

# روانشناسی بودجه در سازمانها: چرا

## سازمانها در بودجه ریزی شکست

### می خورند؟

بودجه ریزی سازمانی فراتر از یک فرآیند عددی و مالی است؛ این فعالیت در بطن خود با رفتارهای انسانی، سوگیری های شناختی، فرهنگ سازمانی و تعاملات بین فردی گره خورده است. بسیاری از شکست های بودجه ای نه به دلیل کمبود داده یا ابزار، بلکه به دلیل تصمیم گیری های نادرست ناشی از عوامل روان شناختی رخ می دهند. در این میان، استفاده از نرم افزار بودجه و اجرای بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد می تواند نقش مهمی در اصلاح این فرآیند ایفا کند. این مقاله تلاش دارد تا با نگاهی رفتاری، دلایل پنهان ناکارآمدی بودجه ریزی در سازمانها را بررسی کرده و راهکارهایی برای اصلاح آن ارائه دهد.

## سوگیری های شناختی در بودجه ریزی سازمانی

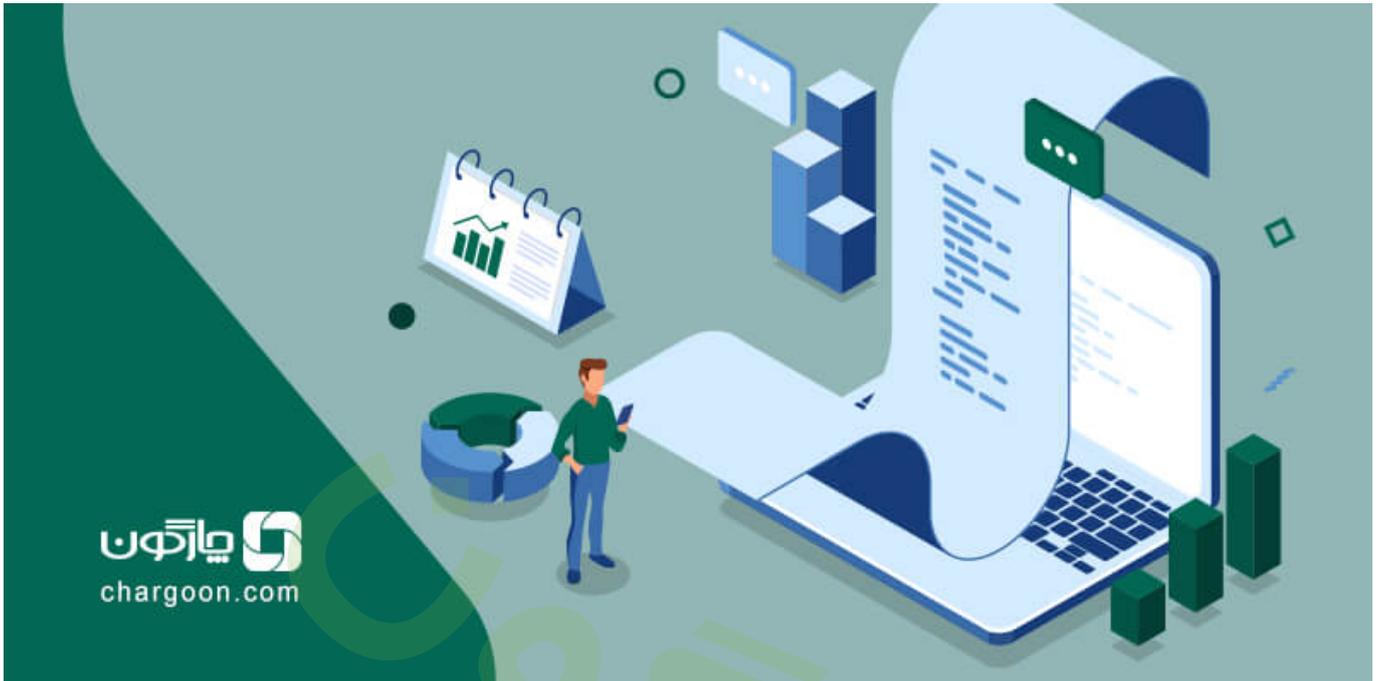
### سوگیری خوش بینی

مدیران و تصمیم گیرندگان بودجه ای اغلب تمایل دارند آینده را روشن تر از واقعیت ببینند. این خوش بینی منجر به تخمین های غیرواقعی از درآمدها و هزینه ها می شود. برای

مثال، در پروژه‌های توسعه‌ای، هزینه‌های جانبی، تأخیرها و ریسک‌ها نادیده گرفته می‌شوند، چون فرض بر این است که «همه چیز طبق برنامه پیش خواهد رفت». این نوع تفکر می‌تواند سازمان را با کسری بودجه، توقف پروژه‌ها و کاهش اعتماد ذی‌نفعان مواجه کند. در نبود بودجه‌ریزی مبتنی بر داده، این تخمین‌ها اغلب به بحران‌های مالی منجر می‌شوند.

## سوگیری تأییدی

افراد در جلسات بودجه‌ریزی سازمانی معمولاً داده‌هایی را انتخاب می‌کنند که فرضیات قبلی‌شان را تأیید کند. اگر مدیری باور داشته باشد که واحدی خاص عملکرد خوبی دارد، ممکن است داده‌های منفی را نادیده بگیرد یا آن‌ها را کم‌اهمیت جلوه دهد. این رفتار باعث می‌شود بودجه و اعتبارات به صورت غیرمنطقی تخصیص یابد و منابع به بخش‌هایی برسد که بازدهی واقعی ندارند. مدیریت مالی در چنین شرایطی دچار انحراف می‌شود و نرم‌افزار بودجه نیز نمی‌تواند به‌تنهایی این سوگیری‌ها را اصلاح کند، مگر با تحلیل‌های دقیق و مبتنی بر عملکرد.



## فرهنگ سازمانی و رفتارهای بودجه‌ای

### ترس از اشتباه

در سازمان‌هایی که فرهنگ تنبیه و سرزنش حاکم است، مدیران از ارائه برآوردهای واقع‌گرایانه خودداری می‌کنند. آنها ترجیح می‌دهند اعداد محافظه‌کارانه یا خوش‌بینانه ارائه دهند تا از انتقاد یا کاهش بودجه در امان بمانند. این ترس باعث می‌شود اطلاعات بودجه‌ای غیرشفاف و غیرقابل اتکا باشد و بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد به حاشیه رانده شود.

## رقابت بین واحدها

در بسیاری از سازمان‌ها، واحدهای مختلف برای دریافت سهم بیشتر از بودجه و اعتبارات با یکدیگر رقابت می‌کنند. این رقابت گاهی منجر به بزرگ‌نمایی نیازها، پنهان‌کاری یا حتی تحریف داده‌ها می‌شود. نتیجه این رفتارها، تخصیص ناعادلانه منابع، بی‌اعتمادی بین واحدها و کاهش بهره‌وری کلی سازمان است. در چنین فضایی، مدیریت مالی نمی‌تواند به‌درستی عمل کند و نرم‌افزار بودجه نیز تحت تأثیر داده‌های نادرست قرار می‌گیرد.

## بودجه‌ریزی واکنشی و هیجانی

### تصمیم‌گیری در بحران

در شرایط بحرانی مانند رکود اقتصادی یا کاهش ناگهانی درآمد، سازمان‌ها به جای تحلیل دقیق و برنامه‌ریزی بلندمدت، به تصمیمات فوری و هیجانی روی می‌آورند. این تصمیمات اغلب شامل کاهش‌های ناگهانی در بودجه، توقف پروژه‌ها یا اخراج نیروهاست که ممکن است در بلندمدت آسیب‌زا باشد. نبود بودجه‌ریزی مبتنی بر داده در این شرایط، باعث تشدید کسری بودجه و اختلال در مدیریت مالی می‌شود.

## فشار زمانی

جلسات بودجه‌ریزی سازمانی معمولاً تحت فشار زمانی برگزار می‌شوند. مدیران باید در مدت کوتاهی تصمیمات مهمی بگیرند، که این امر باعث سطحی‌نگری، استفاده از

داده‌های ناقص و نادیده گرفتن تحلیل‌های عمیق می‌شود. در چنین شرایطی، حتی نرم‌افزار بودجه نیز نمی‌تواند جایگزین تفکر تحلیلی شود، مگر آنکه داده‌ها به‌درستی وارد و تفسیر شوند.

## ارتباطات بین‌فردی و قدرت در جلسات بودجه

### نفوذ افراد کلیدی

در بسیاری از سازمان‌ها، افراد بانفوذ می‌توانند جهت‌گیری بودجه را به نفع خود تغییر دهند. این نفوذ ممکن است ناشی از موقعیت سازمانی، روابط شخصی یا سابقه موفقیت باشد. چنین تأثیری می‌تواند باعث تخصیص منابع به بخش‌هایی شود که اولویت واقعی ندارند و بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد را تضعیف کند.

### نبود تسهیل‌گر بی‌طرف

جلسات بودجه‌ریزی اغلب بدون حضور فردی بی‌طرف برگزار می‌شوند که بتواند بحث‌ها را هدایت و از سوگیری‌ها جلوگیری کند. نبود چنین فردی باعث می‌شود تصمیمات تحت تأثیر روابط شخصی، رقابت‌های داخلی و فشارهای روانی قرار گیرند. در این شرایط، حتی بهترین نرم‌افزار بودجه نیز نمی‌تواند مانع از انحراف در تخصیص بودجه و اعتبارات شود.



## راهکارهای رفتاری برای بهبود بودجه‌ریزی سازمانی

### آموزش سواد مالی و روانشناسی تصمیم‌گیری به مدیران

یکی از راهکارهای مؤثر در ارتقاء کیفیت بودجه‌ریزی سازمانی، سرمایه‌گذاری بر توسعه مهارت‌های شناختی و رفتاری مدیران است. برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه مالی، روان‌شناسی تصمیم‌گیری و تحلیل رفتار اقتصادی می‌تواند به مدیران کمک کند تا با درک بهتر از فرآیندهای ذهنی و سوگیری‌های شناختی، تصمیماتی آگاهانه‌تر و مبتنی بر داده اتخاذ کنند. این رویکرد نه تنها به بهبود عملکرد مالی سازمان می‌انجامد، بلکه زمینه‌ساز تقویت فرهنگ تصمیم‌گیری علمی و شفاف در سطح مدیریتی خواهد بود.

## طراحی جلسات بودجه‌ریزی با حضور تسهیل‌گر بی‌طرف

حضور یک تسهیل‌گر بی‌طرف یا مشاور مستقل می‌تواند فضای گفت‌وگو را متعادل کند، از انحراف تصمیمات جلوگیری کند و به تمرکز بر داده‌ها و اهداف واقعی در بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد کمک کند.

## استفاده از ابزارهای دیجیتال برای کاهش سوگیری‌های انسانی

بهره‌گیری از نرم‌افزارهای مالی و بودجه‌ریزی که بر پایه داده‌های واقعی، الگوریتم‌های تحلیلی و گزارش‌های قابل اتکا عمل می‌کنند، نقش مهمی در کاهش خطاهای انسانی دارد.

نمونه بومی این ابزارها، نرم‌افزار مالی «دیدگاه» از مجموعه نرم‌افزارهای چارگون است که با زیرسیستم‌هایی مانند «عاملین»، «درآمد» و «بودجه و اعتبارات»، امکان ثبت دقیق اطلاعات بودجه، تحلیل داده‌محور و کنترل تخصیص منابع را فراهم می‌کند. استفاده صحیح از این سیستم می‌تواند به افزایش شفافیت، کاهش سوگیری‌ها و بهبود مدیریت مالی در سازمان‌ها کمک کند.

## ایجاد فرهنگ شفافیت و پذیرش اشتباه در سازمان

سازمان‌هایی که اشتباه را بخشی از یادگیری می‌دانند، فضای امن‌تری برای ارائه برآوردهای واقع‌گرایانه ایجاد می‌کنند. تشویق مدیران به پذیرش خطا، اصلاح پیش‌بینی‌ها و مستندسازی دلایل تصمیمات بودجه‌ای، باعث افزایش اعتماد و دقت در فرآیند بودجه‌ریزی سازمانی می‌شود.

## اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، نه بر اساس نفوذ و احساس

تخصیص منابع باید براساس شاخص‌های عملکردی قابل اندازه‌گیری صورت گیرد، نه براساس روابط شخصی، سابقه یا نفوذ سازمانی. استفاده از داشبوردهای عملکرد، گزارش‌های تحلیلی و ارزیابی‌های دوره‌ای می‌تواند این رویکرد را تقویت کند و عدالت بودجه‌ای را در سازمان نهادینه سازد. در این مسیر، بهره‌گیری از نرم‌افزار بودجه که بتواند داده‌های عملکردی را با بودجه و اعتبارات مرتبط کند، نقش کلیدی در مدیریت مالی ایفا می‌کند.



برای دریافت دمو نرم افزارهای مالی

### سخن پایانی

بودجه‌ریزی مؤثر در سازمان‌ها نیازمند درک عمیق از رفتارهای انسانی، روان‌شناسی تصمیم‌گیری و شناخت سوگیری‌های شناختی است. اجرای بودجه‌ریزی سازمانی بدون توجه به این عوامل، منجر به کسری بودجه، تخصیص نادرست منابع و کاهش بهره‌وری می‌شود. راهکارهایی مانند آموزش سواد مالی، استفاده از تسهیل‌گر بی‌طرف، بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال و ایجاد فرهنگ شفافیت، می‌توانند مسیر بودجه‌ریزی مبتنی بر داده و عملکرد را هموار کنند.

نرم‌افزارهای مالی دیدگاه، با زیرسیستم‌های تخصصی در حوزه بودجه و اعتبارات،

عاملین و درآمد، این امکان را فراهم می‌کنند که سازمان‌ها بتوانند فرآیند مدیریت مالی و بودجه را به صورت ساختاریافته، دقیق و قابل تحلیل اجرا کنند. در نهایت، ترکیب دانش رفتاری با فناوری مالی، کلید موفقیت در مدیریت مالی نوین و بودجه‌ریزی سازمانی پایدار خواهد بود.

