمان است.

### هدف از برنامه ریزی

- 1- افزایش احتمال رسیدن به هدف، از طریق تنظیم فعالیتها
- 2- افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرون به صرفه ساختن عملیات
- 3- متمرکز شدن بر طریق دستیابی به مقاصد و اهداف و احتراز از انحراف از مسیر
- 4- مهیا ساختن ابزاری بر کنترل

### تعریف برنامه

- **برنامه سندی** است که با توجه به هدف و یا اهدافی خاص حاوی مجموعه ای از عملیات و تصمیمات منظم (از نظر سلسله مراتب زمانی) و مربوط به هم (از نظر سلسله مراتب تقدم و تأخر اجرا) جهت تحقق اهداف مورد نظر است.
- به عبارت دیگر برنامه عبارتست از مجموعه حقایق و ارقام مرتبطی که مشخص کننده مطلوب ترین راه تحقق اهداف است.

## تفاوت میان برنامه و برنامه ریزی

► **برنامه یک سند** است (اغلب مکتوب) که نشان دهنده یک سلسله عملیات مرتبط به هم با زمان بندی خاص. در حالی که **برنامه ریزی یک فرآیند و جریان و فعل** است که در نهایت منتهی به **تهیه سند برنامه** می شود.

### ■ انواع برنامه ریزی

#### انواع برنامه ریزی

#### انواع برنامه ریزی

#### در سطح خرد

#### در سطح کلان

1- برنامه ریزی تخصصی

الف - برنامه ریزی از نظر زمانی

2- برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی)

ب - برنامه ریزی از نظر مکانی

3- برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک)

ج - برنامه ریزی از نظر مدیریتی

د - برنامه ریزی از نظر موضوعی



## انواع برنامه ریزی در سطح کلان

از آنجایی که محصول نهایی فرآیند برنامه ریزی منتج به تهیه سند برنامه می شود لذا در تقسیم بندی انواع برنامه و انواع برنامه ریزی با اسامی مشترک و همسان سر و کار داریم. در نتیجه توضیح و شرح یکی، آن دیگری را نیز در برمی گیرد در اینجا به علت وسعت مسأله تنها به تشریح و توصیف انواع برنامه ریزی می پردازیم.

از جهات مختلف در انواع برنامه ریزی ها به ۴ دسته و عنوان برمی خوریم.

- انواع برنامه ریزی در سطح کلان و در سطح سازمان (یا خرد) بطور کامل از هم مجزا نیستند و برخی از انواع هر یک در دیگری نیز ممکن است کاربرد داشته باشند.



### برنامه ریزی روستایی

► به مراحل تهیه برنامه هایی که برای عمران و توسعه روستا و ارتقا کیفیت و کمیت خدمات اعم از آموزشی، بهداشتی، درمانی و زیربنایی در محیط روستا و بهبود زندگی و معیشت روستانشینان و ایجاد اشتغال طراحی و اجرا می شوند برنامه ریزی روستایی می گویند . . در ایران برنامه ریزی روستایی در قالب طرح های بخشی به دستگاه هایی مثل بنیاد مسکن، جهاد کشاورزی و دفتر مناطق محروم ریاست جمهوری سپرده شده است.

### برنامه ریزی شهری

► به مراحل تهیه برنامه هایی که در جهت تأمین هر چه بیشتر آسایش شهرنشینان از قبیل نحوه طراحی ساختمان ها، خیابان ها و معابر و اماکن عمومی و اداری و خدماتی و تفریحی و امور زیربنایی تهیه و اجرا می شوند برنامه ریزی شهری می گویند. برنامه ریزی شهری در ایران عمدتاً در اختیار شهرداری ها بوده و آنها هستند که به عنوان نهادی مردمی برنامه های شهری آماده می کنند.

### برنامه ریزی منطقه ای

مفهوم برنامه ریزی منطقه ای همان مفهوم برنامه ریزی در منطقه است. یعنی برنامه ریزی برای انسان ها فعالیت ها و منطقه ای که این فعالیت های انسانی در آن شکل می گیرد. در این جا منظور از منطقه عبارتست از تمام یا بخشی از یک تا چند استان در برنامه ریزی منطقه ای. سیاست های توسعه ی اقتصادی و اجتماعی یک منطقه (جزئی از کشور)، یا چند منطقه و یا کل کشور در قالب چند منطقه، انجام می گیرد. منطقه بندی کشور ممکن است از تقسیمات کشوری (استان و شهرستان) تبعیت کند و یا اقدام به منطقه بندی دیگری (مثلاً حوزه های آبریز یا مناطق متجانس) شود.

{ناهید خوشنویس}

{بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی}

## برنامه ریزی کشوری یا ملی

در برنامه ریزی ملی، برنامه ها و سیاست های توسعه ی اقتصادی و اجتماعی یک کشور و نحوه ی اجرای آن مشخص می گردد. برنامه ریزی ملی یا کشوری، هر چند سال یکبار (معمولاً هر ۵ سال) برای کل کشور انجام گرفته و شامل کلیه ی سطوح برنامه ریزی کلی، برنامه ریزی بخشی و برنامه ریزی طرح ها می گردد.

### ج - برنامه ریزی از نظر مدیریتی

➤ این نوع برنامه ریزی دربرگیرنده جهت گیری های کلی و اساسی نظری است:

۲- نیمه متمرکز

1- متمرکز یا اجباری

۴- ارشادی

۳- مختلط

۵- موضعی و موردی

برنامه ریزی متمرکز (اجباری)

نوعی از برنامه ریزی که در آن میزان تولید، سرمایه گذاری و قیمت ها در سطح بخش های اقتصادی و تا کوچک ترین حد ممکن برای بخش دولتی و بخش غیر دولتی از سوی دولت مرکزی تعیین می شود.

در برنامه ریزی متمرکز دولت تعیین می کند چه باید تولید شود، چه میزان تولید شود و چگونه عوامل تولیدی بین مصارف مختلف توزیع شوند. برنامه ریزی متمرکز در "مرکز" انجام می شود و سپس به بخش های مختلف اقتصاد دیکته می شود.

## برنامه ریزی ارشادی

در این برنامه ریزی دولت مطالعاتی را انجام داده و الگوی مناسبی برای تخصیص منابع بدست می آورد.  
برای اجرای الگو، دولت از اجبار استفاده نکرده ولی از وسائل تشویقی و اهرمهای پولی و مالی کمک می گیرد.  
در واقع دولت با ایجاد زمینه ها علاوه بر اطلاع دادن، اعمال اقتصادی را در جهت های مورد نظر هدایت می کند.

### د - برنامه ریزی از نظر موضوعی

- ۱- کلان
- ۲- اقتصادی
- ۳- بخشی
- ۴- اجتماعی
- ۵- نیروی انسانی
- ۶- آمایش سرزمین

### برنامه ریزی کلان (در سطح کلیات)

نوعی از برنامه ریزی که در آن اهداف، متغیرها و ابزار برنامه ریزی، همگی در برگیرنده تمام نظام اقتصادی کشور است. اهداف این سطح برنامه ریزی توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ... کوششهایی که در زمینه برآورد عوامل کلان اقتصادی، مانند: تولید ملی، درآمد ملی، صادرات و واردات، اشتغال و... تعیین سهم بخش های مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، دفاعی و ... برای نیل به هدف های تعیین شده اجتماعی صورت گیرد، برنامه ریزی کلان نامیده شود.

### برنامه ریزی اقتصادی

این نوع برنامه ریزی عمدتاً بخش های تولیدی مانند کشاورزی، آب، صنعت و معدن، مخابرات، ارتباطات، انرژی، امور زیربنایی را مد نظر داشته و برنامه هایی در جهت هماهنگی فعالیت های تولیدی به منظور رسیدن به هدف های مورد نظر ارائه می کند.



### برنامه ریزی اجتماعی

فرآیند هدایت و جهت‌گیری و ایجاد هماهنگی در برنامه‌هایی که **جنبه رشد و تعالی انسان** را دنبال کند یا اسباب بهزیستی اش را فراهم می‌آورد.

از نظر فرهنگ برنامه‌ریزی، امروزه بخش‌هایی مانند: **ارشاد اسلامی، آموزش و پرورش، بهداشت، تأمین اجتماعی، مسکن، سرگرمی‌ها، اوقات فراغت** و... در قلمرو مسائل اجتماعی قرار دارد. در نتیجه برنامه‌ریزی در این عرصه برنامه‌ریزی اجتماعی خوانده می‌شود.

### آمایش سرزمین

آمایش سرزمین به معنای بهره‌برداری بهینه از امکانات در راستای بهبود وضعیت مادی و معنوی و در قلمرو جغرافیایی خاص است. در این طرح مزیت‌های فضای طبیعی، اجتماعی و اقتصادی، ساماندهی و نظام بخشی می‌شود. این کار با هدف ایجاد رابطه منطقی بین توزیع جمعیت و انجام فعالیت‌ها در پهنه سرزمین با توجه به ویژگی‌های فضایی مناطق است.

بر اساس تعاریف و مفاهیم متفاوت از توسعه، برداشت‌های گوناگونی نیز از آمایش در ابعاد، اقتصادی، اجتماعی و جغرافیایی آن ارائه شده است.

**در فرهنگ لغات لاروس، آمایش چنین تعریف شده است:**

بهترین نوع توزیع جغرافیایی فعالیت‌های اقتصادی با توجه به منابع طبیعی و انسانی.

فرهنگ اقتصاد و امور اقتصادی - اجتماعی معاصر، تعریف آمایش را به شکل دیگری ارائه نموده است:

**سیاستی که هر یک چارچوب جغرافیایی معین در پی بهترین توزیع ممکن جمعیت بر حسب منابع طبیعی و**

**فعالیت‌های اقتصادی می‌باشد.**

{بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی} {ناهید خوشنویس}

منظور از آمایش سرزمین، رسیدن مطلوب‌ترین توزیع ممکن جمعیت، توسط بهترین شکل توزیع فعالیت‌های اقتصادی - اجتماعی در پهنه سرزمین است.

### فعالیت‌های متداول

آمایش سرزمین، شامل برنامه‌ریزی و سازمان دادن تعیین محل سکناى انسان‌ها، محل فعالیت و تجهیزات و کنش‌های بین عوامل گوناگون نظام اجتماعی - اقتصادی است. این رشته برنامه‌ریزی کلان نیروهای اقتصادی، طبیعی و انسانی را مدنظر دارد.

برنامه‌ریزی در سطح سازمانها(خرد)

انواع برنامه ریزی در سطح خرد

برنامه ها برای مقاصد متنوعی تنظیم می‌شوند و به فراخور هر وضعیت به گونه‌ای متناسب با آن شکل می‌گیرند لذا بطور کلی دسته بندی ذیل برای انواع برنامه ریزی مطرح می‌باشد :

1- برنامه‌ریزی تخصصی

الف - برنامه ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید):

ب - برنامه ریزی نیروی انسانی :

ج - برنامه ریزی مالی و تنظیم بودجه :

2- برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی)

3- برنامه ریزی راهبردی(استراتژیک)

## 1- برنامه ریزی تخصصی

گاهی با توجه به ماهیت تخصصی برخی از وظایف مدیریت برای انجام آنها برنامه ریزی می شود. این برنامه ریزی ها را برنامه ریزی تخصصی می نامند که بر اساس وظایف مدیریت در سازمان عنوان می گردد.

### الف - برنامه ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید):

عبارتست از تعیین نیازها و تأمین ابزار و تسهیلات و تربیت نیروی انسانی لازم برای تولید محصولات و کالاها با توجه به تقاضای موجود در بازار و نیازهای پیش بینی نشده جامعه.

### ب - برنامه ریزی نیروی انسانی :

در این نوع از برنامه ریزی با تعیین افراد مورد نیاز سازمان در سالهای آینده امکانات و تسهیلات مورد نیاز (انتخاب ، آموزش ، ترفیع ، بازنشستگی و ...) تخمین زده می شود.

برنامه ریزی نیروی انسانی با تهیه نمودار (ساختار) سازمانی آغاز می شود و مواردی نظیر تهیه نمودار جانشین و ترفیع، تدوین آیین نامه استخدامی و تنظیم برنامه های آموزشی ضمن خدمت را در بر می گیرد.

(جذب ، گزینش، استخدام ، ارتقا و نگهداری) در سالهای آینده

### ج - برنامه ریزی مالی و تنظیم بودجه :

عبارتست از تعیین میزان و چگونگی منابع و همچنین تعیین میزان و چگونگی مصارف مالی به منظور تأمین هدفهای موسسه و صاحبان و کنترل کنندگان آن می باشد.

## 2- برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی)

برنامه های عملیاتی برای به اجرا درآوردن تصمیمات راهبردی طراحی می شوند\* اهداف بلند مدت سازمان\*

به عبارت دیگر برنامه های اجرایی عبارتند از:

تصمیمات کوتاه مدت که برای بهترین استفاده از منابع موجود با توجه به تحولات محیط اتخاذ می گردند.

### مراحل برنامه ریزی عملیاتی عبارتند از :

- الف- تدوین برنامه های کوتاه مدت (مانند تنظیم بودجه و زمانبندی)
- ب- تعیین معیارهای کمی و کیفی سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه های اجرای عملیات
- ج- ارزیابی برنامه ها و تعیین موارد انحراف عملکرد از آنها
- د- تجدید نظر در برنامه ها و تهیه برنامه های جدید

### 3- برنامه ریزی راهبردی(استراتژیک)

برنامه ریزی راهبردی در بر دارنده تصمیم گیری هایی است که راجع به اهداف راهبردی بلند مدت سازمان میباشد. در این نوع از برنامه ریزی مقاصد (مأموریتها) و هدفهای سازمان مشخص و اهداف بلند مدت به هدفهای کمی و کوتاه که آن را هدف گذاری می نامند، تجزیه می گردد. همچنین سیاستهای کلی (تدوین و تنظیم خط مشی ها) و برنامه های عملیاتی طرح ریزی می گردد.

برنامه ریزی راهبردی، آینده را پیش گویی نمی کند ولی یک مدیر را می تواند در موارد ذیل یاری دهد:

- الف- فائق آمدن بر مسائل ناشی از مقتضیات آتی؛
- ب- ایجاد فرصت کافی برای تصحیح خطاهای اجتناب ناپذیر؛
- ج- اتخاذ تصمیمهای صحیح در زمان مناسب
- د- تمرکز بر انجام فعالیت های ضروری برای رسیدن به آینده مطلوب

### آشنایی با چند اصطلاح برنامه ریزی در مدیریت



1\* اس دبلیو او تی /سوات SWOT

2\* کیک آف Kick-Off Meeting

3\* طوفان مغزی Brainstorming

4\* مایل استون Milestone

5\* نمودار گانت Gantt chart

6\* چشم انداز یا دور نما ، ماموریت، هدف ، سیاست و تاکتیک

7\* هرم مدیریتی

8\* مدیریت خطریا مدیریت ریسک



## SWOT

از دو بخش تشکیل شده است:

نقاط قوت و ضعف، به مسائل داخلی سازمانی اشاره می کنند،

در حالی که فرصت ها و تهدیدات بیرون از شرکت و در محیط اطراف وجود دارند.

نقاط قوت یک شرکت می تواند در مدیریت سریع و جامع فرآیند برندینگ، و ضعف های آن می تواند در توزیع محصولات و یا تاخیر پرداخت باشد. این مشکلات و مسائل، درونی هستند و باید به طور مداوم تحلیل و برطرف شوند.

اغلب برای ارزیابی این دو جنبه از مشاوران کمک می گیرند، چرا که بسیاری باور دارند یک "غریبه" می تواند بینش کامل تری داشته و اطلاعات بیشتری را در این موارد در اختیار قرار دهد.

دو عامل خارجی، فرصت ها و تهدیدها، در کنترل سازمان نیست.

{ناھید خوشنویس} {بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی}

محیط بیرونی شامل : رویدادهای اجتماعی، اقتصادی، قانونی، نظارتی، ملی و حتی بین المللی است، باید به طور مداوم برای ردیابی تهدیدات و فرصت ها بررسی و تحلیل شود.

### چه موقع از آن استفاده کنیم؟

همانطور که گفتیم این تکنیک بسیار ساده است.

بنابراین می توان از آن در جلسات **شروع پروژه های برنامه ریزی** استراتژیک (موسوم به **جلسات کیک آف**) استفاده کرد تا به قول معروف یخ شرکت کنندگان باز شود. البته بسیاری از متخصصان از این تکنیک در تحلیل های پیشرفته هم استفاده می کنند. این تکنیک در عین سادگی بسیار کاربردی و کارآمد است.

### نحوه استفاده (برای سازمان ها و شرکت ها)

تعداد چهار برگه مجزا تهیه کنید.

عنوان آن ها را بگذارید قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها.

حالا برای تکمیل هر برگه به سئوالاتی که در ادامه آمده است پاسخ دهید و نتایج را یادداشت کنید.

اگر مثلاً قرار است برای یکی از بخش های یک سازمان از این تحلیل استفاده کنید پسندیده است از مدیران و

کارشناسان آن بخش دعوت کنید تا در جلسه ای که به این منظور هماهنگ شده حضور پیدا کنند.

بهتر است یک فرد مطلع و متخصص در زمینه استراتژی جلسه را اداره کند.

می توانید از یک وایت برد کمک بگیرید تا نظرات همه را بنویسید و درخصوص ایده های افراد با یکدیگر بحث

کنید. دقت کنید که قرار نیست جلسه **طوفان مغزی** برگزار کنید. بنابراین در مورد ایده های گوناگون باید

گفتگو و مباحثه کرد تا به یک نتیجه مطلوب رسید.

▪ برگه قوت ها:

- ۱- شما چه کارهایی را بهتر از رقبایتان انجام می دهید؟
  - ۲- شما به چه منابع ارزشمندی دسترسی دارید که رقبایتان از آن‌ها محرومند؟
  - ۳- چه عواملی باعث می شوند فروش خوبی داشته باشید؟
  - ۴- شما را به داشتن چه چیزهایی و چه برتری هایی می شناسند؟
- سعی کنید **وقتی قوت هایتان را می نویسید دو نوع قوت** را شناسایی کنید.
- برخی از **قوت های شما را بقیه هم** دارند. بنابراین داشتن آن‌ها ضروری است و چیزی فراتر از داشته های بقیه نیست بنابراین ارزش کم تری دارد.
- برخی دیگر واقعاً **برتری شما بر رقا** هستند. این قوت‌ها را علامت دار کنید و از سایر قوت ها صرف نظر کنید.

▪ برگه ضعف ها:

- ۱- در چه زمینه هایی نیاز دارید که بهتر شوید؟
- ۲- چه عواملی باعث می شوند که نتوانید آنچنان که دوست دارید محصولات/خدمات خود را به فروش برسانید؟
- ۳- دیگران شما را به نداشتن چه ویژگی هایی می شناسند؟
- ۴- فاقد چه منابع با ارزشی هستید؟

▪ برگه فرصت ها:

- ۱- چه شرایط مناسبی پیش روی شما وجود دارد؟
- ۲- چه مجال هایی برای شما وجود دارد؟
- ۳- چه روندهای خوبی را مشاهده می کنید؟



▪  
▪ **برگه تهدیدها:**

۱- چه موانعی در برابر شما قرار گرفته است؟

۲- رقبای شما دارند چه کارهایی می کنند؟

۳- آیا تغییرات گوناگونی که در محیط رخ می دهد شما را تحت فشار قرار خواهد داد؟

مثال: برای اینکه مفهوم تحلیل سوات (اس دلیو او تی) را بهتر درک کنیم این تحلیل را برای یک بانک انجام می دهیم . فرض کنید یک بانک علاقمند است بداند که چه قوت ها و ضعف هایی در داخل خود دارد و چه فرصت ها و تهدیدهایی در بیرون برای او وجود دارد.

نتیجه تجزیه و تحلیل سوات می تواند چنین نتیجه ای را برای این شرکت در بر داشته باشد:

تهدیدها	فرصت ها	ضعف ها	قوت ها
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1- کاهش نرخ سود</li> <li>▪ سپرده های بانکی</li> <li>▪ 2- پایین بودن</li> <li>▪ ضریب نفوذ اینترنت</li> <li>▪ در کشور</li> <li>▪ 3- منع قانونی</li> <li>▪ تأسیس شعب</li> <li>▪ فیزیکی جدید</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1- رشد سریع</li> <li>▪ استفاده از تلفن های</li> <li>▪ هوشمند</li> <li>▪ 2- بهبود شرایط</li> <li>▪ بانکداری در عرصه</li> <li>▪ بین الملل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1- رشد هزینه ها</li> <li>▪ در سه سال اخیر</li> <li>▪ 2- حجم بالای</li> <li>▪ مطالبات معوق</li> <li>▪ 3- کیفیت پایین</li> <li>▪ خدمات از دیدگاه</li> <li>▪ مشتریان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1- انگیزه و تعهد</li> <li>▪ شغلی بالای کارکنان</li> <li>▪ 2- برند شناخته شده</li> <li>▪ شرکت در کشور</li> <li>▪ 3- رشد مشتریان</li> <li>▪ شرکتی در سه سال</li> <li>▪ اخیر</li> </ul>

داشتن چنین تحلیلی به بانک مذکور کمک می کند تا هم درون خود را به خوبی بشناسد و هم از وضعیت بیرون خبر داشته باشد. بدیهی است یکی از نخستین گام ها برای تبدیل شدن به یک سازمان (اداره، فرد و ...) استراتژیک این است که سازمان (اداره، فرد و ...) تحلیل سوات خود را تهیه کرده باشد.

## جلسه آغاز پروژه کیک آف Kick-Off Meeting



جلسه شروع پروژه فرصتی برای موارد زیر فراهم می کند:

1. معرفی حامی و مدیر پروژه بصورت رسمی
2. معرفی مشتریان و ذینفعان کلیدی
3. مرور محدوده، تعاریف و اهداف پروژه
4. مرور برنامه زمانبندی و مایلستون ها سطح بالا و نقش ها و بودجه
5. مرور اقلام قابل تحویل
6. مرور مشکلات پیش رو
7. تشریح گام های بعدی

این جلسه به حامی پروژه این امکان را می دهد تا تعهد خود را نسبت خروجی های پروژه تثبیت کند. همچنین به مدیر پروژه این امکان را می دهد تا مجددا منشور پروژه را مرور کرده و به سوالات مهم پاسخ دهد تا اطمینان به دست بیاید که درک کافی حاصل شده است و به منظور نهایی سازی برنامه نهایی، گام های بعدی را برای توسعه برنامه کاری و برنامه کنترلی تشریح کند. وجود ذینفعان در این جلسه باعث ایجاد ارتباط و هماهنگی شده و در نتیجه احتمال موفقیت پروژه را افزایش می دهد.

چه کسانی در این جلسه شرکت می کنند:

- مدیر پروژه
- حامیان پروژه
- ذینفعان پروژه
-

## طوفان فکری یا بارش فکری یا اندیشه باران Brainstorming



یک تکنیک خلاقیت فردی یا گروهی است که در طی آن، با جمع‌آوری فهرستی از ایده‌ها که خودبه‌خود توسط اعضا تولید می‌شود، برای رسیدن به یک جمع‌بندی در مورد یک مسئله تلاش می‌شود. این اصطلاح، اولین بار در سال ۱۹۵۸ توسط الکس آزبورن در کتابی با عنوان تخیل عملی محبوبیت پیدا کرد.

آزبورن ادعا کرد که برای تولید ایده، طوفان فکری مؤثرتر از کار کردن افراد به‌طور مستقل است؛ هرچند تحقیقات اخیر، این موضوع را زیر سؤال برده‌اند. امروزه از این اصطلاح، برای اشاره کلی به تمام انواع جلسات ایده‌پردازی استفاده می‌شود.

## طوفان مغزی یا جوشی فکری ( الکس آزبورن ) Alex Osborn



1 تیم تبلیغاتی، راز موفقیت

گاهی اوقات در سازمان مشکلی پیش می‌آید، مدیر میز گردی تشکیل می‌دهد تا در خصوص مشکل مربوطه با کارمندان و افراد دعوت شده مشورت کند این میز گرد به این دلیل است که همه در یک سطح می‌باشند. یکی از راهکارها این است که رهبر ریاست جلسه ای را به عهده می‌گیرد و تمامی کارکنان علاقمند به حضور در آن

موضوع خاص، در جلسه حاضر می‌شوند، داشتن علاقه و اطلاعات در مورد موضوع جلسه برای حضور در جلسه مهم است و اصلا پایه و رتبه کارمندان مهم نیست. جلسه در پشت میز گرد صورت می‌پذیرد بدون توجه به جایگاه افراد در کنار هم قرار می‌گیرند ریاست نظر همگی را جویا میشود کسی اجازه ندارد نظر کسی را انکار یا نقض کند در اینجا کمیت نظرها مهم است نه کیفیت. و در پایان جلسه بهترین ایده ها مشخص می‌شود.

## مایل استون چیست؟

### Milestone

شاید خیلی از کنترل پروژه ای ها بارها کلمه **مایلستون** را شنیده باشند. مایلستون کاربرد زیادی در برنامه ریزی و کنترل پروژه ها دارد... در گذشته به سنگهایی که در کنار جاده وجود داشتند و مسافت باقیمانده به شهرها را روی آن می نوشتند، Milestone یا مسافت نما می گفتند. این کلمه در برنامه ریزی و کنترل پروژه نیز تقریباً به همین مفهوم است.

بطور مثال فرض کنید تاریخ اتمام فاز طراحی در پروژه از اهمیت زیادی برخوردار است و شما می خواهید این **زمان را در برنامه ریزی پروژه بطور واضح مشخص کنید** و همچنین در گزارشات پروژه وضعیت آن را ارائه نمایید. بنابراین بهتر است این **تاریخ** را بعنوان یک مایلستون تعریف کرده و در **نمودار گانت** پروژه نمایش دهید. همچنین در گزارشات مدیریتی، استفاده از مایلستونها می تواند به مدیران در مشاهده **زمان تکمیل فعالیتهای** مهم پروژه کمک زیادی بنماید.

تعریف مایلستون در مباحث تئوریک مدیریت پروژه "فعالیتی با مدت زمان صفر است که زمان یک واقعه مهم در پروژه را نشان می دهد."

## Gantt chart

نمودار گانت در مدیریت پروژه کاربرد بسیار دارد که یکی از محبوب ترین روشهایی است که برای نمایش فعالیت ها و اتفاقات در طول زمان از آن استفاده میگردد.

در سمت چپ این نمودار لیستی از فعالیت ها و در رو به روی آن زمان مناسب برای انجام هر فعالیت نمایش داده میشود. هر فعالیت با یک مستطیل نمایش داده میشود که از طول و جای قرار گرفتن این مستطیل تاریخ شروع، پایان و زمانی که صرف آن فعالیت میشود استناد میگردد.



از این نمودار اطلاعاتی همچون:

1. انواع فعالیت ها چه هستند؟
2. چه موقع یک فعالیت شروع و پایان پیدا میکند؟
3. هر فعالیت تا چه زمانی ادامه دارد؟
4. چه فعالیتی با فعالیت های دیگر همپوشانی دارد؟
5. ابتدا و انتهای کل پروژه چه زمانی است؟

نمایش داده میشود. به طور خلاصه میتوان گفت که چارت گانت به ما این امکان را میدهد که بدانیم چه کارهایی در چه زمانی قرار است انجام شوند .

### چشم انداز یا دور نما (Vision)



چشم انداز بیانگر نتایجی است که موسسه تحقق بخشیدن به آن را در **دراز مدت هدف قرارداده** است به عبارت دیگر چشم انداز شامل **" آنچه می خواهیم در آینده باشیم "** است .

چشم انداز تصویر آینده شرکت بعد از تحقق ماموریت در افق برنامه می باشد و برای تحقق چشم انداز باید ماموریت را طوری تعیین کرد که آن چشم انداز محقق گردد . مثال :

چشم انداز ایران سال 1404

**چشم انداز:** تصویری از **آینده** است که سازمان می خواهد در زمان مشخصی به آن دست یابد و به تعبیر دیگر چشم انداز عبارتست از **آینده ای واقع گرایانه، ممکن الوقوع و جذاب** برای سازمان که هنوز واقعیت نیافته و می تواند وضعیت نهایی تمام یا بخشی از هدف را به تصویر بکشد.

### ماموریت ، رسالت ( Mission )

ماموریت در واقع فلسفه وجودی و مقاصد سازمان است رسالت یک سازمان ، مقصود و **منظور منحصر بفرد از ایجاد سازمان است که آن را از سایر سازمان ها جدا ساخته** و دامنه فعالیت های سازمان را روشن می سازد .  
اغلب سازمان ها ، هدف های کلان و فلسفه وجودی سازمان را در بیانیه رسالت یا بیانیه منظور و مقصود ، مکتوب می سازند. در واقع رسالت یک سازمان ، ریسمانی است که سایر مفاهیم و فعالیت های سازمان به آن متصل شده و با توجه به آن ، اداره فعالیت های سازمانی ، بصورت مؤثرتری انجام می شود به عبارت دیگر ، رسالت یک سازمان ، **چارچوب فعالیت های آن را نشان می دهد.**

### اهداف ( Objectives )

به نتایجی گفته می شود که در محدوده مدت زمان معین آرزوی تحقق آن و یا رسیدن به آن مورد خواست است . اهداف موسسه در بردارنده یک ماهیت اجتماعی و مواردی در جهت آینده است که سازمان به طور یکپارچه سعی دارد آن را تحقق بخشد . هدف جایگاهی است که ماموریت در آن اتفاق می افتد .

### سیاست (خط مشی) Policy

خط مشی بیانیه ماموریتی کوچک تلقی شده است.

خط مشی مجموعه اصول و قواعدی است که تصمیم گیری های سازمان را جهت دهی می کند.

خط مشی ها از سوی مدیریت ارشد سازمان چارچوب بندی شده اند تا به صورت راهکاری برای تصمیم گیری عملیاتی عمل کنند . خط مشی در برجسته سازی قواعد، ارزش و باورهای سازمان مفید است و به صورت مبنایی برای هدایت فعالیت ها است. خط مشی ها، با استفاده از عقاید و دیدگاه عمومی چند نفر در سازمان در ارتباط با هر موقعیت، طراحی شده اند. به این ترتیب، افرادی که در دامنه این خط مشی قرار می گیرند کاملاً درباره اجرای آن توافق دارند. خط مشی ها به مدیریت سازمان کمک می کنند که مشخص کند چه کاری، در موقعیت اختصاصی، انجام شود. این خط مشی ها باید به صورت مستمر طی یک دوره طولانی اعمال شوند تا از تناقض ها و همپوشانی اجتناب شود.

### تفاوت های اصلی بین استراتژی و خط مشی

1) استراتژی بهترین برنامه به دست آمده از چند برنامه برای نیل به اهداف و مقاصد سازمانی است. خط مشی

مجموعه قواعد و مقررات رایج است که به صورت مبنایی برای تصمیم گیری های روزانه استفاده می شود.

2) استراتژی برنامه عملی است در حالی که خط مشی یک اصل عملی است.

- ۳) استراتژی‌ها را می‌توان به ازای هر موقعیت اصلاح کرد، بنابراین به لحاظ ماهیت پویا هستند. در مقابل، خط‌مشی‌ها به لحاظ ماهیت یکنواخت هستند. با این حال، برای موقعیت‌های غیرقابل انتظار انعطاف‌پذیر هستند.
- ۴) استراتژی‌ها متمرکز به سمت عمل هستند، درحالی‌که خط‌مشی‌ها تصمیم‌محور هستند.
- ۵) مدیریت ارشد همیشه استراتژی‌ها را شکل می‌دهد، اما استراتژی‌های فرعی در سطح میانی تدوین می‌شوند. در مقابل خط‌مشی‌ها به‌طور کلی از سوی مدیریت ارشد ایجاد می‌شوند.
- ۶) استراتژی‌ها به عامل‌های محیطی بیرونی می‌پردازند. از سوی دیگر، خط‌مشی‌ها برای محیط داخلی کسب‌وکار ایجاد شده‌اند.

### \* تاکتیک :

تاکتیک علم اداره ی نیروها در صحنه است . تاکتیک را باید اجمالاً به **شگردها و روشهای خاص برای پیشبرد برنامه استراتژیک** با مقتضیات زمان و محیط تعریف کرد که عمدتاً پس از تدوین برنامه مورد توجه استراتژیست‌ها قرار می‌گیرد.

تعاریف دیگر :

برای اینکه بتوان از منابع سازمان به موثرترین شکل استفاده نمود، به تصمیم‌گیری‌های کوتاه مدت مطابق با وضعیت که تغییر میکند نیازمندیم که تاکتیک نامیده میشود.

این تصمیمات، **استراتژی‌های وظیفه‌ای** و یا استراتژی‌های زیرین نامیده میشوند.



### تفاوت استراتژی و تاکتیک

تفاوت استراتژی با تاکتیک در این است که استراتژی، تصمیمات کلی اختصاص دادن منابع سازمان است، در حالی که تاکتیک در رابطه با حرکت درآوردن این منابع، یعنی به اجرا گذاشتن آنهاست. به این ترتیب تصمیم های تاکتیکی، جزئیات تصمیمات استراتژیک را در بر می گیرد.

به عبارت دیگر تاکتیک ها تصمیماتی در جهت :

1. استفاده مناسب از منابع موجود

2. جزئیات اجرای استراتژی ها

می باشد، به ویژه در خصوص استفاده از منابع، تصمیمات تاکتیکی هفته ای، ماهانه، سالانه، بنا به وضعیت هایی که پی در پی تغییر میابد از نظر گذرانده شده و دوباره برنامه ریزی میشود. اما تاکتیک های معطوف به به کار بستن یا به اجرا گذاشتن استراتژی های کلی هم که به جزئیات رو میکند، اگر ضرورت ایجاد کند تخصیص منابع جدید را تنظیم میکند . در نهایت میتوان گفت تاکتیک ها از اندیشه و اجراهای خیلی ویژه و کوتاه مدت تر شکل میگیرد که از جمله آن ها میتوان به تصمیماتی اشاره کرد که نه تمامی سازمان، بلکه در برگیرنده قسمت های آن است که بیشتر مبتنی بر صرح های مبتنی بر تجربه و تحلیل های درون سازمانی و یک واسطه کمکی در تحقق پذیری استراتژی است.

#### مدیران عالی:

سیاست گذاری، تعیین خط مشی و برنامه ریزی، برنامه ریزی، تصمیم گیری، آینده نگری و سایر موارد کلان مربوط به سازمان ها

#### مدیران میانی:

واسطه بین مدیران عالی و سرپرستان

#### مدیران عملیاتی (سرپرستی):



مستقیم با عملیات اجرایی در ارتباط هستند. با ارباب رجوع و مشتریان سر و کار دارند **سوپروایزر** یا **مدیران خط مقدم** نیز نام دارند .

### مدیریت عملیاتی (سرپرستی)

معمولا سرپرستان یا همان مدیران عملیاتی بسیار پرکار هستند و سرشان خیلی شلوغ است . این گروه از مدیران معمولا **درگیر فعالیت های نظارتی** می باشند . آنها به صورت مستمر به تعریف و بازتعریف فعالیت هایی برای پرسنل زیردست خود می پردازند . این مدیران باید برنامه های عملیاتی را به طور دقیق اجرا نمایند تا سازمان بتواند به اهداف عالی خود برسد .

این مدیران معمولا دچار کمبود زمان می شوند و وقت کمی برای گزارش نویسی ، مطالعه ، تحلیل و بازبینی برنامه های اجرایی دارند . مدیران عملیاتی معمولا بیشترین وقت خود را با زیر دستان خود سپری می کنند . به طور کلی می توان گفت که مدیران رده عملیاتی زندگی کاری فعالی را دارند و بیشترین زمان خود را صرف حل چالش ها و مشکلات فراروی سازمان شان می کنند .

### مدیریت میانی

سطح بعدی از سطوح مدیریتی ، مدیریت میانی می باشد . **مدیران میانی به مدیران عالی** گزارش می دهند . همان طور که در شکل ۱ مشاهده می شود ، مدیران میانی فعالیت های عملی کمتری دارند ولی ناچار هستند ، فعالیت فکری بیشتری را انجام دهند . آنها وظیفه دارند که بر **کار سرپرستان نظارت و مدیریت** نمایند . مدیران میانی در حقیقت واسطه ای بین مدیران عالی و مدیران عملیاتی می باشند . مدیران میانی بیشترین زمان خود را صرف آنالیز داده و آماده سازی اطلاعات برای بهبود در فرآیندهای تصمیم گیری مدیران عالی می نمایند . آنها زمان زیادی را صرف جلسات می کنند . یک مدیر میانی باید شنونده خوبی باشد تا بتواند بهترین گزارشات را به مدیران عالی ارائه نماید . مدیران میانی وظیفه برنامه ریزی های میان مدت را برعهده دارند

. این در حالی است که مدیریت عالی برنامه های جامع تر و بلند مدت تر را آماده می نماید . مدیر میانی شیوه انجام کار توسط سرپرستان و واحدهای زیردست آنها را به دقت مورد ارزیابی قرار می دهد و سعی می کند کوچکترین تغییرات در نرخ های بازدهی را مورد رصد قرار دهد و گزارشات جامعی را به مدیران عالی ارائه دهد .

### مدیریت عالی

معمولا مدیری که در سطح عملیاتی و میانی موفق بوده است ، شانس بیشتری برای موفقیت در مدیریت عالی یک سازمان را خواهد داشت . بخش گسترده ای از کار مدیران عالی مشابه مدیران میانی می باشد . با این تفاوت که مدیران عالی معمولا به برنامه ریزی های جامع تر و بلندمدت تر می پردازند و حوزه فعالیت گسترده تر و متنوع تری را دارند .مدیران عالی عملکرد کلی واحدهای تابعه را زیرنظر قرار می دهند و سعی می کنند با مدیران سطوح پایین تر تعامل مناسبی را برقرار کنند .

این تعاملات و ارتباطات قوی می تواند به آنها در شناسایی مشکلات و راه حل ها کمک قابل توجهی بنماید . از دیگر سو ، مدیران عالی وظیفه برقراری ارتباط با مدیران خارج از سازمان (نظیر شرکت های همکار ، رقبا ، مشتریان ، شرکای کلیدی و .. ) را هم برعهده دارند . آنها باید توانایی های بالایی در شناخت موقعیت ها و چالش ها داشته باشند و در عمل مدیریت ریسک را در تمامی فعالیت های خود پیاده سازی نمایند .

### مدیریت خطر یا مدیریت ریسک



مدیریت ریسک یکی از قسمت های محوری مدیریت استراتژیک هر سازمان به شمار می رود. این شیوه شامل فرایندهایی است که از طریق آن سازمان ها می توانند به صورت روشمند خطرهای مرتبط با فعالیت هایشان را شناسایی

کنند. مدیریت ریسک به فرایند شناسایی، تحلیل و پاسخ به عوامل خطر ساز گفته می‌شود که در طول عمر یک پروژه ممکن است رخ بدهند.

**اگر مدیریت ریسک به درستی انجام شود می‌تواند با کنترل وقایع آینده، از خطرات احتمالی**

**پیش‌گیری کند.**

**برای روشن شدن این موضوع به مثال زیر توجه کنید:**

فرض کنید برای انجام یک فعالیت در شبکه، به توسعه‌ی فناوری جدیدی نیاز است. مدیر پروژه یک برنامه‌ی زمان‌بندی شش‌ماهه برای آن تنظیم می‌کند، اما نظر کارکنان فنی این است که این کار حداقل به ۹ ماه زمان نیاز دارد.

اگر مدیر پروژه فردی پیشگام باشد و به‌موقع دست‌به‌کار شود، تیم پروژه می‌تواند بلافاصله یک برنامه‌ی اضطراری تدوین کند. در این صورت پیش از موعد مقرر، مشکل زمان حل خواهد شد. در غیر این صورت تیم پروژه (که هیچ برنامه‌ی اضطراری‌ای تدوین نکرده است) نمی‌تواند کاری انجام بدهد. در حالی که بسیاری از کارها ناتمام مانده است، مهلت انجام پروژه به پایان می‌رسد و مدیر پروژه تازه به فکر مدیریت بحران می‌افتد. به این ترتیب وقت ارزشمند اعضای تیم به‌سادگی هدر می‌رود.

مدیریت صحیح ریسک نه تنها احتمال رخ دادن آن، بلکه دامنه‌ی تأثیرات آن را نیز کاهش خواهد داد.

## دیدگاههای متداول در برنامه ریزی

از میان دیدگاهها یا رهیافتهای گوناگون به برنامه ریزی، می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- 1- برنامه ریزی از **داخل به خارج** و برنامه ریزی از **خارج به داخل**
- 2- برنامه ریزی از **بالا به پایین** (سلسله مراتب سازمانی) و برنامه ریزی از **پایین به بالا**
- 3- برنامه ریزی بر مبنای **هدف**
- 4- برنامه ریزی بر مبنای **استثنا**
- 5- برنامه ریزی **اضطراری**
- 6- برنامه ریزی **اقتضایی**

### 1 - برنامه ریزی از "داخل به خارج" و برنامه ریزی از "خارج به داخل"

در برنامه ریزی از **داخل به خارج** بر کارهایی تمرکز می شود که **سازمان در حال حاضر** انجام می دهد و تلاش می شود تا آنها به بهترین صورت انجام پذیرد. برنامه ریزی به این شیوه تغییرات عمده ای را در سازمان ایجاد نمی کند ولی می تواند برای استفاده بهینه از منابع مفید و موثر باشد.

در برنامه ریزی از **خارج به داخل**، **ابتدا محیط خارجی بررسی و تحلیل** می شود و برای استفاده از فرصتها و به حداقل رساندن مسائل ناشی از آن برنامه ریزی می گردد.

در اکثر سازمانها برنامه ریزی باید با اتخاذ **ترکیبی از هر دو رهیافت** انجام شود تا بیشترین نتایج حاصل شود. به طور کلی، برنامه ریزی از **داخل به خارج** برای بهتر انجام شدن کارهای جاری صورت می پذیرد و هدف آن یافتن بهترین شیوه انجام کار است.

برنامه ریزی از **خارج به داخل**، هنگامی مفید است که سازمان بخواهد کار منحصر به فرد انجام دهد و هدف این برنامه ریزی، یافتن فرصتهای محیطی و استفاده بهینه از آنهاست.

## ۲- برنامه ریزی از بالا به پایین (سلسله مراتب سازمانی) و برنامه ریزی از پایین به بالا

در برنامه ریزی از بالا به پایین سلسله مراتب سازمانی، ابتدا مدیر عالی هدفهای کلان را تعیین می کند و این امکان را برای مدیران سطوح دیگر فراهم می آورد تا در چارچوب هدفهای کلان، برنامه های خود را تدوین کنند. در حالی که برنامه ریزی از پایین به بالا، با تدوین برنامه هایی شروع می شود که در سطوح عملیاتی شکل می گیرند بدون آنکه به محدودیتهای کلی سازمان توجه شود آنگاه این برنامه ها از طریق سلسله مراتب به بالاترین سطح مدیریت ارائه میگردد.

## 3- برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه (management by objective)

در این زمان آنچه سازمان ها بدان نیاز دارند، سیستمی از مدیریت است که کوشش های گروهی را شکل بخشد و تلفیقی بین هدف های فردی و سازمانی بوجود آورد و آنها را با یکدیگر هماهنگ سازد. مدیریت بر مبنای هدف تنها سیستمی است که بر آورد این نیاز را امکان پذیر می سازد. در این نوع از برنامه ریزی مهمترین مسائل سازمان تعریف می شود و سپس با مشارکت کارکنان برای هر واحد و قسمت از یک واحد و نهایتاً برای هر فرد شاغل، هدف گذاری منظمی انجام می گیرد. برنامه ریزی بر مبنای هدف برای ترکیب اهداف فردی و سازمانی بکار می رود و بر این عقیده استوار است که مشارکت توأم رئیس و مرئوس در تبدیل اهداف کلی به اهداف فردی، تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد و تدوین پذیرش دوطرفه اهداف، تعهد قوی تری را در کارکنان ایجاد می کند، تا اینکه سرپرست یک جانبه هدف گذاری کرده و آنها را به زیر دستان تحمیل کند.

✓ مراحل برنامه ریزی بر اساس هدف و نتیجه عبارتند از:

➤ **مرحله اول:** تعیین رسالت و ماموریتها

➤ **مرحله دوم:** تعیین نتایج مورد انتظار (تعیین اهداف عملیاتی)

1- واضح و دقیق باشند 2- قابل حصول باشند 3- چالش برانگیز باشند 4- قابل اندازه گیری باشند 5- با اهداف کلی سازمان سازگار باشند 6- زمان تقریبی تحقق آنها برآورد شده باشد.

➤ **مرحله سوم:** تعیین شاخصهای ارزیابی عملیات

➤ **مرحله چهارم:** تعریف هدفهای عملیاتی

➤ **مرحله پنجم:** تنظیم برنامه های عملیاتی

➤ **مرحله ششم:** کنترل عملیات

4- برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای استثناء (management by exception)

به این معنی که تعیین هدف، تخصیص منابع و روش های انجام کار را سرپرستان واحدها انجام می دهند و مدیران عالی، هنگامی دخالت می کنند که جریان عادی امور دچار اختلال شده باشد.

اصل بر این است که کارکنان امور را سازماندهی کنند و روش های تعیین هدف را مشخص کنند و هر جامشکلی

ایجاد شد، مدیر مشکل را حل کند. به عبارتی در این روش اصل بر تفویض اختیار و اعطای آزادی عمل به

کارکنان است. در مدیریت بر مبنای استثناء برای تصمیم گیری فقط انحرافات مهم از خط مشی ها و روش ها

باید به اطلاع و نظر مقامات بالای سازمان برسد.

ابزارهای اساسی و متداول در برنامه ریزی بر مبنای استثناء: بودجه هزینه های استاندارد و حسابداری مدیریت یا

حسابداری مراکز مسئولیت (مراکز هزینه، درآمد، سرمایه گذاری)

## 5 - برنامه ریزی اضطراری Emergency Planning

عبارتست از پیش بینی و معین ساختن عکس العمل ها و پاسخ مناسب به حوادث یا شرایط جدیدی که در اوضاع و احوال سازمان ممکن است اتفاق بیفتد.

## 6 - برنامه ریزی اقتضایی

در برنامه ریزی اقتضایی «گزینه های گوناگون قابل اجرا» شناسایی می شوند و در صورتی که اعتبار برنامه اصلی به دلیل تغییرات محیطی، بیش از حد کاهش یابد، یکی از آن گزینه ها قابل اجرا خواهند بود.

برنامه ریزی مبتنی بر اندیشیدن پیش از عمل است؛ ولی هر چه محیط برنامه ریزی نامطمئن تر باشد، احتمال نامناسب بودن مفروضات آغازین با پیش بینی ها و حتی مقاصد اولیه، افزایش می یابد.

در چنین محیط هایی بطور مستمر مسائل و رخدادهای غیر منتظره رخ می دهند و در نتیجه، تغییر در برنامه ریزی راضوری می سازند؛ بنابراین بهتر است که همواره در موقع برنامه ریزی ها، پیش بینی شود که اگر کارها آنگونه که انتظار داریم پیش نرفت، چه تغییراتی در برنامه ها ایجاد شود یا کدام برنامه های جایگزین آماده شوند تا مدیر با مشکل مواجه نشود به عبارت دیگر هنگامی که بحرانی در نقاط پیش بینی شده بروز کند که حاکی از بی اعتباری برنامه باشد، با استفاده از برنامه ریزی اقتضایی امکان اقدام سریع فراهم می آید.



### مراحل عمده برنامه ریزی

با توجه به تعاریف ارائه شده از برنامه ریزی، مراحل برنامه ریزی باید به گونه‌ای طراحی شود که پاسخگوی سوالات زیر باشد :

1- کی (انجام دهنده کار)

2- کجا

3- کی (چه وقت)

4- چرا

5- چه

6- چگونه

7- کدام

**بنابراین مراحل عمده برنامه ریزی به صورت زیر است:**

1- شناسایی مقتضیات موجود (فرصتها و محدودیتها)

2- تعیین اهداف کوتاه مدت

3- کسب اطلاعات کامل دربارهٔ فعالیت‌های ضروری

4- طبقه‌بندی و تحلیل اطلاعات

5- ارائه فرضیه‌هایی بر مبنای پیش بینی وضعیت آینده

6- بررسی گزینه‌ها و برنامه‌های جایگزین

7- ارزیابی گزینه‌های گوناگون

8- انتخاب گزینه مناسب

9 - تدوین برنامه‌های فرعی و پشتیبانی

10- تنظیم توالی فعالیتها و جداول زمانی

11 - بیان کردن برنامه‌ها در قالب ارقام بودجه و برنامه تخصیص منابع مالی

12 - ارزیابی میزان پیشرفت کار

بطوریکه ملاحظه می‌شود برنامه‌ریزی یک جریان مداوم در جهت پیشرفت فعالیتها برای حصول هدفها و مقاصد از پیش تعیین شده است. از نتایج برنامه‌های اجرا شده نقاط ضعف و انحرافات و همچنین نقاط قوت و جنبه‌های مثبت باید به منظور رفع نقایص و بهبود عملیات در آینده استفاده نمود.

### برنامه ریزی در روابط عمومی

اگر بخواهیم کار برنامه ریزی در روابط عمومی را شروع کنیم با این تعریف کارمان را آغاز می‌کنیم: "روابط عمومی مجموعه‌ای از تلاشها و اقدامات آگاهانه و برنامه ریزی شده و سنجیده به منظور استقرار و کسب تفاهم متقابل بین یک سازمان و گروههای مورد نظر آن سازمان به شمار می‌رود".

اما آیا واقعا در روابط عمومی های ما برنامه ریزی به معنای واقعی کلمه وجود دارد.

آیا کارهای روز مره ای که در روابط عمومی ها انجام می‌شود با برنامه قبلی است. و اگر هدفمند و با برنامه است با توجه به تمام فرایندهای برنامه ریزی است یا بطور سنتی کارها انجام می‌شود، زیرا برنامه روابط عمومی طرح مدونی است که خطوط کلی فعالیتها را گوناگونی را که برای مخاطب قصد انجام آن می‌باشد مشخص می‌کند.

این برنامه هر یک از اقدامات منفرد روابط عمومی از قبیل نوشتن یک اطلاعیه خبری، آماده کردن متن یک سخنرانی، تهیه یک گزارش و نظایر آن را می‌تواند در خود جای دهد.

یک برنامه روابط عمومی می‌تواند اقداماتی را که در طول یک سال برای مخاطب صورت خواهد گرفت در برگیرد یا به پروژه خاصی که زمان معینی به آن اختصاص یافته است مربوط شود.

این برنامه به هر صورتی که باشد تسلسلی منطقی که در جای خود هدف یا منطق گسترده ای را پشتیبانی می کند، برقرار می سازد. بنابراین برنامه روابط عمومی طرح اجرایی یک عملیات و نیز توجیه و توضیح ارزشهای این عملیات است، چه این عملیات به هدفهای کوتاه مدت روابط عمومی مربوط شود و چه به هدفهای درازمدت. پس باید نتیجه گرفت هر جا که سازمان به نوعی با مخاطبان بیرونی سر و کار دارد و قصد اقدام برای آنان را دارد نگاه اول برنامه ریزان باید به روابط عمومی باشد تا بتوانند اطلاعات لازمه را از روابط عمومی اخذ نمایند که این مساله تاکنون در نظام اداری ایران مورد بی مهری قرار گرفته است زیرا در ساختار نظام اداری در ایران، بهانه های بسیاری برای پرهیز از کار برنامه ای پیش روی مدیران اجرایی به ویژه مدیران روابط عمومی می نهد.

❖ شماری از این عوامل به قرار زیر است :

1. فرآیند کار برنامه ای، بیش از هرچیز بر شناخت عمیق از مسایل و مشکلات سازمان تکیه دارد. مسأله شناسی و مسأله یابی مهم ترین رکن این فرآیند و حاصل کار مداوم، تجربه و دانش لازم است. حاشیه ناامن شغلی درحوزه مدیریت روابط عمومی و تغییر پیاپی مدیران این عرصه با روح کار برنامه ای منافات دارد
2. شکاف میان انتظارات افکار عمومی و مدیران ارشد سازمان ها و دستگاهها از روابط عمومی، گسل پرلرزه و بحران خیزی بنا نهاده و پیکره روابط عمومی را در فعالیت های روزمره گرفتار ساخته است. این امر فرصت برنامه ریزی و برنامه ای فکر کردن را سلب می کند.
- 3\* جایگاه تعریف نشده روابط عمومی ها در ساختار سازمانی، باعث ناتوانی و نارسایی مدیران این حوزه در به کارگیری تمامی عواملی می شود که در حل مشکلات و مسائل سازمان مؤثرند. این امر مانع از جامع نگری لازم در فرآیندهای کار برنامه ای می شود.
- 4\* نظام اطلاع رسانی کشور به عنوان یکی از مهم ترین ابزارهای روابط عمومی، بستری ناهموار و غیرشفاف دارد. رسانه ها به عنوان مهم ترین محورهای این نظام، الزاماً از معیارهای حرفه ای معمول در جهان تبعیت نمی کنند و بخش و سهم عمده ای از فعالیت های روابط عمومی صرف درک پیچیدگی و رفتار با آنان می شود.

این امر در فرآیندهای کار برنامه ای تأثیرات بسیار سویی دارد.

این نکات اگر چه حاکی از دشواری های انجام فرآیند کار برنامه ای است اما نه تنها آن را غیرممکن نمی سازد، بلکه مسؤولیت بیشتر مدیران روابط عمومی را یادآوری می کند زیرا اولاً مدیر روابط عمومی به عنوان مشاور یا بازوی مشورتی سازمان می تواند نقش مؤثری در تصمیم سازی ها ایفا کند و این تأثیر به ویژه درحوزه مسأله شناسی و ارایه راهبرد نمود می یابد.

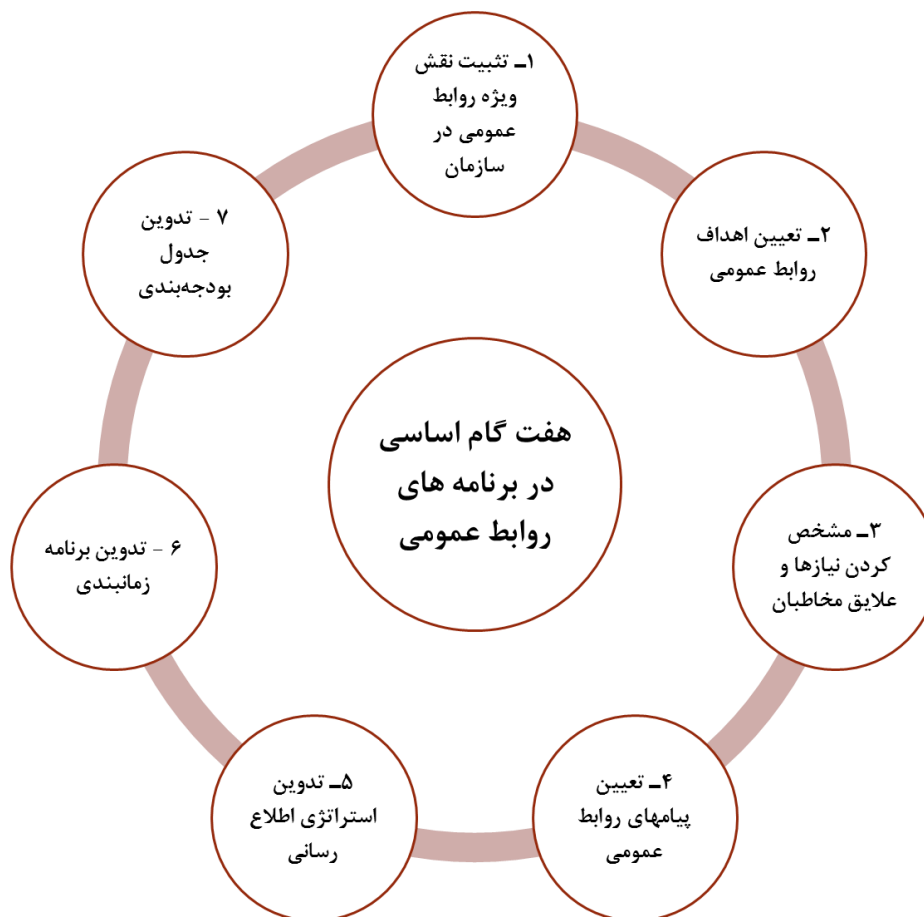
در ثانی فرآیند کار برنامه ای بیش از هرچیز بر نگرش و برنامه ریزی استوار است. این دو عنصر می توانند متناسب با ویژگی های هر برنامه و فعالیت روابط عمومی تعریف شود. در واقع کار برنامه ای نگرش سیستماتیک به موضوعات و مسایل است که به مدیر کمک می کند تا دریابد درحل مسأله، ازکجا آغاز و به کجا ختم نماید و این مسیر چگونه باید طی شود اندیشیدن به چیستی و چگونگی مسأله، بی تردید حل نیمی از آن است ولو آن که ظرف زمان کوتاه و ابزارهای لازم دراختیار نباشد. و بالاخره آنکه فرآیند کار برنامه ای در واقع تثبیت جایگاه مدیریتی روابط عمومی و تغییر کارکرد آن از مجری به استراتژیست است.

پس اگر روابط عمومی بخواهد دارای نقش اساسی در روند تصمیم گیریهای سازمان باشد و جایگاه خود را حفظ نماید باید متحول و پویا باشد و این مساله محقق نخواهد شد مگر با برنامه ریزی و کار برنامه ای.

### هفت گام اساسی در برنامه های روابط عمومی

برنامه های روابط عمومی زمانی با موفقیت روبرو می شود که 7 گام اساسی را طی کند. این گامها به شرح

ذیل معرفی می شوند:



## 1- تثبیت نقش ویژه روابط عمومی در سازمان

این مرحله اساسی ترین و بدیهی ترین مرحله در فرایند اطلاع رسانی موفق است. هدایت و مدیریت افکار عمومی بایستی به عنوان یکی از کارکردهای اساسی به روابط عمومی سپرده شود.

روابط عمومی بایستی از موقعیت مناسب حرفه ای برخوردار شود و همان جایگاهی را که نشریات و روزنامه ها و روابط عمومی سازمانی در توسعه ایفا می کنند داشته باشد. لذا در برنامه های توسعه مورد توجه ویژه قرار گیرد. اعضای روابط عمومی بایستی از مهارتهای ارتباطات و انگیزه لازم برخوردار باشند. امروزه کارکرد روابط عمومی به طور گسترده ای در عرصه های مختلف جامعه و سازمان ها به جایگاه کلیدی تبدیل شده است و این به سبب توجه جهانی به روابط عمومی است.

باید اذعان داشت سازمان ها و شرکت هایی که از روابط عمومی درک دست و کاملی دارند نسبت به سایرین از مزیت رقابت بیشتری در سطح ملی و بین المللی برخوردارند. آن هایی که به ارتباطات قوی و حرفه ای و سرمایه گذاری در این امر می اندیشند همواره اعتبارشان در عرصه رقابت های جهانی پابرجاست و خواهد درخشید و به نظر می رسد این ارتباطات قوی در سایه روابط عمومی توانا و هوشمند و مدرن صورت می گیرد. این نشان دهنده نقش روابط عمومی است که در اجرا وظیفه خطیر سیاست گذاری، برنامه ریزی و عملکردی و دست یابی به هدفها و ارزیابی میزان توفیق یا عدم توفیق آن را بدنبال دارد. دست یابی به چنان نقشی، سازمان متشکلی را طلب می کند تا بدرستی جایگاه روابط عمومی را تشخیص داده و از آن حمایت کند. این حمایت در قالب اعتماد می تواند کارساز تر شود. چرا که در سایه اعتماد مدیران سطح بالا، اقتدار روابط عمومی تثبیت می شود.

حمایت های دیگر نظیر حمایت مادی و انسانی نیز در سایه اعتماد و اقتدار حاصل می شود. به سخن دیگر روابط عمومی دوشادوش سازمان حرکت نموده و هرگز در تقابل آن نخواهد بود. بر همین مبناست که گفته می شود روابط عمومی فرصت است نه تهدید و اقتدار آن بر قدرت سازمان می افزاید و مدیران را سرافراز تر می کند. زمانی که تصمیم گرفته میشود یک روابط عمومی فعال داشته باشیم؛ و به آن اقتدار و

ابتکار عمل بدهیم، تا بتواند منافع سازمان را تشخیص داده و در جامعه آن را مطرح نماید، بناچار باید به دنبال افرادی بگردیم که جدا از داشتن اعتماد کامل به آنها از تخصص و توانایی علمی لازم برخوردار باشند زیرا نبودن افراد متخصص در روابط عمومی سبب منحرف شدن روابط عمومی از مسیر اصلی خواهد شد.

این انحراف، در سایه خواسته‌های مدیران، نداشتن تخصص فردی، نداشتن تجربه و آگاهی در زمینه‌های روابط عمومی، بیشتر از همه مصلحت اندیشی، بروز نموده و عملاً اینگونه افراد، منابع اعم از مادی و انسانی را به هدر می‌دهند. علاوه بر هدر رفتن منابع و انرژی‌های انسانی و عدم دست‌یابی به اهداف سازمانی، طرز تلقی و تعاریف روابط عمومی در اذهان سطوح مدیران را نیز تحت تاثیر قرار داده و آنها را به مرور به عملیات غیر علمی و غیر حرفه‌ای در زمینه روابط عمومی ذهنیت می‌دهد.

بطوری که تلقی آنان از یک روابط عمومی، برآورده شدن خواسته‌های مدیران و اطاعت از دستوراتشان است که گاهی تا حد یک منشی‌گری یا اداره‌کننده دفتر یک مدیر، این جایگاه سقوط می‌کند و عملاً روابط عمومی عامل اجرای دستورات مدیران شده و دیدگاه‌های آنان را به مرحله اجرا درآورده و یا در مسیری حرکت می‌کنند که حسب شناختی که دارند، در جهت خوشایند مدیران باشد.

بنابراین موضوع سازمان بتدریج فراموش شده، و موضوع خواست فردی جایگزین آن می‌شود. بدیهی است کسانی که مسئولیت هدایت روابط عمومی را عهده دارند، کوله باری از مسئولیتهای اجتماعی در مقابل مردم، سازمان، مدیران، رسانه‌ها، رقبا و... را بر دوش دارند و چنانچه به این مسئولیتها تنها از دریچه تامین نظر مدیران ارشد توجه شود از مسئولیت خطیر جایگاه روابط عمومی در سازمان فاصله دارند. و این اتفاقی است که در سازمانها به طور مرتب جریان دارد و ارزیابی مدیران ارشد سازمان از فعالیتهای روابط عمومی خود متاثر از اطاعت پذیری آنان از دستورات وی و یا تامین نظریاتشان است.

**2- تعیین اهداف روابط عمومی**

به چه نتیجه ای می خواهید برسید؟ اهداف سازمانی شما چیست؟ اهداف روابط عمومی چیست؟ انتخاب با شماست. شما می توانید اهدافتان را هر چقدر که می خواهید آرمانی در نظر بگیرید. کلید ارائه کار شما در یک مسئولیت حفظ شور و نشاط و انگیزه بالا است. در اهداف خود اغراق نکنید زیرا بزرگ نمایی در اهداف باعث می شود ریشه های تعهد و انگیزه خشک شود و انرژی مثبتی که جهت دستیابی به اهداف آرمانی در حین کار ایجاد می شود به راحتی از بین برود. هدفهایی که بتواند پیام روابط عمومی را به بهترین شیوه به مخاطب عرضه کند و نتیجه بخش واقع گردد. کوهن یکی از مدرسان روابط عمومی معتقد است هدفهای روابط عمومی با توجه به ماهیت برنامه می تواند بسیار خاص و مشخص و یا عمومی و کلی باشد، اما برنامه از هر نوع که باشد، اهداف به درستی و براساس شناخت تعیین می شود، در غیر این صورت، طرح ریزی برنامه براساس اهداف نادرست و یا نامناسب باعث اتلاف وقت و بودجه سازمان خواهد شد. تعیین اهداف درست با شناخت مخاطب از جمیع جهات بی ارتباط نیست. وقتی شناسایی مخاطب به درستی انجام شود تعیین اهداف برنامه روابط عمومی نیز بیشتر قرین به صحت خواهد بود. در طرح ریزی اهداف، بایستی از بلند پروازی و در نظر گرفتن اهداف غیر قابل تحقق پرهیز نمود و مبتنی بر واقعیات درون سازمانی و برون سازمانی به اهداف برنامه اندیشید. البته گاهی اوقات اهداف بسیار خوبی مدنظر قرار می گیرد اما امکانات سازمان و یا سایر مسایل درون سازمانی مانع از تحقق آن می شود. در این قبیل موارد، به ویژه اگر قابلیت های سازمان اجازه اجرای آن هدف را نمی دهد ناگزیر باید آن هدف یا اهداف کنار گذاشته شود و یا اصلاح گردد.

گاهی اوقات پیش می آید که هدف روابط عمومی با هدف سازمان یکی انگاشته می شود که در این مورد هم ممکن است صدمات جبران ناپذیری وارد شود.

مثلاً چند سال پیش شرکت کوکاکولا هدف سازمان را بر فروش محصول نو با طعم جدید متمرکز کرده بود و روابط عمومی این شرکت نیز براساس همین هدف برنامه تبلیغی خود را اجرا کرد در حالی که تشخیص نمی داد



مردم آمریکا از نظر عاطفی، دلبسته طعم سنتی و قدیمی کوکاکولا هستند. در این مورد هدف روابط عمومی باید ترغیب مردم به مطلوب بودن تغییر مزه نوشابه می بود نه آن که اظهار دارد کوکای جدید بهتر از قدیمی است. نکته آخر در مورد اهداف برنامه این است که معمولاً در برنامه ها دو گونه اهداف پیگیری می شود یکی اهداف پنهان که اعلام نمی شود و دیگری اهداف آشکار که به اطلاع عموم می رسد. در طرح ریزی اهداف لازم است فهرستی از تمام اهداف اعلام شده و اعلام نشده تهیه گردد تا در مرحله تدوین برنامه با مراجعه به آنها تصمیم های بعدی را اتخاذ کرد.

### 3- مشخص کردن نیازها و علایق مخاطبان

سازمان شما علاقمند است پیامهای آن به دست چه کسانی برسد؟ جواب این سوال در سازمانهای مختلف تفاوت می کند. اما آنچه مهم است علایق و نیازهای کارکنان در سازمان، مخاطبان بالقوه، جامعه نیازمند به اطلاعات علمی کتابخانه ای، دانشگاهیان، انجمن های صنفی و تشکلهای حرفه ای مرتبط با سازمان و رسانه های گروهی از جمله مخاطبان هستند که اهداف، نیازها و علایق آنها در ارتباط با سازمان بایستی مشخص شود. با شناخت علمی مخاطب نیازها، ویژگی ها، گرایش ها و تمایلات آنها و به طور کلی دستیابی به یک تحلیل جامعه شناسانه و روانشناسانه از اوست که چراغی روشن فرا راه روابط عمومی نهاده شده و گام نخست برای کار عملی منظم و برنامه ریزی شده در روابط عمومی برداشته می شود چرا که بر اساس نظریه هدف گیری مخاطب، کار ارتباطی که بدون ارزیابی نظر مخاطبان صورت می گیرد شبیه وضعیت کسی است که بخواهد با امید به شکار پرنده به سوی آسمان بیکران مسلسل بگشاید.

طبقه بندی مخاطبان یکی از مهمترین اقدامات برای شناخت کافی و لازم از مخاطبان است مخاطبان را بر اساس معیارهای مختلفی میتوان طبقه بندی کرد از نظر کمیت آنان را می توان به مخاطبان عام و خاص طبقه بندی کرد از نظر موضع گیری در پیام به مخاطبان موافق و مخالف از نظر نوع برخورد در قبال پیام به مخاطبان

فعال و منفعل از نظر ظهور و بروز به مخاطبان بالقوه و بالفعل و از نظر ارتباط با سازمان به مخاطبان درون سازمانی و برون سازمانی تقسیم کرد.

#### 4- تعیین پیامهای روابط عمومی

پیام شما چیست؟ شما می خواهید چه چیزی را به مخاطبان خود بفهمانید؟ در هر حال پیامها در موقعیتهای و سازمانهای مختلف با هم تفاوت دارند. در برنامه های روابط عمومی پس از ترسیم اهداف و شناسایی مخاطب، باید پیام یا پیامهای جداگانه ای را برای هر هدف، مشخص ساخت که این پیام ها براساس اهداف کوتاه مدت یا بلند مدت روابط عمومی متفاوتند.

پیامهایی که به منظور بیان اهداف روابط عمومی در نظر گرفته می شود باید به صورت صریح و یا غیرصریح در ذهن برنامه ریز مطرح باشد. این پیامها باید از چنان کلیدی برخوردار باشد که همه جنبه های برنامه ها را شامل شود ولی در عین حال باید قابل تجزیه هم باشند به نحوی که در صورت لزوم بتوان آنها را به پیامهای فرعی دیگری برای جلب مخاطبان و یا اشاره به مسایل ویژه ای تبدیل کرد. مثلاً یک شعار تبلیغاتی مربوط به ایمنی خودرو ممکن است بر این پیام که «خودروها می توانند اسلحه باشند، خودروداران را ایمن کنید، مبتنی باشد یا در مورد ایمنی راننده خودرو می توان به وی توصیه لازم را ارائه داد ولی برای پشتیبانی از این پیام می توان از پیامهای فرعی مانند «کمربند ایمنی را به کار برید» استفاده کرد یا به کودکان گفت: «از والدین خود بخواهید از کمربند ایمنی استفاده کنند».

شیوه های اجرای پیام استراتژیک نیز نکته مهمی است که باید مدنظر قرار گیرد، این که آیا پیام باید از طریق گزارشهای رسانه ای، یا برپایی مراسم ویژه، سرمایه گذاری مشترک در طرحهای هنری و اجتماعی یا از طریق دیگری رسانده شود، در این بخش باید نسبت به آن اقدام کرد و در این فصل از برنامه ریزی این شیوه ها و راهکارها را ارائه داد. همچنین پیامها می توانند در قالب تبلیغات وسیع ارائه شوند یا از طریق نماد و علامت

{ناھید خوشنویس} {بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی}

مشخص به مخاطب منتقل گردد. در طراحی پیامها، توجه به نوع نگرش مخاطب و نیز زمینه های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی نقش بسزایی دارد. بنابراین در زمان پیام سازی بررسی مجدد مخاطب ضروری خواهد بود.

### 5- تدوین استراتژی اطلاع رسانی

استراتژیها و راهبردها عنصر کلیدی برنامه شما هستند. استراتژی ها شما را در یافتن علایق مخاطبان شما و انتقال پیام به آنها کمک می کند. به نحوی که اساس برنامه روابط عمومی به شمار می رود.

به طور خلاصه می توان فهرستی از استراتژیهای یک برنامه روابط عمومی را به شرح ذیل برشمرد:

الف) توسعه مستمر اطلاعات روابط عمومی

ب) استفاده از طیف گسترده رسانه های گروهی برای انتقال پیام

ج) تبلیغ و ترفیع موقعیت سازمان به عنوان یک منبع سازمان مفید اجتماعی و مسئولیت پذیر در جامعه

د) برقراری و توسعه ارتباط با رسانه ها

ه) معرفی جایگاه و موقعیت سازمان به عنوان یکی از... (متناسب با سازمان مربوطه تفاوت دارد)

و) هماهنگی بیشتر با سایر اعضای کلیدی سازمان

### 6- تدوین برنامه زمانبندی

➤ وجود جدول زمان بندی معمولاً در اقدامات و برنامه های گسترده و یا هنگامی که زمان برنامه یا پروژه اهمیت زیادی در تاثیر گذاری آن دارد، مفید است.

➤ تفکیک و تقسیم بندی فعالیتها بر حسب اولویتهای زمانی حسب امکانات موجود و ضوابط فنی از اصول اولیه مدیریت اجرایی می باشد.

➤ انجام فعالیت های فرهنگی و اجتماعی وقتی اثربخش خواهند بود که علاوه بر هدفمداری به پارامتر مهم زمان توجه ویژه داشته باشیم.

## 7- تدوین جدول بودجه بندی

بودجه برنامه و یا پروژه روابط عمومی می تواند شامل جزئیات و ریز ارقام و یا ارزیابی کلی هزینه ها باشد که بستگی به ماهیت برنامه دارد.

## شرایط توفیق برنامه روابط عمومی

به طور کلی برای توفیق کامل یک برنامه ارتباطی و برنامه عمل روابط عمومی مناسب، وجود چهار شرط لازم است:

### 1- بهره مندی از مبانی نظری و منطق قوی :

تامین این شرط باعث می شود برنامه دچار شکست و ناکامی نشود و در کلیه مراحل برنامه ریزی روشها و راه حل های انتخابی درست انتخاب شوند.

### 2- توجه به اصول مهندسی برنامه:

منظور از اصول مهندسی برنامه انتخاب وسایل ارتباطی مناسب برای نیل به اهداف برنامه و بازرسی مستمر بر پیشرفت برنامه و ایجاد تغییرات احتمالی در برنامه است.

### 3- آموزش:

آموزش از جمله ابزارهایی است که ضریب توفیق برنامه را افزایش می دهد آشنایی نیروهای انسانی روابط عمومی با اصول برنامه های روابط عمومی، شیوه های نیل به اهداف، ابزارهای لازم برای توفیق برنامه ها و نیز شیوه های عمل برای ایجاد تغییرات لازم در برنامه در حین اجرا بخشی از این آگاهی هاست که باید به آموزش آنها همت گماشت.

#### 4- ضمانت اجرا:

منظور از ضمانت اجرا فراهم آوردن تمهیدات قانونی است که انجام همکاریهای لازم با روابط عمومی را برای توفیق برنامه عملی روابط عمومی به رسمیت می شناسد تخصیص اعتبارات لازم و اعمال همکاریهای ضروری بخشی از این تمهیدات هستند.

#### واژه بودجه و تعاریف آن

- ▶ واژه بودجه در فارسی از زبان فرانسه اقتباس شده و در فرانسه نیز از انگلیس اقتباس شده است.
- ▶ علت این امر آن است که رویه تنظیم بودجه و به تصویب رساندن آن در پارلمان ابتدا از کشور انگلستان شروع شده است.
- ▶ واژه بوژت (Bouget) یک واژه فرانسه قدیم است و به کیف چرمی اطلاق می شده است که وجوه نقد را در آن نگهداری میکردند.
- ▶ بدین جهت ابتدا کیف چرمی که محتوی صورت مخارج و درآمدهای دولت انگلیس بوده و وزیر دارائی انگلیس آن را با خود به پارلمان می آورده و صورتهای مخارج و درآمدهای مملکتی را از آن کیف خارج کرده و برای تصویب به پارلمان عرضه میداشته است در انگلیس Budget نامیده می شد.
- ▶ بتدریج معنی اصطلاح بودجه از خود کیف تبدیل به محتویات آن شد.
- ▶ بعدا که به تدریج صورتهای مزبور در یک صورت واحد گنجانده شده است. این صورت بنام باجت در انگلیس و بودجه در فرانسه نامیده شده و در سایر زبانها نیز همین کلمه بکار برده شد.

► قبل از انقلاب مشروطه چنین واژه ای در زبان فارسی به کار نمی رفته است و پس از آن چون قانون اساسی ایران بیشتر، از قوانین اساسی بلژیک و فرانسه ترجمه و اقتباس شده این واژه نیز همراه قوانین مالی فرانسه ترجمه و وارد قانون محاسبات عمومی ایران و زبان فارسی گشته است.

□ برای بودجه تعریف های فراوانی شده است که برای نمونه برخی از آنها در زیر آورده می شود، با توجه به اینکه در کتب مختلف این تعاریف ذکر شده است :

1- بودجه در واقع عبارت از **یک طرح مالی** می باشد، در این طرح نیازمندیهای پولی دولت به طور کامل **برای**

**مدت محدودی پیش از وقت تعیین** می گردد. در برابر نیازمندیهای هزینه اقلام درآمد پیش بینی می شود.

2- بودجه عبارت است از طرحی جامع در قالب اصطلاحات مالی که به وسیله آن یک برنامه جاری برای مدت معینی اجرا میگردد.

3- بودجه **برنامه مالی است برای عملیات آتی**

4- بودجه عبارت است از بیان مالی و یا مقدار سیاستی که در طول مدتی معین از زمان آینده برای وصول به هدف تعیین شده ای باید تعقیب شود.

5- بودجه یکی از وسایل مالی نظارت قوه مقننه بر دولت و نشان دهنده اشکال مالی مداخله دولت در فعالیت های اقتصادی کشور است.

6- بودجه یک سند مالی است مربوط به درآمدها و هزینه های دولت

7- بودجه، در اصطلاح کلی، یک برنامه مالی است برای مدت محدودی از زمان و بودجه دولت عبارت است از

برآورد هزینه ها و پیش بینی درآمدها برای یک دوره آتی که همراه آن درآمدها و هزینه های قطعی سال گذشته و جاری نیز ارائه می شود.

8- بودجه :

✓ یک برنامه کار است.

✓ یک پیش بینی است.

✓ یک مجوز است.

✓ میتواند یک معیار هزینه و یک ضابطه سنجش کارآئی دستگاهها باشد.

9- تعریف زیر مربوط است به قانون محاسبات عمومی کشور مصوب 1366/6/1 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 پیش بینی

درآمدها و سایر منابع تامین اعتبار و برآورد هزینه ها برای انجام عملیاتی که منجر به نیل

سیاست ها و هدفهای قانونی می شود.

➤ در تعریف علم اقتصاد دو عنصر اساسی وجود دارد.

### 1- نیازهای نامحدود بشر 2- منابع و امکانات محدود طبیعی

➤ انسانها در طول تاریخ سعی کرده اند که با قوه تعقل و قدرت تجزیه و تحلیل خود با توان پیش بینی و

تخمین درآمدها و هزینه ها و در نهایت با توسل به برنامه ریزی با حداقل امکانات، حداکثر مطلوبیت و بهره

وری را نصیب خود نماید.

➤ لذا فلسفه وجودی بودجه نویسی دو عامل است یکی **نیازهای نامحدود بشر** و دوم **منابع و امکانات محدود** که

در اختیار انسان قرار دارد.

➤ به طور خلاصه به منظور استفاده حداکثر از منابعی که در اصطلاح اقتصادی کمیابند به صورتی که بتوان با

صرف حداقل هزینه، **حداکثر منافع را از منابع کمیاب** جامعه بدست آورد، **فلسفه اصلی وجودی بودجه** نامیده

می شود.

**تعریف بودجه :**

برنامه هایی که **میزان درآمد و هزینه یک سازمان را در یک دوره زمانی** مشخص ترسیم می کند.

بودجه به عنوان سند سیاسی و سند مالی و اقتصادی است.

**سند سیاسی :**

برنامه است که معاملات و دخل و خرج مملکتی را برای یک دوره مشخص تنظیم می کند و آن را به **مجلس** ارائه می دهد.

**سند مالی و اقتصادی :**

برنامه و سندی است که به عنوان یک طرح مالی و اقتصادی **نیازمندی های پولی دولت را با آمار و ارقام** در یک دوره مشخص تعیین می کند.

► **ضرورت ها و اهمیت بودجه :**

- 1- کنترل امور
- 2- وسیله ای زیر بنای برای تنظیم امور مالی
- 3- بررسی میزان دخل و خرج و توزیع درآمد
- 4- نشان دادن اینکه چه در اختیار داریم ، چگونه خرج کرده و چگونه توزیع می کنیم.

► **اهداف بودجه بندی :**

- 1- قضاوت در خصوص دخل و خرج و توزیع عادلانه درآمد
- 2- امکان پاسخگویی
- 3- پیش بینی امور مالی
- 4- ابزار روابط عمومی برای دخل و خرج
- 5- ابزاری برای مدیریت مناسب
- 6- عینیت بخشیدن به فعالیت های مالی



■ انواع بودجه بندی :

1- بودجه بندی برنامه‌ای

2- بودجه بندی عملیاتی

❖ بودجه بندی برنامه ای :

برنامه ای است که در آن اعتبارات سازمان (اعم از دولتی و خصوصی) بر اساس **وظایف و برنامه ها و فعالیت های** یکسال مالی اجرای بودجه و برای نیل به اهداف از پیش تعیین شده صورت می گیرد.

ویژگی ها :

1- طبقه بندی اعتبارات هر یک از برنامه ها و فعالیت ها و طرح های سازمان

2- بودجه برنامه ای مربوط به **طبقات بالای سلسله مراتب اداری** است و در سطح کلان دیده می شود و

فاقد جزئیات لازم است.

به عنوان مثال : هزینه هر واحد از فعالیت های دولتی ، خصوصی (سازمان) بر اساس سیاستهای کلی تنظیم می

شود و با حجم و مقدار فعالیتها

هر بودجه برنامه ای دارای چند بودجه عملیاتی است.

تقسیم بندی وظایف و عملیات سازمان ها در قالب برنامه ها و فعالیت ها.

❖ بودجه ریزی عملیاتی :

(تنظیم بودجه بر اساس عملیات) براساس وظایف ، عملیات و طرحهایی که سازمان مسئول انجام آن است در این

نوع از بودجه ریزی توجه و تاکید بر خود فعالیت و خارج کارهایی است که می بایست انجام شده و بیشتر بر

جزئیات متمرکز است.

ویژگی ها:

- 1- توجه خاص به جزئیات بودجه از دیدگاه هزینه و فایده ، تجزیه و تحلیل آن بر اساس اندازه گیری حجم کار ، قیمت تمام شده محصولات ، خدمات و نوسان قیمت ها
- 2- مربوط به سطوح پائین تر از سلسله مراتب اداری است.
- 3- توجه به عملیات واحدهای سازمانی است.
- 4- علاوه بر راهنمایی ، عملکرد کلی واحدهای سازمانی و کارکنان و دوستان و ادارات را کنترل کنیم.

فرآیند بودجه ریزی در روابط عمومی



اصول بودجه بشرح زیر هستند:



**1. اصل سالانه بودن بودجه :**

بودجه از طریق اعداد و ارقام ، دخل و خرج یک سال شخص را تنظیم و ارائه می کند.

**2. اصل جامعیت بودجه :**

منظور آن است که در بودجه باید مجموعه ای از دخل و خرج را با جزئیات مشخص و فراگیر در نظر بگیرد و ارائه دهد به تعبیر دیگر تمام زیر مجموعه ها باید فراگیر باشد و جامعیت داشته باشد.

**3. اصل انعطاف پذیری بودجه :**

مراد از انعطاف پذیری آن است که به رغم آنکه بودجه از طریق اعداد و ارقام ، دخل و خرج یکسال را مشخص می کند اما همواره باید در بودجه ریزی به فعالیت های غیر منتظره و یا مطالبه های هر یک از بخش هایی که بودجه برای آنها تنظیم شده است در نظر بگیرد.

#### 4. اصل وحدت رویه ی بودجه :

بودجه فقط برای یک سال تنظیم می شود و باید کلیه ی هزینه ها و درآمدها از یک رویه ی منطقی پیروی کنند.

#### 5. اصل شمولیت یا تفصیل بودجه :

منظور آن است که بودجه باید شکل مشخص و جزئی همه درآمدها و هزینه ها را به تفصیل توضیح دهد و برای هر کدام اعداد و ارقام پیش بینی شده را در نظر بگیرد.

در این اصل توصیه می شود که بودجه دولت باید به صورت مشروح به ریز و جزء و به تفصیل تهیه و تنظیم و به مجلس پیشنهاد گردد.

بودجه باید به طور مشروح به صورت دستگاهی و موضوعی، درآمدها را طبقه بندی و هزینه های هر دستگاه را در قالب برنامه ها و مواد هزینه به صورت جاری و عمرانی و اعتبارات عمرانی به صورت ملی و استانی یا شهری و روستایی در لایحه بودجه درج و به مجلس پیشنهاد گردد.

#### 6. اصل تحدیدی بودن هزینه ها:

منظور از این اصل آن است که حداکثر پرداختها در حد اعتبار مصوب می باشد و تجاوز از آن ممنوع است.

#### 7. اصل تقدم درآمدها بر هزینه ها:

این اصل بیانگر آن است که باید نخست درآمدها و منابع را برآورد و آن گاه متعادل با آن هزینه ها و مصارف را پیش بینی کرد.

البته برخی معتقدند که رعایت این اصل بی معناست و اصل را بر درستی و بجا بودن هزینه ها می دانند.

{ناهید خوشنویس} {بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی}

## طبقه بندی بودجه در بودجه کل کشور

طبقه بندی بودجه چیست؟

طبقه بندی آرایش سازمان یافته ای از بودجه است که تسهیلات لازم را در جهت تصمیم گیری، تفکر، انتخاب، چگونگی کیفیت، مدیریت اجرا و نظارت بر آن را فراهم می آورد.

هدفهای طبقه بندی در بودجه را می توان به شرح زیر خلاصه کرد:

1- تسهیل در تصمیم گیری

2- برنامه ریزی

3- اصلاح سیستم و بهبود روشها

4- تجزیه و تحلیل از هزینه ها

بدین جهت بودجه دولت که آئینه تمام نمایی از فعالیتها و عملیات دولت است در قالبهایی به شرح

زیر طبقه بندی می شود:

ماده یک قانون محاسبات عمومی بیان می کند که بودجه کل کشور از سه قسمت به شرح زیر تشکیل

می شود:

الف- بودجه عمومی دولت

ب- بودجه شرکتهای دولتی و بانکها

ج- بودجه موسسات انتفاعی وابسته به دولت

### بودجه عمومی دولت

بودجه عمومی دولت شامل منابع و مصارف شامل موارد ذیل است:

الف - منابع بودجه عمومی دولت: منابع بودجه عمومی دولت به سه دسته به شرح زیر تقسیم شده است:

دسته اول: درآمدها<sup>۱</sup>

درآمدهای به دو دسته کلی عمومی و اختصاصی تقسیم می‌شوند. درآمدهای عمومی مطابق ماده 10 ق.م.ع. عبارتست از درآمدهای وزارتخانه ها و موسسات دولتی و مالیات و سود سهام شرکتهای دولتی و درآمد حاصل از انحصارات و مالکیت و سایر درآمدهایی که در قانون بودجه کل کشور تحت عنوان درآمد عمومی منظور می شود.

مطابق ماده 14 ق.م.ع درآمد اختصاصی عبارتست از درآمدهایی که به موجب قانون برای مصرف یا مصارف خاص در بودجه کل کشور تحت عنوان درآمد اختصاصی منظور گردد. همچنین می توان درآمدها را به دسته کلی تر با عنوان درآمدهای متمرکز (ملی) و درآمدهای غیرمتمرکز (استانی) تقسیم کرد.

حساب درآمدهای عمومی شامل موارد زیر می باشند:

1 - درآمدهای مالیاتی

2 - درآمدهای ناشی از کمکهای اجتماعی

3 - درآمدهای حاصل از مالکیت دولت

4 - درآمدهای حاصل از فروش کالاها و خدمات درآمدهای حاصل از جرایم و خسارات

5 - درآمد متفرقه

دسته دوم: واگذاری دارایی های سرمایه ای

1 - منابع حاصل از نفت و فرآورده های نفتی

2 - درآمد حاصل از فروش اموال منقول و غیرمنقول شامل:

- فروش ساختمان ها و تأسیسات دولتی

- منابع حاصل از فروش و واگذاری اراضی

- منابع حاصل از فروش ماشین آلات و تجهیزات دستگاههای دولتی

- منابع حاصل از فروش و واگذاری سایر دارائی های سرمایه ای

دسته سوم : واگذاری دارایی های مالی

1 - منابع حاصل از فروش اوراق مشارکت

2 - منابع حاصل از استفاده از تسهیلات خارجی

3 - منابع حاصل از استفاده از موجودی حساب ذخیره ارزی

4 - منابع حاصل از دریافت اصل وامها

5 - منابع حاصل از واگذاری شرکتهای دولتی

6 - منابع حاصل از برگشتی پرداختهای سالهای قبل

7 - منابع حاصل از واگذاری معادن و طرحهای تملک دارایی های سرمایه ای

### مصارف بودجه عمومی دولت

مصارف بودجه یا هزینه‌ها را با توجه به اهدافی که از آنها مد نظر است به چهار دسته طبقه‌بندی می‌نمایند:

1- طبقه بندی بر اساس مواد هزینه

2- طبقه بندی عملیاتی

3- طبقه بندی سازمانی

4- طبقه بندی اقتصادی

### طبقه بندی بر اساس مواد هزینه:

مصارف بودجه عمومی دولت یا هزینه‌ها به سه دسته کلی هزینه‌ها، تملک دارایی‌های سرمایه‌ای و تملک

دارایی مالی تقسیم می‌شوند. این نوع دسته بندی را طبقه بندی بر اساس مواد هزینه گویند.

دسته اول : هزینه‌ها

اعتبارات هزینه‌ای، اعتباراتی هستند که ظرفیت‌های موجود دولتی را حفظ و نگهداری می‌نمایند و

موجبات اعمال حاکمیت دولت را میسر می‌سازند. مانند هزینه‌های نگهداری پادگان‌های نظامی، هزینه

نگهداری مدارس، بیمارستانها، دانشگاهها و هزینه‌های نگهداری وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی و از این

قبیل.



{ناهید خوشنویس} {بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی}

این قسمت قبل از سال 1381 با عنوان اعتبارات جاری مطرح بود، هدف از این هزینه‌ها، انجام کارهای عادی و روزمره، نگهداری و بهره‌برداری از ظرفیت‌ها و امکانات موجود و اداره کردن سازمان است.

هدف از این هزینه‌ها سرمایه‌گذاری و ایجاد دارایی ثابت نیست.

هزینه‌های جاری همیشگی هستند، یعنی تا سازمان هست و فعالیت دارد، این هزینه‌ها نیز هستند و

ادامه دارند به همین دلیل آنها را جاری یا عادی می‌خوانند.

هزینه‌های جاری به انواع پرسنلی و غیر پرسنلی بخش شده‌اند.

در حال حاضر این هزینه‌ها دارای 7 فصل به شرح ذیل می‌باشد:

### **فصل اول : جبران خدمات کارکنان**

کلیه پرداختهای نقدی و جنسی که طی یک دوره مالی به کارکنان شاغل در قبال انجام کار به صورت حقوق و دستمزد پرداخت می‌شود. به استثنای حق الزحمه کارکنان طرح، حقوق و دستمزد کارکنانی که در استخدام واحدهای دولتی نیستند، که در فصل دوم (استفاده از کالا و خدمات) منظور می‌شوند.

### **فصل دوم: استفاده از کالاها و خدمات**

عبارت است از مجموع ارزش کالا و خدمات استفاده شده توسط دولت که:

1- در فرآیند تولید بکار گرفته شده است.

2- می‌تواند کالای خریداری شده برای فروش مجدد باشد.

3- کالا یا خدمات قبل مصرف برای نگهداری بعنوان موجودی باشد.

کالا و خدمات تملک شده برای انتقال اجناس به کارکنان یا کمک‌های بلاعوض در این طبقه بندی

قرار ندارد. همچنین کالا و خدمات استفاده شده در ایجاد دارایی‌های ثابت خارج از محدوده این طبقه

{بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی} {ناهدید خوشنویس}

بندی می باشد پرداختهایی که بابت ابزار، تجهیزات، لباس مخصوص کار و یا سایر اقلامی که بطور خاص یا عموماً به آنها در جهت انجام کارشان کمک می کند در این قسمت قرار دارند.

### فصل سوم: هزینه های اموال و دارایی

هزینه بدهی های ایجاد شده در بخش عمومی دولت، سود و کارمزد وامهای دریافتی و سود اوراق بهادار و اجاره و کرایه یک دارایی ثابت که در تملک استفاده کننده قرار دارد. در این فصل قرار می گیرد.

### فصل چهارم: یارانه

هزینه های یک جانبه ای است که دولت به دستگاههای اجرایی یا بر اساس سطح فعالیتهای تولید یا بر حسب مقادیر یا ارزش کالا و خدمات تولید شده یا فروخته شده و یا وارد شده توسط شرکتهای دولتی به آنها پرداخت می کند. پرداختهای مربوط به کمک زیان شرکتهای دولتی نیز در این گروه قرار دارند، یارانه در شرایط فعلی به تولید کنندگان پرداخت می گردد.

### فصل پنجم: کمک های بلاعوض

هزینه های یک جانبه غیر اجباری است که به صورت نقدی یا به نوعی دیگر به صورت جنسی یا خدمات فنی و اجرایی به واحدهای دیگر دولتی و یا سازمانهای بین المللی پرداخت می گردد.

### فصل ششم: رفاه اجتماعی (کمکهای اجتماعی)

هزینه های منافع اجتماعی به صورت پرداختهای شغلی یک طرفه به خانوارهای نیازمند به دلایل بیماری، بیکاری، بازنشستگی یا شرایط خاص خانوادگی پرداخت می شود. این منافع ممکن است به صورت نقدی یا به نوعی دیگر توسط واحدهای دولتی پرداخت می گردد. کالاها و خدمات تدارک شده به این منظور در این قسمت درج می شود. کمک هزینه عائله مندی، حق اولاد، صدمات ناشی از حادثه، مرخصی زایمان، پاداش پایان خدمات، کمک هزینه فوت، هزینه ایام بیکاری بعنوان مزایای اجتماعی سهم کارفرما طبقه بندی می شوند.

### فصل هفتم، سایر هزینه ها

داد و ستدهایی که در گروههای (ششگانه) فوق الذکر طبقه بندی نشده باشد، داد و ستدهای مربوط به هزینه اموال و دارایی ها مانند بهره، سود وامها، مالیاتها، و جرائم و غرامت و خسارات وضع شده از طرف یک کشور دیگر یا انتقال پرداخت به نهادهای غیر انتفاعی ارائه کننده خدمات به خانوارها و پرداختهای مربوط به استفاده از دارایی های سرمایه ای و دیگر کمکهای بلاعوض سرمایه ای به استثنای حق بیمه عمر و دعاوی.

با توجه به 7 فصل هزینه ای فوق این طور بر می آید که از سال 1381، در اعتبارات هزینه فقط اقلام مصرفی وجود دارد و اقلام غیر مصرفی وجود ندارد.

{ناھید خوشنویس} {بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی}

دسته دوم تملک دارایی های سرمایه ای

اعتباراتی هستند که ظرفیت های جدید در جامعه ایجاد می نمایند و یا سبب توسعه ظرفیت ها می شوند و یا عمر ظرفیت ها را از طریق بازسازی و تعمیرات اساسی تثبیت یا اضافه می نمایند و در نهایت موجبات توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی را پدید می آورند.

دارایی های سرمایه ای (غیر مالی) به دو دسته کلی دارایی های تولید شده و تولید نشده تقسیم می شوند:

الف) دارایی های سرمایه ای تولید شده: به سه دسته به شرح ذیل تقسیم می شود:

1- دارایی های ثابت

دارایی های تولید شده ای هستند که به طور مستمر برای مدت بیشتر از یک سال در فرآیند هزینه تولید مورد استفاده قرار می گیرند.

2- موجودی انبار

3- اقلام گران بها

ب - دارایی های سرمایه ای تولید نشده

دارایی هایی هستند که برای تولید کالای دیگر به کار می روند، در حالی که خودشان توسط بشر تولید نشده اند. مانند زمین، دارایی های زیر زمینی (معادن) و برخی دارایی های غیر مشهود مانند حق الامتیاز آب، برق، تلفن گاز شهری، حق اختراع ثبت شده.

این دارایی ها به دو دسته کلی مشهود و نامشهود تقسیم می شوند:

1- دارایی های تولید نشده مشهود

2- دارایی های تولید نشده نامشهود

تملك دارایی های سرمایه ای که قبل از سال 1381 با عنوان اعتبارات عمرانی مطرح بود در حال

حاضر دارای

7 فصل به شرح ذیل می باشد:

فصل اول: ساختمان و سایر مستحدثات

شامل مطالعه و ایجاد که منتهی به تشکیل سرمایه می گردد، توسعه ظرفیت موجود، تعمیرات اساسی ساختمان که منتهی به تثبیت یا افزایش عمر ساختمان گردد. تجهیزاتی مانند لوله کشی آب، برق و گاز، کانال کشی کولر، تجهیزات حفاظتی که عرفاً جزء لاینفک ساختمان محسوب می شوند.

فصل دوم: ماشین آلات و تجهیزات

شامل مطالعه و تولیدات ماشین آلات و تجهیزات، خرید یا تحصیل آن، تعمیرات اساسی آنها که منتهی به تثبیت یا افزایش عمر آنها گردد. مانند انواع خودرو، کشتی، لوکوموتیو، واگن راه آهن، تراکتور، تجهیزات مخابراتی و پزشکی و پیراپزشکی، تجهیزات رادیویی و آتش نشانی.

فصل سوم: سایر دارایی های ثابت

شامل تملك عوامل طبیعی تولیدات دامی و کشاوری، خرید دام برای تولید و تکثیر، اکتشافات معدنی و گمانه زنی، حفاری های زمین شناسی و خرید یا تولید نرم افزار رایانه ای.

فصل چهارم: موجودی انبار

{ناھید خوشنویس}

{بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی}

شامل تحصیل دارایی های تولید شده که به صورت کالا نگهداری می شود یا به منظور فروش تدارک شده است و یا برای مقاصد تولید کالاهای دیگر به کار گرفته می شود که شامل مواد، ملزومات اولیه، محصول در جریان تولید، کالای ساخته شده و کالای آماده شده برای فروش، موجودی استراتژیک مانند غلات، نفت، بنزین، مهمات، و سلاح و با مقاصد اضطراری در تنظیم بازار نگهداری می شوند، ارزش پولی افزایش دارایی های فوق الذکر در این قسمت منظور می شود.

فصل پنجم: اقلام گرانبها

شامل تملک دارایی های تولید شده ای هستند که به منظور تولید یا مصرف تدارک نشده اند بلکه بخاطر ارزش آن طی زمان نامعین نگهداری می شود. اشیاء عتیقه و آنتیک در موزه ها، تابلوی نفیس، کتب خطی، فلزات گرانبها (به غیر از طلا)، سنگهای گرانبها، کارهای هنری با ارزش.

فصل ششم: زمین

خرید یا تحصیل اراضی به منظور ایجاد یا احداث دارایی هایی ثابت، خرید زمین برای احداث ساختمان، خرید زمین برای امور کشاورزی و دامپروری

فصل هفتم: حق الزحمه کارکنان طرح و سایر دارایی های تولید نشده

شامل حق الزحمه کارکنان طرح، تملک دارایی های زیر زمینی، منابع طبیعی و زیستی، منابع آب، حق امتیاز، حقوق ارتفافی، قراردادهای قابل انتقال، حقوق مالکانه دولتی و سایر دارایی های مشهود و نامشهود.

دسته سوم: تملک دارایی های مالی

تملك دارایی های مالی که در مقابل واگذاری دارایی های مالی قرار دارد شامل موارد ذیل می باشد:

1- پرداخت تعهدات پرداخت نشده سالهای قبل (هزینه ای)

2- پرداخت تعهدات پرداخت نشده سالهای قبل (سرمایه ای)

3- پرداخت تعهدات اعزام زائران حج تمتع

4- باز پرداخت اصل تسهیلات به سیستم بانکی

5- باز پرداخت اصل تسهیلات خارجی

6- انتقال و واگذاری سهام شرکتهای دولتی

7- بازپرداخت اصل اوراق مشارکت

## طبقه‌بندی عملیاتی در بودجه ایران

به طور کلی عملیات دولت از چهار کانال اصلی منشعب می‌گردد که نام هر کانال را «امور» نامیده‌اند هر امور به انشعابات فرعی دیگر بنام «فصل» تقسیم می‌گردند و هر فصل از چندین «برنامه» تشکیل می‌شوند. در لوایح و قوانین بودجه، اعتبارات که تصویر مالی عملیات است در حد برنامه محدود می‌گردند لیکن هر برنامه به یک یا چندین «فعالیت جاری» و «طرح عمرانی» (تملک دارایی‌های سرمایه‌ای) تقسیم می‌شود. هر طرح عمرانی می‌تواند از یک یا چند «پروژه» بوجود آمده باشد و هر پروژه ممکن است از یک یا چندین «قرارداد» تشکیل شود. در طبقه‌بندی عملیاتی بودجه مجموعه وظایف و تکالیف دولت در قالب‌هائی بنام «امور» دسته‌بندی و گروه‌بندی شده است که عبارتند از:

الف) امور عمومی

ب) امور دفاعی و امنیتی

ج) امور اجتماعی و فرهنگی

د) امور اقتصادی

هـ) امور متفرقه (برای اعتبارات ردیف‌های متمرکز و متفرقه بودجه)

از قالب‌های طبقه‌بندی تعاریفی قانونی به عمل نیامده است لیکن تعاریفی که طرح آن می‌تواند در

تکمیل آنها مؤثر واقع گردد در زیر ارائه می‌گردد :

امور - (بخش) - امور مجموعه ای از کوشش‌های سازمان یافته همگنی است که بخش عمده و قابل

ملاحظه‌ای از وظایف دولت را در بردارد ، مانند امور اجتماعی، عبارت دیگر امور عبارت از مجموع چند

وظیفه مرتبط به هم که از وظایف عمومی دولت می‌باشد.



{ناھید خوشنویس} {بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی}

امور عمومی - مجموعه ای از اولین وظایف عمومی دولت می باشد که موجب برقراری عدالت ، حفظ نظم و امنیت داخلی ، تنظیم روابط خارجی ، وضع قوانین و مقررات و اعمال حاکمیت دولت را در تنظیم روابط دستگاههای دولتی با یکدیگر و با مردم و همچنین تنظیم روابط مردم با مردم را در برابر قانون در قالب امور عمومی تعیین می کند، مانند تنظیم روابط قوای سه گانه، اداره عمومی کشور و ...

امور دفاعی و امنیتی - مجموعه ای از وظایف دولت می باشد که به منظور حراست از مرزها و حفظ استقلال و تمامیت ارضی کشور از طریق دفاع نظامی و غیر نظامی بعمل می آید.

امور اجتماعی و فرهنگی - مجموعه ای از وظایف دولت می باشد که در زمینه فراهم کردن امکانات زندگی بهتر برای افراد جامعه در شرایط مختلف جهت برقراری تعادلهای اجتماعی، آموزش و پرورش عمومی، بهداشت و درمان ، تأمین اجتماعی ، حفظ محیط زیست و ...

امور اقتصادی - مجموعه ای از وظایف دولت در زمینه ایجاد امکانات تولید، توزیع و مصرف که از طریق ایجاد و توسعه ظرفیتهای اقتصادی کشور در جهت تحقق تعادلهای اقتصادی در جامعه را شامل می شود. مانند کشاورزی ، آب و برق ، صنایع و معادن ، بازرگانی ، نفت و گاز، راه و ترابری و پست و مخابرات و جهانگردی و ...

فصل - مجموعه ای از کوششهای سازمان یافته دولت می باشد، که خدمات معینی را برای جامعه انجام می دهد مانند فصل بهداشت، وظیفه دفاع ملی، وظیفه آب و برق، وظیفه آموزش و پرورش، وظیفه ارتباطات و ..

ناگفته نماند به فصل، وظیفه هم گفته می شود. ضمناً هر فصل به چند برنامه تقسیم می شود.

برنامه - گروه کلی از عملیاتی است که دارای حاصل کار مشخصی است، و بوسیله دستگاههای دولتی انجام می‌شود مانند برنامه احداث خانه‌های سازمانی ، عبارت دیگر بالاترین سطح طبقه‌بندی کارهای اجرایی یک دستگاه برای انجام مسئولیتهایی که در داخل یک وظیفه به آن محول شده است. مانند برنامه آموزش عالی، برنامه تولید نیروی برق و ...

فعالیت یا طرح - قسمتی از کارهای همگن در محدوده برنامه است که معمولاً توسط یک واحد اجرایی بمنظور رسیدن به اهداف و مقاصد برنامه صورت می‌گیرد. حاصل این نوع کارها، معین و قابل پیش‌بینی بوده ، و انجام آنها به تولید حاصل نهایی یک برنامه کمک می نماید. مانند فعالیت نگهداری راههای آسفالتی و ساختمان بیمارستانها.

مجموعه این کارها اگر جنبه مستمر داشته و هزینه های لازم بر اجرای آنها از نوع هزینه‌های جاری باشد، فعالیت خوانده می‌شود و اگر در مدتی محدود اجرا شود و هزینه‌های لازم برای اجرای آنها عمدتاً از نوع هزینه‌های سرمایه ای باشد طرح خوانده می‌شود.

فعالیت کوچکترین واحد سنجش اعتبارات جاری است. لکن طرح از چندین پروژه تشکیل می‌شود و پروژه کوچکترین واحد سنجش اعتبارات عمرانی است.

پروژه - مجموعه ای از عملیات هم‌جنسی است که بر اساس مطالعات توجیهی فنی، اقتصادی، اجتماعی، طی مدت معینی و با اعتبار مشخص یک یا چند هدف طرح را پوشش دهد. پروژه، می تواند از نظر مکان

{بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی} {ناهید خوشنویس}

و از نظر، هم جنس بودن عملیات، و از نظر مطالعات اولیه ، و گاهی از نظر طبقه‌بندی رشته‌های فنی بعنوان یک معیار اندازه گیری انتخاب گردد.

”پروژه‌ها می‌توانند به قراردادها منتهی شوند. قراردادها بر اساس شرایط عمومی پیمان از طرف دستگاه اجرایی با پیمانکار منعقد می‌گردد.“

هر یک از امور مذکور به چندین فصل و هر فصل شامل چندین برنامه می‌باشد. در قانون بودجه هر سال حدود 36 فصل و 280 برنامه پیش‌بینی می‌شود. برای نمونه فصل‌ها و برنامه‌های امور اجتماعی به این شرح‌اند:

امور اجتماعی و فرهنگی شامل سیزده فصل و 114 برنامه است:

فصل یکم:	آموزش و پرورش	فصل هشتم:	تأمین مسکن
فصل دوم:	فرهنگ و هنر	فصل نهم:	حفاظت محیط زیست
فصل سوم:	بهداشت، درمان و تغذیه	فصل دهم:	عملیات چند منظوره توسعه
فصل چهارم:	تأمین اجتماعی و بهزیستی	فصل یازدهم:	آموزش فنی و حرفه‌ای
فصل پنجم:	تربیت بدنی و امور جوانان	فصل دوازدهم:	آموزش عالی
فصل ششم:	عمران شهرها	فصل سیزدهم:	تحقیقات
فصل هفتم:	عمران و نوسازی روستاها		

هر یک از فصلهای فوق دارای چندین برنامه است برای نمونه فصل سیزدهم (تحقیقات) دارای

برنامه‌هایی به شرح زیر است:

فصل سیزدهم : تحقیقات شامل 10 برنامه است:

- 1- برنامه تحقیقات اجتماعی
- 2- برنامه تحقیقات فرهنگی و اجتماعی
- 3- برنامه تحقیقات دانشگاهی
- 4- برنامه تحقیقات مسکن و عمران شهری و روستایی
- 5- برنامه تحقیقات کشاورزی و منابع طبیعی
- 6- برنامه تحقیقات انرژی
- 7- برنامه تحقیقات صنعتی
- 8- برنامه تحقیقات حمل و نقل و ارتباطات
- 9- برنامه تحقیقات خدمات اقتصادی و بازرگانی
- 10- برنامه تحقیقات دفاعی و انتظامی

ضمناً هر برنامه در شاخه سرمایه‌ای و عمرانی به طرح‌هایی بخش می‌شود و هر طرح به پروژه‌هایی

تقسیم می‌گردد.

{ناھید خوشنویس} {بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی}

طبقه‌بندی سازمانی:

فعالیت‌های دولت از نظر ماهیت به دو دسته تقسیم می‌شوند:

1- فعالیت‌هایی که اعمال حاکمیت دولت را تحقق می‌بخشند و در واقع جزء وظایف اصلی و جاری

دولت می‌باشند.

2- فعالیت‌هایی که اعمال (زمینه‌های) تصدی دولت را فراهم می‌سازند.

فعالیت‌های نوع اول از طریق وزارتخانه‌ها و موسسات دولتی و فعالیت‌های نوع دوم از طریق شرکت‌های

دولتی، بانکها و موسسات انتفاعی وابسته به دولت صورت می‌گیرد بر همین اساس بودجه دولت را به

سه قسمت زیر تفکیک می‌نمایند:

الف- بودجه عمومی دولت

ب- بودجه شرکت‌های دولتی و بانکها

ج- بودجه موسسات انتفاعی وابسته به دولت

چنین طبقه‌بندی را طبقه‌بندی سازمانی می‌گویند.

از این طریق دولت می‌تواند سیاست‌های خود در بخش‌های مختلف اعمال نموده و از وضعیت خود در

قسمت‌های مختلف مطلع شود.

از قدیمی‌ترین و مرسوم‌ترین طبقه‌بندی بودجه در نظام بودجه‌ریزی دولتی، طبقه‌بندی سازمانی

می‌باشد.

{ناهید خوشنویس}

{بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی}

برخی از عناوین مربوط به این طبقه بندی در قانون مدیریت خدمات کشوری به شرح زیر تعریف شده

است:

ماده 1- وزارتخانه: واحد سازمانی مشخصی است که تحقق یک یا چند هدف از اهداف دولت را برعهده

دارد و به موجب قانون ایجادشده یا می شود و توسط وزیر اداره می گردد.

ماده 2- مؤسسه دولتی: واحد سازمانی مشخصی است که به موجب قانون ایجادشده یا می شود و با داشتن

استقلال حقوقی، بخشی از وظایف و اموری را که بر عهده یکی از قوای سه گانه و سایر مراجع قانونی

می باشد انجام می دهد.

کلید سازمانهایی که در قانون اساسی نام برده شده است در حکم مؤسسه دولتی شناخته می شود.

ماده 3- مؤسسه یا نهاد عمومی غیردولتی: واحد سازمانی مشخصی است که دارای استقلال حقوقی است و با

تصویب مجلس شورای اسلامی ایجاد شده یا می شود و بیش از پنجاه درصد (50٪) بودجه سالانه آن از

محل منابع غیردولتی تأمین گردد و عهده دار وظایف و خدماتی است که جنبه عمومی دارد.

ماده 4- شرکت دولتی: بنگاه اقتصادی است که به موجب قانون برای انجام قسمتی از تصدی های دولت به

موجب سیاستهای کلی اصل چهل و چهارم (44) قانون اساسی، ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری جزء

وظایف دولت محسوب می گردد، ایجاد و بیش از پنجاه درصد (50٪) سرمایه و سهام آن متعلق به دولت

می باشد.

{ناهید خوشنویس}

{بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی}

ماده 5 - دستگاه اجرائی : کلیه وزارتخانه‌ها، مؤسسات دولتی، مؤسسات یا نهادهای عمومی غیردولتی، شرکتهای دولتی و کلیه دستگاههایی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر و یا تصریح نام است از قبیل شرکت ملی نفت ایران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، بانک مرکزی، بانکها و بیمه‌های دولتی، دستگاه اجرائی نامیده می‌شوند.

#### طبقه‌بندی اقتصادی :

این طبقه‌بندی حاصل بودجه برنامه‌ای پیشرفته است و همچنین نشان دهنده ارتباط بین سیاستهای پولی، مالی و اقتصادی دولت در تولید ناخالص ملی می‌باشد.  
در کشور ما چنین طبقه‌بندی به دلیل فقدان آمار و اطلاعات کافی صورت نمی‌گیرد.

### مراحل گردش بودجه در ایران

مراحلی که بودجه از ابتدا تا انتها در یک دوره یکساله طی می نماید تا فرآیند آن تکمیل گردد را مراحل گردش بودجه گویند.

گردش بودجه در ایران و قریب به اتفاق کشورهای جهان که از نظام پارلمانی پیروی می نمایند از چهار مرحله تشکیل شده است که عبارتند از:

مرحله اول : تهیه و تنظیم لایحه بودجه

مرحله دوم: تصویب بودجه

مرحله سوم: اجرای بودجه

مرحله چهارم: نظارت بر بودجه

مرحله اول : تهیه و تنظیم لایحه بودجه<sup>۲</sup>

این مرحله از یک دیدگاه مهم ترین دور بودجه است. در این گام کارکنان ، متخصصان و کارشناسان

مربوط در سازمانها و دستگاههای دولتی بسیج می شوند تا کار برنامه ریزی و بودجه ریزی در زمان مقرر به انجام رسد. گردآوری آمار و اطلاعات درست، تجزیه و تحلیل اطلاعات و نتیجه گیری از آنها، شناسایی و گزینش نیازها و مشکلاتی که از میان انبوه مشکلات و نیازها در اولویتند، طراحی درست و دقیق راه حل های مشکلات، برآورد امکانات و درآمدها، پیش بینی هزینه ها و دیدن اعتبارات و



امکانات لازم متناسب با کارها و هدفهای هر یک از دستگاهها و سازمانها، از جمله کارهای بسیار مهم این مرحله است. چنانچه در این مرحله به هر دلیل امکانات و مشکلات به درستی شناسایی نشوند و راههای درست و مناسبی برای حل مشکلات و رفع نیازها و تنگناها دیده نشود، و اگر طرح و برنامه درستی برای توزیع و تخصیص منابع پیش بینی نشود، برنامه ریزی و بودجه ریزی نتیجه و پیامد خوبی نخواهد داشت و با اجرای آن زیانها و خسارتهای فراوان و سنگینی نیز به بار خواهد آمد.

پیش در آمد مرحله تهیه و تنظیم بودجه ، گزارش اقتصادی است. این گزارش که بوسیله سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور تهیه می شود دارای اطلاعاتی درباره امکانات و منابع موجود، مشکلات، نیازها و تنگناها در کشور و شامل پیشنهادهایی برای تخصیص منابع و درآمد برای حل و رفع مسائل و نیازهاست.

کوتاه سخن اینکه گزارش اقتصادی چارچوب تقریبی بودجه ای که باید تهیه شود را به تصمیم گیرندگان پیشنهاد می کند. این گزارش به وسیله سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور تهیه و به هیأت دولت داده می شود.

پس از مطالعه و بررسی گزارش اقتصادی ، بخشنامه بودجه تهیه و با امضاء رئیس دولت به وزارتخانه ها، سازمانها و دستگاهها ابلاغ می شود. بخشنامه بودجه کلیاتی است بیانگر اولویت های مورد نظر ، سیاستها و گرایش های دولت، که باید مورد توجه دستگاهها باشد. این بخشنامه نوعی دستور کار کلی تهیه و تنظیم بودجه است تا به وزارتخانه ها، سازمانها و دستگاهها چارچوب برنامه و بودجه ، هدفها، اولویتها و خط مشی کلی دولت در سال بودجه را نشان دهد. بخشنامه بودجه افزون بر مطالب کلی یاد شده ، تاریخ تهیه و تنظیم، زمان فرستادن بودجه پیشنهادی دستگاهها و

{ناهید خوشنویس}

{بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی}

وزارتخانه‌ها به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و تاریخ رسیدگی در آن سازمان و شورای

اقتصاد، و تاریخ فرستادن بودجه پیشنهادی کل به هیأت دولت را نشان می‌دهد.

پس از ابلاغ بخشنامه بودجه، دفتر بودجه در هر یک از نهادها، وزارتخانه‌ها و سازمانها بر حسب

مورد بخشهای مربوط به خود را همراه با دستور کار تهیه و تنظیم بودجه سازمان خود تنظیم و به

واحدهایی که از نظر دفتر یاد شده مرکز هزینه یا مرکز بودجه‌اند می‌فرستد. در واقع کار تهیه و

تنظیم بودجه از این هنگام آغاز می‌شود.

هر یک از مراکز هزینه یا مراکز بودجه باید بر اساس دستور کار دفتر بودجه، بودجه خود را با دلایل

و محاسبات توجیهی و قابل دفاع تهیه کرده در زمان مقرر به دفتر یاد شده پیشنهاد و از آن دفاع

کند.

بودجه پیشنهادی مراکز بودجه در دفتر بودجه بررسی و کارشناسی می‌گردد و بودجه پیشنهادی

دستگاه تهیه و تنظیم می‌شود. بودجه پیشنهادی دستگاه با امضاء بالاترین مقام در چارچوب فرم‌های

ویژه به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور فرستاده می‌شود.

در ماده 13 قانون برنامه و بودجه در این زمینه چنین آمده است:

«کلیه دستگاههای اجرایی مکلفند برنامه سالانه و بودجه سال بعد خود را همراه با اعتبارات جاری و

عمرانی مورد نیاز طبق دستورالعمل تهیه بودجه به سازمان ارسال دارند.»

در اینجا این توضیح لازم است که بودجه‌های شرکت‌های دولتی به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی

کشور فرستاده شده پس از دریافت نظر مشورتی، برای تصویب به مجمع عمومی صاحبان سهام داده

{ناھید خوشنویس} {بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی}

می‌شود. بودجه شرکت‌ها پس از تصویب مجمع عمومی برای هماهنگی کارها و برنامه‌های دولت و براساس آگاهی مجلس در «پیوست‌های جداگانه» همراه بودجه کل به مجلس فرستاده می‌شود. بودجه‌های هر یک از سازمانها و دستگاهها در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، در مدیریت های مربوط، مطالعه، بررسی و کارشناسی می‌گردد. معمولاً در این گام، بر سر درو نمای بودجه پیشنهادی بحث‌های مفصلی میان کارشناسان و مدیران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور از یک سو، و مدیران و کارشناسان دستگاه پیشنهاد دهنده بودجه از سوی دیگر در می‌گیرد. دفتر بودجه دستگاه پیشنهاد دهنده مسئول دفاع از بودجه پیشنهادی و دادن توضیح در برابر اشکالات کارشناسان و مدیران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در این زمینه است. پس از بررسی و کارشناسی بودجه‌های پیشنهادی دستگاهها، بودجه‌ها به شورای اقتصاد فرستاده می‌شود. در آنجا نیز بحث‌ها و بررسی‌هایی می‌شود و ممکن است بودجه‌ها تغییر داده شوند. سرانجام پس از بررسی‌های لازم در آن شورا، بودجه کل به هیأت دولت فرستاده می‌شود. بودجه کل پس از بررسی‌ها و تأیید هیأت دولت، به عنوان بودجه کل کشور با امضاء و به وسیله رییس دولت به مجلس تقدیم می‌گردد.

مرحله دوم: تصویب بودجه<sup>۳</sup>

تصویب بودجه از وظایف و اختیارات قوه مقننه است با تصویب بودجه اعمال دولت به وسیله نمایندگان ملت تنظیم و کنترل می‌گردد تصویب بودجه فقط تصویب ارقام و اعداد نیست بلکه این ارقام مبین سیاستها، برنامه‌ها و خط‌مشیها می‌باشد و در واقع بودجه آئینه تمام نمای هدفها، وظایف

{ناھید خوشنویس}

{بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی}

و عملیات دولتهاست. بودجه یکی از قوی ترین وسیله کنترل قوه مجریه توسط قوه مقننه محسوب می شود و یک اصل جهانی در تمام کشورهاست.

لایحه بودجه ، توسط مقام رئیس جمهور به همراه رئیس سازمان مدیریت و برنامه ریزی و سایر وزراء در جلسه علنی تقدیم مجلس شورای اسلامی می گردد در این جلسه رئیس جمهور ضمن توضیحات لازم درباره لایحه بودجه پیشنهادی و آثار و نتایج آن گزارش اقتصادی عملکرد سال قبل و سیاستها و خط مشی های سال بودجه و تشریح سیاست مالی، ارزی ، پولی، اقتصادی و یا هر نوع سیاست دیگری که لایحه بودجه متأثر از آن سیاستها تهیه و تنظیم گردیده است، گزارش می دهد و نکات برجسته و تبصره های پیشنهادی را یادآور می شود پس از توضیحات رئیس دولت، لایحه بودجه از طرف رئیس مجلس به کمیسیونهای مربوط ارجاع و سپس در دسترس همه نمایندگان قرار میگیرد و برای رسیدگی نهایی به کمیسیون تلفیق «اصلی» ( کمیسیون تلفیق «اصلی» ترکیبی از یک نفر از اعضای کمیسیونهای تخصصی به انتخاب همان کمیسیون و کلیه اعضای کمیسیون امور برنامه و بودجه می باشد.) مجلس شورای اسلامی ارجاع می گردد.

نمایندگان مجلس از زمان تقدیم لایحه بودجه و توزیع آن و پیوستها توسط دولت تا مدت 10 روز می توانند پیشنهادات خود را به کمیسیونهای تخصصی مجلس تقدیم نمایند.

کمیسیونهای تخصصی حداکثر ده روز پس از پایان مهلت اخذ پیشنهادات نمایندگان و بررسی آنها نظرات خود را کتباً به کمیسیون تلفیق «اصلی» اعلام می دارند.

روش کار کمیسیون تلفیق «اصلی» معمولاً در مرحله اول بررسی پیشنهادات کمیسیونهای تخصصی در باب تبصره ها، و اصلاحات عبارتی یا تغییر یا حذف تبصره های پیشنهادی است.

پس از تبصره‌ها کار بررسی درآمدها و نحوه پیش بینی آنها و مقررات حاکم بر اخذ وصولیها مطرح می‌شود به طوری که مجموع درآمدها، واقعی، یا نزدیک به تقریب قطعی باشد. سپس مرحله بررسی هزینه‌های دستگاههای اجرایی مطرح می‌گردد. در هر حال مهلت تقدیم گزارش به جلسه علنی مجلس حداکثر 35 روز پس از تقدیم لایحه بودجه می باشد.

در جلسه علنی ابتدا مخبر کمیسیون تلفیق «اصلی» گزارش کار کمیسیون در باب درآمدها و هزینه‌ها و تبصره‌ها را عنوان می کند و سپس مخبران کمیسیونهای تخصصی به ترتیب نقطه نظرهای خود را که در زمان مقرر پیشنهاد و به چاپ رسیده است بیان می‌دارند.

در جلسه علنی پس از رسیدگی به کلیات بودجه و تصویب آن به پیشنهادات مربوط به درآمدها و سایر منابع تأمین اعتبار بودجه عمومی دولت، رسیدگی و سقف آن به تصویب خواهد رسید و پس از آن پیشنهادهای مربوط به تبصره‌ها و ردیفهای هزینه رسیدگی می‌گردد.

پس از تصویب بودجه با امضای رئیس مجلس لایحه بودجه به شورای نگهبان احاله می‌شود و پس از دریافت نظرات شورای نگهبان ممکن است به منظور اصلاحات مجدداً جلسه علنی تشکیل گردد و البته ممکن است جلسات علنی بررسی بودجه با حضور اعضای شورای نگهبان منعقد شود تا در جریان امر تسریع بعمل آید. پس از طی مراحل قانونی و تأیید شورای نگهبان قانون بودجه با امضای رئیس مجلس به ریاست جمهوری جهت امضاء و ابلاغ به دولت جهت اجرا ارسال می‌گردد.

{ناهید خوشنویس} {بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی}

مرحله سوم: اجرای بودجه<sup>۴</sup>

این مرحله دارای اهمیت ویژه ای است. بهترین قانونها در صورتی که درست اجرا نشوند اثر مثبت ندارند و زیان آور نیز خواهند بود. اجرای درست بودجه شرط اصلی به بار نشستن زحمات و کوشش های مراحل تهیه و تنظیم بودجه است.

بودجه از این مرحله دارای ویژگی قانون بودن است. بدین مناسبت در این گام، نگاهی به جنبه های قانونی و الزامات آن می شود.

قانون بودجه مانند هر قانون دیگر به وسیله رییس دولت به سازمانها و دستگاههای مربوط «ابلاغ» می شود.

تبصره ماده 75 قانون محاسبات عمومی مصوب 1366 خورشیدی در این زمینه چنین می گوید:  
«حداکثر تا اول اردیبهشت ماه هر سال باید بودجه عمرانی مصوب آن سال و اعتبارات کلیه دستگاهها و موافقتنامه ها به آنها ابلاغ و مقداری از اعتبارات طبق قانون به دستگاههای مجری تخصیص داده شود.»

اعتبارات مصوب بر حسب فعالیتها و طرحها ابلاغ می شود. موافقتنامه ها توسط مدیر دستگاههای اجرایی از یک سو و رئیس سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور از سوی دیگر امضاء می شود. موافقتنامه نشان دهنده ویژگی هایی مانند موضوع سرمایه گذاری یا هزینه ها، عملکرد سالهای گذشته، اعتبارات لازم برای سال بودجه، هدف و توجیهات اقتصادی، اجتماعی و فنی برای هر طرح سرمایه گذاری است.

{بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی} {ناهید خوشنویس}

سیر قانونی اجرایی بودجه از نظر قانون محاسبات عمومی (مصوب 1366 خورشیدی) بدین ترتیب

است:

- تشخیص
- تأمین اعتبار
- تعهد
- تسجیل
- صدور حواله
- درخواست وجه
- پرداخت وجه (هزینه)

تشخیص

مجریان بودجه در دستگاهها نخست به گزینش کالاها و خدماتی می پردازند که برای اجرای طرحها و انجام فعالیتها و وظایفشان ضروری تشخیص می دهند. ماده 17 قانون محاسبات عمومی مصوب 1366 خورشیدی در تعریف «تشخیص» چنین می گوید:

«تشخیص، عبارت است از تعیین و انتخاب کالا و خدمات و سایر پرداختهایی که تحصیل یا انجام آنها برای نیل به اجرای برنامه های دستگاههای اجرایی ضروری است.»

### تأمین اعتبار

پس از گزینش کالا و خدمات ، بها و هزینه مربوط برآورد و درخواست اعتبار می شود.

«تأمین اعتبار» در ماده 18 قانون محاسبات عمومی مصوب 1366 خورشیدی چنین تعریف شده است:

«تأمین اعتبار عبارت است از اختصاص دادن تمام یا قسمتی از اعتبار مصوب برای هزینه معین.»  
ماده 7 قانون یاد شده «اعتبار» را این گونه تعریف می کند:

«اعتبار عبارت از مبلغی است که برای مصرف یا مصارف معین به منظور نیل به اهداف و اجرای برنامه های دولت به تصویب مجلس شورای اسلامی می رسد.»

### تعهد

تعهد بخش اصلی و مرحله عینی اجرای بودجه است. مرحله ای که کالا خریده و خدمت و کار انجام می شود. ماده 19 قانون محاسبات عمومی در این باره می گوید که تعهد ایجاد بدهی بر ذمه دولت است ناشی از تحویل کالا یا انجام خدمت ، اجرای قراردادها مطابق با مقررات، صدور حکم های مراجع قانونی و با صلاحیت، پیوستن به قراردادها و عضویت در مجامع بین المللی.



### تسجیل

بدهی دولت یا دستگاه دولتی بر مبنای دلایل، سندها و مدارک اثبات کننده و قانونی باید ثابت و مبلغ آن روشن شود تا قابل پرداخت باشد. این فرایند در ماده 20 قانون یادشده زیر عنوان «تسجیل» چنین تعریف شده است:

« تسجیل عبات است از تعیین میزان بدهی قابل پرداخت به موجب اسناد و مدارک اثبات کننده بدهی.»

ماده 50 قانون محاسبات عمومی می گوید که وجود اعتبار به تنهایی مجوز خرج و ایجادکننده بدهی به نفع شخص نیست. بنابراین بایسته است که برای هر هزینه یا برای ایجاد هرگونه بدهی به نفع اشخاص و بر ذمه دولت یا دستگاه دولتی، افزون بر دریافت اعتبار، دیگر مسیره های قانونی نیز پیموده شود و مجوزهای لازم از مراجع و مسئولان مربوط دریافت گردد.

درباره درآمدها ماده 37 همین قانون می گوید که پیش بینی درآمدها و یا دیگر منابع تأمین اعتبار در بودجه کل کشور مجوزی برای وصول از اشخاص نیست و در هر مورد مجوز قانونی ضروری است. ماده 38 وصول درآمدهایی که در بودجه کل کشور منظور نشده باشد را طبق قوانین و مقررات مربوط به خود، مجاز اعلام می کند.

### صدور حواله

پس از مسجل شدن بدهی و تعیین مبلغ آن (مرحله تسجیل)، اقدام برای پرداخت بدهی آغاز می شود. در این دور مسئولان مربوط در دستگاهها برای عمل به تعهد و پرداخت بدهی مسجل شده، حواله های نوشتاری صادر می کنند تا ذیحساب از محل اعتبارات مربوط، بدهی دستگاه را به نفع بستانکار پرداخت کند. این کار در ماده 21 قانون محاسبات عمومی «صدور حواله» خوانده می شود.

### درخواست وجه

در این بخش از فرآیند اجرا، ذیحساب برای پرداخت بابت حواله‌هایی که از سوی مسئولان اجرایی صادر شده‌اند، از خزانه درخواست واریز پول یا وجه به حساب بانکی دستگاه اجرایی می‌کند (موضوع ماده 22 قانون محاسبات عمومی).

بیان این نکته نیز ضروری است که ماده 65 قانون محاسبات عمومی تمامی دستگاهها و سازمان‌ها را مکلف کرده است تا «...پرداختهای خود را منحصراً از طریق حسابهای بانکی مجاز انجام دهند...»

### پرداخت وجه (هزینه)

هزینه پرداختی است قطعی در برابر تعهد یا زیر عنوانهایی که قانون تأیید می‌کند، پس از تشخیص، تأمین اعتبار، تعهد، تسجیل، صدور حواله و درخواست وجه. (موضوع ماده 23 قانون محاسبات عمومی).

پس از شرح مرحله اجرای بودجه، بیان این نکته ضروری است که ماده 53 قانون محاسبات عمومی مسئولیت‌های اجرای بودجه را به شرح زیر تقسیم و اعلام کرده است:

«اختیار و مسئولیت تشخیص، انجام تعهد، و صدور حواله به عهده وزیر یا رئیس موسسه و مسئولیت تأمین اعتبار و تطبیق پرداخت با قوانین و مقررات به عهده ذیحساب می‌باشد.»

{ناھید خوشنویس} {بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی}

سوال مهمی که در اینجا مطرح می شود این است که آیا میتوان بدون رعایت مراحل تفصیلی

اجرای بودجه، وجه در اختیار ذی نفع قرار داد؟

در پاسخ باید گفت، به منظور تسهیل در اجرای بودجه و همچنین در انجام فعالیت ها و اقدامات

ضروری که عامل زمان در آنها با اهمیت است، در قانون محاسبات عمومی مواردی تحت عنوان

تنخواه، تنخواه گردان، پیش پرداخت و علی الحساب به صورت ذیل مطرح گردیده است که ممکن

است یک یا چند مورد از مراحل تفصیلی اجرای بودجه جهت دریافت وجه و یا پرداخت به ذی نفع

ابدا رعایت نگردد.

تنخواه و تنخواه گردان

تنخواه: وجوهی است که بدون رعایت مراحل تفصیلی اجرای بودجه از محل اعتبارات مصوت در

بودجه، برای هزینه های جاری و عمرانی در نظر گرفته می شود.

تنخواه به منظور تسریع در انجام عملیات اجرایی صورت می گیرد.

تنخواه گردان: به کسی گویند که وجه تنخواه در عهده او پرداخت می گردد. بر اساس قانون

محاسبات عمومی، تنخواه گردان به چهار صورت است:

1- تنخواه گردان خزانه

طبق ماده 24 قانون محاسبات عمومی : عبارت از وجهی است که به موجب قانون و به میزان معین

در هر سال مالی از محل حساب درآمد های عمومی نزد بانک مرکزی برای رفع احتیاجات نقدی خزانه

در اول همان سال به وزارت امور اقتصادی و دارایی داده می شود.

## 2- تنخواه گردان استان

طبق ماده 25 قانون محاسبات عمومی : عبارت از وجهی است که خزانه از محل اعتبارات مصوب، به منظور ایجاد تسهیلات لازم در پرداخت هزینه های جاری و عمرانی دستگاههای اجرایی محلی تابع نظام بودجه استانی، در اختیار نمایندگی های خزانه در مرکز استان قرار می دهد.

## 3- تنخواه گردان حسابداری

طبق ماده 26 قانون محاسبات عمومی : عبارت از وجهی است که خزانه یا نمایندگی خزانه در استان از محل اعتبارات مصوب برای انجام بعضی از هزینه های سال جاری و تعهدات قابل پرداخت سالهای قبل در اختیار ذیحساب قرار می دهد تا در قبال حواله های صادره واریز و با صدور درخواست وجه مجددا دریافت گردد.

## 4- تنخواه گردان پرداخت

طبق ماده 27 قانون محاسبات عمومی : عبارت از وجهی است که از محل تنخواه گردان حساب داری از طرف ذیحساب با تایید بالاترین مقام اجرایی و یا مقامات مجاز از طرف آنها برای انجام برخی هزینه ها در اختیار واحد ها یا مامورینی که به موجب این قانون و آیین نامه های اجرایی آن مجاز به دریافت تنخواه گردان هستند قرار می گیرد تا به تدریج که هزینه های مربوط انجام می شود اسناد هزینه تحویل و مجددا وجه دریافت دارند.

### پیش پرداخت

طبق ماده 28 قانون محاسبات عمومی : " عبارت است از پرداختی که از محل اعتبارات مربوط بر اساس احکام و قراردادهای طبق مقررات، پیش از انجام تعهد صورت می گیرد. "

پیش پرداخت برای انجام فعالیت ها و طرح هایی صورت می گیرد که بر اساس قرارداد، دولت ملزم به پرداخت آن است و یا شروع اینگونه طرح ها ماهیتا نیازمند پرداخت می باشد، مانند ساخت یک کالا که مستلزم سفارش است، یا انجام فعالیت های ساختمان سازی و عمرانی که پیمانکار برای شروع مبلغی را مطالبه می کند.

### علی الحساب:

طبق ماده 29 قانون محاسبات عمومی : " عبارت است از پرداختی که به منظور ادای قسمتی از تعهد، با رعایت مقررات صورت می گیرد.

پرداخت های علی الحساب برای حالاتی است که تمام یا قسمتی از عملیات اجرایی به وسیله پیمانکار (مجری) انجام شده، منتهی به دلیل قطعیت نیافتن هزینه ها و عدم انجام تمام مراحل تفصیلی اجرای بودجه به صورت علی الحساب پرداخت و بعد از رسیدگی به اسناد و مدارک و قطعیت یافتن تسویه حساب می گردد.

مرحله چهارم: نظارت بر بودجه<sup>۵</sup>

نظارت بر بودجه نقش مهمی در حصول به اهداف پیش‌بینی شده در بودجه و برنامه‌های دولت دارد. هرچه بودجه برنامه‌ای تر تهیه گردد، نظارت بر آن نیز به نحو مطلوبتری انجام می‌شود.

نظارت بر بودجه در ایران به چهار طریق انجام می‌شود:

1. نظارت مالی که نظارت وزارت امور اقتصادی و دارایی است.
2. نظارت عملیاتی که نظارت سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور است.
3. نظارت قوه مقننه که نظارت دیوان محاسبات و نمایندگان مجلس است.
4. نظارت قوه قضائیه

نظارت مالی از طریق ذیحسابان وزارت اقتصاد و دارایی بعمل می‌آید. ذیحسابان در

واقع علاوه بر کنترل مالی و وظایفی که به موجب قانون بعهدہ آنهاست، راهنمای خوبی برای مدیران دستگاههای اجرایی می‌باشند.

نظارت عملیاتی به موجب «قانون برنامه و بودجه کشور» به عهده سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی

می‌باشد که در حین اجرای عملیات دستگاههای اجرایی صورت می‌گیرد. نظارت قوه مقننه از طریق

دیوان محاسبات و نمایندگان مجلس در قالب سوال از وزرا و نهایتاً تصویب لایحه تفریغ بودجه

صورت می‌گیرد. لایحه تفریغ بودجه بوسیله دیوان محاسبات تهیه و تنظیم و جهت تصویب به

مجلس شورای اسلامی تسلیم می‌گردد. در لایحه تفریغ بودجه عملکرد دولت در سال بودجه ای مورد

نقد و بررسی قرار می‌گیرد و تا زمانیکه لایحه مذکور به تصویب مجلس شورای اسلامی نرسد، دولت

مسئول می‌باشد و لذا چنین امری نوعی نظارت قوه مقننه محسوب می‌گردد.

## 1- نظارت مالی یا نظارت وزارت امور اقتصادی و دارایی

نظارت وزارت دارایی نظارت مالی است و بیشتر جنبه اداری دارد. در ماده 90 قانون محاسبات عمومی چنین آمده است: « اعمال نظارت مالی بر مخارج وزارتخانه‌ها و موسسات دولتی و شرکتهای دولتی از نظر انطباق پرداختها با مقررات این قانون و سایر قوانین و مقررات راجع به هر نوع خرج ، بعهدہ وزارت امور اقتصادی و دارایی است.»

بعد از ابلاغ بودجه مصوب و قبل از پرداخت هرگونه وجهی به دستگاههای اجرایی و ذی نفع بایستی مراحل از تخصیص اعتبار، مبادله موافقتنامه، تشخیص ، تأمین اعتبار، تعهد و ... طی شود تا دستگاه اجرایی بتواند از اعتبار مصوب مربوط به خود استفاده نماید. این مراحل در واقع همان نظارت مالی وزارت اقتصاد و دارایی است.

نظارت مالی وزارت دارایی از طریق ذیحسابان ، خزانه داری و کمیته تخصیص اعتبار بعمل می آید.

### 1-1) ذیحساب

بر اساس ماده 31 قانون محاسبات، ذیحساب مأموری است که به موجب حکم وزارت اقتصاد و دارایی از بین مستخدمین رسمی واجد صلاحیت به منظور نظارت و تأمین هماهنگی لازم در اجرای مقررات مالی و محاسباتی در وزارتخانه‌ها، موسسات، شرکتهای دولتی و دستگاههای اجرایی محلی و موسسات و نهادهای عمومی غیر دولتی به این سمت منصوب می شود.

وظیفه ذیحسابان بیشتر جنبه مالی دارد، به عبارت دیگر آنها نظارت می نمایند تا هزینه‌ها در

چارچوب قوانین و مقررات بعمل آید.

## 1-2) خزانه داری کل کشور

خزانه داری کل کشور محل نگهداری وجوه درآمدهای عمومی دولت و مواردی که قانون پیش‌بینی شده است، می‌باشد و زیر نظر وزارت امور اقتصاد و دارایی قرار دارد. وجوه مربوط به خزانه در حساب‌هایی که به همین منظور نزد بانک مرکزی مشخص شده است واریز می‌گردد و دریافت هرگونه وجهی بر اساس قانون در حدود اعتبارات مصوب بعمل می‌آید. بر اساس اصل 53 قانون اساسی:

«کلیه دریافت‌های دولت در حساب خزانه‌داری کل متمرکز می‌شود و همه پرداختها در حدود اعتبارات مصوب به موجب قانون انجام می‌گیرد.»

نکته قابل توجه اینکه خزانه داری کل و نمایندگی‌ها در هنگام کارسازی وجه به حساب دستگاه‌های اجرایی دقت می‌نمایند که وجوه پرداختی حداکثر در حدود اعتبارات مصوب و مطابق با قوانین و مقررات باشند، لذا چنین اقداماتی نوعی نظارت محسوب می‌گردد.

## 1-3) کمیته تخصیص اعتبار

همانطور که قبلاً توضیح دادیم، اعتبار مصوب فعالیت‌های جاری و عمرانی به یکباره در وجه دستگاه اجرایی کارسازی نمی‌گردد، بلکه عمل تخصیص در چند مرحله صورت می‌گیرد.

همچنین تخصیص در مراحل بعدی منوط به ارائه گزارش پیشرفت عملیات اجرایی بوسیله دستگاهها به کمیته تخصیص اعتبار می‌باشد، لذا به دلیل اینکه مسئولیت خزانه‌داری کل دبیرخانه تخصیص در وزارت امور اقتصادی و دارایی و ادارات تابعه در استانها می‌باشد، تخصیص اعتبار بوسیله این وزارتخانه انجام می‌شود و در واقع از این طریق نوعی نظارت به عمل می‌آید.



{بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی} {ناهید خوشنویس}

## 2- نظارت عملیاتی یا نظارت سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور

نظارت سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور جنبه عملیاتی دارد و در حین اجرای طرح یا فعالیت صورت می‌گیرد. در اینجا سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور نظارت می‌نماید که آیا عملیات انجام شده بوسیله دستگاه اجرایی با موافقتنامه مبادله شده مطابقت دارد یا خیر؟ در بند 6 ماده 5 قانون برنامه و بودجه آمده است: «نظارت مستمر در اجرای برنامه‌ها و پیشرفت سالانه آنها طبق مفاد فصل نهم این قانون» از وظایف سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور است.

## 3- نظارت قوه مقننه

در کشورهایی که از نظام پارلمانی پیروی می‌کنند، معمولاً چنین نظارتی از وظایف قوه مقننه است و بدین منظور انجام می‌گیرد که بررسی گردد آیا اجرای بودجه مطابق قوانین و مقررات و آنگونه که مجلس تصویب نموده صورت گرفته است یا خیر؟ نظارت قوه مقننه در ایران به دو صورت انجام می‌شود:

### 1-3- نظارت قضایی

### 2-3- نظارت پارلمانی

### 1-3- نظارت قضایی

نظارت قضایی بر عهده دیوان محاسبات است که مستقیماً زیر نظر مجلس شورای اسلامی انجام وظیفه می نماید.

در زیرمجموعه دیوان محاسبات به تعداد لازم مشاور، حسابرس و کارشناس فنی وجود دارد که کار حسابرسی و رسیدگی به امور مالی دستگاههای اجرایی را عهده دار می باشند.

دیوان محاسبات همچنین دارای یک دادسرا و به تعداد لازم هیأتهای مستشاری است که کار رسیدگی به تخلفات و گزارشات ارسالی از سوی کارشناسان و بازرسان را بعهده دارند.

ماده 1 قانون محاسبات کشور<sup>۶</sup> می گوید: «هدف دیوان محاسبات کشور با توجه به اصول مندرج در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران عبارت است از اعمال کنترل و نظارت مستمر مالی به منظور پاسداری از بیت المال از طریق»:

الف - کنترل عملیات و فعالیتهای مالی کلیه وزارتخانه ها، موسسات ، شرکتهای دولتی و سایر دستگاههایی که به نحوی از انحا بودجه کل کشور استفاده می کنند.

ب - بررسی و حسابرسی وجوه مصرف شده و درآمدها و سایر منابع تأمین اعتبار در ارتباط با سیاستهای مالی تعیین شده در بودجه مصوب با توجه به گزارش عملیاتی و محاسباتی مأخوذه از دستگاههای مربوطه.

ج - تهیه و تدوین گزارش تفریغ بودجه به انضمام نظرات خود و ارائه آن به مجلس شورای اسلامی وظایف دیوان محاسبات را می توان به دو دسته تقسیم نمود:

1-1-3) وظایف نظارتی که راجع به آن مشروحاً توضیح دادیم.

### 2-1-3) تهیه لایحه تفریغ بودجه

تفریغ در لغت به معنای «فارغ آمدن، فارغ ساختن، خالی کردن ظرف» می باشد و در اصطلاح به تجزیه و تحلیل عملکرد مالی دولت گویند.

دیوان محاسبات مکلف است با بررسی حسابها و اسناد و تطبیق با صورت حساب عملکرد سالانه بودجه کل کشور نسبت به تهیه تفریغ بودجه سالانه اقدام و هر سال گزارش تفریغ بودجه سال قبل را به انضمام نظرات خود به مجلس شورای اسلامی تسلیم و هر نوع تخلف از مقررات را رسیدگی و به هیاتهای مستشاری ارجاع نماید.

### 2-3) نظارت پارلمانی

نظارت پارلمانی که از طریق مجلس شورای اسلامی صورت می گیرد آخرین مرحله نظارت بر بودجه محسوب می شود. نظارت پارلمانی به دو صورت انجام می شود:

#### 1-2-3) رسیدگی به لایحه تفریغ بودجه

#### 1-2-3) رسیدگی در قالب سوالات نمایندگان مردم در مجلس

برخی نظارت قوه قضائیه از طریق سازمان بازرسی کل کشور که بر حسن جریان امور و اجرای صحیح قوانین در دستگاههای اداری صورت می گیرد را نیز به عنوان یک نوع دیگر نظارت بر بودجه بیان می کنند. که در ذیل مختصری در این مورد توضیح داده می شود :

#### 4 - نظارت قوه قضائیه بر بودجه

قوه قضائیه در حدود وظایف خود بر حسن اجرای قوانین از جمله قانون بودجه کل کشور نظارت دارد.

نظارت قوه قضائیه بر عملکرد دستگاههای اجرایی علی الاصول از طریق سازمان بازرسی کل کشور انجام

می گیرد و نیز قضاوت و صدور رای در خصوص مواردی که در ارتباط با امور مالی و محاسباتی یا به طریق دیگر اعلام می شود دادگاههای دادگستری صورت می پذیرد.

"طبق اصل 174 قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران"، سازمان بازرسی کل کشور بر اساس حق نظارت قوه قضائیه نسبت به حسن جریان امور و اجرای صحیح قوانین در دستگاههای اداری، تشکیل، و زیر نظر رئیس قوه قضائیه انجام وظیفه می کند، و در حدود وظایف قوه قضائیه بازرسی امور دستگاههای اجرایی از جمله امور مربوط به بودجه دولت را انجام می دهد.

در بازرسی هایی که به دنبال شکایت انجام می گیرد یک نسخه از گزارش مبنی بر تشخیص تخلف توسط سازمان به دیوان عدالت اداری ارسال می گردد.

بنابراین سازمان بازرسی کل کشور به منزله چشم و گوش قوه قضائیه از نظر حسن اجرای صحیح قوانین و مقررات در کشور است.

. روشهای پیش‌بینی درآمدها و برآورد هزینه‌ها:

#### الف- روشهای پیش‌بینی درآمدها<sup>۷</sup>

برای پیش‌بینی درآمدها روشهای مختلفی وجود دارد که برخی از آنها ذیلاً بیان می‌گردد:

1- روش سال ماقبل آخر: بر اساس این روش درآمدهای دولت باید دقیقاً برابر وصولیهای سال ماقبل آخر سالی که بودجه آن تهیه و تنظیم می‌شود برآورد گردد.

مثلاً پیش‌بینی درآمد سال 1387 باید برابر درآمد قطعی سال 1385 باشد.

2- روش حد متوسط‌ها: این روش مکمل روش سال ماقبل آخر می‌باشد.

در این روش پیش‌بینی درآمد بر مبنای میانگین درآمدهای واقعی دوران گذشته (3 یا 5 سال قبل) محاسبه می‌شود.

3- روش پیش‌بینی مستقیم: در این روش کارشناسان با توجه به دقیق‌ترین آمار و اطلاعات از اوضاع و احوال اقتصادی و اجتماعی، درآمدها را برآورد می‌نمایند.

4- روش سنجیده منظم: در این روش با استفاده از تکنیکها و روشهای آماری و با تجزیه و تحلیل همبستگی‌ها و جمع‌آوری پرسشنامه، پیش‌بینی انجام می‌شود.

در این روش ضمن استفاده از تکنیک‌های آماری بوسیله پرسشنامه مخصوص از پرداخت کنندگان خواسته می‌شود تا مالیات خود را برای سال بعد تخمین بزنند (این عمل در ایران روش "خود اظهاری" گفته می‌شود).

{بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی} {ناهید خوشنویس}

قابل توجه است که برای پیش‌بینی هر یک از انواع درآمدها باید از یک یا چند روش و اصول مربوط به آنها استفاده شود تا نتیجه صحیح‌تر و بهتر بدست آید.

ب- روشهای برآورد هزینه‌ها:

معمولاً بودجه را از لحاظ برآورد هزینه‌ها و رسیدگی به آنها به هفت نوع به شرح زیر تقسیم می‌کنند:

1- بودجه متداول (سنتی)

2- بودجه‌ریزی افزایشی

3- بودجه برنامه‌ای (Planning Programming Budgeting)

4- بودجه عملیاتی (Performance Budgeting)

5- بودجه ریزی به روش برنامه‌ریزی، طرح‌ریزی و بودجه‌ریزی (P.P.B.S)

6- بودجه‌ریزی بر مبنای صفر (Zero-Base Budgeting)

7- بودجه منعطف یا متغیر (دگرگونی پذیر)

8-

1- بودجه متداول

بودجه متداول را می‌توان قدیمی‌ترین و در عین حال ساده‌ترین بودجه‌ریزی دانست. در این بودجه‌بندی، هزینه دستگاههای اجرایی به تفکیک فصول و مواد هزینه برآورد می‌شود ولی عملیاتی که اجرای آنها مورد نظر است در بودجه منعکس نمی‌شود. در این بودجه‌بندی تأکید بر صرفه‌جویی و کنترل در مصرف اعتبارات است.

یعنی توجه اصلی در این روش معطوف به داده‌ها می‌باشد تا ستاده‌ها و نتایج کار. در بودجه‌ریزی متداول، برآورد هزینه‌ها معمولاً بر اساس هزینه‌های قطعی سال ماقبل آخر و نیمه اول سال جاری بعمل می‌آید.

در ایران تا قبل از سال 1343 شمسی، بودجه کل کشور بر حسب بودجه متداول تهیه و تنظیم می‌شد. ولی از آن سال به بعد تحولی در بودجه‌ریزی بعمل آمد و وظیفه تهیه بودجه جاری نیز به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی واگذار گردید و از آن سال به بعد بودجه جاری نیز بصورت برنامه‌ای درآمد. قابل توجه است که بودجه عمرانی قبلاً توسط سازمان برنامه و بصورت برنامه‌ای تهیه می‌شد و تهیه بودجه جاری بر عهده وزارت امور اقتصادی و دارایی بود.

## 2- بودجه ریزی افزایشی:

در این سبک بودجه ریزی حجم عملیات دستگاه را ثابت فرض می‌کنند و افزایش یا کاهش هزینه‌ها را در برابر حجم عملیات ثابت مقایسه و برآورد می‌نمایند که به «نگهداشت سطح عملیات» موسوم است. در صورتی که در بودجه، حجم عملیات توسعه یابد یا وظیفه جدیدی به دستگاه اجرایی محول گردد آثار مالی آن به تفکیک در بودجه منظور می‌گردد. این روش در برآورد هزینه‌های سال بعد (سال بودجه) بسیار مؤثر است و می‌تواند به عنوان یک ابزار سریع در تخمین برآورد هزینه‌ها کمک شایان توجهی نماید. اساس کار متکی بر اعطای اعتبارات سال قبل است که در سال بعد (سال بودجه) تغییرات حاصل از نرخ تورم و تعدیل قیمت کالاها و خدمات (نگهداشت سطح) برآورد و توسعه عملیات کمی و کیفی به آن اضافه می‌گردد و گاهی اوقات وظیفه یا کار جدیدی به دستگاه

{ناھید خوشنویس} {بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی}

محول می شود که از مجموع سه عامل نگهداشت سطح، توسعه عملیات و کار جدید به جمع کل بودجه در سال بعد دسترسی می یابیم.

از مزایای این روش سرعت عمل در طبقه بندی موارد هزینه در قالبهای مشخص تصمیم گیری است، و معایب آن عدم دقت در ارائه بودجه یا برآورد بودجه ای می باشد. برای روشن شدن موضوع، مفهوم نگهداشت سطح، توسعه عملیات و کار جدید را بیان می کنیم.

نگهداشت سطح:

حجم عملیات را ثابت فرض می کنیم و تغییرات قیمت کالاها و خدمات را به صورت افزایش یا کاهش مورد تعدیل قرار می دهیم در این حال ارقام بدست آمده را نگهداشت سطح می گویند. فرض کنید 100 نفر هنرجو 100 عدد الکتروود جوشکاری را با 100 واحد ریالی خریداری نموده اند در سال آینده همان 100 نفر هنرجو همان 100 الکتروود جوشکاری را با 110 واحد ریالی خریداری بنمایند این 10 واحد ریالی اضافی را نگهداشت سطح می گوئیم (قیمتها). در مثال دیگر فرض کنید 10 نفر بایگان 1000 پرونده پرسنلی را با حقوق و مزایای 10.000 واحد ریالی انجام داده اند در سال آینده همین 10 نفر بایگان همان 1000 پرونده پرسنلی را با حقوق و مزایای 11.000 واحد ریالی انجام خواهند داد زیرا آنان در طی سال از مزایای شغل، افزایش سنواتی و ارتقاء گروه ب مبلغ 1000 واحد ریالی برخوردار خواهند شد (مزدها). پس نگهداشت سطح در جهت افزایش یا کاهش قیمتها و مزدها عمل می نماید و حجم عملیات را ثابت فرض می کند. البته همیشه ممکن است قیمت کالاها در جهت افزایش نباشد و کاهش نیز داشته باشد و گاهی اوقات



{ناهید خوشنویس}

{بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی}

دستمزدها نیز نسبت به سال قبل از کاهش برخوردار باشد در هر حال نگهداشت سطح مانند تیغ دو لبه عمل می کند و تغییرات مزد و قیمت کالاها را در برابر حجم کار و عملیات ثابت تعدیل می نماید. انواع اعتبارات در قالب نگهداشت سطح شامل ارتقاء گروه و افزایش سنواتی و افزایش مزایای شغل، افزایش بهای بنزین و آب و برق و تلفن و مواد مصرفی و غیره است.

توسعه عملیات:

تغییراتی که در جهت افزایش حجم عملیات دستگاه یا تعدیل پرسنل دستگاه بوجود می آید توسعه عملیات گفته می شود.

کار جدید:

چنانچه وظیفه جدیدی بر حسب قانون به دستگاهی واگذار شود و یا از دستگاهی منتزع و عیناً به دستگاه دیگری انتقال یابد به «کار جدید» یا وظیفه جدید موسوم است که به سقف اعتبارات دستگاه، هزینه اجرای آن اضافه گردد.

بنابراین با در نظر داشتن ارقام هزینه در سال قبل می توان با شناخت از تغییرات در سال بعد بودجه دستگاههای اجرایی را به راحتی در قالب سقف نگهداشت سطح و توسعه عملیات و کار جدید را به تفکیک محاسبه نمود. حتی ممکن است بودجه دستگاهی در قالب نگهداشت سطح عملیات، به دو برابر افزایش یابد که در این صورت حجم عملیات دستگاه ثابت ولی افزایش قیمت کالاها و خدمات سبب افزایش سقف بودجه مصوب به دو برابر سال قبل شده است و در واقع منظور کردن نرخ

تورم در بودجه دستگاها با حجم عملیات ثابت بیانگر تعریف نگهداشت سطح است. نمونه‌ای از روش ارائه بودجه افزایشی:

### 3- بودجه برنامه‌ای:

بودجه برنامه‌ای بودجه‌ای است که در آن اعتبارات بر حسب وظایف، برنامه‌ها و فعالیت‌هایی که سازمان دولتی در سال مالی اجرای بودجه برای نیل به اهداف خود باید انجام دهد، پیش‌بینی شده باشد. به عبارت دیگر در بودجه برنامه‌ای مشخص می‌شود که دولت و دستگاها‌های دولتی در سال اجرای بودجه اولاً دارای چه اهداف، وظایف و مقاصد مصوب می‌باشند. ثانیاً، برای نیل به اهداف و مقاصد مذکور، باید کدام برنامه‌ها، عملیات و فعالیت‌ها را با چه میزان اعتبارات انجام دهد.

در بودجه برنامه‌ای نیز، مانند بودجه متداول، از طبقه‌بندی اعتبارات بر حسب فصول و مواد هزینه استفاده می‌شود - با این تفاوت که در بودجه متداول، کل اعتبارات هر سازمان دولتی در فصول و مواد هزینه مختلف پیش‌بینی می‌شود در صورتی که در بودجه برنامه‌ای، اعتبارات هر یک از برنامه‌ها، فعالیت‌ها و طرح‌های سازمان دولتی در قالب فصول و مواد هزینه پیش‌بینی می‌گردد.

در این روش، اصل بر طبقه‌بندی عملیاتی قرار دارد و مواد هزینه در درجه دوم اهمیت هستند. در واقع این روش نوعی طبقه‌بندی است که قصد دارد با برقراری ارتباط میان مواد هزینه و عوامل به کار گرفته شده و نتایج حاصل از انجام برنامه‌ها نشان دهد که در سال بودجه چه کالاها و خدماتی به صورت محصول نهایی فعالیت‌های بخش‌های دولتی برای رسیدن به اهداف مصوب دولت تولید یا ارائه شده است.

#### 4- بودجه عملیاتی:

بودجه عملیاتی مرحله پیشرفته تری از بودجه برنامه‌ای است. در بودجه عملیاتی، علاوه بر تفکیک اعتبارات به وظایف، برنامه‌ها، فعالیتها و طرحها، حجم عملیات و هزینه‌های اجرای عملیات دولت و دستگاههای دولتی طبق روشهای علمی مانند حسابداری قیمت تمام شده محاسبه و اندازه گیری می شوند. ارقام پیش بینی شده در بودجه عملیاتی باید مستند به تجزیه و تحلیل تفصیلی برنامه ها و عملیات و نیز قیمت تمام شده آنها براساس اهداف و مقاصد دولت و سازمان دولتی، باشند.

”بودجه عملیاتی در واقع همان بودجه برنامه‌ای است که به نحو دقیق تر و روشن تری اجرای برنامه‌ها را از دیدگاه “فایده و هزینه” تجزیه و تحلیل می‌نماید و با روش اندازه گیری حجم کار، قیمت تمام شده تولید یا خدمت را بدست می‌آورد و با نرمها و استانداردها مقایسه تطبیقی و تحلیلی می‌نماید و به علل افزایش قیمت تمام شده واقف می‌گردد و در نهایت به مدیریت سازمان کمک می‌کند.”

بودجه عملیاتی بر 4 اصل استوار است:

الف - سیستم حسابداری قیمت تمام شده (Cost Accounting)

ب - روش اندازه گیری کار (Work Measurment)

ج - نرم (Norms)

د - استاندارد (Standards)

با استفاده از روشهای فوق می توان هزینه عملیاتی را به سهولت محاسبه کرد.

الف - روش سیستم حسابداری قیمت تمام شده : بیشتر در شرکتها و موسسات دولتی که در

چهارچوب حقوق بازرگانی اداره می شوند صورت می گیرد.

ب- روش اندازه‌گیری کار: روش اندازه‌گیری کار عبارت از برقراری یک رابطه صحیح و منطقی میان حجم کار انجام شده با نیروی انسانی یا با ماشین بکار گرفته شده در تکمیل آن مقدار کار می‌باشد.

ج- "نرم": عبارت از نتیجه آماری و تجربیات گذشته می‌باشد. برای مثال مشخص می‌نمایند که برای صدور گذرنامه، خدمت چند افسر و کارمند و با چه تحصیلاتی لازم است.

د- استاندارد: در این روش از اطلاعات استاندارد شده کارخانه سازنده برای برآورد واحد کار استفاده می‌شود لذا این روش از "نرم" و حتی اندازه‌گیری کار بمراتب مطمئن تر است ولیکن استعمال این روش در بودجه ریزی دولتی که خدمت ارائه می‌دهند بسیار کم و اندک است.

5- بودجه ریزی به روش (برنامه‌ریزی، طرح‌ریزی، بودجه ریزی) PPBS

### Planning > Programming > Budgeting System

PPBS روشی است که برای تکمیل بودجه برنامه‌ای در همه کشورها معمول شده است. با استفاده از این سیستم می‌توان برنامه‌ریزی، طرح‌ریزی، بودجه‌ریزی، اطلاعات مدیریت، کنترل مدیریت و ارزشیابی را بهم مرتبط ساخت و در عین حال نسبت به تجزیه و تحلیل سیستماتیک هر یک از عناصر فوق تأکید نمود.

PPBS باید یک سیستم تلقی شود، سیستمی که شامل مبنای تصمیم‌گیری مناسب و معقول در مرحله سیاست‌سازی و اعلام خط مشی، طراحی برنامه‌های اجرایی و تخصیص منابع محدود میان نیازهای نامحدود بودجه و برقراری ارتباط مداوم بین این عوامل را فراهم سازد. طبعاً هر یک از اجزاء سیستم با اجزاء دیگر برای رسیدن به هدفهای سیستم در ارتباط هستند.

”اصول این روش در طرحهای عمرانی و فرمهای مربوط به آن هنوز مورد عمل می باشد، در این سبک بودجه ریزی در اجرای هدفی مشخص با برنامه کار معین و زمان مشخص با شناخت عوامل منابع انسانی، منابع تأسیساتی و تجهیزاتی، منابع مالی لازم اختصاص داده می شود.“<sup>۸</sup>

#### 6- بودجه ریزی بر مبنای صفر:

در این روش، هر سازمان برای بودجه بندی باید کلیه فعالیتها و برنامه های خود را اعم از قدیم یا جدید همانند یک برنامه یا فعالیت جدید از جنبه های مختلف مورد ارزیابی قرارداداده و میزان اهمیت و اولویت آنها را مشخص سازد، سپس فعالیتهایی که از نظر اهمیت در درجات پایین تر قرار گرفته اند در صورت لزوم حذف شده و در سایر فعالیتها اصلاحات ضروری بعمل آید. فعالیتهای مهم از محل صرفه جویی حاصل از حذف فعالیتهای کم اهمیت تقویت شده و توسعه می یابند.

در اجرای روش بودجه بندی بر مبنای صفر چهار مرحله اساسی و اصلی وجود دارد:

#### 1- شناخت واحدهای فعالیت در سازمان

#### 2- تجزیه و تحلیل هر واحد فعالیت در قالب گروه فعالیتها و برنامه ها

#### 3- انتخاب و درجه بندی گروه فعالیتها و تعیین اولویت بین آنها

#### 4- انتخاب و تدوین آن گروه از فعالیتها که ثمربخشی آنها اثبات شده است

منظور از واحد فعالیت در اینجا آن جزء معنی دار از برنامه است که بتوان آنرا به تنهایی مورد تجزیه و تحلیل قرار داد و درباره آن تصمیم گیری نمود. بدین جهت واحد فعالیت را ”واحد تصمیم گیری“ نیز نام نهاده اند.

محاسن بودجه بندی بر مبنای صفر:

- 1- توجیه ادامه یا توقف فعالیتها را ارائه می دهد.
- 2- معیارهای لازم را برای مقایسه ارائه می دهد.
- 3- فعالیتهائی که اولویت کمتری دارند با اطمینان خاطر حذف می شوند.
- 4- انعطاف پذیری بیشتری دارد، یعنی در هر زمان می توان در سطوح مختلف کاهش را عملی نمود بدون آنکه به ترتیب اصلی بودجه لطمه ای وارد آید.

معایب بودجه بندی بر مبنای صفر:

- 1- این روش مستلزم صرف وقت و هزینه زیاد است.
  - 2- حساسیتی که مدیران نسبت به توجیه فعالیتها تحت نظارت خود نشان می دهند.
  - 3- اجرای این روش مستلزم مدیریت موثر ارتباطات کارآمد و آموزش مدیرانی است که در تدوین بودجه سهیم هستند.
- ” این روش تأکیدش بر رعایت تناسب حجم عملیات دستگاهها و موسسات دولتی با وظایف محول شده به آنها می باشد و مکملی بر سیستم ppbs است.
- در بودجه ریزی بر مبنای صفر هدف این نیست که تمام عملیات از نو مورد بررسی و بازنگری قرار گیرد، بلکه معیار عملکرد سال قبل و میزان جذب اعتبارات سال گذشته را منسوخ می شمارد.“

7- بودجه منعطف یا متغیر یا انعطاف پذیر (دگرگونی پذیر)

به منظور فائق آمدن بر مشکل عدم انعطاف بودجه سنتی، در موسسات دولتی و بازرگانی از یک نوع بودجه به نام بودجه متغیر (دگرگونی پذیر) استفاده می کنند. برای تنظیم این نوع بودجه، ابتدا هزینه های ثابت و متغیر را تعیین کرده و سپس با توجه به اعتبار و امکانات مؤسسه می توان تصمیم گرفت که در هر زمان چه هزینه ای باید انجام گیرد، و در مقابل آن هزینه، چه نتیجه ای حاصل می شود. با تنظیم این بودجه می توان بطور دوره ای مثلاً ماهانه، و یا هر سه ماه یکبار مطابق شرایط مؤسسه بودجه خاصی را انتخاب و ملاک عمل قرار داد.

این نوع بودجه بگونه ای تنظیم می شود، که به محض کم و زیاد شدن حجم فروش کالا و خدمات، یا دیگر عاملهای بازده، بودجه تغییر می یابد، و تا اندازه ای بودجه ها، با هزینه ها پیوند داده می شود. وظیفه بودجه های متغیر این است که واحدهای سنجشی را که نمایانگر حجم هستند انتخاب کنند که با آن، همه گونه انواع هزینه را بازرسی نمایند.

یعنی با توجه به مطالعات آماری با بازشکافیهای مهندسی روشن می سازند که چگونه این هزینه ها باید با کم و زیاد شدن حجم بازده، کم و یا زیاد (متغیر) شود.

### مزایای بودجه بندی

همواره اطلاعات در مورد درآمدها و هزینه‌ها و حجم فعالیتها را ارائه میدهد و نزدیکترین و با صرفه ترین راهها برای انجام برنامه ها و رسیدن به اهداف انتخاب می گردد.

بودجه کمک می کند که با حداقل امکانات، حداکثر کارایی در اقتصاد ایجاد شود.

با توجه به گریز ناپذیر بودن حضور دولت در اقتصاد، بودجه ابزار مهم دخالت دولت در اقتصاد است. دولت از طریق بودجه می تواند به مقابله با نوسانات اقتصادی و کنترل رکود، تورم بپردازد برنامه های مختلف را در کل کشور هماهنگ کند یا بعبارت دیگر با بودجه ریزی بین برنامه های مختلف دولت در امور اقتصادی فرهنگی، اجتماعی، سیاسی هماهنگی کنند.

بودجه کمک می کند که با حداقل امکانات، حداکثر کارایی در اقتصاد ایجاد شود.

امکان نظارت بر دولت و دستگاههای اجرایی را فراهم می کند.