



مدرسه کسب و کار آریانا  
**ARYANA**  
Aryana business school

مدرسه مالی و مدیریت روشنگران  
با مشارکت

مدرسه کسب و کار آریانا

دوره نظام جامع بودجه نویسی  
( کد دوره : ۱۳۱۵ )

مدرس:  
دکتر هادی اکبری

Email : [hadiakbari.teacher@gmail.com](mailto:hadiakbari.teacher@gmail.com)

# مبانی و تاریخچه بودجه بندی

بودجه ریزی به عنوان یکی از چالش های فعلی نظام اقتصاد ایران تاریخچه ای ۱۰۰ ساله دارد تاریخ حکایت از آن دارد که طی دوران مختلف دولت ها تا حدود زیادی تکیه بر کارشناسان بین المللی را مبنای تحولات ساختاری در بودجه قرار داده اند به گونه ای که طی چند سال اخیر نیز دستورات صندوق بین المللی پول تاثیرات بسیاری در ساختار و نظام بودجه ریزی کشور داشته است. مورگان شوستر آمریکایی اولین کارشناسی بود که به صورت رسمی و با هدف سامان بخشیدن به وضعیت مالی دولت ایران در سال ۱۲۹۰ شمسی به ایران آمد. اما به دلیل تشدید بحرانهای سیاسی و اولتیماتوم دولت روسیه پس از ۸ ماه مجبور به ترک کشور شد. پس از گذشت یک دهه یعنی در سال ۱۳۰۱ دکتر میلیسپو که او هم اهل آمریکا بود با ماموریتی مشابه شوستر به ایران سفر کرد. وی که در راس هیاتی به ایران آمد، به دنبال یک دوره اقدامات اجرایی بود و قرارداد خدمت و حدود اختیارات وی در سال ۱۳۰۴ به مدت دو سال دیگر تمدید شد. کارشناسان در حوزه بودجه ریزی ورود میلیسپو به ایران را پایان فصل بودجه ریزی سنتی در کشور می دانند، چرا که بدین ترتیب درآمدهای دولت از درآمدهای کشاورزی و روستایی جدا شد و در حقیقت ساختار بودجه به هم ریخت. اما سال های ۱۳۰۴ تا ۱۳۲۰ دوران شکل گیری نظام تازه ای برای بودجه ریزی ایران به شمار می رود. در این دوران نقش درآمدهای نفتی در بودجه عمومی دولت جدی نبود و بیشتر صرف هزینه های نظامی می شد. نظام بودجه نویسی در سال های ۱۳۱۸ و ۱۳۱۹ به تکامل رسید و اطلاعات بودجه ای دولت در هفتاد ستون عرضه شد

# فلسفه وجودی بودجه

انسانها در دوران مختلف همیشه درصدد بوده اند تا نیازها و خواسته های خود را به نوعی از امکاناتی که در طبیعت وجود دارد تأمین نمایند. اما با توجه به اینکه نیازها و خواسته های انسان نامحدود و در مقابل، منابع و امکاناتی که در اختیار دارد محدود است، می توان گفت که بشر با دنیایی مملو از کمیابی زندگی می کند و لذا در مواجهه با این مشکل از قوه تعقل و قدرت تجزیه و تحلیل و توان پیش بینی خود استفاده کرده و با توسل به برنامه ریزی درصدد برآید تا با حداقل امکاناتی که در اختیار دارد، حداکثر مطلوبیت را نصیب خود نماید.

حتی آثار به جا مانده از زندگی بشر اولیه در صدها هزار سال پیش، قبل نشانه های زیادی از برنامه ریزی در امور دارد. با عنایت به مباحث مطرح شده، می توان گفت: فلسفه وجودی بودجه نویسی دو عامل است:

(۱) نیازهای نامحدود بشر

(۲) منابع و امکانات محدودی که در اختیار دارد

## تعریف بودجه بندی

- طرحی است که نحوه تخصیص کارآمد و اثر بخش منابع محدود یک واحد تجاری یا هر سازمان دیگر در یک دوره معین را تعیین می کند.
- بودجه یک طرح مقداری مشروح و کامل به منظور استفاده از منابع واحد تجاری در دوره ای معین است.
- پیش بینی های مالی یا برنامه ریزی های مالی برای یک دوره معین ( سالانه ) را بودجه می گویند .
- بودجه بندی ابزار مدیریت در امر برنامه ریزی و کنترل می باشد .

# مبانی بودجه بندی

۱. بودجه مفهومی مقداری است؛ کلیه فعالیت های طرح ریزی شده واحد تجاری با یک واحد مشترک مانند پول یا تعداد محصولات تولید شده تشریح می شود.

۲. بودجه مربوط به واحد تجاری مشخصی است؛ واحد تجاری در بودجه بندی ممکن است یک پروژه معین، یک واحد تجاری یا در مفهومی وسیع تر یک ارگان دولتی یا کل دولت باشد قبل از شروع مرحله تنظیم بودجه لازم است که واحد بودجه دقیقاً مشخص شود.

۳. بودجه باید نتایج مالی برنامه ها و فعالیت های طرح ریزی شده را در یک دوره معین (سالانه، بلند مدت یا کوتاه مدت) ارائه کند. بودجه های سالانه متداول تر است زیرا بسیاری از گزارش های واحد های تجاری نیز سالانه می باشد و به این ترتیب مقایسه نتایج واقعی با نتایج مالی طرح ریزی شده امکان پذیر خواهد بود. بودجه های بلند مدت جزئیات مشروح کمتری را در بر دارد و در مقابل بودجه های کوتاه مدت معمولاً امکان واکنش های سریع تری را در مقابل مسائل فراهم می کند.

# مقاصد بودجه بندی

۱. **ایجاب طرح ریزی دوره ای:** کلیه فعالیت های واحد تجاری برای استفاده کارآمد و اثربخش از منابع کمیابی که در اختیار دارد مستلزم نوعی طرح ریزی می باشد.

۲. **ترویج هماهنگی و همکاری:** فرآیند بودجه بندی وسیله ای برای تبادل نظر و ایجاد هماهنگی بین هدف های مدیران سطوح مختلف واحد تجاری فراهم می سازد.

۳. **الزام به مقدار درآوردن پیشنهادها:** اندازه گیری فعالیت های واحد تجاری مستلزم به مقدار درآوردن منافع و مخارج آن است. تعیین منافع و مخارج برخی برنامه ها مثل برنامه بازاریابی کار مشکلی است ، ولی به هر حال باید انجام تا بتوان منافع و مخارج برنامه را مقایسه کرد.

۴. **فراهم ساختن چارچوب ارزیابی فعالیت ها:** چون بودجه برآوردی از فعالیت های آینده است می توان از آن به عنوان معیاری برای ارزیابی فعالیت های واحد تجاری استفاده کرد .

# مقاصد بودجه بندی

۵. آگاهی از اقلام بهای تمام شده: مدیران مالی و حسابداران مدیریت معمولاً نتایج تصمیم گیری ها و فعالیت ها را از نقطه نظر بهای تمام شده آن ارزیابی می کنند در حالی که ممکن است این امر در مورد سایر مدیران صادق نباشد، اما در هنگام تنظیم بودجه همه مدیرانی که مسئولیت برآورد بودجه دارند ناگزیر مخارج و منافع حاصل از فعالیت ها را مقایسه می کنند. آگاهی از بهای تمام شده مبنای مشترکی را برای برقراری ارتباط بین مدیران مختلف فراهم می سازد.

۶. تأمین الزامات قانونی یا قراردادی: بسیاری از سازمان ها از لحاظ قانونی ملزم به تهیه بودجه می باشند. شرکتهای پذیرفته شده در بورس، بر اساس الزامات بورس و برخی از واحدهای تجاری نیز هنگام عقد قراردادهای وام ملزم به تهیه و اجرای برخی از بودجه ها می شوند.

۷. هدایت فعالیت ها به سمت اهداف سازمانی: پیش نیاز مهم در برآورد بودجه تعیین هدف های عملیاتی برای واحد تجاری است اگر چه فرآیند تدوین هدف ها مشکل و مستلزم مشارکت مدیران در تمامی سطوح سازمانی است اما با انجام آن تهیه یک بودجه مؤثر بسیار آسان خواهد شد. اهداف به دو هدف کلی تقسیم می شود:

۱. تحصیل سود مورد انتظار ۲. نگهداری نقدینگی کافی

# وظایف بودجه بندی

## ۱. طرح ریزی:

طرح ریزی کلیه مراحل بودجه بندی را از نقطه شروع فکر تا مرحله برآورد بودجه شامل می شود و چارچوبی برای وظیفه دوم بودجه بندی فراهم می کند.

## ۲. کنترل:

کنترل عبارتست از مقایسه نتایج واقعی با پیش بینی های بودجه که این مقایسه را معمولا گزارش عملیات می نامند. وظیفه کنترل تنها به حداقل کردن بهای تمام شده محدود نمی شود بلکه در صورت وجود اختلاف بین نتایج واقعی و ارقام بودجه، موجب اعمال نظارت بر عملیات و اتخاذ تدابیر اصلاحی نیز می گردد.

# اصول بودجه:

۱. اصل سالانه بودن بودجه

۲. اصل تعادل بودجه

۳. اصل وحدت بودجه

۴. اصل کاملیت یا جامعیت بودجه

۵. اصل شاملیت یا تفصیل بودجه

۶. اصل تخصیص و عدم تخصیص بودجه

۷. اصل انعطاف پذیری

۸. اصل تحدیدی بودن هزینه ها

۹. اصل تخمینی بودن درآمدها

۱۰. اصل تنظیم بودجه بر مبنای عملیات

۱۱. اصل تقدم درآمد بر مخارج

۱۲. اصل تفکیک هزینه های مستمر از غیر مستمر

# اصول بودجه

## ۱. اصل سالانه بودن بودجه:

در عمده تعاریف از بودجه اشاره شده است که بودجه یک «پیش گویی» است. از آنجا که "زمان" در پیش گویی یک عامل عمده است، برای بودجه نیز زمان یک «اصل» محسوب می شود. اما چه مدت از زمان در بودجه مورد پیش گویی قرار می گیرد؟ الزاماً مدت زمان بودجه نمی تواند اصل باشد. به هر حال به صورت قاعده و عمدتاً بودجه برای یک سال تهیه می شود که با توجه به سال قانونی در ایران عرفاً یک سال شمسی است. به این صورت که خط مشی ها، سیاستها، برنامه ها، عملیات، درآمدها و هزینه ها و بالاخره کلیه محتویات بودجه برای یک سال شمسی پیش گویی می گردد. در بسیاری از سازمان ها علاوه بر بودجه سالانه دو نوع بودجه بندی نیز صورت می گیرد :

- (۱) برنامه یا تنظیم بودجه چند ساله می باشد که معروفترین این نوع از بودجه های برنامه ای، برنامه پنج ساله است.
- (۲) تنظیم بودجه فصلی که با توجه به بودجه سالانه، بودجه تهیه شده به ۴ بودجه فصلی با توجه به شرایط هر سازمان تقسیم می شود .

# اصول بودجه

## ۲. اصل تعادل بودجه:

بر اساس این اصل درصد رشد هزینه ها نباید بیشتر از درصد رشد درآمد باشد. شاید بتوان گفت که این اصل متأثر از دیدگاه کلاسیکها از دولت است که از نظر آنها دولت خوب آن است که حداقل درآمد را داشته و حداقل هزینه را انجام دهد و در امور اقتصادی دخالت نکند. در نتیجه استفاده از ابزار اقتصادی مثل سیاست کسر بودجه مورد قبول نبوده و بودجه متعادل یک اصل تلقی می شده است. چنانچه وقتی که در دوره جنگهای انگلیس و فرانسه با ناپلئون در سالهای ۱۸۱۵ و ۱۸۱۶ دولت انگلیس با کسر بودجه مواجه شد، دیوید ریکارد و اقتصاددانان معروف کلاسیک انگلیسی آن را یک فاجعه و مضر به حال سلامت اقتصاد خواندند. امروز تقریباً بسیار نادر اتفاق می افتد که دولتی یک بودجه متعادل را اجراء نماید. معمولاً دولتها از نظر حسابداری برای حفظ تراز درآمدها و هزینه ها در شرایطی که با کسر بودجه مواجه هستند. (این مورد غالب موارد از عدم تعادل بودجه است). قرضه دولت از مردم یا بانک مرکزی را منظور می نمایند و عمدتاً از سیاست کسر بودجه برای ایجاد رشد اقتصادی استفاده می کنند. در بسیاری از نوشته های صاحب نظران، بودجه متأثر از اصل تعادل بودجه، اصل دیگری تحت عنوان «اصل تقدم درآمدها بر هزینه» مطرح می نمایند. به این مفهوم که ابتدا درآمدها باید مشخص شود و محاسبه گردند، سپس بر اساس پیشگویی درآمد، هزینه را پیش گویی نمایند تا از حد درآمد تجاوز ننموده و تعادل بودجه به هم نخورد. لازم به توضیح است امروزه وقتی از تعادل بودجه سخن به میان می آید اصل تعادل از نظر اقتصادی است.

# اصول بودجه

## ۳. اصل وحدت بودجه:

بر اساس این اصل تمام برنامه ها، فعالیتهای و طرحهای سازمان، همچنین تمام درآمدها و هزینه ها و در نتیجه «بودجه» تمام واحد ها، بخش ها باید در یک جا نوشته شود و برای رسیدگی و تصویب به کمیته بودجه ارائه گردد. طرفداران این اصل چنین اظهار می نمایند که اگر اصل وحدت بودجه رعایت نشود و در نتیجه هر واحد یا بخش برای خود بودجه ای داشته باشد و با سازمان برای هر دسته از کارهای گوناگون بودجه ای جداگانه و در زمانهای مختلف تهیه نماید، هماهنگی و تقارن منطقی زمانی و مکانی بین عملیات بخشهای متفاوت سازمان از میان خواهد رفت و پرهیز و جلوگیری از دوباره کاریها دشوار می شود. از طرف دیگر اگر قرار باشد که بودجه در بخشهای مختلف و در زمانهای متفاوت به کمیته بودجه ارائه شود، امکان رسیدگی و تجزیه و تحلیل بودجه کل سازمان از کمیته بودجه سلب می گردد. با وجود تأکیده‌های فوق در بعضی از کشورها برای دوره زمانی طولانی این اصل توسط دولت ها رعایت نمی شده است مثل ایالت متحده امریکا قبل از سال ۱۹۶۹ یا انگلستان قبل از اوایل قرن نوزدهم و در بعضی از جوامع گاه گاه این اصل زیر پا گذاشته شده است مثل متمرکز بودجه که در بعضی از سالها پس از ارائه بودجه به دلایل مختلف مثل وقوع هزینه ها یا درآمدهای اتفاقی پیش گویی نشده، تهیه و به مجلس ارائه می شود. فلسفه اساسی اصل وحدت بودجه در این است که هر واحد برای خود بودجه ای نداشته باشد و سازمان از کارهای پراکنده و جزئی و روزانه خودداری نموده و کمیته بودجه نیز امکان رسیدگی و تجزیه و تحلیل بودجه را داشته باشد. به هر حال وحدت بودجه امکان کنترل و تجزیه و تحلیل کمیته بودجه را بر بودجه پیشنهادی افزایش می دهد.

# اصول بودجه

## ۴. اصل کاملیت یا جامعیت بودجه:

در این اصل به موازات اصل وحدت بودجه، توصیه می شود تمام درآمدها و هزینه های سازمان به هر شکل و صورتی که هست اعم از بودجه جاری و عمرانی و یا سرمایه گذاری ثابت به وسیله ناظران واحدهای بودجه در سند بودجه جمع آوری و به صورت ناخالص و یکپارچه به کیمته بودجه تقدیم گردد. ناخالص بودن بودجه به این معنی است که باید ارقام منظور در بودجه بدون آنکه درآمدها از هزینه ها تهاتر گردند در سند بودجه درج گردد. دو قاعده کلی از اصل جامعیت بودجه مستفاد می شود: (۱) درآمدها و هزینه ها همدیگر را تهاتر نکنند. (۲) همه اقلام درآمدها و همه اقلام هزینه ها در بودجه منعکس گردند و هیچ چیز از قلم نیافتد..

# اصول بودجه

## ۵. اصل شمولیت یا تفصیل بودجه:

بر اساس این اصل بودجه به صورت مشروح و با جزئیات آن تهیه و تنظیم و به کمیته بودجه پیشنهاد می گردد و نمی توان هیچ بخشی از آن را خلاصه در نظر گرفت. به این صورت که باید بودجه واحدها و بخش های مختلف به تفصیل و تفکیک درآمد و هزینه طبقه بندی شده و در قالب برنامه ها و طرحها در بودجه منعکس شوند. اصل فوق باید طوری رعایت شود که امکان بررسی جزئیات مربوطه را به اعضاء کمیته بودجه بدهد. در واقع عدم رعایت اصل شمولیت یا تفصیل بودجه، امکان تجزیه و تحلیل و تشخیص ضرورت اقلام بودجه را منتفی می نماید. طبق این اصل بودجه نمی تواند به عنوان مجموعه ای از اعداد و ارقام خشک و بی روح تلقی شود بلکه می باید در قالب گزارشهای مفصل توجیهی و مستدل مطرح گردد. بودجه تفصیلی در ایران برای اولین بار در سال ۱۳۴۴ و به وسیله سازمان برنامه و بودجه تهیه و به صورت یک کتاب به مجلس ارائه شد.

# اصول بودجه

## ۶. اصل تخصیص و عدم تخصیص بودجه:

طبق این اصل تخصیص ، مدیر مالی موظف است هر اعتباری را صرفاً به همان جای اختصاص دهد که در بودجه مصوب شده است. مدیر مالی باید موظف باشد که در عمل مطابق آنچه که در بودجه تعیین و اجازه داده شده است هزینه نماید. نباید بودجه تخصیص پیدا کرده برای یک امر را خرج موضوع دیگری نماید. چون در این صورت نتیجه مورد نظر از اصل شمولیت و کاملیت بودجه حاصل نخواهد شد. بر اساس اصل تخصیص، تمام ارقام منظور در بودجه باید به همان وضع و ترتیبی که در بودجه تعیین و اجازه داده شده است وصول یا مصرف شود. طبق این اصل هر رقم اعتباری که برای هزینه ای در بودجه پیش گویی شده است تنها برای همان هزینه قابل مصرف است و نباید آن را برای منظور دیگری خرج کرد. از سوی دیگر در این راستا در ماده ۹۳ قانون محاسبات عمومی مصوب سال ۱۳۶۶ چنین آمده است: «در صورتی که بر اساس گواهی خلاف واقع ذی حساب به تأمین اعتبار و با اقدام یا دستور وزیر یا رئیس موسسه دولتی یا مقامات مجاز از طرف آنها زائد بر اعتبار مصوب و یا بر خلاف قانون وجهی پرداخت یا تعهدی علیه دولت امضا شود، هر یک از این تخلفات در حکم تصرف غیر قانونی در وجوه و اموال دولتی محسوب خواهد شد و بر اساس اصل عدم تخصیص دولت حق ندارد اگر به موقع یا جایی بودجه اختصاص نداده اند بودجه اختصاص دهد. بعبارت دیگر کلیه درآمدهای دولت باید به خزانه واریز گردد و از درآمد عمومی دولت برای هزینه های دولت تأمین اعتبار شود.

# اصول بودجه

## ۷. اصل انعطاف پذیری:

مطابق با این اصل اگر چنانچه در پیش بینی بودجه اعم از درآمدها یا هزینه هایش در طول سال با مشکلی ایجاد شود، (کسری با اضافات) می تواند از طریق متمم بودجه و ارائه آن به کمیته بودجه یا اعضای هیئت مدیره ، بودجه خود را ترمیم کند. (در صورتی که کمیته بودجه در سازمانها تنها یکبار در سال برای بررسی بودجه پیشنهادی ایجاد شده باشد، وظیفه ترمیم بودجه به عهده اعضای هیئت مدیره می باشد ) از آنجائیکه بودجه بر اساس یک برآورد و پیش گویی تهیه و تنظیم می شود و شرایط اقتصادی، سیاسی و اجتماعی جامعه یک امر پویا هستند، ممکن است پس از تصویب بودجه بعضی از تغییرات در اوضاع اقتصادی، اجتماعی و یا سیاسی جامعه ایجاب نماید که محل درآمدها و یا هزینه ها تغییر نماید. همچنین باز هم به دلیل اینکه بودجه یک برآورد و پیشگویی است و اوضاع اقتصادی در حال تحول امکان دارد که بودجه پیش گویی شده از سوی یک مدیر درست و دقیق نباشد و در عمل با مشکل بودجه مواجه شود. با توجه به نکات فوق به نظر می رسد که یک انعطاف در بودجه لازم به نظر می رسد در حالی که انعطاف در بودجه مخالف اصل تخصیص بودجه عمل می نماید. ضرورت های ناشی از پویایی جامعه حتی به طرفداران محکم اصل تخصیص نشان داده است که بودجه باید در حدی انعطاف پذیر باشد. روش های مختلف انعطاف پذیری در بودجه به قرار زیر است : (۱) اصلاح بودجه: منظور اصلاحی است که با جابجایی بودجه مصوب در سطح مواد بودجه یا برنامه یا طرح های عمرانی به عمل می آید و بدین وسیله بسیاری از مشکلات اجرایی سازمانها را از بین می برد. (۲) متمم بودجه: بودجه ای است که طی آن تغییرات سقف اعتبارات به کمیته بودجه یا اعضای هیئت مدیره تقدیم می شود تا مورد بررسی و تصویب قرار گیرد.

# اصول بودجه

## ۸. اصل تحدیدی بودن هزینه ها:

اعتبارت مصوب برای هر نوع هزینه تا حد همان اعتبار مصوب قابل خرج است نه بیشتر. منظور از تحدیدی بودن هزینه ها این است که اولاً وقتی اعتباری به مبلغ ۱۰۰ واحد برای خرید کالایی تصویب می شود نمی توان ۱۱۰ واحد هزینه کرد (مگر در حدی که جابجایی اعتبار به موجب مصوبات مجاز باشد). ثانیاً منظور شدن اعتبار در بودجه یک واحد، از نظر حقوقی تکلیفی برای هزینه کردن آن توسط واحد مزبور ایجاد نمی کند. به عبارت دیگر، تصویب اعتبارات اجازه خرج است نه تکلیف. البته در دولت از نظر سیاسی و اقتصادی نوعی الزام و تکلیف برداشت می شد. چون بعضی از ارقام هزینه مثل هزینه ی راهسازی یا کارخانه های تولیدی اگر انجام نشود، در حقیقت قسمتی از برنامه های دولت انجام نشده است که خود باید مسوول باشد. ماده پنجاه قانون محاسبات عمومی مقرر می دارد: «وجود اعتبار در بودجه کل کشور به خودی خود برای اشخاص اعم از حقیقی و حقوقی ایجاد حق نمی کند و استفاده از اعتبارات باید با رعایت مقررات مربوط خود به عمل آید»

# اصول بودجه

## ۹. اصل تخمینی بودن درآمدها:

بودجه از طریق تصویب کمیته بودجه، ارزش قانونی و اجرایی می یابد. کمیته بودجه با تصویب بودجه، به مدیرعامل اجازه می دهد که درآمدهای پیش بینی شده را وصول و وجوه مورد نیاز خود را هزینه کند. این اجازه یک جواز مشروط است و کسب درآمدهای لازم، بدون وجود قانون جداگانه عملی نیست. در دولت نیز اینگونه است. هیچ مالیاتی را بدون وجود قانونی که مربوط به چند و چون نظام مالیاتی باشد نمی تواند از مؤدیان گرفت. قوانین مالیاتی نیز خود محصول تصویب مجلس هستند و مانند سایر قوانین خصلت دائمی دارند. یعنی تا زمانی که با قانون جدیدی نسخ نشده اند قابل اجرا هستند؛ ولی تصویب بودجه در واقع اجازه اجرای همین قوانین برای مدت یک سال است. در مورد هزینه ها نیز اجازه قوه مقننه، چه به وسیله بودجه و چه به وسیله قوانین مالی دیگر لازم است. درآمدهای پیش بینی شده در بودجه، به اصطلاح اهل فن جنبه تخمینی دارد و این ابداع بدان معنی است که منظور شدن مبلغی به عنوان درآمد در بودجه کل کشور مجوزی برای وصول از اشخاص حقیقی و حقوقی نمی شود و در هر مورد نیاز به مجوز قانونی دارد. پیش بینی به هر میزان مانع وصول درآمدهای بیشتری از منابع مربوط نیست؛ لکن وصول مبالغ بیشتری خارج از ضوابط تعیین شده در قانون از افراد حقیقی و حقوقی خلاف است. به عبارت دیگر وصول درآمد بیشتر از مبلغ پیش بینی شده در بودجه - به شرط آنکه به موجب قانون وصول شوند- مانعی ندارد. حتی وصول درآمدهایی که در بودجه منظور نشده اند طبق مقررات مجاز و به همین ترتیب وصول درآمد به میزانی کمتر از آنچه پیش بینی شده است نیز بلامانع است [۱]. اصل پنجاه و یکم قانون اساسی نیز به این موضوع اشاره شده است: «هیچ نوع مالیات وضع نمی شود مگر به موجب قانون...»

# اصول بودجه

## ۱۰. اصل تنظیم بودجه بر مبنای عملیات:

بر مبنای این اصل، تهیه و تنظیم بودجه بایستی بر مبنای فعالیت و عملکرد واحدها صورت گیرد نه عادات سنواتی؛ چرا که چنین عاداتی زمینه چانه زنی واحدها و بخش ها را برای دریافت اعتبارات بیشتر فراهم و اولویت بندی بین برنامه‌ها را با مشکل روبه‌رو می‌سازد. بکارگیری این اصل علاوه بر عملیاتی ساختن برنامه‌های سازمان، باعث می‌شود برای فعالیتهای مناسب، اعتبار لازم در نظر گرفته شود.

## ۱۱. اصل تقدم درآمد بر مخارج:

منظور آن است که قبل از هر گونه اقدامی در امر بودجه ریزی، ابتدا بایستی منابع درآمدی و سقف هر یک از آنها به طور دقیق پیش بینی شود و سپس در مرحله بعد، حجم عملیات و مخارج مورد نیاز برنامه ها را معین نمود، بان موضوع نیز در بودجه دولت جاری است زیرا اولاً اقتصاد به شدت از قدرت خریدی که دولت از مردم جدا می‌کند اثر می‌پذیرد؛ مثلاً افزایش مالیاتها قطعاً بر پس انداز و خرید مردم تأثیر می‌گذارد، لذا بایستی مقدار مالیات طوری معین گردد که حداقل اثر منفی را بر اقتصاد داشته باشد. ثانیاً به لحاظ اینکه در هر بودجه ای مخارج تابعی از درآمدهاست، بررسی درآمدها مقدم بر مخارج است.

# اصول بودجه

## ۱۲. اصل تفکیک هزینه های مستمر از غیر مستمر:

با بکارگیری این اصل؛ یعنی تفکیک هزینه های مستمر از غیر مستمر می توان حجم، سهم و ترکیب هر یک از عناصر تشکیل دهنده بودجه را در برنامه های سازمان معین نمود. هزینه های مستمر سازمان عمدتاً شامل مخارج مصرفی و هزینه های غیر مستمر آن شامل هزینه های سرمایه گذاری های مختلف است که هر کدام از آنها در سطوح کلان اثر دارند. با تفکیک هزینه ها از یکدیگر، سازمان می تواند از بودجه به عنوان ابزاری برای هدایت صحیح سازمان استفاده نماید.

# هدف گذاری و استراتژی در سازمان ها

## هدف های کوتاه مدت و بودجه جامع :

هدف های کوتاه مدت ، مربوط به دوره بعد می شوند که این دوره می تواند یک ماه، سه ماه، یک سال و یا هر دوره زمانی مورد نظر سازمان ( از دیدگاه برنامه ریزی ) باشد. سازمان اهداف کوتاه مدت را برای دوره بودجه که مبتنی بر اهداف استراتژیک ، برنامه ها و اهداف بلند مدت، نتایج عملیات دوره های گذشته و عملیات مورد انتظار آتی و عوامل محیطی شامل اقتصاد، صنعت و شرایط بازاریابی می باشد، تعیین می کند. این اهداف به عنوان مبنایی جهت تهیه بودجه جامع برای یک دوره عمل می کنند .

بودجه جامع اهداف کوتاه مدت سازمان را به مراحل اجرایی تبدیل می کند . بودجه جامع برنامه ای مالی و عملیاتی سازمان برای یک دوره مشخص معمولاً کوتاه می باشد . بودجه جامع به تفسیر برنامه های اجرایی جهت دستیابی به اهداف کوتاه مدت سازمان و برنامه های مالی جهت تحصیل و اجرای تعهدات منابع مالی برای عملیات بودجه شده در طی دوره بودجه می پردازد.

بودجه جامع از دو جنبه با برنامه های بلندمدت متفاوت است :

(۱) بودجه جامع برنامه عملیاتی کوتاه مدتی است که نوعاً دوره ای بیش از یک سال را پوشش نمیدهد، برنامه های بلند مدت در دوره های طولانی تری (۳ تا ۵ سال) ادامه می یابد.

(۲) موضوع اصلی بودجه جامع مرکز مسئولیت است . برنامه های بلند مدت به احتمال زیاد در راستای برنامه ها، فعالیت ها و خطوط تولید و واحدهای تجاری استراتژیک ایجاد شده اند .

# مزایا و محدودیت ها در بودجه بندی

## مزایای بودجه بندی :

بودجه یکی از ابزارهای اساسی مدیریت در رسیدن به اهداف نهایی بوده و مزایای زیر را برای واحد تجاری در بردارد:

۱- **ضرورت برنامه ریزی :** بودجه مدیریت را وادار به برنامه ریزی می کند.

۲- **معیارهای ارزیابی عملکرد :** بودجه برنامه مشخصی را ارائه نموده و چارچوبی برای ارزیابی فعالیتهای انجام شده فراهم می نماید.

۳- **بهبود هماهنگی و ارتباطات :** بودجه ابزاری برای تبادل نظر و هماهنگی برنامه ها بین کلیه بخشهای واحد تجاری بوده و موجب بهبود ارتباطات و هماهنگی بخشهای مختلف واحد تجاری میشود.

# مزایا و محدودیت ها در بودجه بندی

## محدودیت های بودجه بندی :

بودجه دارای مزیت های غیر انکاری است اما دارای محدودیتهایی نیز می باشد:

- ۱- بودجه از لحاظ علمی دقیق نبوده و همواره برخی قضاوت های شخصی در آن دخیل است.
- ۲- برخی از برنامه های بودجه به دلیل عدم حمایت یا حمایت سطحی مدیران اجرایی ممکن است با شکست مواجه شود.
- ۳- بودجه بندی ممکن است موجب شود مدیران احساس کنند که در تنگنا قرار گرفته و فاقد اختیارات لازم می باشند، لذا باعث نادیده گرفتن وظایف محوله به آنها می شود.
- ۴- از آنجایی که فرایند بودجه بندی نیاز به زمان دارد، لذا با گذشت زمان ممکن است مدیران واحد تجاری علاقه خود را نسبت به بودجه از دست بدهند.

# بودجه بندی بر مبنای صفر

## تعریف بودجه بندی بر مبنای صفر:

به طور معمول، در فرآیند تهیه بودجه، هزینه‌های سال پیش که به مصرف رسیده یک نقطه آغاز به حساب می‌آید. کار افرادی که بودجه جدید را می‌نویسند یا تهیه می‌کنند این است که چه اقلامی از بودجه را باید حذف کرد و چه فعالیت‌هایی و بر همان اساس چه اقدامی را باید اضافه نمود. این کار باعث می‌شود مدیریت برای ادامه یا توقف نوع خاصی از کار تعصب ویژه به خرج دهد.

در بودجه‌ریزی بر مبنای صفر تمامی فعالیت‌ها و برنامه‌ها در سازمان از نظر اثر بخشی و کارایی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد و درجه اولویت آن‌ها نسبت به یکدیگر تعیین می‌شود. فعالیت‌هایی که از نظر اهمیت در درجات پایین‌تر قرار گرفته‌اند در صورت لزوم حذف شده و در سایر فعالیت‌ها اصلاحات ضروری به عمل می‌آید.

بطور کلی ویژگی اصلی این شیوه، بازنگری نظام مند برخی از فعالیت‌ها یا بخشی از هر فعالیت از ابتدا می‌باشد و موارد زیر را در بر می‌گیرد:

هدف اصلی : اولویت داشتن و مناسب بودن آنچه که اجرا می‌شود.

سوال اصلی : آیا برای این برنامه‌ها و فعالیت‌های جاری جایگاه مناسبی قائل هستیم.

مشکلی که باید حل شود: تصمیم‌گیری درباره ادامه آنچه که در گذشته انجام داده ایم.

# فرآیند بودجه بندی بر مبنای صفر

## فرایند بودجه ریزی بر مبنای صفر:

۱. فعالیتها به فعالیت های فرعی تقسیم می شوند .
۲. تمامی فعالیتها ارزیابی شده و بر اساس مزایای آنها برای سازمان اولویت بندی شده و فعالیت هایی که دارای اولویت بیشتری باشند انتخاب می شوند .
۳. به لحاظ محدودیت منابع در دسترس سازمان در این مرحله منابع بر اساس ترجیحات و اولویت برنامه ها تخصیص می یابد .

# بودجه بندی بر مبنای برنامه

نوعی طبقه بندی که قصد دارد با برقراری ارتباط میان مواد هزینه و عوامل به کار گرفته شده و نتایج حاصل از انجام برنامه ها نشان دهد که در سال بودجه ای چه کالاها و خدماتی به صورت محصول نهایی فعالیتهای بخشهای دولتی برای رسیدن به اهداف مصوب دولت تولید یا ارائه شده است.

## مزایای بودجه برنامه ای:

- ❑ بهبود تنظیم برنامه و کنترل عملیات
- ❑ تجدید نظر و تصویب برآورد های بودجه
- ❑ عدم تمرکز در برآورد هزینه ها
- ❑ هماهنگی عملیات
- ❑ بهبود روابط با مردم

# بودجه بندی بر مبنای فعالیت

بودجه بندی عملیاتی با شیوه های سنتی تفاوت دارد، زیرا بودجه بندی عملیاتی روی نتایج هزینه بیشتر از مصرف پول تمرکز دارد. این بودجه بندی یک روش نظام مند برای برنامه ریزی، کنترل و بودجه بندی منابع سازمان است و موجب می شود مدیران ظرف دوره ای میان مدت تا بلند مدت به هزینه های ثابت مانند هزینه های متغیر بنگرند.

## هدف سیستم بودجه بندی بر مبنای فعالیت:

- نشان دادن ارتباط بین منابعی که سازمان از آن ها به منظور تولید محصولات استفاده می کند.
- به کمک آن بر روی تولید محصولاتی که موجب موفقیت سازمان می شود، تمرکز می گردد.
- با مدیریت منابع سازمان شامل زمان، پول، نیروی انسانی و غیره منابع بیشتر را به فعالیت هایی اختصاص داد که موجبات موفقیت بیشتر را فراهم می سازند.

# بودجه بندی بر مبنای فعالیت

## مراحل بودجه بندی بر مبنای فعالیت:

۱. برآورد تعداد محصول نهایی دوره بعد
۲. پیش بینی میزان تقاضای فعاليتها
۳. محاسبه منابع مورد تقاضای فعاليتهاي پیش بینی شده
۴. تعیین عرضه واقعی منابع
۵. تعیین ظرفیت منابع

# ویژگی های بودجه بندی بر مبنای فعالیت

- ❖ انتظارات مشتری را با منابع قابل دسترسی سازمان تطبیق می دهد.
- ❖ به جای تاکید بر یک الگوبرداری اختیاری، مثل بودجه سال گذشته، بر بودجه هایی تاکید دارد که بر بازده سرمایه گذاری توجه دارند.
- ❖ یک بودجه انعطاف پذیر را بر مبنای حجم فعالیت توسعه می دهد.
- ❖ از برنامه ریزی پیوسته و دائمی حمایت می کند.
- ❖ فعالیت های زائد و بی ارزش را در بودجه شناسایی می کند و برنامه های عملی برای حذف آنها را ارائه می کند.
- ❖ فعالیت های دارای ارزش افزوده را شناسایی می کند تا در سازمان برای تقویت آنها کوشش شود.
- ❖ نرخ ها و قیمت هایی را که عادلانه، قابل دفاع و مقایسه پذیرند تعیین می کند.
- ❖ درآمد ها را پیش بینی می کند.
- ❖ مدیریت به ظرفیت های استفاده نشده توجه می کند.

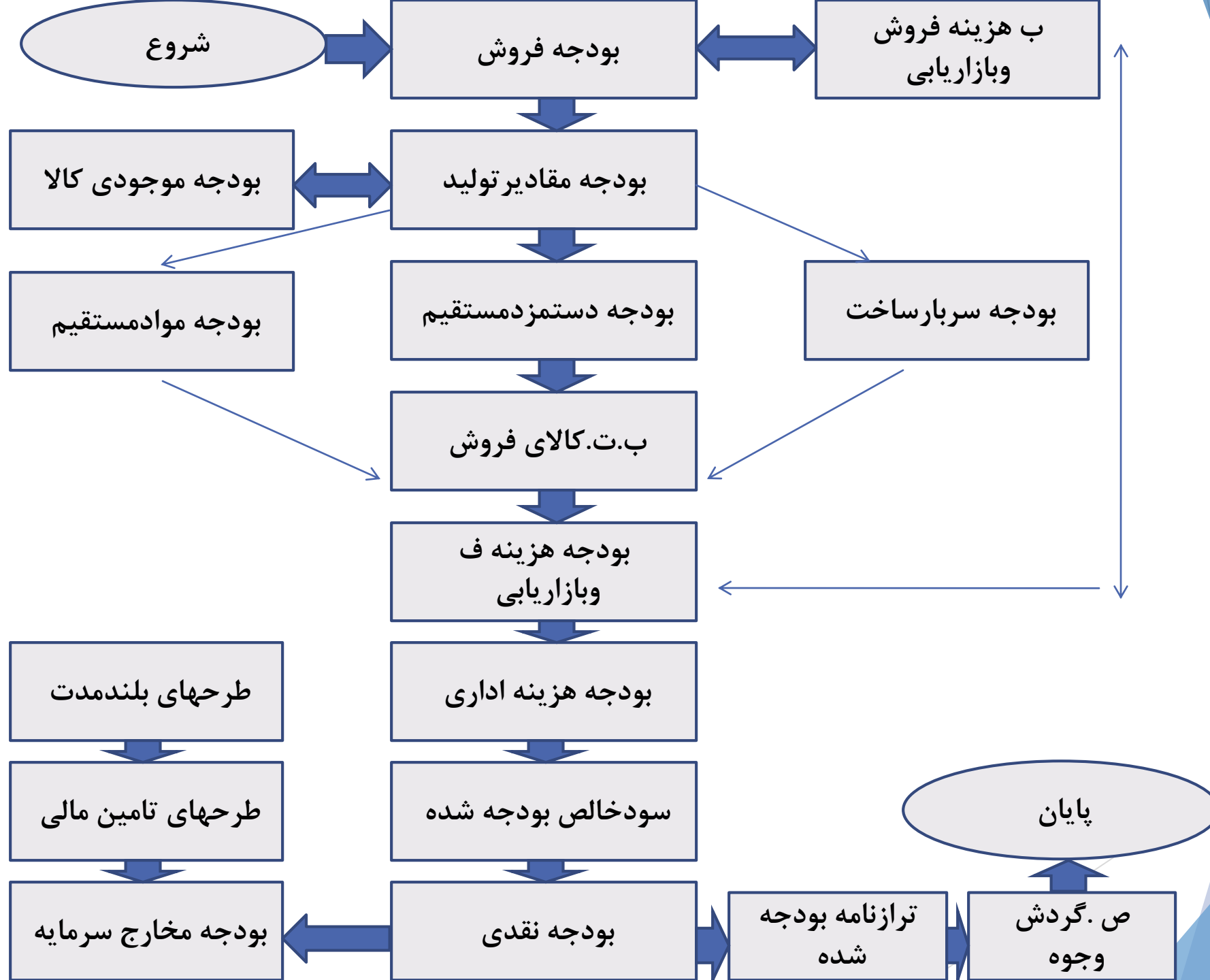
# بودجه جامع

## تعریف بودجه جامع:

محصول نهایی فرآیند برآورد و تهیه بودجه یک واحد تجاری، بودجه جامع است که شامل بودجه های جداگانه هر یک از بخش های تابعه آن واحد می باشد. این بودجه معرف طرح کلی واحد تجاری در دوره بودجه است. بودجه جامع به دو بخش اصلی یعنی بودجه مالی و بودجه عملیاتی تقسیم می گردد. در بودجه عملیاتی اقلام بهای تمام شده، هزینه های عملیاتی و درآمدهای دوره بودجه مورد بررسی قرار می گیرد و در نتیجه سود خالص عملیات بودجه بندی می شود بودجه مالی مشتمل بر بودجه بندی وضعیت مالی و سایر بودجه های مورد نیاز مدیریت مالی است. ضمناً، بودجه مالی تا حدود زیادی به بودجه عملیاتی و وضعیت مالی اول دوره بودجه بستگی دارد.

# نمونه بودجه جامع شرکت های تولیدی

- ☐ بودجه فروش
- ☐ طرحهای تامین مالی
- ☐ بودجه موجودی کالای آخر دوره
- ☐ بودجه مخارج سرمایه ای
- ☐ بودجه تولید :
- ☐ بودجه نقدی
- ☐ صورت گردش وجوه نقد بودجه شده
- ☐ بودجه سربار ساخت
- ☐ بهای تمام شده کالای فروش رفته بودجه شده
- ☐ بودجه هزینه های اداری
- ☐ بودجه هزینه های فروش و بازاریابی
- ☐ سودخالص عملیات بودجه شده
- ☐ بودجه اقلام غیر عملیاتی
- ☐ سودخالص بودجه شده



# بودجه عملیاتی

## تعریف بودجه عملیاتی:

بودجه عملیاتی مشتمل بر برآوردها و بودجه های فعالیت های تولیدی و غیرتولیدی واحد تجاری و اجزای صورت سود و زیان است . بودجه عملیاتی زیر بنای بودجه های مالی است و نتایج مورد انتظار از اجرای عملیات آتی واحد تجاری را تشریح می کند و در برگیرنده صورت سود و زیان بودجه ای و اجزای مختلف آن است

# فرآیند بودجه بندی عملیاتی

- ۱- بودجه فروش
- ۲- بودجه مقدار تولید
- ۳- بودجه هزینه های تولید:
  - ۳-۱- بودجه مواد مستقیم
    - ۳-۱-۱- بودجه مصرف مواد مستقیم
    - ۳-۱-۲- بودجه خرید مواد مستقیم
    - ۳-۲- بودجه دستمزد مستقیم
    - ۳-۳- بودجه سربار ساخت
  - ۴- بودجه موجودی های پایان دوره
- ۵- بودجه بهای تمام شده کالای فروش رفته
- ۶- بودجه هزینه های فروش
- ۷- بودجه هزینه های اداری
- ۸- صورت سود و زیان بودجه ای

# بودجه مالی

## اجزای مختلف یک بودجه مالی عبارتند از:

۱. طرح های تأمین مالی: این طرح ها شامل برنامه های واحد تجاری برای انتشار سهام یا اوراق قرضه از یک سود و بازخرید سهام، باز پرداخت اصل اوراق قرضه یا توزیع سود سهام از سوی دیگر است.

۲. بودجه مخارج سرمایه: بودجه بندی سرمایه ای شامل تهیه اقلام عمده مانند ماشین آلات و تجهیزات و در برخی موارد پروژه هایی نظیر اجرای یک برنامه بلند مدت آموزش کارکنان است که معمولاً عمر مفیدی بیش از یک دوره مالی دارند.

# بودجه سرمایه ای و فرآیند آن

بودجه بندی سرمایه ای: فرآیندی است که طی آن طرح های مختلف با توجه به هزینه اجرای آنها و عایداتی که در طی سال های مختلف ایجاد می کند مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و طرح های مطلوبتر انتخاب می شوند .

فرآیند بودجه ریزی سرمایه ای :

- ❖ **خلق ایده:** ایده های سرمایه گذاری ممکن است به شیوه های مختلف مطرح شود . این ایده ها می تواند از سطوح پایین سازمان به سطوح ارشد سازمان پیشنهاد شود. علاوه بر این ممکن است مدیران ارشد سازمان به بیان نظریه های خود درباره گزینه های سرمایه گذاری بپردازند یا ایده هایی را از خارج از سازمان دریافت کنند.
- ❖ **بررسی تک تک پیشنهاد ها :** میزان جریان وجوه نقد مربوط به هر پروژه مشخص و سودآوری آنها محاسبه می شود.
- ❖ **برنامه ریزی و بودجه سرمایه ای:** در این مرحله پروژه هایی که در مرحله قبل پروژه های سودآور شناخته شدند اولویت بندی می شوند. این اولویت دهی می تواند بر مبنای زمان بندی پروژه ها، همسو بودن آن با استراتژی های شرکت و مواردی این چنینی ایجاد شود.
- ❖ **پایش و ممیزی بعد از اجرا:** در ممیزی بعد از اجرا نتایج واقعی کسب شده با نتایج پیش بینی شده مقایسه و انحرافات احتمالی مشخص و ریشه یابی می شود .

## صورت سود و زیان بودجه شده

هنگامی که کلیه بودجه های عملیاتی تهیه گردد به آسانی می توان سود خالص را بودجه بندی کرد این رقم کلیدی که معرف هدف واحد تجاری در مورد سود خالص است بسیاری از فعالیت های این واحد را در دوره بودجه منعکس می کند. در مواقعی که واحد تجاری انتظار ارقام غیر عملیاتی مؤثر بر سود را دارد این ارقام در بودجه بندی سود خالص منظور می شود. اگر چه مالیات بر درآمد بر مبنای سود واقعی محاسبه می شود اما به منظور به دست آوردن سود خالص بعد از مالیات می توان رقم مالیات بر درآمد را نیز برآورد و از سود خالص بودجه شده کسر کرد. بودجه عملیاتی واحدهای خدماتی به دلیل اینکه حاوی بهای تمام شده محصولات نیست با بودجه واحدهای تجاری تولیدی متفاوت است. اجزای اصلی بودجه عملیاتی این گونه واحد ها درآمد حاصل از ارائه خدمات و هزینه های عملیاتی آن است. بودجه عملیاتی مؤسسات غیرانتفاعی مشابه بودجه واحدهای خدماتی است.

سود ناویژه = بهای تمام شده کالای فروش رفته - فروش بودجه شده

# ترازنامه بودجه شده

این بودجه بندی با استفاده از ترازنامه اول دوره بودجه و تغییرات مورد انتظار در مانده حسابها که در بودجه های عملیاتی تأمین مالی، مخارج سرمایه ای و نقدی منعکس است، به دست می آید.

# دفاع از بودجه

مدیران لازم است که در مرحله تهیه و تنظیم بودجه ، توجه کافی به دفاع از بودجه و طرح ها و پیشنهادهای منظور شده در آن نیز داشته باشند زیرا باید در کمیته های بررسی و تجدیدنظر بودجه از طرح های خود دفاع کنند .

روش های دفاع از بودجه :

- ❑ آشنایی با نحوه تصمیم گیری مسئولین تجدیدنظر در بودجه

- ❑ ارائه طرحها و برنامه های بودجه به نحوی مطلوب

- ❑ ارائه مطالب به شکل کمی

- ❑ پرهیز از غافلگیری

- ❑ تعیین اولویتهای

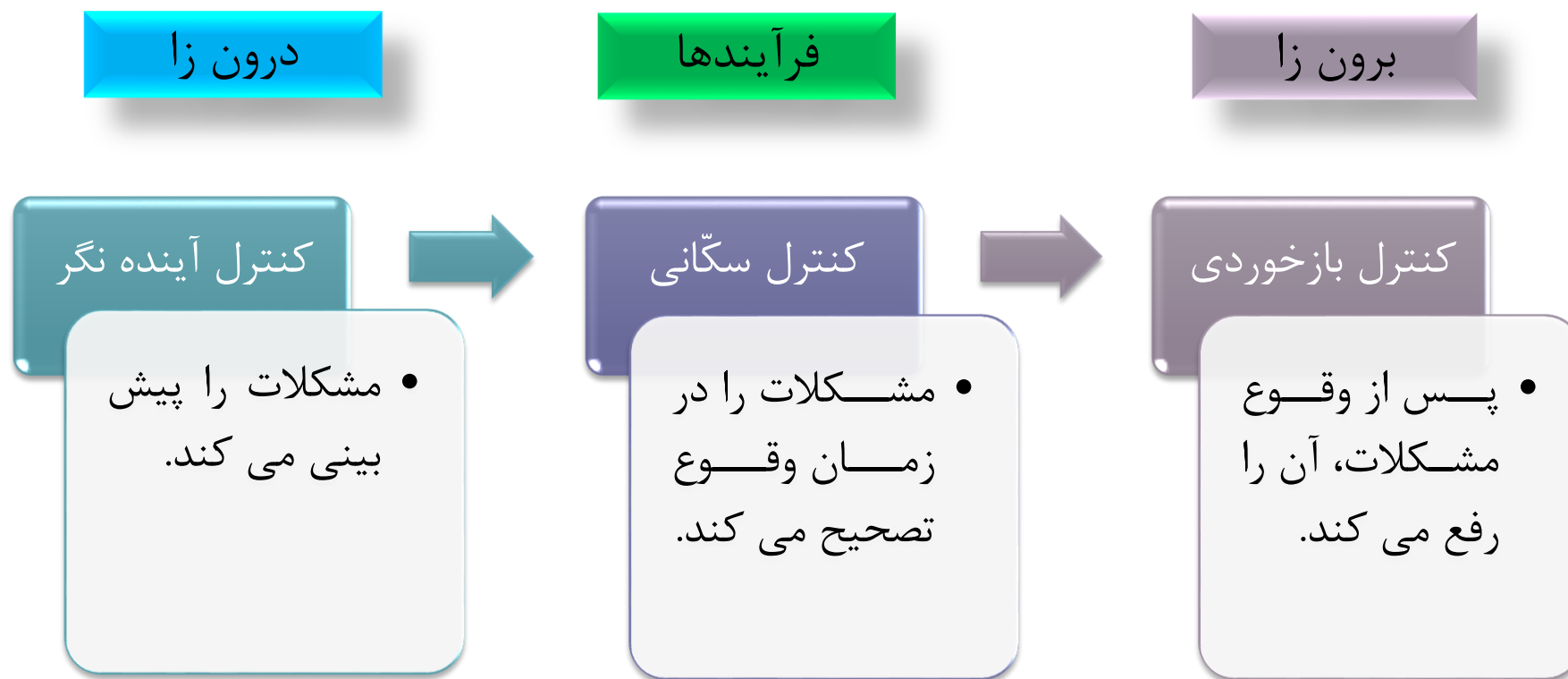
# اعمال کنترل از طریق بودجه

بخش مهمی از وظیفه کنترل بودجه، مقایسه ارقام بودجه بندی شده با نتایج واقعی عملیات است. این مقایسه ها معمولا در گزارش های عملکرد دوره ای منعکس می گردد. تعداد دفعات تهیه این گزارش ها می تواند بر حسب نیاز و تمایل مدیریت افزایش یابد اما همانند اغلب اطلاعات دیگر عامل محدود کننده در این افزایش، هزینه است. بنابراین دوره این گزارش ها با توجه به منافع و هزینه تهیه آن تعیین می شود.

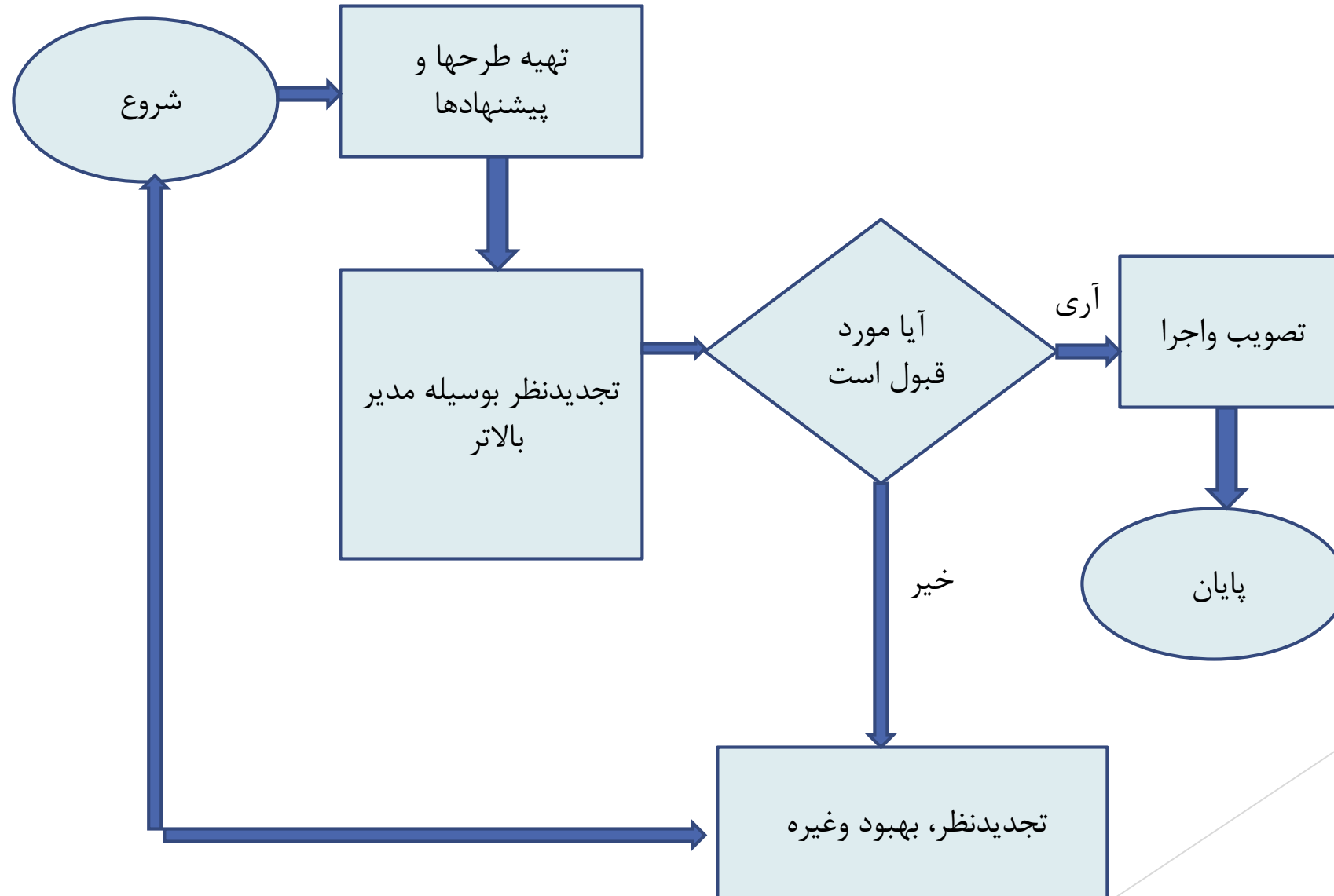
ارقام واقعی - ارقام بودجه شده = انحراف  
اگر ارقام واقعی  $>$  ارقام بودجه ای : انحراف مساعد  
اگر ارقام واقعی  $<$  ارقام بودجه ای : انحراف نا مساعد

نکته : جمع انحرافات به تنهایی اطلاعات لازم برای اعمال کنترل را فراهم نمی کند زیرا ممکن است انحرافات نامساعد و مساعد یکدیگر را خنثی نمایند، در این گونه موارد لازم است اقلام جزء انحرافات به طور مجزا بررسی و تجزیه و تحلیل شود

# اعمال کنترل از طریق بودجه



# فرآیند بررسی و تجدید نظر در بودجه تدوین شده



# ریسک و انواع آن

## ❑ ریسک های تجاری (ریسک کسب و کار):

این نوع ریسک از سوی شرکت های تجاری خود به منظور حداکثر کردن سود و ارزش سهام انجام می گیرد. برای مثال شرکت ها ریسک هایی با هزینه های بسیار بالا را در امر بازاریابی برای تولید و فروش محصولات جدید به بازار برعهده می گیرند.

## ❑ ریسک های غیرتجاری:

درواقع این نوع ریسک ها تحت کنترل شرکت ها نیست. ریسک های ناشی از عدم تعادل اقتصادی و سیاسی را می توان ریسک های غیرتجاری نامید.

## ❑ ریسک های مالی:

ریسک های مالی در اصطلاح مخاطراتی را نشان می دهد که وقوعشان می توانند موجب خسارت های مالی برای شرکت شود. ریسک های مالی عمدتاً از بی ثباتی و زیان در بازارهای مالی به علت تغییرات قیمت سهام و ارزها و نرخ بهره و... ناشی می شود.



## انواع ریسک مالی

- ❑ ریسک بازار
- ❑ ریسک اعتباری یا نکول
- ❑ ریسک نقدشوندگی
- ❑ ریسک عملیاتی
- ❑ ریسک قانونی

# ریسک مالی

## ❑ ریسک بازار:

این نوع ریسک ناشی از تغییر در قیمت ابزارهای مالی است. ریسک بازار را می توان به دو گروه مستقیم و غیرمستقیم تقسیم بندی کرد. ریسک مستقیم ناشی از تغییر قیمت سهام، نرخ بهره و... است.

## ❑ ریسک اعتباری

ریسکی است که از «اتفاقی اعتباری» به وجود می آید. تاریخ نشان می دهد این ریسک معمولاً در اوراق قرضه واقع می شد؛ بدین صورت که قرض دهندگان از بازپرداخت وامی که به قرض گیرنده داده بودند، نگران بوده اند. به همین خاطر گاهی اوقات ریسک اعتباری را «ریسک نکول» هم می گویند. ریسک اعتباری از این واقعیت ریشه می گیرد که طرف قرارداد، نتواند یا نخواهد تعهدات قرارداد را انجام دهد. تاثیر این ریسک با هزینه جایگزینی وجه نقد ناشی از نکول طرف قرارداد سنجیده می شود.

ضررهای ناشی از ریسک اعتباری ممکن است قبل از وقوع نکول واقعی طرف قرارداد رخ دهند. به طور کلی تر ریسک اعتباری را می توان ضرر محتمل که در اثر رخدادی اعتباری اتفاق می افتد، بیان کرد. رخداد اعتباری زمانی واقعی می شود که توانایی طرف قرارداد در تکمیل تعهداتش تغییر کند. ریسک اعتباری یکی از مهم ترین عوامل تولید ریسک در بانک ها و شرکت های مالی است. این ریسک از این جهت ناشی می شود که دریافت کنندگان تسهیلات توانایی بازپرداخت اقساط بدهی خود را به بانک نداشته باشند.

# ریسک مالی

## □ ریسک نقدشوندگی

در علوم مالی ریسک نقدشوندگی را نمی توان همانند ریسک مالی یا ریسک تجاری محاسبه کرد. اصولاً سرمایه گذاران، نقدشوندگی را از این دیدگاه مورد توجه قرار می دهند که بتوانند دارایی را سریعاً بخرند یا بفروشند، بدون آن که قیمت آن دستخوش تغییرات شدید شود و از همین دیدگاه است که می گویند دارایی مذکور دارای قدرت نقدشوندگی بالایی است. هر قدر خرید و فروش دارایی سریع تر انجام شود، ریسک نقدشوندگی کم تر می شود. نقطه مخالف این وضعیت، وقتی است که یک نفر بخواهد در سهام شرکت های کوچک سرمایه گذاری کند که برای خرید یا فروش آن ها باید چند روز یا چند هفته منتظر بماند و گاهی هم باید قیمت پیشنهادی فروش را کمتر کند.

# ریسک مالی

## ❑ ریسک عملیاتی

ریسک عملیاتی عموماً ناشی از اشتباه های انسانی یا اتفاقات و خطای تکنیکی تعریف می شود. این ریسک شامل تقلب (موقعیتی که معامله گرها اطلاعات غلط می دهند)، اشتباه های مدیریتی و کاستی کنترل می شود. خطای تکنیکی ممکن است ناشی از نقص در اطلاعات پردازش معاملات، سیستم های جا به جایی یا به طور کلی هر مشکل دیگری باشد که در سطح سازمان روی می دهد. ریسک های عملیاتی ممکن است منجر به ریسک های اعتباری و بازاری شوند. برای مثال اشتباه عملیاتی در معامله تجاری مانند عدم انجام جا به جایی ممکن است ریسک بازار یا ریسک اعتباری ایجاد کند؛ زیرا هزینه آن به تغییر قیمت بازار وابسته است. از این رو مدت این ریسک نیاز مبرم همه مؤسسات مالی اعم از بانک ها، مؤسسات اعتباری، بیمه ها و... است.

# ریسک مالی

## □ ریسک قانونی

ریسک قانونی زمانی مطرح می شود که یک معامله از نظر قانونی انجام پذیر نباشد. ریسک قانونی در کل با ریسک اعتباری مرتبط است؛ زیرا طرفین معامله در صورت زیان در معامله به دنبال بستر قانونی برای زیر سوال بردن اعتبار معامله می گردند. این ریسک می تواند به صورت شکایت سهام داران علیه شرکتی که ضررده باشد، ظاهر می شود. ریسک های قانونی از طریق سیاست هایی کنترل می شود که قسمت حقوقی موسسه با مشاوره مدیر ریسک و مدیریت سطح بالا اعمال می کند. موسسات باید مطمئن باشند قراردادهای طرفین قابلیت اجرا را دارد. با این حال وقتی پای زیان های بزرگ در میان باشد کشمکش های هزینه بر به وجود می آید، زیرا منافع زیادی درگیر است.



مدرسه کسب و کار آریانا

**ARYANA**

Aryana business school

**پایان  
از توجه شما متشکریم**

**Email : [hadiakbari.teacher@gmail.com](mailto:hadiakbari.teacher@gmail.com)**