

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



نمایه شد  
 نمایه‌ساز: حدیدوار  
 تاریخ: ۸۳۱۱

مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت  
 (وابسته به وزارت نیرو)

مرکز اطلاعات مدرک علمی ایران  
 تهیه مدرک

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد

رشته مدیریت مالی

۱۳۸۲ / ۱۰ / ۳۰

بررسی سیستم بودجه بندی فعلی سازمان توانیر

و ارائه یک مدل مناسب بودجه بندی عملیاتی برای آن

استاد راهنما: دکتر قدرت ا... طالب نیا

استاد مشاور: آقای محمدعلی رودی

۵۹۹۵۶

پژوهشگر: منصور علی وزیری

(سال تحصیلی ۸۲-۱۳۸۱)

### تشکر و قدردانی

از کلیه اساتید محترم، مخصوصاً جناب آقای دکتر طالب نیا بخاطر راهنمایی ها، تلاش و زحماتی که در طول انجام این تحقیق متحمل شدند، قدردانی می نمایم.

و همچنین از جناب آقای محمد علی رودی که در این زمینه مرا مشاوره نمودند، کمال تشکر را دارم.

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	فصل اول : کلیات .....
۱-۱-۱	مقدمه .....
۱-۲-۱	ضرورت و اهمیت موضوع .....
۱-۳-۱	بیان مسئله .....
۱-۴-۱	اهداف تحقیق .....
۱-۵-۱	فرضیه های تحقیق .....
۱-۶-۱	روشهای جمع آوری اطلاعات .....
۱-۷-۱	جامعه آماری و نمونه گیری .....
۱-۸-۱	روش آزمون فرضیه های تحقیق .....
۱-۹-۱	محدودیتهای تحقیق .....
۱-۱۰-۱	تعاریف عملیاتی واژه های تحقیق .....
۱-۱۱-۱	ساختار تحقیق .....
۱۱	فصل دوم : مبانی نظری تحقیق .....
۱۱	مقدمه .....
۱۲	بخش اول : شناخت سازمان مدیریت تولید و انتقال نیروی برق ایران ( توانیر ) .....
۱-۱-۲	تاریخچه .....
۱-۲-۱	اهم فعالیتها .....
۱-۳-۱	منابع مالی .....
۱-۴-۱	ساختار سازمانی .....
۱۶	بخش دوم : مفاهیم بودجه بندی .....
۱-۲-۲	مبانی بودجه بندی .....
۲-۲-۲	مقاصد بودجه بندی .....
۳-۲-۲	وظایف بودجه بندی .....
۴-۲-۲	روشهای بودجه بندی .....
۱۹	۱- بودجه متداول ( سنتی ) .....
۱۹	۲- بودجه ریزی افزایشی .....

۲۰.....	۳- بودجه برنامه ای ( PPB )
۲۱.....	۴- بودجه عملیاتی
۲۱.....	۵- بودجه ( برنامه ریزی - طرح ریزی - بودجه ریزی ) P.P.B.S
۲۲.....	۶- بودجه ریزی بر مبنای صفر
۲۳.....	۲-۲-۵- معیارهای مطلوبیت یک سیستم بودجه بندی
۲۷.....	۲-۲-۵-۱- شاخص های معیار مطلوبیت سیستم بودجه بندی
۲۸.....	۲-۲-۵-۲- معایب و مزایای روشهای مورد بررسی

### بخش سوم : بررسی سیستم بودجه بندی فعلی سازمان توانیر ..... ۲۹

۲۹.....	۲-۳-۱- طبقه بندی بودجه ای در سازمان
۳۱.....	۲-۳-۲- مراحل تهیه و اجرای بودجه در سازمان توانیر
۳۲.....	مرحله اول : تهیه و تنظیم و پیشنهاد بودجه
۳۲.....	مرحله دوم : کنترل و تلفیق بودجه پیشنهادی در بودجه کل کشور
۳۳.....	مرحله سوم : تصویب بودجه
۳۳.....	مرحله چهارم : اجرای بودجه
۳۴.....	مرحله پنجم : نظارت و کنترل
۳۴.....	مرحله ششم : تهیه بودجه اصلاحی

### بخش چهارم : بررسی سیستم بودجه بندی عملیاتی برای سازمان توانیر ..... ۳۵

۳۵.....	۲-۴-۱- نظریه تنظیم بودجه بر حسب عملیات
۳۷.....	۲-۴-۲- مزایای تنظیم بودجه بر حسب عملیات
۳۸.....	۲-۴-۳- روش تنظیم بودجه بر حسب عملیات
۳۹.....	۲-۴-۴- طرز تنظیم بودجه عملیاتی طبق حسابداری قیمت تمام شده
۴۲.....	۲-۴-۵- تدوین مدل بودجه بندی عملیاتی برای سازمان توانیر

### بخش پنجم : تحقیقات انجام شده ..... ۵۸

#### فصل سوم : متدولوژی تحقیق ..... ۵۹

۵۹.....	۳-۱- روش تحقیق
۵۹.....	۳-۲- اهداف تحقیق
۶۰.....	۳-۳- فرضیه های تحقیق
۶۲.....	۳-۴- جامعه آماری و نمونه گیری
۶۳.....	۳-۵- روشهای جمع آوری اطلاعات
۶۴.....	۳-۶- روایی پرسشنامه
۶۷.....	۳-۷- روش آزمون فرضیه های تحقیق

۷۰..... ۳-۷-۱- تجزیه و تحلیل داده ها

۷۱..... فصل چهارم: نتایج و تجزیه و تحلیل تحقیق

۷۱..... ۴-۱- نتایج توصیفی سؤالات عمومی پرسشنامه

۷۴..... ۴-۲- نتایج و تجزیه و تحلیل آزمون فرضیات

۷۴..... ۴-۲-۱- نتایج و تجزیه و تحلیل آزمون فرضیه ۱

۷۶..... ۴-۲-۲- نتایج و تجزیه و تحلیل آزمون فرضیه ۲

۷۹..... ۴-۲-۳- نتایج و تجزیه و تحلیل آزمون فرضیه ۳

۸۱..... ۴-۲-۴- نتایج و تجزیه و تحلیل آزمون فرضیه ۴

۸۴..... ۴-۲-۵- نتایج و تجزیه و تحلیل آزمون فرضیه ۵

۸۶..... ۴-۲-۶- نتایج و تجزیه و تحلیل آزمون فرضیه ۶

۸۹..... ۴-۳- نتیجه گیری کلی

۹۰..... فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

۹۰..... ۵-۱- نتایج کلی تحقیق

۹۲..... ۵-۲- پیشنهادات

۹۳..... منابع و مأخذ:

..... پیوست ها

## فصل اول

### کلیات

#### ۱-۱- مقدمه

استفاده مؤثر از منابع محدود مستلزم نوعی طرح ریزی بنام بودجه بندی است که منابع مالی را به مقاصد انسانی تبدیل می کند و در خدمت آن قرار می دهد. بودجه بندی ضمن ایجاد هماهنگی در فرایند حیات یک سازمان، همکاری و ارتباط بین اجزای آن را ترویج و گسترش داده و با مقصداری کردن اهداف سازمان چارچوبی برای ارزیابی نتایج فعالیتهای انجام شده فراهم می سازد.

انتظارات و خواستههای انسانی محدودیت نداشته بلکه به طور فزاینده ای در حال رشد است. بنابراین برای تخصیص منابع و وجوه موجود بین مردم درجهت تأمین انتظارات آنها باید راهی یافت. در پشت هر بودجه دولتی تعارض و کشمکش نهفته است. با توجه به تنوع بی پایان و گوناگونی نامحدود خواسته های انسانی، بودجه یک دولت هرگز نمی تواند تنها یک مقوله باشد. باید از موضوعات و اجزای بسیار تشکیل شود، بودجه سندی از گذشته است. پیروزیها، ناکامیها، چانه زنیها و مصالحه و سازشها بر سر تخصیصهای گذشته در اقلام بودجه مستقر است و در نتیجه در اقلامی هم که در بودجه منعکس نمی شود، بازتاب می یابد.

همچنین بودجه گزارشی درباره آینده است. بودجه مرتبط ساختن مخارج پیشنهاد شده با رویدادهای مورد نظر آینده را وجهه همت خود قرار می دهد. بنابراین بودجه باید مجموعه ای از برنامه ها باشد. در این برنامه ها سعی می شود وضعیت آینده امور از خلال یک رشته اقدامات جاری تعریف و مشخص گردد. بنابراین بودجه در عین حال مجموعه ای از پیش بینی ها می باشد. به این اعتبار ارتباط بین مطالب و ارقام در اسناد بودجه و رفتار آینده انسانی، در بودجه مشخص می گردد.

از آنجا که منابع محدودتر از خواسته هاست ، بودجه به مکانیسمی برای تخصیص منابع تبدیل می‌شود.

اگر در نظر باشد که با کمترین هزینه ، اهداف مورد نظر تحصیل شود . بودجه ممکن است به ابزاری برای تحقق کارایی تبدیل گردد. اگر کوششها در این جهت باشد که با تلقی هزینه بعنوان شکلی از اشکال سرمایه گذاری ، منابع مالی افزایش یابد . بودجه ها به ابزاری برای دستیابی به رشد اقتصادی تبدیل می‌شوند<sup>۱</sup>.

بودجه می تواند دربرگیرنده انتظارات و توقعات یک سازمان باشد . چنین بودجه ای می‌تواند دربرگیرنده مبالغی باشد که سازمان انتظار دارد آن را هزینه کند . یک بودجه همچنین می‌تواند بازتاب دهنده آرزوهای سازمانی باشد . چنین بودجه ای ممکن است متضمن ارقامی باشد که سازمان امیدوار است تحت شرایط مناسب دریافت نماید ، از آنجا که مبالغ درخواستی برای این یا آن هدف ، در میزان مبالغ دریافتی ، اغلب تاثیر می‌گذارد ، پیشنهادهای بودجه معمولاً جنبه استراتژیک (راهبردی) دارند . کل مبلغ و نحوه توزیع آن بین فعالیتهای گوناگون ممکن است به صورتی طراحی شود که در خدمت حمایت از اهداف یک سازمان قرار گیرد . وقتی یک بودجه صرف حفظ هزینه در سطح مرزهای تعیین شده و اهداف ثابت می‌گردد ، به اهرمی تبدیل می‌گردد که برخی از تصمیم گیرندگان از طریق آن می‌کوشند رفتار دیگران را تحت نظارت و کنترل خود در آورند.

مقامات سازمانی برای اینکه بتوانند بطور صحیح و به سهولت به تصمیم گیری پردازند ، می‌بایست از بودجه بعنوان یک ابزار بسیار مهم استفاده نمایند. عبارتی دیگر بودجه و سیستم بودجه بندی باید موجبات تصمیم گیری بهتر و سریعتر مقامات مربوطه را فراهم آورد . همچنین

---

۱- ویلداوسکی ، آرون ، بودجه بندی یک تئوری تطبیقی فرآیندهای بودجه ای ، محمدی ، مسعود ، انتشارات سازمان برنامه و



یک سیستم بودجه بندی صحیح ، عمل نظارت و کنترل اجرای بودجه را آسانتر می کند و موجب بهبود مدیریت می گردد . یعنی یک سیستم صحیح می تواند مدیران سازمان را در برنامه ریزی ، سازماندهی ، نظارت و کنترل واز همه مهمتر در تصمیم گیری یاری نماید.

این تحقیق درصدد آن است که سیستم فعلی بودجه بندی در سازمان توانیر را از نظر برنامه ریزی ، هماهنگی و کنترل مورد بررسی و مطالعه قرار دهد. چنانچه سیستم فعلی جوابگوی نیازهای اطلاعاتی جهت برنامه ریزی ، هماهنگی و کنترل نباشد ، یک سیستم بودجه بندی پیشنهادی که جوابگوی نیازهای اطلاعاتی جهت برنامه ریزی ، هماهنگی و کنترل عملیات باشد ، ارائه نماید . امید است نتایج تحقیق بتواند پیشنهادهای عملی در اختیار مقامات تصمیم گیرنده در سازمان توانیر و سایر استفاده کنندگان قرار دهد و همچنین راهنمایی برای تحقیقات آتی باشد.

## ۱-۲- ضرورت و اهمیت موضوع

برنامه ریزی ، هماهنگی و کنترل مؤثر ، لازمه یک عملیات موفق می باشد . استفاده های بسیار زیاد و متعددی از اطلاعات بودجه به وسیله مدیریت در رسیدن به یک برنامه ریزی ، تصمیم گیری و کنترل مؤثر می شود. یکی از مواردی که به آسان سازی تصمیم گیری ، کنترل و نظارت و بهبود مدیریت کمک می کند، استفاده از سیستم بودجه بندی می باشد . اگر بودجه بندی به نحو دقیق و قابل اجرایی تنظیم گردد ، می تواند تصمیم گیری بهینه ، بهبود مدیریت و بهبود کنترل و نظارت بر اجرای بودجه را تسهیل نماید.

بودجه از دیرباز بعنوان یکی از فنون و روشهای مؤثر برای نیل به اهداف مؤسسات بوده است . بودجه ای که بر مبنای بررسی و مطالعه اهداف ، عملیات و فعالیتهای سازمان تنظیم گردد ، برنامه عمل مدیریت را معین و هماهنگی لازم بین فعالیتها را برقرار می سازد . البته میزان وسعت

یک سیستم بودجه بندی ، بستگی به میزان و درجه پیچیدگی واحد سازمانی ، مقدار درآمدها و هزینه ها و غیره دارد.

اما برای موثر و کارا بودن یک سیستم بودجه بندی ، لازم است که اهداف یک واحد سازمانی تماماً در آن منظور گردد . برای رسیدن به این اهداف لازم است تمام فعالیت‌های یک مؤسسه بصورت بخش‌های جداگانه مطرح و از لحاظ کمی ، میزان درآمد و هزینه زایی آنها برآورد گردد تا بتوانیم یک بودجه جامع برای کل مؤسسه داشته باشیم .

بنابراین ملاحظه می گردد اهمیت و نقش بودجه بندی در برنامه ریزی ، هماهنگی ، کنترل و در نهایت بهبود مدیریت سازمان در نیل به اهداف سازمانی تا چه اندازه قابل توجه و مهم می باشد و در صورتی که سیستم فعلی سازمان ، بررسی و بهینه سازی نگردد ، نمی توان انتظار داشت فرایند مدیریت ، تصمیم گیری و سیستم نظارتی از قابلیت‌های بیشتری برخوردار گردد.

### ۱-۳- بیان مسئله

اگر مدیریت را بر حسب عناصر تشکیل دهنده آن ( یا وظایف مدیر ) تعریف کنیم ، می توان مدیریت را علم و هنر تخصیص منابع ( مالی و انسانی ) ، هماهنگ کردن ، رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته جمعی برای نیل به اهداف مطلوب با حداکثر کارایی تعریف نمود . بنابراین برنامه ریزی و تصمیم گیری و کنترل از وظایف اساسی و مهم مدیران می باشد و یکی از شیوه های رایج برنامه ریزی ، تصمیم گیری و کنترل از جانب مدیران استفاده از بودجه می باشد . زیرا هر گونه فعالیت در سطح سازمان مستلزم صرف منابع و انجام هزینه است و بدون آن هیچ هدفی قابل تحقق و هیچ مدیریتی قابل اعمال نیست .

با این توصیف می توان گفت بودجه ، ابزاری است که از طریق آن عملاً کلیه برنامه های مدیریت بیان شده و در ارتباط با یک ضابطه کمی مورد ارزیابی قرار می گیرد.

از نظام بودجه ریزی مطلوب ، نقش هایی انتظار می رود که از آن جمله می توان به دقت ، صحت ، سرعت ، به موقع بودن ، شفاف ، مرتبط و جامع بودن اطلاعات فراهم شده . کمک به برنامه ریزی های بلند مدت ( تعیین فرصتها و تهدیدات ) ، تخصیص بهینه منابع سازمان ، هماهنگ کردن بخشهای مختلف سازمان و یکپارچه کردن آنها ، توانایی پیش بینی عملکرد ، ابزاری مؤثر در استفاده بهینه از موقعیتهای زمانی ، جلب وفاق و حمایت مجریان ، استفاده از عملکرد گذشته به عنوان راهنمایی برای آینده ، کنترل عملکرد جاری و تعیین انحراف از پیش بینی اشاره کرد . کارایی نظام بودجه ریزی نیز بر اساس ایفای نقشهای آن سنجیده می شود.

همانطور که گفته شد بودجه بعنوان یک ابزار در دست مدیریت سازمانها و شرکتهای جهت نیل به اهداف مدیریت می باشد و یک سیستم بودجه بندی مناسب موجب تسهیل در تصمیم گیری ، برنامه ریزی ، کنترل ، نظارت و بهبود مدیریت می گردد.

با توجه به توضیحات فوق ، از آنجا که سازمان توانیر جهت هدایت فعالیتهای خود به سمت اهداف سازمانی و امکان کنترل و ارزیابی نتایج آنها نیازمند سیستم بودجه ای است که بتواند نتایج مالی برنامه ها و فعالیتهای طرح ریزی شده را در یک دوره معین ارائه نماید، لذا لازم است جهت هماهنگی بین فعالیتهای آنها و انجام هر چه بهتر تصمیم گیری ، برنامه ریزی و کنترل ، نظارت بر اجرای بودجه ، آگاهی از برنامه های آتی و نیاز مالی برای عملیات و فعالیتهای ، سیستمی تدوین شود که کلیه موارد مذکور را برآورده سازد.

#### ۱-۴- اهداف تحقیق

هدف از تحقیق ، دستیابی به روش ( چگونه ) بودجه بندی در سازمان توانیر با توجه به نقاط ضعف روش فعلی ، امکانات اطلاعاتی مورد انتظار و ارائه یک روش بودجه بندی عملیاتی جهت نیل به موارد ذیل می باشد :

- ۱- کمک به مدیریت در امر برنامه ریزی ، شامل : دسترسی به اطلاعات دقیق ، صحیح ، به موقع و همچنین دسترسی به اطلاعات لازم برای برنامه ریزی بلند مدت سازمان
- ۲- کمک به مدیریت در امر هماهنگی ، شامل : استفاده از عملکرد گذشته بعنوان راهنمایی برای آینده ، تخصیص بهینه منابع به بخشهای مختلف ، هماهنگ کردن بخشهای مختلف سازمان . ایجاد روابط نزدیک میان کارشناسان بودجه و مامورین اجرایی عملیات ، طراحی و تنظیم دقیق تر عملیات و در نهایت بالا بردن مهارت و تخصص کارشناسان بودجه .
- ۳- کمک به مدیریت در امر کنترل ، شامل : دستیابی به ابزارهای کنترل و نظارت ، کنترل عملکرد جاری ، کنترل عملیات واحدهای تابعه و قابلیت تعیین انحراف از پیش بینی و توانایی پیش بینی عملکرد سازمان .

#### ۱-۵- فرضیه های تحقیق

براساس اهداف تحقیق ، فرضیه هایی به شرح زیر مد نظر می باشد.

- ۱- اجرای روش های بودجه بندی عملیاتی در سازمان توانیر باعث ارتقاء سطح برنامه ریزی می گردد.  
برای بررسی فرضیه فوق دو فرضیه به شرح زیر تعریف گردیده است :
  - اجرای سیستم بودجه بندی فعلی در سازمان توانیر باعث ارتقاء سطح برنامه ریزی می گردد.
  - اجرای سیستم بودجه بندی عملیاتی در سازمان توانیر باعث ارتقاء سطح برنامه ریزی نمی گردد.
- ۲- اجرای روش های بودجه بندی عملیاتی در سازمان توانیر باعث ارتقاء سطح هماهنگی بین قسمت ها می گردد.  
برای بررسی فرضیه فوق دو فرضیه به شرح زیر تعریف گردیده است :

۱- اجرای سیستم بودجه بندی فعلی در سازمان توانیر باعث ارتقاء سطح هماهنگی بین قسمتها می گردد.

۲- اجرای سیستم بودجه بندی عملیاتی در سازمان توانیر باعث ارتقاء سطح هماهنگی بین قسمتها نمی گردد.

۳- اجرای روش های بودجه بندی عملیاتی در سازمان توانیر باعث ارتقاء سطح کنترل می گردد. برای بررسی فرضیه فوق دو فرضیه به شرح زیر تعریف گردیده است :

۱- اجرای سیستم بودجه بندی فعلی در سازمان توانیر باعث ارتقاء سطح کنترل می گردد.

۲- اجرای سیستم بودجه بندی عملیاتی در سازمان توانیر باعث ارتقاء سطح کنترل نمی گردد. فرضیه های تحقیق بطور مفصل در فصل سوم ، بیان گردیده است.

## ۱-۶- روشهای جمع آوری اطلاعات

روشهای جمع آوری اطلاعات در این تحقیق عبارتند از :

۱- پژوهش و تحقیق کتابخانه ای : برای تدوین مبانی نظری و بحثهای تئوری ، کتابها و مقالات خارجی و مقاله های فارسی ، بررسی و مورد استفاده قرار می گیرد.

۲- کار میدانی : اطلاعات مورد نیاز برای تحقیق بوسیله پرسشنامه جمع آوری گردیده و از طریق تجزیه و تحلیل پاسخها ، اعتبار فرضیات مورد آزمون قرار می گیرد.

## ۱-۷- جامعه آماری و نمونه گیری

جامعه آماری سازمان مدیریت تولید و انتقال نیروی برق ایران می باشد و نمونه تحقیق

شامل مدیران و کارشناسان برنامه ریزی و دفتر بودجه و نظارت و مدیران اجرایی سازمان می باشد.

جامعه آماری و نحوه نمونه گیری در فصل سوم تشریح گردیده است.

### ۸-۱- روش آزمون فرضیه های تحقیق

روش عمده تجزیه و تحلیل داده ها ، آزمون " فریدمن " می باشد . از طریق آزمون فریدمن سؤالات پرسشنامه تحلیل گردیده و در خصوص قبول و یا رد فرضیات اظهار نظر صورت می گیرد.

در این تحقیق روش بودجه بندی موجود و روش بودجه بندی عملیاتی متغیر مستقل و ارتقاء سطح تصمیم گیری مدیریت در برنامه ریزی ، هماهنگی و کنترل به عنوان متغیرهای وابسته بیان گردیده است که از طریق آزمون رتبه ای طیف لیکرت اندازه گیری می گردد.

### ۹-۱- محدودیتهای تحقیق

در خصوص تحقیق حاضر ، عدم دسترسی به ریز اطلاعات به عنوان محدودیت های تحقیق مطرح می باشد . در این تحقیق ابتدا تصمیم بر آن بود که اطلاعات بودجه ۱۰ سال گذشته سازمان ، اخذ گردد و با بررسی این اطلاعات ، قیمت تمام شده عملیات محاسبه و با در نظر گرفتن میزان تورم و حجم عملیات ، پیش بینی بودجه صورت پذیرد . لکن به علت عدم دسترسی کامل به اطلاعات لازم ، این کار میسر نگردد و به تدوین مدل بودجه بندی عملیاتی و تدوین پرسشنامه جهت ارزیابی سیستم فعلی بودجه بندی و سیستم بودجه بندی عملیاتی بسنده گردید.

### ۱۰-۱- تعاریف عملیاتی واژه های تحقیق

بودجه : یک برنامه مالی برای مدت محدودی از زمان که حاوی برآورد هزینه ها و پیش بینی درآمدها برای یک دوره آتی می باشد که به همراه آن ، درآمدها و هزینه های قطعی سال گذشته نیز ارائه می گردد.

**بودجه متداول :** بودجه ای است که هزینه های سازمان به تفکیک فصول و مواد هزینه برآورد می گردد و عملیاتی که اجرای آن مورد نظر است در بودجه منعکس نمی گردد.

**بودجه عملیاتی :** بودجه ایست که اولاً : هدفهایی که نیل به آنها نیاز به اعتبار دارد ، در آن ذکر شده باشد . ثانیاً برنامه هایی که برای وصول به هدفهای مذکور در فوق ، باید اجرا شوند و برآورد هزینه آنها در آن قید شده باشد . ثالثاً ، شامل اطلاعات و توجیهاتی باشد که براساس آنها بتوان کارهای انجام شده در هر برنامه و میزان پیشرفت در نیل به هدفهای برنامه ای را بطور کمی اندازه گیری نمود.

به عبارت دیگر بودجه عملیاتی مشتمل بر برآوردها و بودجه بندی کلیه فعالیتهای سازمان می باشد.

**برنامه ریزی :** نوعی طرح ریزی است به منظور استفاده مؤثر از منابع محدود کمیاب در اختیار برای انجام فعالیتهای سازمان و در راستای اهداف آن ، برنامه ریزی چارچوبهای مورد نیاز برای کنترل را فراهم می سازد .

**هماهنگی :** عبارتست از همکاری و ارتباط بین بخشهای مختلف یک سازمان به نحوی که متضمن تحقق طرح جامع و کلی آن از طریق برنامه ریزی انجام شده باشد.

**کنترل :** حصول اطمینان نسبت به مطابقت نتایج عملیات با برنامه می باشد . به عبارتی دیگر ، منظور از کنترل بر اجرای بودجه ، کنترل اجرای عملیات مطابق بودجه است که برای اجرای آن طرح گردیده است ، تا در صورت انحراف عملیات از بودجه ، اقدامات لازم بمنظور جلوگیری از وقوع یا تکرار انحرافات عملیات از بودجه ، بعمل آید .