

بسم الله الرحمن الرحيم



ضرورت مدیریت و کنترل بر اجرای بودجه عملیاتی

پس از تهیه و تصویب

تهیه و تنظیم: محمد آزادان

خرداد 86

فهرست :

- ۱ - مقدمه
- چرا نیازمند به استقرار سیستم نظارت و کنترل
- ۲ مستمر بر اجرای بودجه هستیم
- ۴ - شاخصه های کنترلی در یک نظام کنترلی مستمر
- ۶ - تفریغ بودجه
- مناسبترین زمان برای تهیه گزارشات مقایسه ای از وضعیت بودجه
- ۷ و نتایج واقعی حاصله از فعالیتها (گزارش تفریغ بودجه) چه موقع است
- آیا امکان دستیابی به سیستمی که بتواند نیازهای کنترلی و گزارشی را در سطوح
- ۹ مختلف سازمانی فراهم سازد وجود دارد.
- ۱۲ - مزایای استقرار سیستم کنترل مستمر بودجه

مقدمه :

پس از تهیه و تدوین سند چشم انداز ۲۰ ساله و تصویب سیاستهای کلی و اجرایی برنامه پنجساله امداد در شورای راهبری و کارگروههای تخصصی امداد امام که به همین منظور تشکیل و فعالیت می نمایند تلاش می گردد تا الزامات و راهبردهای لازم برای تحقق اهداف سند چشم انداز و سیاستهای تصویبی در بخش ها و فرابخش های مختلف تهیه و تدوین گردد. اما همواره این سوال در پیش روی مدیران و کارشناسان وجود دارد که چه تضمینی وجود دارد سرنوشت برنامه های تصویب شده در بودجه های سنواتی دچار انحراف نگردد و اساساً "چه مشکلاتی در مسیر اجرای عملیات وجود دارد که باعث می شود اجرای عملیات باکندی و تاخیر انجام پذیرد. آیا همواره کمبود اعتبارات مالی و امکانات فیزیکی و انسانی است که منجر به عدم تحقق اهداف و برنامه های پیش بینی شده می شود یا اینکه عوامل مهمتری وجود دارد که باید به آنها پرداخت.

نگارنده در قالب این نوشتار تلاش می نماید تا به مهمترین عامل در جهت تحقق اهداف برنامه ریزی شده بپردازد که همانا ضرورت و چگونگی ایجاد یک نظام کنترلی و نظارت مستمر در اجرای بودجه و ایجاد فضایی مناسب جهت استفاده موثر از بودجه می باشد.

چرانیازمند به استقرار سیستم نظارت و کنترل مستمر اجرای بودجه هستیم؟

بی شک تهیه بودجه بر مبنای عملیات دستگاه ها از بهترین شیوه های برنامه ریزی و بودجه بندی در کشور خواهد بود اما آنچه که همواره از نظر پنهان می ماند چگونگی تهیه بودجه عملیاتی و مهمتر از آن چگونگی کنترل و نظارت بر اجرای بودجه عملیاتی می باشد.

بحث در مورد بودجه ریزی عملیاتی به عنوان یک روش کارآمد و مترقی مدتی است که در کشور ما شروع شده و برخی از دستگا‌های اجرایی دولتی، و غیردولتی از جمله امداد امام برای عملیاتی نمودن آن گام‌هایی را برداشته اند که بی شک انتظار خواهیم داشت که این امر موجب تحول در اجرای برنامه‌ها و سرعت دستیابی به اهداف و رشد سازمانی گردد.

در طراحی یک نظام و سازمان عملیاتی، ایجاد ساختاری که بتواند کنترل مدیریت بر منابع و تخصیص صحیح آن منابع محدود، به نیازهای نامحدود را فراهم آورد مهم‌ترین دغدغه طراحان سیستم بوده و از بودجه (سنتی و یا عملیاتی) به عنوان اولین ابزار و مبنای ایجاد سایر کنترل‌های موثر در فرایند عملیات و مطابقت آن با اهداف کلان استفاده شده است.

ابلاغ بودجه مصوب به حوزه‌های ستادی و اجرایی در حقیقت اعلام مسیر حرکت و اولویت‌های اجرای عملیات و حدود اختیارات و مسئولیت‌های حوزه‌های مزبور خواهد بود. کنترل مستمر بروضعیت بودجه و مقایسه آن با نتایج واقعی آنقدر مهم است که اگر در مورد بودجه تهیه شده به روش سنتی هم اعمال می‌شده می‌توانست منشاء اثر در دستیابی به اهداف تعیین شده باشد.

تهیه بودجه عملیاتی می‌تواند یکی از ابزارهای کنترلی را در اختیار مدیریت قرار دهد اما آنچه که باعث اثربخش شدن این ابزار می‌گردد کنترل مستمر بودجه در حین اجرای عملیات و مقایسه نتایج واقعی با اقلام بودجه، شناسایی انحرافات و بازنگری سریع در بودجه و اولویت‌ها است. متأسفانه بنا به علل گوناگونی از جمله مشکلات ساختاری و تکنیکی این بخش از طراحی سازمان در کشور و به تبع نهاد متبوع همواره از نظر دور مانده است که اهم این علل را میتوان به شرح زیر نام برد:

ü استفاده از روش نقدی و نیمه تعهدی در حسابداری جهت ثبت و طبقه بندی اطلاعات.

ü عدم استفاده از روشهای موثر در کنترل و مطابقت عملیات با بودجه.

ü نداشتن نیروی انسانی کافی آموزش دیده و ماهر جهت اجرای کنترلها.

ü عدم استفاده از سیستم های نرم افزاری مناسب.

ü عدم استفاده صحیح از تکنولوژی روز جهت ارتباط اجزای سازمانها و دولت بصورت شبکه ای جهت تبادل سریع اطلاعات و به حداقل رساندن زمان در به روز شدن اطلاعات موجود در سطوح مختلف سازمانی.

ü نبود معیارهای درست و استفاده از معیارهای نامناسب در ارزیابی عملکرد مدیران و نتایج حاصله از فعالیتها.

ü عدم وجود استانداردهای ملی الزام آور در طراحی نرم افزارهای مالی ، اداری ، عملیاتی و... جهت تسهیل ارتباط بین بانکهای اطلاعاتی ، شکل و فرمت اطلاعات ورودی و خروجی و پیش بینی حداقل کنترلهای اتوماتیک در نرم افزارها.

ü الزام به ایجاد برخی تعهدات در پایان سال مالی که این امر مغایر با حسابداری به روش نقدی است.

ü ثبت موجودی مواد و کالای خریداری شده و مصرف نشده به عنوان هزینه سال بودجه در حالی که در واقع انتقال بخشی از بودجه سال قبل به سال بعد به صورت موجودی کالا می باشد.

ü در نظر نگرفتن منابع غیر نقدی در بودجه به عنوان یکی از منابع تامین هزینه ها نظیر موجودی کالای خریداری شده در سالهای قبل.

ü عدم وجود راهکاری موثر در ردیابی ، کنترل و انطباق بودجه کلی فعالیت هایی که بیش از یک سال بودجه را در بر می گیرند و در هر سال قسمتی از بودجه کلی آن فعالیت لحاظ می گردد نظیر پروژه های عمرانی.

شاخصه های کنترلی در یک نظام کنترلی مستمر:

در یک بودجه مناسب (سنتی و یا عملیاتی) برای مشخصه اصلی ، برنامه ریزی صورت می گیرد شامل:

۱. مبلغ نقدی که باید هزینه شود.
۲. مقادیر کمی که باید پس از هزینه مبالغ نقدی حاصل شود.
۳. دوره زمانی که نتایج کمی ناشی از هزینه منابع نقدی حاصل شود.

مبلغ نقدی:

هدف اصلی از بودجه ریزی تخصیص منابع نقدی محدود (درآمدها) به برنامه های با اولویت بیشتر است. با توجه به اینکه نقدینگی به عنوان تنها منبعی است که قابل تبدیل به سایر منابع مورد نیاز است به جرأت می توان گفت که اگر کنترل و تخصیص وجوه تنها هدف بودجه نباشد مهمترین هدف تهیه بودجه است .

بنابراین کنترل میزان مبلغ بودجه هنگام تخصیص به واحدهای اجرایی و مصرف آن توسط آنان مهمترین دغدغه حوزه برنامه ریزی امدادامام است .

مقادیر کمی (کمیت):

دستیابی به اهداف کمی زمانی کامل خواهد بود که کمیت تعیین شده در طول دوره بودجه ریزی شده تحقق یافته باشد. مقایسه نتایج کمی حاصله از عملیات اجرایی با مقادیر هزینه شده یکی از شاخصه های مهم دیگر در ارزیابی عملکرد نهاد متبوع می باشد.

متأسفانه از آنجاکه تا به حال اندازه گیری کمی نتایج حاصله بصورت روزمره و مثبت و گزارش آن باروشهای موجود مستلزم صرف وقت و هزینه زیاد و با اشکالات متعددی روبرو بوده است، برای ارزیابی سریعتر مدیریت با استفاده از یک فرض ساده معیار سنجش تغییر کرده است. فرض شده که مبلغ هزینه شده متناسب با مقدار کار انجام شده و با قبول کردن این فرض می توانیم با استفاده از گزارشات مالی که نشان دهنده مبلغ هزینه شده است پیشرفت کمی فعالیت ها را تخمین زد. با این روش هر حوزه ای که مقدار بیشتری از بودجه را جذب کرده باشد (مصرف کرده باشد) پیشرفت فیزیکی بیشتری هم داشته است چراکه در صورت عدم مصرف بودجه دریافتی، مدیر مربوطه متهم به کم کاری خواهد بود و یا اینکه باتوجه به رویه قبلی در تصویب بودجه که متناسب با قدرت چانه زنی مدیر می باشد در صورت مصرف کامل بودجه نقطه شروع چانه زنی بر سر بودجه سال بعد بالاتر خواهد بود و می تواند در سال بعد از بودجه بالاتری برخوردار شود.

دوره زمان :

چه در روش بودجه ریزی سنتی و چه در بودجه ریزی عملیاتی برنامه ریزی برای یک دوره مالی معین تهیه می شود. البته در کنترل این عامل نباید فقط به دوره بودجه بصورت کلی یک سال مالی (عملیاتی) توجه داشت بلکه منظور از کنترل زمانی بودجه، شروع و پایان اجرای عملیات در زمانهای تعیین شده در طول سال است. برای روشن شدن مطلب به مثال زیر توجه کنید:

برای یک دوره یکساله (فروردین تا اسفند) مدیریت می بايست چهار فعالیت A-B-C-D را انجام دهد. اتمام فعالیت A پیش نیاز شروع فعالیت های B-C می باشد و اتمام فعالیت C پیش نیاز شروع فعالیت D خواهد بود.

فعالیت	فروردین	اردیبهشت	خرداد	نیر	مرداد	شهریور	مهر	آبان	آذر	دی	بهمن	اسفند
فعالیت A	→											
فعالیت B			→									
فعالیت C				→								
فعالیت D							→					

در چنین حالتی در مورد فعالیت A علاوه بر انجام فعالیت با هزینه و کمیت معین زمان اتمام عملیات هم دارای اهمیت می باشد چراکه در صورت عدم تحقق آن فعالیت های بعدی تماما دچار تاخیر شده و در نتیجه کل بودجه تهیه شده دچار انحراف خواهد شد البته با دریافت اطلاعات به موقع در طول اجرا فعالیت A می توان تاخیر احتمالی را در ماههای اردیبهشت و یا خرداد پیش بینی کرد و با تخصیص منابع بیشتر و سایر تمهیدات از تاخیر جلوگیری نمود و یا اینکه برای کوتاه تر کردن زمان اجرا و اتمام فعالیت های B-C-D برنامه ریزی لازم را انجام داد و بدینوسیله به اهداف کلی بودجه در پایان سال دست یافت.

کنترل طبقه بندی و ثبت مستمر اطلاعات می تواند منجر به دسترسی به گزارشات دقیق و به موقع جهت تامین نیاز تصمیم گیرندگان (مدیران) در سطوح مختلف سازمانی جهت مدیریت بهتر منابع و فعالیتها گردد.

تفریح بودجه:

گزارش تفریح بودجه مهمترین گزارشی است که می تواند مقایسه بین نتایج بدست آمده بانتهای بودجه هزینه شده را ارایه نماید. متاسفانه بدلیل وجود برخی اشکالات حتی در صورت تهیه بودجه عملیاتی باز هم نمی توان انتظار تاثیر چندانی در بهبود مدیریت منابع داشت . چراکه یک ابزار مهم نظارتی مورد نیاز دولت و مجلس کم اثر شده است .

اکثر حوزه های اجرایی در ثبت حسابهای درآمد و هزینه ای خود با تاخیر حداقل یک ماهه و بیشتر روبرو هستند این بدان معنی است که تا پایان فروردین ماه سال بعد هنوز هیچیک از حسابها قطعی نشده است .

فرض کنیم که در بهترین شرایط ، حسابرسی صورتهای مالی تهیه شده هم یک ماه زمان نیاز داشته باشد.

حال بادر نظر گرفتن موارد بالا زودترین زمان ارایه گزارشات مالی پایان خرداد ماه خواهد بود. که چنانچه فرصت زمانی لازم برای مطالعه و بررسی و تصمیم گیری را هم یک ماه فرض کنیم تاثیر این گزارشات در تصمیم گیری مدیریت برای بودجه ریزی سال جدید پایان تیرماه خواهد بود یعنی پس از گذشت حداقل چهارماه از تصویب بودجه سال جاری . تازه این موضوع را هم باید در نظر داشت که عملیات تهیه ، ارایه و تصویب بودجه هر سال حداقل چهارتا پنج ماه قبل از سال شروع شده است . بنابراین در بهترین شرایط یک فاصله حداقل هشت ماهه بین آگاهی از نتیجه عملیات سال قبل و تهیه

بودجه سال بعد وجود دارد. در چنین حالتی آیا می توان انتظار داشت که نتایج حاصل از اجرای بودجه هر سال راهگشای تصمیمات و برنامه ریزی برای سال بعد باشد.

مناسب ترین زمان برای تهیه گزارشات مقایسه ای از وضعیت بودجه و نتایج واقعی حاصله

از فعالیت ها (گزارش تفریح بودجه) چه موقع است ؟

از آنجا که جاری شدن عملیات ارزیابی عملکرد مدیران و نتایج فعالیتهای انجام شده از مشخصه های یک سازمان پویا و لازمه رشد و ارتقای سطح بهره وری سازمانی است کلیه سطوح مدیریتی از مدیریت عالی امداد تامدیران و سرپرستان واحدهای کوچک عملیاتی درون سازمانی متناسب با سطح سازمانی نیازمند دریافت گزارشات واحدهای زیرمجموعه خود و در زمانهای روزانه |هفتگی| ماهانه | فصلی| سالانه خواهند بود که دوره زمانی این گزارشات هرچه در سطوح بالاتر قرار می گیریم بیشتر می گردد اما این بدان معنا نیست که گزارشات روزانه یا هفتگی و..... برای آنها بلا استفاده است چراکه در مورد برخی فعالیتهای و یا ارقام بودجه شده با توجه به اهمیتی که دارند به گزارشات در دوره های کوتاه تر نیاز مندیم.

شناسایی مدیران توانمند و استفاده از مدیریت و تجربه آنان در سمت های مدیریتی و تصمیم گیری یکی دیگر از اهدافی است که با استفاده از یک بودجه مناسب و کنترل و مقایسه صحیح و مستمر نتایج واقعی با بودجه می توان بدان دست یافت .

این امر با تسهیم بودجه یک حوزه بر اساس نوع فعالیت واحدهای سازمانی بین آنها قابل دستیابی خواهد بود. بدین معنی که بودجه ریزی عملیاتی این امکان را فراهم می آورد که برای هر نوع از عملیاتی که انجام می شود می توان به فعالیتهای و ریز فعالیتهای دیگری تقسیم کرد و برای تمام آنها یک بودجه با شاخص های لازم شامل: مقدار و محدوده زمانی اجرای عملیات تهیه نمود. از آنجا که هر فعالیتی و یا ریز فعالیت رami توان به یک واحد سازمانی محول نمود بنابراین لازم است که بودجه

تصویب شده آن فعالیت هم به همان واحد سازمانی اختصاص یابد و در مقابل پاسخگویی لازم را از همان واحد مصرف کننده منابع در مورد نتایج کمی و کیفی و زمانی بودجه هزینه شده انتظار داشت .

بدیهی است این امر تنها با کنترل مستمر و اخذ گزارشات روزانه از عملیات هر واحد امکان پذیر است ، مسلم است توقع اینکه هر واحد سازمانی خود وظیفه ثبت و طبقه بندی و گزارش عملیات را عهده دار شود هم از نظر هزینه ای و هم از نظر کنترل های داخلی صحیح نبوده و نیست . بنابراین لازم است واحدهای ممیزی بودجه که نظارت قبل از خرج و بعد از خرج را بر عهده دارند و امور مالی که وظیفه ممیزی اسناد و مدارک طبقه بندی و ثبت و قایع مالی را عهده دارد سازوکار مناسب جهت ثبت و طبقه بندی به موقع و صحیح فعالیتها را بر اساس بودجه و واحدهای سازمانی در خود ایجاد نمایند .

از گزارش تفریغ بودجه به منظور ابزاری جهت ارزیابی نتایج فعالیتها و اتخاذ تصمیمات اصلاحی در اجرا فعالیت و یا بودجه استفاده می شود. برای مثال در یک واحد عملیاتی کوچک مثل واح آموزش یا نگهداری و بهره برداری دریافت

گزارشات روزانه توسط سرپرست واحد ابزاری مناسب در شناسایی انحرافات از برنامه و اتخاذ روشهای اصلاحی جهت هدایت فعالیتها در چهارچوب مسئولیتها و بودجه واحد خود می باشد. در لایه ای بالاتر مثل معاونت مالی و اداری شاید دریافت گزارشات هفتگی و به تفکیک واحدهای تحت امر خود و همینطور یک گزارش تجمیعی از کل واحدهای زیرمجموعه و خود معاونت مناسب تر خواهد بود. و به همین ترتیب گزارشات ماهانه برای مدیریت ارشد سازمان و گزارشات فصلی برای دفتر مقام معظم رهبری و هیئت دولت و گزارشات سالانه برای مجلس و آرایه به عموم مردم.

آیا امکان دستیابی به سیستمی که بتواند نیازهای کنترلی و گزارشی را در سطوح

مختلف سازمانی فراهم سازد وجود دارد؟

قطعا" باتوجه به امکان استفاده از تکنولوژی های روز دنیا پاسخ این سوال مثبت است . در زیر به تجربه صورت گرفته در نهاد متبوع اشاره می شود.

ابتدا بطور خلاصه به تشریح یک گردش کار بهینه در درون سازمان می پردازیم:

۱- تهیه اطلاعات پایه جهت استفاده در طبقه بندی و ثبت اطلاعات و در نهایت تهیه گزارشات.

در این مرحله چند نکته مهم را باید در نظر داشت :

۱-۱- الزامات موجود در طراحی و تعریف سطوح بودجه (امور، برنامه ، فعالیتها و....)

بالزامات موجود با طراحی و تعریف سطوح حسابداری متفاوت است که این امر موجب شده بین گزارشات تهیه شده توسط امور مالی با بودجه مغایرتهایی در جزئیات بوجود آید.

۱-۲- الزامات و مفاهیم موجود در طراحی و تعریف سطوح عملیاتی سازمان (مصرف

کنندگان منابع) با الزامات و مفاهیم موجود با طراحی و تعریف مراکز هزینه در حسابداری و یا چارت سازمانی در تشکیلات و اتوماسیون اداری متفاوت است که این امر موجب شده گزارشات تهیه شده توسط امور مالی بر اساس مراکز هزینه نتواند معیار مناسبی در ارزیابی عملکرد مدیران و سرپرستان واحدها را در اختیار مدیریت قرار دهد.

۲- ثبت بودجه مصوب به عنوان اولین داده جهت کنترل عملیات توسط بخش بودجه .

- ۳- تسهیم بودجه مصوب بر اساس فعالیتها بین واحدهای درون سازمانی و رعایت سقف کل بودجه در سطوح مختلف بودجه (امور، برنامه و...).
- ۴- دریافت درخواستهای حوزه های ستادی و اجرایی در قالب خرید کالای سرمایه ای / خدمات/ هزینه های جاری/ پرداخت قراردادها/ پرداخت پروژه ها برای دریافت منابع مالی جهت انجام هزینه های عملیاتی توسط بخش بودجه.
- ۵- ممیزی درخواستهای واحدهای مختلف درون سازمانی از نظر مطابقت با بودجه و کفایت آن (از نظر مبلغ، مقدار و محدوده زمانی درخواست) و صدور مجوز انجام پرداخت جهت امور مالی و ثبت آن به عنوان یک تعهد پرداخت و کاهش بودجه تعریف شده مربوط به فعالیت در آن واحد سازمانی .
- باهر درخواستی که توسط بخش بودجه تعهد شده و مجوز پرداخت صادر می شود مانده بودجه فعالیت مربوطه که به واحد سازمانی درخواست کننده اختصاص یافته بوده کاهش می یابد.
- ۶- پرداخت توسط امور مالی بر مبنای مجوزهای صادره توسط بخش بودجه . در این مرحله درخواستهای تعهد شده از درخواستهای تعهد نشده جداسازی شده و فقط برای درخواستهایی که مجوز پرداخت داده شده است چک صادر می گردد.
- ۷- انجام هزینه ها و ارسال مدارک مثبت هزینه در قالب فاکتور/ صورتحساب / صورت وضعیت به امور مالی جهت ممیزی / طبقه بندی و ثبت در حسابها. در این مرحله کنترلهای لازم از نظر مطابقت با درخواست مربوطه/ قراردادها و دستور کارهای صادره و همچنین رعایت قوانین و مقررات و بخشنامه هادرا انجام هزینه ها و صحت مدارک انجام می شود و سپس به نحو مناسب طبقه بندی و در حسابها ثبت می شود.
- ۸- بررسی اسناد حسابداری و مدارک مثبت هزینه توسط بخش بودجه از نظر وضعیت مجوز صادره و مطابقت هزینه انجام شده از نظر مقدار و مبلغ با درخواست اولیه تعهد شده و برگشت مانده مبلغ هزینه نشده به مانده بودجه جهت تعهد درخواستهای بعدی همان واحد سازمانی .

۹- با اجرای گردش کار مذکور و استفاده از یک سیستم نرم افزاری مناسب که امکان ثبت و کنترل اتوماتیک مقادیر/مبالغ / مانده ها / تاریخها و... را در اختیار قرار دهد همواره می توان وضعیت بودجه و پیشرفت عملیات را بصورت مستمر کنترل کرد و گزارشهای روزانه را بصورت دقیق و سریع از آن استخراج نمود و با استفاده از گزارشهای موجود انحرافات احتمالی از بودجه را بلافاصله بررسی و تصمیم گیری مناسب را در جهت اصلاح عملیات و یا اولویتهای بودجه بندی شده اتخاذ نمود.

۱۰- ثبت تغییرات در اولویت بندیها و اصلاح بودجه و اعمال کنترل ها بر اساس وضعیت جدید.

مزایای استقرار سیستم کنترل بودجه :

در صورت استقرار چنین سیستمی در حوزه های ستادی و اجرایی و اتصال آنها به یک شبکه سراسری
براحتی می توان گزارشات تجمیعی در سطوح مختلف مورد نیاز را برای مدیریت مرکزی تهیه و برای
تصمیم گیریهای کلان در اختیار قرار داد.

همچنین می توان بسیاری از کنترلهای مهم اساسی را بصورت نرم افزاری پیاده سازی نمود و از نیروی
انسانی مورد نیاز جهت استقرار آن کنترلها در سازمان کاست و در عین حال سرعت و دقت کنترلها را
افزایش داد و از اشتباهات انسانی چه بصورت سهوی و یا عمدی جلوگیری نمود.

بی شک استقرار یک نظام کنترلی مستمر و موثر در اجرای فعالیتهای در چهارچوب بودجه بسیار مهمتر از
روش تهیه بودجه خواهد بود چرا که در نبود آن انتظار هرگونه تأثیری از بودجه ریزی معقول نخواهد
بود و در صورت فقدان چنین سیستمی هیچ گونه ابزاری برای ارزیابی فعالیتهای انجام شده در دست
نیست . یا اگر هم باشد به علت تاخیرات طولانی در گزارش ارزیابی های صورت گرفته دیگر قابل
استفاده و منشاء اثر نخواهد بود.

در چنین شرایطی تهیه و ارائه گزارشات در کوتاهترین زمان ممکن و بایبشترین دقت و به همراه جزئیات
و متناسب با سطوح مختلف سازمانی میسر گردیده و امکان انعطاف پذیری بالا در اجرای عملیات
و مدیریت منابع را فراهم می کند. با توجه به نوپا بودن بودجه ریزی عملیاتی و همچنین اشکالات اساسی
موجود در ثبت و گزارشگیری نتایج واقعی و مقایسه آن با برنامه های تدوین شده در قالب بودجه در نهاد
متبوع ، وجود چنین سیستمی جهت اعمال مدیریت باچشمان باز بر مصرف منابع ضروری و بلکه
حیاتی است .

استقرار چنین سیستمی حتی اشکالات موجود کنترل بودجه تهیه شده به روش سنتی راهم تا حد زیادی جبران نموده و ارزیابی صحیح تر و گزارشات به موقعتری را در اختیار مدیریت قرار داده و از این طریق تاثیر بسزایی در اتخاذ تصمیمات مدیریتی خواهد گذاشت . همچنین می توان انتظار داشت که در اثر وجود یک چنین سیستمی دوران گذار از بودجه ریزی به روش سنتی به بودجه ریزی به روش عملیاتی را خنثی و سرریز می کند.

پایان