એકમ–13 અંદાજપત્ર નિયંત્રણ પદ્ધતિ (BUDGETING CONTROL SYSTEM)

: માળખું :

13.0 ઉદ્દેશ્યો
13.1 પ્રસ્તાવના
13.2 અંદાજપત્ર રચના નિયંત્રણ પદ્ધતિ
13.3 અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ માટે આવશ્યકતા
13.4 સેવા-અભિમુખિત અને બિન-નફા સંસ્થાઓમાં અંદાજપત્ર રચના અને અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ
13.4.1 સેવા-અભિમુખિત અને બિન-નફા સંસ્થાઓની લાક્ષણિકતા
13.4.2 નિર્ગમન માપનની સમસ્યાઓ
13.5 માહિતી કેન્દ્રોમાં અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પ્રક્રિયા
13.6 અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિના ફાયદાઓ અને મર્યાદાઓ
13.6.1 અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિના ફાયદા
13.6.2 અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિની મર્યાદાઓ
13.7 લવચીક અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ
13.8 સારાંશ
13.9 તમારા જ્ઞાનને ચકાસોના ઉત્તરો
13.10 ચાવીરૂપ શબ્દો
13.11 સંદર્ભો અને વિશેષ વાંચન

13.0 ઉદ્દેશ્યો : (OBJECTIVES)

◆ **આ એકમના વાંચન બાદ, નીચેની બાબતો સમજવા સક્ષમ બનશો.**

1. અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ શું છે.
2. તેની શા માટે જરૂર છે.
3. તે માહિતી કેન્દ્રોમાં કેવી રીતે કાર્ય કરે છે.
4. તેના લાભો અને મર્યાદાઓ શું છે અને
5. પરિસ્થિતિઓ કે જેની હેઠળ સેવા અભિમુખિત અને બિન નફાકારક સંસ્થાઓમાં અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિને કાર્ય કરવું પડે છે અને લવચીક અંદાજપત્રીય પદ્ધતિનાં લક્ષણો.

13.1 પ્રસ્તાવના : (INTRODUCTION)

અગાઉના એકમમાં, તમે માહિતી કેન્દ્રો માટે અંદાજપત્રના વિવિધ પ્રકારો અને અંદાજપત્ર રચનાની પ્રક્રિયા વિષે શીખ્યા છો. ઉપરાંત તમે પદ્ધતિઓ પૃથક્કરણ (વિભાગ-2)ની વિવિધ વિનિયમન કરનારી અને મૂલ્યાંકન પ્રયુક્તિઓ સાથે હવે પરિચિત છો. અને તમે જાણો છો કે નિયંત્રણ એ વ્યવસ્થાપન કાર્યો પૈકી ગમે તે એક છે. (એકમ 2,વિભાગ-1) આ એકમમાં, તમે અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ શું છે અને તે માહિતી કેન્દ્રોમાં કેવી રીતે આવશ્યક છે, તેને કેવી રીતે કાર્યાન્વિત કરાય છે અને તેના ફાયદાઓ અને ગેરફાયદાઓ કયા છે તે શીખશો. અંદાજપત્ર તૈયાર કરવું તેમજ માહિતી કેન્દ્ર માટે અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિની સ્થાપના કેવી રીતે કરવી ખર્ચ પૃથક્કરણ અને ખર્ચ પ્રયુક્તિઓ ઉપર આધાર રાખે છે. આ પ્રયુક્તિઓ કે જેનો તમે આ વિભાગોનો હવે પછી આવતા (અનુવર્તી) એકમોમાં અભ્યાસ કરવાના છો. અન્ય શબ્દોમાં આ એકમ અને અનુવર્તી (હવે પછી આવતા) બે એકમોમાં

નાણાકીય વ્યવસ્થાપન જેમ કે નાણાકીય નિયંત્રણ અને હિસાબના છેલ્લા તબક્કા સાથે સંબંધ ધરાવે છે.

13.2 અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ : (BUDGETARY CONTROL SYSTEM)

અંદાજપત્ર રચના અને આયોજન પ્રક્રિયા છે. જેમાં વિશિષ્ટ સમયગાળામાં સંસ્થાના મહેસૂલ અને ખર્ચને સરભર કરાય છે. 'અંદાજપત્ર' એ આયોજન પ્રલેખ અને નાણાકીય વિધાન/નિવેદન છે. જે ખાસ સમય માટે, સામાન્ય રીતે વર્ષ માટે સૂચિત મહેસૂલો અને ખર્ચ માટે તેમના ઉપયોગની વિગતો પૂરી પાડે છે. તે તપાસણી અને નિયંત્રણનું સાધન છે. નાણા કેવી રીતે મેળવવાં જોઈએ અને તે કેવી રીતે ખર્ચાવાં જોઈએ તેની ઉપર - અંદાજપત્ર રચનાને નાણા સુધી જ માત્ર મર્યાદિત કરવાની જરૂર નથી. તેને નાણાકીય અને બિનનાણાકીય એમ બંને શબ્દોમાં વ્યક્ત કરી શકાય છે. પરંતુ, તે એવો મહાવરો છે (અને તે અંદાજપત્રની શક્તિ/બળ છે) કે તે રૂપિયા તરીકે કહેવાતા સામાન્ય ચલણ તરીકે અભિવ્યક્ત થાય છે. આથી, અંદાજપત્ર રચના કાર્યનો અંદાજ આપતા તમામ આયોજનોની પ્રક્રિયા છે. જે તેઓ ઇચ્છિત પરિણામો સિદ્ધ કરશે કે કેમ તે નક્કી કરવા અને તે મુજબ અનુકૂલન કરવા જ્યારે જ્યારે તેઓ ઇચ્છિત પરિણામો સિદ્ધિ કરવામાં ઉણા ઉતરે ત્યારે અંદાજપત્રએ ક્રિયાના આયોજનની પરિમાણસૂચક અભિવ્યક્તિ છે. બજેટએ માહિતી કેન્દ્ર વ્યવસ્થાપકના હાથમાં સાધન છે, લક્ષ્ય તરફનાં કાર્યો પરત્વે વ્યવસ્થાપક મંડળને માર્ગદર્શન આપવા માટે માર્ગ નકશો છે અને વિકાસ માપવા માટે શોધ ઉપકરણ છે, આયોજનમાંથી તફાવતો ઉજાગર કરે છે. અને કાર્યોને પાછાં મૂળ માર્ગ પર મૂકવા માટે સુધારાત્મક કાર્યોની આવશ્યક્તા દર્શાવે છે. અન્ય શબ્દોમાં, અંદાજપત્ર એ ક્રમિક અને વિકાસશીલ આયોજન, સંકલન અને અમલીકરણને મદદ કરે છે, નાણાકીય નિયંત્રણના સાધન તેમજ પરિણામોના મૂલ્યાંકન માટે સાધન તરીકે સેવા બજાવે છે. કોઈપણ વ્યક્તિને નાણાકીય પ્રતિબંધો સિવાય કામ કરવાની જાહોજલાલી નથી. કોઈપણ વ્યક્તિને તેની જરૂરિયાતોને યથાર્થ ઠેરવ્યા સિવાય નાણાં મેળવતું નથી. તદ્ઉપરાંત, વ્યક્તિઓ તાત્કાલિક અનપેક્ષિત લાભ તેમજ અંદાજપત્રમાં તીવ્ર કાપનો સામનો કરવા તૈયાર રહેવું જોઈએ. અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિએ પદ્ધતિનું ઉદાહરણ (ખાસ કરીને પદ્ધતિ પૃથક્કરણની નાણાકીય અને મૂલ્યાંકન પ્રયુક્તિઓ) તેમજ વ્યવસ્થાપનને વિસ્તૃત રીતે માન્યતા પ્રાપ્ત નિયંત્રણ કાર્ય છે.

નિયંત્રણ પદ્ધતિ એવી પદ્ધતિ છે કે જેનો હેતુ ઇચ્છિત હાલ જાળવી રાખવાનો છે. તે ચાર તત્ત્વોનો સમાવેશ કરે છે. (1) માપન સાધન કે જે શોધક (detector) (2) માનાંક અથવા અપેક્ષા સાથે તુલના કરીને શું બની રહ્યું છે તેની અગત્યતાનું મૂલ્યાંકન કરવાનું સાધન - પસંદગીકાર (selector) (3) (જો જરૂરી હોય તો) વર્તન સુધારવા માટેનું સાધન - અસર પ્રાપ્તકાર (effector) (4) પ્રયુક્તિ વચ્ચે પ્રત્યાયનનું સાધન.જૈવિક કે ભૌતિક નિયંત્રણ પદ્ધતિઓ કે જે સરળ છે તેમાંથી વિરુદ્ધ સંસ્થાઓમાં નિયંત્રણ પદ્ધતિઓ વધુ જટિલ છે. વ્યુહાત્મક આયોજન, ક્રિયાત્મક નિયંત્રણ અને વ્યવસ્થાપન નિયંત્રણ એ સંસ્થાઓમાં પ્રવૃત્તિઓના આયોજન અને અંકુશ પ્રવૃત્તિઓની ત્રણ વિસ્તૃત કક્ષાઓ છે. "વ્યવસ્થાપન નિયંત્રણ એ પ્રક્રિયા છે. જેના વડે વ્યવસ્થાપકો ખાતરી આપે છે કે સંસ્થાઓની સિદ્ધિઓમાં સ્રોતો અસરકારક રીતે અને કાર્યક્ષમ રીતે મેળવાય છે અને ઉપયોગમાં લેવાય છે."

વધારે સરળ શબ્દોમાં, વ્યવસ્થાપનના અગત્યના કાર્યો પૈકી એક તરીકે નિયંત્રણ ગોઠવેલા માનકો અને કામગીરી વચ્ચે ફેરફારો ઉજાગર કરવાનું લક્ષ્ય રાખે છે. અને પછી ભવિષ્યમાં આવા ફેરફારોના બનાવને અટકાવવા માટે જરૂરી પગલાં લેવાનું લક્ષ્ય રાખે છે. નિયંત્રણ એવી પ્રક્રિયા છે. જેના દ્વારા વ્યવસ્થાપક ખાતરી આપે છે કે વાસ્તવિક પ્રવૃત્તિઓ આયોજિત પ્રવૃત્તિઓને માન્ય રાખે છે અને તે (i) ચાવીરૂપ ક્ષેત્રો માટે માનકો સ્થાપિત કરવા અને ઓળખવાં (ii) માનકો સામે વાસ્તવિક પરિણામોની સરખામણી કરીને અને માપન કરીને (iii) સુધારાત્મક પગલાં લઈને જેવી બાબતોનો સમાવેશ કરે છે.

અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ એ વ્યવસ્થાપકો દ્વારા ઉપયોગમાં લેવાતી સૌથી જૂની અને પરંપરાગત નિયંત્રણ પ્રયુક્તિઓ પૈકી છે. અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ એ અંદાજપત્ર સમય દરમિયાન શું આયોજીત કરાયું હતું, શું સિદ્ધ કરાયું છે તેની સરખામણી કરવાની પ્રક્રિયા છે. તે પશ્ચાદ્ અભિમુખિત અથવા પશ્ચાદ્ - કાર્ય નિયંત્રણ નથી. પરંતુ ભાવિ-અભિમુખિત નિયંત્રણ પદ્ધતિ છે. તે મરણોત્તર પરીક્ષણ પ્રકારનું મૂલ્યાંકન

નથી પણ કરેલા વિકાસની સતત તપાસ અને તેને ખર્ચ માનકો અને સમાપન સમય સાથે સરખાવવાનો પ્રકાર છે. જેથી વ્યવસ્થાપક અંદાજપત્રના બાકીના સમયગાળાના આધારે દિવસથી દિવસ, અઠવાડિયાથી અઠવાડિયા, મહિનાથી મહિનાના કાર્યમાં ગોઠવણ કરવા શક્તિમાન બને છે.

માહિતી કેન્દ્ર માટે નાણાંના કેટલાંક અગત્યના સ્રોતો (i) માતૃ સંસ્થા અને / અથવા સરકારો પાસેથી નિયમિત કે તદર્થ અનુદાનો (ii) માહિતી પ્રસારની અભિવૃદ્ધિમાં રસ ધરાવતી ધર્માદાના અને અન્ય એજન્સીઓ પાસેથી તદર્થ અનુદાનો અથવા સહાય (iii) દંડ, શૂલ્ક અને સેવા શૂલ્કના સ્વરૂપમાં કમાયેલ મહેસૂલ (આવક)નો સમાવેશ કરે છે.

માહિતી કેન્દ્રના ખર્ચના અગત્યના શીર્ષકો આ પ્રમાણે છે. (i) ગ્રંથસંગ્રહ વિકાસ અને અદ્યતન રાખવાના ઉપચાર (પુસ્તકો, સામયિકો, હેવાલો વગેરે) (ii) બાઈન્ડીગ અને અન્ય જાળવણી ખર્ચાઓ (iii) રાચરચીલું અને સાધન (iv) ઈમારત (v) પગારો અને વેતનો (vi) છાપકામ સામગ્રી, ટપાલ ખર્ચ વગેરે. માહિતી કેન્દ્રના કદ અને તેની મૂળ સંસ્થાના સ્વરૂપનો આધાર રાખીને. અંદાજપત્રની જટીલતા અને અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ મૂળ સંસ્થા પાસેથી મેળવેલ પુસ્તકો અને સામયિકોથી અન્ય વાચન સામગ્રીઓ માટે અંદાજપત્ર અનુદાન સાદી નિશ્ચિત (અચળ)થી અત્યંત જટીલ પરિસ્થિતિઓ પરત્વે ફેરફાર પામે છે. જ્યાં અમુક મહેસૂલ કમાવા ઉપરાંત મૂળ સંસ્થા અને અન્ય એજન્સીઓ પાસેથી અનુદાનો મેળવાય છે. નાણાંના આ સ્રોતોને તેમના ફેલાવામાં અમુક પ્રતિબંધો હોય છે. ફાળવણી ઉપર સૂચવ્યા મુજબ અને સામગ્રીના પ્રકાર (દા.ત. પુસ્તકો, સામયિકો, હેવાલો વગેરે) વિષયો અથવા વિભાગો વગેરે મુજબ તમામ (શીર્ષકો) વિભાગોને કરાય છે. "અસરકારક અંદાજપત્ર અનંત વૈવિધ્ય પ્રદર્શિત કરી શકે છે." મૂળ સંસ્થા સામાન્ય રીતે માહિતી કેન્દ્ર દ્વારા ઉપયોગમાં લેવાયેલ અંદાજપત્ર રચના પદ્ધતિ નક્કી કરે છે.

◆ **તમારી પ્રગતિ ચકાસો :**

(1) નિયંત્રણ પ્રક્રિયાનાં તત્ત્વો કયાં છે ?

નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(ii) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

13.3 અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિની આવશ્યક્તા : (NEED FOR BUDGETARY CONTROL SYSTEM)

અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ શું છે તે જાણ્યા બાદ, ચાલો આપણે અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિની આવશ્યક્તાને સમજવાનો પ્રયત્ન કરીએ. આપણે ક્યારનુંય નોંધ્યું છે કે નિયંત્રણ પદ્ધતિ આયોજનમાં દર્શાવેલ લક્ષ્યોની પ્રાપ્તિ પરત્વે કરાયેલ વિકાસને માપવાની, જો કોઈપણ ઉલ્લંઘન હોય તો તેને શોધવાનો. સુધારાત્મક કાર્યોને દર્શાવવાનો અને ઉલ્લંઘન ગંભીર બને તે પહેલાં સંગઠનમાં સુધારાઓને અસરકારક બનાવવાની જરૂર રહે છે. અંદાજપત્ર એ ભાવિસૂચક આયોજન હોવાના કારણે માહિતી કેન્દ્રનાં વાસ્તવિક કાર્યો અંદાજ કરાયેલ કાર્યક્રમને કેટલા અંશે અનુરૂપ થયાં છે તે અંદાજપત્ર રચિત સમયગાળાના પૂર્ણ થયા બાદ જ જાણી શકાશે. (દા.ત. આર્થિક/નાણાકીય વર્ષ બાદ) સ્રોતોનો બિનઅસરકારક ઉપયોગ અથવા ઓછો થયેલ ખર્ચ અથવા કેટલું ઉલ્લંઘન થયું છે. તે કાર્યોત્તર જાણવું એ અકસ્માત બન્યા પછી અકસ્માત નિવારણના માર્ગો વિચારવા જેવું છે. આથી, કાર્યો કેવી રીતે પાર

પડાયાં છે તેની તપાસ કરવાનું, કોઈ ઉલ્લંઘન થયું છે કે કેમ, ઉલ્લંઘનો માટેનાં કારણો અને અઠવાડિયા/મહિનામાં ઉલ્લંઘન સુધારવાના માર્ગો જેવાં કાર્યો ઉપર સતત વિનિયમન કરવુ એ ખૂબ જ સહાયક બનશે. જો કે અંદાજપત્ર વર્ષમાં એક વાર તૈયાર કરાય છે. તેમ છતાં અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પ્રક્રિયા દિન-પ્રતિદિન અઠવાડિયા - પ્રતિ અઠવાડિયા,પખવાડિયા - પ્રતિપખવાડિયા, મહિના-પ્રતિ-મહિનો અને ત્રિમાસિક-પ્રતિત્રિમાસિક પ્રવૃત્તિ અગાઉથી દર્શિત અને અંદાજિત મહેસૂલો અને ખર્ચાઓ ઉપર અંકુશ માટે છે. પરિસ્થિતિની સતત સમીક્ષા છેલ્લામાં છેલ્લા વાસ્તવિક તેમજ કરાયેલ ખર્ચાઓને ધ્યાનમાં લઈને કરાય છે જેથી લક્ષ્યો તેમને તક ઉપર છોડી દેવાના બદલે વર્ષના અંત સુધીમાં સિદ્ધ કરાય છે.

તમારા જ્ઞાનને ચકાસો :

(2) આપણને અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિની જરૂર કેમ છે ?

નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(ii) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

13.4 સેવા - અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓમાં અંદાજપત્ર રચના અને અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ (BUDGETING AND BUDGETARY CONTROL IN SERVICE ORIENTED AND NOT-FOR-PROFIT ORGANISATION)

માહિતી કેન્દ્રો પિતૃકીય સેવા-અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓ છે. આવી સંસ્થાઓમાં અંદાજપત્ર રચના અને અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ નફા-અભિસ્થાપિત સંસ્થાઓ કરતાં વધારે અગત્યના હોય છે. નફા-અભિસ્થાપિત સંસ્થાના સંચાલન કરતા વ્યવસ્થાપકને જો પુનરાવર્તન આયોજન નફાઓ વધારવાનું વચન આપતા હોય તો. યોજનાઓમાં સુધારો કરવા સલામત રીતે પરવાનગી આપી શકાય છે. અન્ય શબ્દોમાં, જ્યાં વાર્ષિક મહેસૂલ (આવક) લગભગ નિશ્ચિત હોય છે ત્યાં અંદાજપત્ર રચના વ્યવસ્થાપન નિયંત્રણનો સૌથી મહત્ત્વનો ભાગ બને છે. આથી, આવી સંસ્થાઓના સંચાલન કરનાર વ્યવસ્થાપકો પાસે અંદાજપત્રમાં વ્યક્ત કર્યા મુજબની યોજનાઓને ચુસ્તપણે વળગી રહેવા અપેક્ષા રખાય છે.

સેવા-અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓમાં નાણાકીય વ્યવસ્થાપન પદ્ધતિસર આયોજન, ભંડોળ મેળવવું, ભંડોળનો ન્યાયપૂર્ણ ખર્ચ અને સૂક્ષ્મ હિસાબનો સમાવેશ કરે છે. સેવા-અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓના અંદાજપત્રીય નિયંત્રણમાં અમુક મુશ્કેલીઓ હોય છે. આવી સંસ્થાઓની લાક્ષણિકતાઓ અને અંદાજપત્રીય નિયંત્રણમાં મુશ્કેલીઓની નીચે ચર્ચા કરાઈ છે. જો આવી સંસ્થાઓના અંદાજપત્ર મૂળ સંસ્થાના આયોજનના ભાગ તરીકે આયોજિત ન કરાયાં હોય અને જો તેઓ આયોજન કરતાં હિસાબ વિષે વધારે ચિંતા કરતાં હોય ત્યાં સમસ્યા વિકટ બને છે.

13.4.1 સેવા-અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓની લાક્ષણિકતાઓ : (Characteristics of Service-Oriented and Not for Profit Organisations)

(i) નફા-અભિસ્થાપિત સંસ્થાઓની તુલનામાં, સેવા-અભિસ્થાપિત અને બિનનફાકારક સંસ્થાઓ પાસે માલસામાન હશે નહીં અને જો વેચાણ માટે કોઈ સ્રોતો ઉપલબ્ધ હોય તો, તેઓ આવશ્યક રીતે સ્થાવર મિલકતો હોય છે. અન્ય શબ્દોમાં, સેવાઓને એકત્રિત કરી

શકાય નહીં અને જો તેઓનું વેચાણ કરાય નહીં તો આ બિન-વેચાયેલ સેવાઓમાંથી મહેસૂલ (આવક) હંમેશ માટે ગુમાવી દેવાય છે.

(ii) આવી સંસ્થાઓ સામાન્ય રીતે શ્રમ સાધન સંસ્થાઓ હોય છે.

(iii) સેવા-અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓમાં વ્યાવસાયિકોનું પ્રભુત્વ રહેશે.

(iv) તેઓ પ્રાથમિક રીતે સેવા બજાવવા અસ્તિત્વ ધરાવે છે. અને તેથી સેવા સંસ્થાઓ હોવાનું વલણ રાખે છે. સેવાઓનો જથ્થો અને ગુણવત્તા માપવા માટે મુશ્કેલી હશે. આ સંસ્થાઓની સફળતા પ્રાથમિક રીતે કેટલી સેવા અને કેટલી સારી રીતે તેઓ સેવા બજાવે છે તેના દ્વારા મપાય છે. અન્ય શબ્દોમાં, તેમની સેવા તેઓ પ્રજા કલ્યાણ માટે કેટલો ફાળો આપે છે તે દ્વારા મપાય છે.

(v) સેવાની ગુણવત્તા અગાઉથી માપી શકાતી નથી અને તપાસી શકાતી નથી. દા.ત. સેવા બજાવ્યા પહેલાં.

(vi) ઉપયુક્ત (iv) અને (v)ના દૃષ્ટિબિંદુમાં, નફા માપનની અછત દેખાય છે. સામાન્ય રીતે, આવી સંસ્થાઓની સફળતા માપવા માટે કોઈ એક જ માનદંડ હોતો નથી. વિવિધ ઉદ્દેશ્યો, ખર્ચ અને લાભો વચ્ચે સંબંધની ઉણપ અને કામગીરી માપવામાં મુશ્કેલીઓ અને એ જ સંસ્થાના વિવિધ એકમોની કામગીરી સરખાવવામાં આવી સંસ્થાની કેટલીક વિશિષ્ટતાઓ હોય છે.

(vii) સેવા અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓમાં બજાર પરિબળો ઓછો મહત્ત્વનો ભાગ ભજવે છે.

(viii) શેરધારકોની ઉણપને લીધે, માલિકી અને સત્તા વચ્ચે તફાવતો દેખાય છે. પરિણામે સેવા-અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓ રાજકીય સંસ્થાઓ હોવાનું વલણ છે.

(ix) ઐતિહાસિક રીતે ખર્ચ હિસાબ અને અન્ય નિયંત્રણ પ્રયુક્તિઓ ઉત્પાદન કરનારી (દા.ત. નફા અભિસ્થાપિત) કંપનીઓ માટે વિકસાવાઈ હતી અને આથી સેવા અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓને ઓછી વિનિયોજિત છે. ઉપરાંત અપૂર્ણ વ્યવસ્થાપન નિયંત્રણ આવી સંસ્થાઓમાં પરંપરા બની છે.

(x) છેલ્લે, મોટા ભાગની સેવા સંસ્થાઓ સાપેક્ષ રીતે નાની છે અને એક જ સ્થળ ઉપર કાર્ય કરે છે.

13.4.2 નિર્ગમન માપનની સમસ્યાઓ : (Problems of Output Measurement)

અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિના અન્ય ગેરફાયદાઓ સિવાય (જેની પછીથી ચર્ચા કરાવાની છે) નફા માપનની ગેરહાજરી સેવા, અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓ પરત્વે અત્યંત વિશિષ્ટ હોય છે. કામગીરીના એક જ સંતોષકારક અને એકંદરે માપનની ગેરહાજરી કે જે નફા માપન પરત્વે તુલનાત્મક છે. તે બિન-નફા સંગઠનમાં સૌથી વધારે ગંભીર વ્યવસ્થાપન નિયંત્રણ સમસ્યા છે.

સેવા-અભિસ્થાપિતા અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓને વિવિધ લક્ષ્યો હોય છે અને આ લક્ષ્યોને સંખ્યાત્મક શબ્દોમાં સામાન્ય રીતે વ્યક્ત કરી શકાતો નથી. તે કારણથી ઘણીવાર બિલકુલ સ્પષ્ટ ઉદ્દેશ્ય કાર્ય હોતું નથી કે જે ફરીથી કાર્યના સૂચિત વૈકલ્પિક માર્ગોનું પૃથક્કરણ કરવામાં ઉપયોગમાં લઈ શકાય. બીજું, આગમન અને નિર્ગમન વચ્ચે સંબંધોનો અંદાજ બાંધવામાં કોઈ તર્કસંગત માર્ગ નથી. ખર્ચ અને લાભો વચ્ચે પ્રત્યક્ષ સંબંધ હોવાનું દેખાતું નથી. સેવા-અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓની કામગીરી માપવામાં સ્પષ્ટ મુશ્કેલી છે. ઉપરાંત, અસમાન કાર્યોને લીધે, સંસ્થાકીય કાર્યોને સેવા-અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓમાં સરખામણી કરી શકાતી નથી.

નફા-અભિસ્થાપિત સંસ્થાઓ, વેચાયેલી સેવાઓ, અને માલ માટે વસૂલાયેલ કિંમતો આધારિત કમાયેલ મહેસૂલની રકમ દ્વારા તેમના નિર્ગમનને માપે છે. વ્યક્તિગત નફા કેન્દ્રો માટે મહેસૂલ તબદીલ

કિંમતો દ્વારા મપાય છે. સેવા-અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓએ કાંતો નિર્ગમનના સમાન નાણાકીય માપનોની યોજના કરવી અથવા બિનનાણાકીય માપન ઉપર આધાર રાખવો જોઈએ.

માહિતી કેન્દ્રોએ તેમની કિંમત નીતિઓ પરત્વે પૂરતું ધ્યાન આપ્યું નથી. માહિતી સેવાઓ માટે કિંમત વસૂલવાની ખામીઓ અને ખૂબીઓ વિષે ચર્ચા કરવી કે વાદ કરવો એ અહીં પ્રસ્તુત નથી. જો માહિતી સેવાઓ ઉપર શૂલ્ક દાખલ કરાય તો અને યોગ્ય કિંમત, નીતિઓ વિકસાવાય તો. માહિતી કેન્દ્રની કાર્યક્ષમતા અને અસરકારકતા માપવાનું અને ખર્ચ કેન્દ્ર તરીકે તેની જવાબદારી માપવાનુ સરળ બને છે. સામાન્ય નિયમ હોવો જોઈએ કે કિંમતો પૂર્ણ ખર્ચને સમાન હોવી જોઈએ. (સંપૂર્ણ ખર્ચ કિંમત નિર્ધારણ) જો કિંમત તેના ખર્ચ કરતાં વધી જાય તો માહિતી કેન્દ્ર નફા-અભિસ્થાપિત સંગઠન બની જાય છે. જો કિંમત પૂર્ણ ખર્ચ કરતાં નીચે હોય તો તે અર્થતંત્રમાં સ્રોતોની ગેરફાળવણીમાં પરિણમે છે. બીજું, “મૂલ્યાંકિત કરેલ સેવાનો એકમ જેટલો વધારે નાનો અને વધારે નિર્દિષ્ટ તેમ વ્યવસ્થાપન નિયંત્રણ હેતુઓ માટે નિર્ગમનના વધારે ચોકસાઈપૂર્ણ માપન અને સ્રોતોની ફાળવણી વિષે નિર્ણયો માટેનો આધાર વધારે સારો. જો કાગળ કામનો ખર્ચ લાભ ઉપર અતિભાર ન નાખે અને મૂલ્યનિર્ધારણ નીતિ સંસ્થાની એકંદર નીતિ સાથે સાતત્યપૂર્ણ હોય તો વ્યવસ્થાપન નિયંત્રણ પ્રક્રિયાને વધારે સરળ કરી શકાય છે. જો કિંમત સેવા (ભાવિ મૂલ્ય નિર્ધારણ) ની કામગીરી પહેલાં ગોઠવાઈ હોય તો તબદીલ મૂલ્ય નિર્ધારણ સંકલ્પના માહિતી કેન્દ્રમાં કોઈપણ જવાબદારી / ખર્ચ કેન્દ્રના નિર્ગમનું માપન કરવા અપનાવાવી જોઈએ.

બિન-નાણાકીય નિર્ગમન પગલાં/માપનો ને ઘણી રીતે વર્ગીકૃત કરી શકાય છે. તેઓ વાસ્તવિક કે હેતુલક્ષી હોઈ શકે, સંખ્યાત્મક ગુણાત્મક હોઈ શકે કે અનુમાપક હોઈ શકે. સામાન્ય રીતે બિન-નાણાકીય નિર્ગમન માપનોની ત્રણ અગત્યની કક્ષાઓ છે. તેઓ શું માપવા માટે ઇરાદો ધરાવે છે. તેના પર આધારિત તેઓને ઓળખી કઢાય છે.

(i) **પરિણામ માપનો :** પરિણામ માપન એવા શબ્દો/ શરતો કે જે સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યોને ધારીને સંબંધિ હોય છે. તેમાં નિર્ગમન વ્યક્ત કરવા પ્રયત્ન કરે છે, તે ધ્યેય-અભિસ્થાપિત પ્રતિનિયુક્ત અથવા અવેજી માપન છે અને બહારના વિશ્વ ઉપર સંસ્થાની અસરને પ્રત્યક્ષ રીતે કહે છે.

(ii) **પ્રક્રિયા માપનો :** પ્રક્રિયા માપન કે જે સાધન-અભિસ્થાપિત છે તે સંસ્થા દ્વારા ચાલુ રખાયેલ પ્રવૃત્તિ સાથે સંબંધ ધરાવે છે અને જવાબદારી કેન્દ્ર અથવા વ્યક્તિના નિર્ગમનને માપે છે. એવી એક ગર્ભિત ધારણા છે કે જવાબદારી કેન્દ્ર જે કરે છે તે સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યોને સુસંગત હોય છે. પ્રક્રિયા માપનો કાર્યક્ષમતાનું માપન કરે છે પરંતુ અસરકારકતાનું માપન કરતા નથી અને વિદ્યમાન અને ટૂંકાગાળાની કામગીરીનું માપન કરવા સૌથી વધારે ઉપયોગી છે.

(iii) **સામાજિક સૂચકો :** સામાજિક સૂચક એ સંસ્થાની સિદ્ધિનું ખરબચડુ સૂચક માત્ર છે. અને તે કોઈપણ બિનઅંકુશિત અસંગત પરિબળોથી પ્રભાવિત હોય છે. સામાજિક સૂચકો સંસ્થાના કાર્યના પરિણામને ધ્યાનમાં લે છે અને તેઓ વ્યૂહાત્મક સમસ્યાઓના લાંબા ગાળાના પૃથક્કરણ માટે ઉપયોગી છે. તેઓ અસ્પષ્ટ હોય છે. પ્રવર્તમાન આધાર પર મેળવવા અઘરાં હોય છે. પ્રવર્તમાન કાર્યક્રમ પ્રયત્ન દ્વારા ઓછાં પ્રભાવિત હોય છે અને બાહ્ય અસરોથી સહજ લાગણીવશ હોય છે અને તેથી દૈનિક વ્યવસ્થાપનમાં ખૂબ ઓછું મૂલ્ય હોય છે.

છેલ્લે, નિવેશનો પોતે જ અવેજી નિર્ગમન માપનો તરીકે ઉપયોગમાં લેવાય છે એ ધારણા સાથે કે કોઈપણ પ્રકારના માપન ન હોવા કરતાં નિવેશ એ અવારનવાર નિર્ગમનના બહેતર માપન હોય છે. શિષ્ટ ઉદાહરણ લેવું તે છે. સંશોધન યોજનાઓ ઉપર ખર્ચાયેલ નાણાં અવેજી નિર્ગમન માપન તરીકે ઉપયોગમાં લેવાય છે. વ્યક્તિમાં કાળજીપૂર્ણ રહેવું જોઈએ અને શક્ય હોય ત્યાં સુધી આવાં માપનો ઉપર વિશ્વસનીયતાને નિવારવી જોઈએ.

◆ **તમારી પ્રગતિ ચકાસો.**

(3) સેવા-અભિસ્થાપિત અને બિન-નફા સંસ્થાઓની લાક્ષણિકતાઓ નિર્દિષ્ટ કરો.

નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(ii) આ એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

13.5 માહિતી કેન્દ્રોમાં અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પ્રક્રિયા (BUDGETARY CONTROL PROCESS IN INFORMATION CENTRES)

નિયંત્રણ પ્રક્રિયામાં ત્રણ પાયાગત પગથિયાં છે. માનકોની (માનદંડોની) સ્થાપના કરવી, માનદંડો સાથે પરિણામોની તુલના કરવી અને સુધારાત્મક પગલાં લેવાં. અંદાજપત્રની રચના એ ખર્ચ માનદંડો સ્થાપવા સિવાય બીજું કંઈ નથી. આ પ્રક્રિયા ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપનના લક્ષ્યો અને ઉદ્દેશ્યો ગોઠવવા અને નિમ્નકક્ષાના વ્યવસ્થાપકો તેમના એકમ માટે અંદાજપત્રો વિકસાવવાથી શરૂ થાય છે અને આ જ બાબતની ક્રમિક રીતે પ્રત્યેક ઉચ્ચ કક્ષાએ સમાલોચના થાય છે અને સંગઠિત કરાય છે.

માહિતી કેન્દ્રોમાં અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પ્રક્રિયા માટે પ્રસ્થાપન બિંદુએ જાણીતા ભંડોળ સ્રોતોમાંથી મેળવવામાં આવતી આવક છે. અન્ય શબ્દોમાં, અંદાજપત્ર રચના અને અંદાજપત્રીય નિયંત્રણની પ્રક્રિયા વર્ષ માટે સંચાલન કરવાના હેતુ માટે માહિતી કેન્દ્ર મેળવવી શક્યતા હોય તે મહેસૂલની રકમ ના અંદાજથી શરૂ થાય છે.ત્યાર પછીનું પગથિયું અંદાજપત્ર ખર્ચ છે જે આ મહેસૂલની રકમને સમાન હોય છે.

જ્યારે તેથી નફા-અભિસ્થાપિત સંસ્થામાં કે જ્યાં વેચાણ ખર્ચ માટે અંદાજપત્ર મહેસૂલની રકમને પ્રભાવિત કરે છે, સેવા અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંગઠનો આવક અને ખર્ચની સાદા જોડાણનો અલગ પ્રકાર હોવો જોઈએ. આયોજિત ખર્ચાઓ મહેસૂલની લગભગ સમાન હોવા જોઈએ. જો અંદાજિત ખર્ચ અપેક્ષિત મહેસૂલ કરતાં વધારે નિમ્ન હોય તો પછી સેવાનો જથ્થો એવી વ્યક્તિઓને પૂરો પાડી શકાય નહીં કે જેઓ મહેસૂલ પાડયુ હોય અને જેમને સેવાની અપેક્ષા રાખવાનો હક્ક છે. જો અંદાજિત ખર્ચાઓ મહેસૂલમાં હોય તો પછી એ ધર્મદાન અને અન્ય સખાવત ભંડોળને ઓછું કરવાની અનિચ્છનીય ક્રિયા તરફ દોરી જાય, આ ધર્મદાન અને અન્ય થાપણ ભંડોળ ભાવિ પેઢીઓને સેવાઓ પૂરી પાડવાને ઇરાદે રખાયેલ હોય છે.સામાન્ય રીતે કાર્યનો શાણો માર્ગ છે કે મહેસૂલ વધારી શકાય એ અપેક્ષા રાખવાને સ્થાને ખર્ચાઓ ઘટાડાય.

અગાઉ દર્શાવ્યા મુજબ, અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પ્રક્રિયા, દિન-પ્રતિદિન, અઠવાડિયા-પ્રતિ-અઠવાડિયા, પખવાડિયા, પ્રતિ-પખવાડિયા, મહિના-પ્રતિ-મહિના, ત્રિમાસિક-પ્રતિ-ત્રિમાસિક, સમગ્ર વર્ષ પ્રક્રિયા છે. મહેસૂલ અને ખર્ચ એમ બંનેને અંદાજપત્ર પ્રલેખમાં સૂચિત કર્યા મુજબ વિનિયમન કરવા પડે. ઘણીવાર, વ્યવહારમાં, અંદાજપત્ર પ્રલેખ ચોક્કસ તારીખ કે જે દિવસે વર્ષ દરમિયાનના મહેસૂલ અને ખર્ચ કરાયા છે તેનો નિર્દેશ કરતો નથી. વર્ષ માટેના કાર્યક્રમ અને ખર્ચ પૃથક્કરણના આધારે પ્રત્યેક સમયગાળા (અઠવાડિયું અથવા પખવાડિયું અથવા મહિના) માટેનું લક્ષ્ય અગાઉથી નિશ્ચિત કરવું પડે. પુસ્તકાલય અને માહિતી કેન્દ્રનું અંદાજપત્ર આવશ્યક રીતે ખર્ચ-અભિસ્થાપિત અંદાજપત્ર હોવાના કારણે ખર્ચને વિષયો, વિભાગો, ઉપભોક્તાઓમાં જૂથો, ભાષાઓ, માળખાં સંગ્રહ વિકાસના કિસ્સામાં વાંચન સામગ્રીઓના પ્રકાર, અને સેવા શૂલ્ક, સાધન, રાચરચીલું ઇમારતી વેતનો અને

પગારો દ્વારા વિભાજિત કરવાં પડે.

મોટાભાગનાં વ્યાવસાયિકો ભંડોળના વાસ્તવિક ઉપયોગ, હિસાબ, હિસાબ તપાસણી અને નાણાકીય નિયંત્રણના તબક્કા વિષે વધારે ચિંતિત અને વધારે ગંભીર હોય છે. આ તબક્કો પોતાની જાતે જ બજેટમાં સૂચવાયા મુજબ અંદાજપત્રમાં શક્યતા દર્શાવ્યા મુજબ પ્રત્યેક (શીર્ષક) વિભાગ હેઠળ ભંડોળમાં અડચણ કરીને, ભંડોળ હિસાબ અને નાણાકીય હિસાબ તપાસણીનો સમાવેશ કરે છે. ભંડોળની ફાળવણી ભૂતકાલીન વ્યવહારો અને કામગીરીઓ, ભેદમૂલક પ્રકાશન દર અને ફુગાવા દર, માગણીની કક્ષા, વાસ્તવિક ઉપયોગ અને માહિતી કેન્દ્રના કુલ કાર્યક્રમ ઉપર આધારિત હોય. વાસ્તવિક ફાળવણી વિભાગ એકમો, વિષયો, સામગ્રીનો પ્રકાર, ઉપયોગકારો, ભાષા માળખા દ્વારા હોઈ શકે. ભંડોળની આવી ફાળવણી ભંડોળોને વિનિમયન કરવાનો વધારે અસરકારક માર્ગ અને બહેતર નિયંત્રણ પૂરું પાડે છે. અને તેને કાર્યક્રમો અને સેવાઓના વિકાસમાં વધારે સંતુલન સિદ્ધ કરવાની સર્વોત્તમ તકો હોય છે. આમ છતાં, જડ ફાળવણીને ખાસ કરીને સંગ્રહ વિકાસ માટે એક ખાતામાંથી બીજા ખાતામાં ભંડોળ તબદીલ કરવામાં મુશ્કેલી તરફ દોરી જાય, અને પરિણામે કેટલાક કિસ્સાઓ જ્યારે અન્ય વિભાગો ભંડોળ માટે તપાસતા હોય ત્યારે પણ ઓછો ખર્ચ કરવાની ઘટના બને. આવી બિનઅસરકારકતા ઉપરાંત બહાલી સંપૂર્ણ અને ઉભા હુકમ આયોજનો તેમજ સામાન્ય અને વિશિષ્ટ સંગ્રહોના સંદર્ભોના વિકાસ કોઈપણ (શીર્ષકો) સદર ઉપલબ્ધમાં યોગ્ય રીતે ન બેસે, વધુમાં, તુલ્ય જરૂરિયાતો અને monies જટીલ સમય ખર્ચાળ બને છે અને સઘન પ્રયત્નો પછી પણ નમૂનાઓ વિકસિત કરવાનું મુશ્કેલ બને છે. આમ છતાં, એની નોંધ લેવાવી જોઈએ કે ભંડોળના આવી ઔપચારિક ફાળવણી નાના પુસ્તકાલયમાં જરૂરી ન હોય.

સામાહિક કે માસિક અંદાજપત્ર હેવાલમાં ખર્ચની પ્રત્યેક વિગત માટે, અંદાજિત કુલ ખર્ચની રકમ, વાસ્તવિક ખર્ચ અને સમયગાળા દરમિયાન તેમજ અઠવાડિયા કે મહિનાના અંત સુધીમાં કરાયેલ (ભંડોળનો બોજો) પ્રતિબદ્ધતાઓને દર્શાવવા જોઈએ. આ ઉપરાંત, જો અંદાજપત્ર ખર્ચના વિદેશી હુંડિયામણ ઘટકની ઓળખને સમાવતું હોય તો તે તેને પૂરું પાડવું જોઈએ. અહીં વાસ્તવિક ખર્ચ એ મેળવેલ માલ અને સેવાઓની ખર્ચ રકમોનો નિર્દેશ કરે છે. અને જેના માટે ભરતિયાં અથવા બીલ મેળવાયાં છે અને ચૂકવાયાં છે. સામાન્ય રીતે માહિતી કેન્દ્રનું બીલ (ભરતિયું) પત્રક વાસ્તવિક ખર્ચ પૂરો પાડે છે. આપેલા અઠવાડિયા કે મહિના માટે કુલ વાસ્તવિક ખર્ચ ને વિવિધ વિષયો, વિભાગો અને અન્ય સદર (શીર્ષકો)ને હસ્તસંચાલિત રીતે કે કમ્પ્યુટરની મદદ વડે વિભાજીત કરી પહેંચવો પડે છે. પ્રતિબદ્ધ ખર્ચ ચીજવસ્તુ અને સેવાઓ માટે બાકી ખર્ચનો નિર્દેશ કરે છે કે જેનો આદેશ અપાયો હોય છે, પરંતુ હજુ સુધી ચુકવણી થઈ નથી. ચીજવસ્તુ અથવા સેવાઓ પુસ્તકાલય દ્વારા મેળવાયેલ હોય કે મેળવાયેલ ન હોય. સામાન્ય રીતે, પ્રતિબદ્ધ ખર્ચાઓ મુક્ત કરાયેલ આદેશના મૂલ્યને લગતાં અલગ નોંધ જાળવી રાખીને ગણી શકાય છે અને આ નોંધો નવા હુકમો ઉપર માહિતી ઉમેરવા અને બાકી હુકમોની આંશિક અથવા સંપૂર્ણ પુરવઠાની બાબતોને છેકી નાખવા માટે અદ્યતન કરવા પડે છે. ઘણી વાર, આજ સુધીનો કુલ ખર્ચ પ્રતિબદ્ધ ખર્ચના તે ભાગ પરત્વે વાસ્તવિક ખર્ચ ઉમેરીને મેળવી શકાય છે. પ્રતિબદ્ધ ખર્ચનો આ ભાગ નાણાકીય વર્ષ દરમિયાન ખર્ચાવાનો હોય એ માટે અપેક્ષિત હોય છે.

માહિતી કેન્દ્રોમાં અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પ્રક્રિયામાં સૌથી મુશ્કેલ કાર્ય ભંડોળમાં અવરોધ કરવો એ છે. ભંડોળમાં અવરોધ કરવો એ જટલી પ્રક્રિયા છે કે જે વ્યક્તિને આદેશ અપાયેલ બાબતો માટે ચૂકવણી કરવા ‘monies’ ને એકબાજુ મુકી દેવા પરવાનગી આપે છે. ભંડોળમાં અવરોધ ઉભો કરવાની પ્રક્રિયા વિવિધ કારણોસર મુશ્કેલ અને ગુંચવાડાભરી છે. સૌ પ્રથમ, એ સામાન્ય છે કે કેટલાક શીર્ષકોમાં ઓછો ખર્ચ થાય અને વધુ ખર્ચ થાય છે. બીજું, અબાધિત રહેતા ભંડોળ વિષે કેટલીક અનિશ્ચિતતાઓ હોય છે. ત્રીજું, પુરવઠા (વિલંબિત પુરવઠાઓ અને બિન પુરા પડાયેલ પુરવઠા) વિષે અનિશ્ચિતતાઓ હોય છે. માહિતી કેન્દ્રો આપેલા નાણાકીય વર્ષમાં ઘણા શીર્ષકો હેઠળ પ્રલેખો માટે અમુક આદેશો કરે છે. (આપે છે) અને પુરવઠા બિન નિશ્ચિત અંતરાલોએ સતત રીતે મેળવાય છે. સામાન્ય રીતે, બીલ વગરના આદેશો માટે સ્વયં સંચાલિત રદકરણ (cancellation) નથી. તેથી વળતર અને પ્રલેખોના

સંચાલન શૂલ્કો નથી. ઉપરાંત, વિદેશી ચલણોના હૂંડિયામણ દર અવારનવાર બદલાતા રહે છે. બોજ લદાયેલ ભંડોળના મૂલ્યમાં પરિવર્તન કરી છે. છેલ્લે 'monies' ને માનવીય પદ્ધતિથી બાધિત કરીને અને અબાધિત કરીએ. આગળ પાછળ ફેરવવાથી તે ભૂલો તરફ દોરી જઈ શકે છે.

પ્રતિબદ્ધતાઓ અને વાસ્તવિક ખર્ચ સંબંધી હેવાલો ને નિયમિત રીતે ચકાસવા જોઈએ અને અંદાજપત્ર પર નિયંત્રણ રાખવા સતત રીતે સમીક્ષા કરાવી જોઈએ. અંદાજપત્રમાં ઓળખી કઢાયેલ વિશેષ (ઉપરાંત) રકમ ખર્ચમાં કોઈપણ અપેક્ષિત વધારોને બાકીના સમયગાળા દરમ્યાન તે ક્ષેત્રના ઘટાડા દ્વારા માર્ગસ્યૂત કરાવવો જ જોઈએ. બિનઅપેક્ષિત અને અનિવાર્ય વધારાઓ સક્ષમ સત્તાધિશની બહાલી સાથે અન્ય શીર્ષકોમાંથી ભંડોળોની પુનઃફાળવણીઓ દ્વારા શોષી લેવાવા જોઈએ. આદર્શ નમૂનો જેને કંપની નાણાકીય નમૂના તરીકે ઓળખવામાં આવે છે તેની રચના બજેટ અને નાણાકીય ડેટા સમાવીને શું થયું છે અને કેટલાક પરિવર્તન થશે એમ ધારીને યોજના અહેવાલ સમાવેશ કરીને કરવી જોઈએ. આવા હેવાલ અને અંદાજપત્રીય નિયંત્રણે થાપણ ખર્ચને પણ આવરી લેવા જોઈએ.

અંદાજપત્રીય નિયંત્રણની વાસ્તવિક પદ્ધતિમાં વ્યવહાર પ્રત્યે સમાવિષ્ટ અંદાજપત્ર કેન્દ્રો (અથવા શીર્ષકો અથવા બાબતો) માટે સંચાલન અહેવાલ તૈયાર કરવાના હોય છે. આ હેવાલો અંદાજપત્ર આયોજનની સામે માહિતી કેન્દ્રની કામગીરીનું નિયંત્રણ કરતાં વ્યવસ્થાપન માહિતી પદ્ધતિ (MIS)નો ભાગ રચવો જોઈએ. સારા અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિએ 'અપવાદ દ્વારા વ્યવસ્થાપનનો સિદ્ધાંત અપનાવો જોઈએ, અને તેનું ધ્યાન એવી બાબતો ઉપર કેન્દ્રિત કરવું જોઈએ જે. બાબતો વિરુદ્ધ હોય અથવા અંદાજપત્ર હેવાલોની પૂર્ણ વિગતો પૂરી પાડવા ઉપરાંત અસામાન્ય પરિવર્તનો દર્શાવે. જો કે અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ દ્વારા વ્યવસ્થાપક મંડળને પૂરી પડાતી વિગતોની માત્રામાં તફાવતો હોય તેમ છતાં સંચાલન કરતાં હેવાલોને 'અંકુશ રાખી શકાય' અને 'અંકુશ રાખી ન શકાય' એવા પરિવર્તનોમાઁ વિભાજિત કરવાનું બહેતર રહે. પ્રત્યેક વ્યક્તિગત માહિતી કેન્દ્ર સર્વોત્તમ રીતે અંકુશિત થાય તે અંતરાલની આવૃત્તિ વિષે નક્કી કરે. વ્યવહારમાં નાણાકીય વર્ષની શરૂઆતમાં, માસિક હેવાલ હોવાનું અને વર્ષના પછીના ભાગ દરમિયાન તેને પખવાડિકમાં ફેરવવાનું પૂરતું હોય. આમ છતાં એકમ શીર્ષક પાસે ક્રિયાત્મક નિયંત્રણ સરળ બનાવવા વર્ષ દરમિયાન દૈનિક કે સાપ્તાહિક ધોરણે માહિતી હોવી જોઈએ. અને આ માહિતી માહિતી કેન્દ્રમાં મુખ્ય અધિકારીને મોકલાવવી જરૂરી હોતી નથી.

ભંડોળ હિસાબ અથવા બિન-નફાકારક સંસ્થા માટે નાણાકીય હિસાબનો હેતુ પૂરા પડાયેલ 'monies' ના યોગ્ય ઉપયોગની ખાતરી આપવાનો છે અને ખર્ચ શોધી કાઢવાનું તે શક્ય બનાવે છે. માહિતી કેન્દ્રમાં ભંડોળનો મુખ્ય ભાગ એ સંચાલન ભંડોળ છે. ભંડોળ હિસાબ હેતુઓ માટે, તેને બે કક્ષાઓમાં વિભાજિત કરી શકાય છે. (i) પ્રતિબંધિત ભંડોળ અને (ii) બિનપ્રતિબંધિત ભંડોળ. બિનપ્રતિબંધિત ભંડોળ તેમના ઉપયોગમાં લવચીક્તાની પરવાનગી આપે છે જ્યારે પ્રતિબંધિત ભંડોળ જેવા કે વિશિષ્ટ હેતુ માટે અનુદાનો જે રીતે નિર્દેશ કરાયા હોય તે સિવાયના હેતુઓ માટે વાપરી શકાતા નથી. ભંડોળ હિસાબનો મૂળભૂત સિદ્ધાંત છે કે પ્રત્યેક નાણાકીય વ્યવહાર કોઈ ખાતા પરત્વે વસૂલાય છે. અને વ્યવહારમાં શું સમાવિષ્ટ હતું તેની નોંધ અસ્તિત્વ ધરાવે છે. ભંડોળ હિસાબી પદ્ધતિએ વ્યવહારોની ચકાસણી અને ચોકસાઈપૂર્ણ હેવાલ પૂરો પાડવા માટે પરવાનગી આપવી જોઈએ. વ્યક્તિને કેટલાં નાણાં ખર્ચાયા છે. કેટલાં નાણાં વધ્યાં છે. અને કેટલાં નાણાં અડચણમાં આવ્યાં છે કે પ્રતિબદ્ધ થયાં તે જાણવાની પરવાનગી આપી ને યોગ્ય ભંડોળ હિસાબ અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પ્રક્રિયાને સહાય કરે છે અને પરિસ્થિતિની સતત ચકાસણી અને સમીક્ષા તથા ભંડોળની પુનઃફાળવણી અથવા પુનઃવિનિયોગ માટે જરૂરિયાતનું પરીક્ષણ કરીને સક્ષમ બનાવે છે.

છેલ્લે પ્રક્રિયાનો નાણાકીય અન્વેક્ષણ વિભાગ, અનિમયમિત, અયોગ્ય અને બીનજરૂરી ખર્ચ ઉપર નિયંત્રણ માટે અતિ ચોક્કસ પરંતુ નાણાકીય વ્યવહારોના નિદર્શની ઝીણવટભરી તપાસ શક્ય બનાવે છે. સામાન્ય રીતે માહિતી કેન્દ્રને બાહ્ય/કેન્દ્રિય/વૈધાનિક અન્વેષક દ્વારા પાછળથી (નાણાકીય વર્ષ પછી) જે વાચન સામગ્રી ખોવાયાની બાબતમાં, પ્રાપ્તિ પ્રક્રિયામાં અનિયમિતતાઓ બાકી રહેતી આગોતર ચૂકવણી અને પુરવઠામાં તપાસ કરે છે.

અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ ઘણીવાર વ્યાવસાયિકોમાં ભય અથવા ડર ઊભો કરે છે. જે અંદાજપત્ર માટે જવાબદાર હોય છે. વ્યક્તિ માનકોના આધારે તેની કામગીરીનું માપન હાથ પર લેવા માટે અવિશ્વાસ કે શંકા કુશંકા વિકસાવે. માહિતી કેન્દ્રના મુખ્ય વ્યક્તિ આવી શંકાઓ અને ભય સ્પષ્ટ કરવાના રહે. તેઓ સ્પષ્ટતા કરે અને ભાર મૂકે કે અંદાજપત્ર સ્થાપિત કરવું, તેને નિયમિત કરવું અને નિયંત્રણમાં રાખવું તે પુસ્તકાલય અથવા માહિતી કેન્દ્રના આધુનિક વ્યવસ્થાપનમાં આવશ્યક પ્રવૃત્તિઓ છે.

- **તમારી પ્રગતિ ચકાસો :**

(4) માહિતી કેન્દ્રના અંદાજપત્ર માટે પ્રક્રિયા નિવેદન તૈયાર કરવા વિચારવા માટેનાં કયાં પરિબળો છે ?

નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(ii) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

13.6 અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિના લાભો અને મર્યાદાઓ : (ADVANTAGES AND LIMITATIONS OF BUDGETARY CONTROL SYSTEM)

આપણે ક્યારનુંય અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિની જરૂરિયાત વિષે જોયું છે. આ વિભાગમાં ચાલો આપણે સમસ્યાઓ અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પધ્ધતિ, મર્યાદાઓ તથા ફાયદાઓ વિષે જાણીએ.

નિયંત્રણ પદ્ધતિ કેટલીક પાયાગત મર્યાદાઓ અને સમસ્યાઓ પોતાની જાતે અનુસરે છે. નિયંત્રણ પદ્ધતિ સામાન્ય રીતે પરિવર્તન અથવા વિસામાન્યતાની અમુક માત્રા (પ્રમાણ)ની સંભાળ રાખવા માટે રચાય છે અને આથી જો કોઈ નાટકીય પરિવર્તન હોય તો નિયંત્રણ પદ્ધતિ યોગ્ય ન હોય પ્રતિપોષણ પૂરું પાડવામાં સમય ઢીલ અથવા વિલંબ અનુકૂલન કરનારી પ્રક્રિયાને ધીમી પાડે અને નિયંત્રણ પદ્ધતિને પ્રતિસાદ આપવા માટેના જરૂરી સમયને વધારે છે. જો કોઈ નિયંત્રણ પદ્ધતિ માત્ર વિસામાન્યતાઓ અને અપવાદોને ઓળખવામાં નિષ્ફળ જાય અને યોગ્ય વ્યક્તિઓને તે (હેવાલ આપવા) નિષ્ફળ જાય તો 'માહિતી અતિભાર'માંથી મંદતા પરિણમીને દરેક વ્યક્તિના મેજ ઉપર માહિતીનું પૂર હોઈ શકે જો માનદંડો પોતે જ ભૂલવામાં હોય તો નિયંત્રણ પદ્ધતિનો આખો હેતુ નિષ્ફળ જાય છે. સંબંધિત કાર્યકરો નિયંત્રણ પદ્ધતિને તેમના ઉપર દબાણ લાવવાના સાધન તરીકે અને તેમના ઉપર બિનજરૂરી દબાણ તરીકે લાગણી અનુભવશે.

13.6.1 અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિના લાભો : (Advantages of Budgetary Control System)

માહિતીકેન્દ્રના વ્યવસ્થાપક માટે સામાન્ય રીતે અંદાજપત્રીય પદ્ધતિની સબળતાઓ અને નબળાઈઓને સમજવા અને વિશેષ કરીને અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ સમજવાનું જરૂરી છે, જેથી તે વ્યવસ્થાપનના યોગ્ય સાધન તરીકે તેનો ઉપયોગ કરવા શક્તિમાન બને.

(i) અંદાજપત્ર રચનાની મોટામાં મોટી શક્તિ રૂપિયાની ભાષામાં તેના ઉપયોગમાં રહી છે. દા.ત. ઘણાં વિવિધ કાર્યો અને વસ્તુઓ માટે એક જ સામાન્ય ચલણનો ઉપયોગ તે સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યોને સમગ્રતયા અને નાણાકીય શબ્દોમાં વ્યાખ્યાયિત કરે છે.

(ii) અંદાજપત્ર પ્રત્યક્ષ રીતે કાર્યક્ષમતા સાથે સંબંધ ધરાવે છે. જે પ્રત્યેક સંસ્થાની મુખ્ય ચિંતા હોય છે. તે સંસ્થાના વિવિધ એકમની કાર્યક્ષમતાનું માપન કરવા માટેનો માપદંડ પૂરો પાડે છે.

(iii) ઔપચારિક સંસ્થાની અંદાજપત્ર રચના સ્પષ્ટ હોવી જોઈએ. વિભાગ અથવા એકમને સ્પષ્ટ નાણાકીય જવાબદારીઓ હોવી જોઈએ. અને હિસાબો તથા આયોજન ઉચ્ચ રીતે વિશિષ્ટ હોવા જોઈએ અને ખૂબ અગાઉથી કરાવું જ જોઈએ. ઉપરાંત અંદાજપત્ર રચના લાંબા ગાળાના આયોજન માટે આધાર બને. તે એકંદર પરિપ્રેક્ષ્ય, સહકાર અને કર્મચારીઓની જૂથ ભાવનામાં અભિવૃદ્ધિ કરે છે. કારણ કે તે કર્મચારીઓને વિવિધ વિભાજનોની પ્રવૃત્તિઓમાં સાથે લાવે છે. અંદાજપત્ર રચના સુધારેલ પ્રત્યાયન હોવા માટે સહાય કરે છે.

(iv) અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ વાસ્તવિક પરિણામો જે માત્રાથી વ્યાખ્યાયિત ઉદ્દેશ્યોથી બદલાયાં હોય તે માત્રા સ્પષ્ટ કરે છે.

(v) પૂર્વ નિશ્ચિત માનદંડોમાંથી વિસામાન્યતાઓ શોધાયેલ હોઈ, તે સુધારાત્મક કાર્ય માટે માર્ગદર્શન પૂરું પાડે છે અને આથી ખોટ અને બગાડ ને લઘુત્તમ બનાવે છે.

(vi) તે અધિકૃત જવાબદારી સાથે કેન્દ્રીયકૃત નિયંત્રણને સુવિધા પૂરી પાડે છે.

(vii) વિવિધ ક્રિયાત્મક એકમો હેઠળ અંદાજપત્ર ખર્ચ અને સિદ્ધ કરવાનાં પરિણામો માટે મર્યાદાઓ સૂચવે છે.

(viii) વિવિધ કક્ષાના વ્યવસ્થાપકો અંદાજ પત્ર ગોઠવણીમાં સંમિલિત હોય છે, તે કારણથી સંસ્થાના સામૂહિક શાણપણને માન અપાય છે.

(iv) અંદાજપત્રીય પદ્ધતિ વ્યવસ્થાપકોને ભૂતકાળના અનુભવોમાંથી શીખવા માટે મદદ કરે છે.

13.6.2 અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિની મર્યાદાઓ : (Limitations of Budgetary Control Systems)

આપણે ખરેખર નિયંત્રણ પદ્ધતિની કેટલીક મર્યાદાઓ જોઈ છે. હવે ચાલો આપણે અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિની મર્યાદાઓ તરફ દૃષ્ટિપાત કરીએ.

(i) સેવા-અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓમાં અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ સેવાઓ જેવા - વધારે અગત્યના ક્ષેત્રોને અવગણીને સહેલાઈથી અવલોકન કરાય તેવાં પરિબળો ઉપર બિનતંદુરસ્ત ભાર મૂકવા તરફ દોરી જાય.

(ii) અંદાજપત્ર અને અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ વિવિધ વિભાગો અથવા એકમોમાં આંતરિક સંઘર્ષો અને દબાણો સર્જવાનું વલણ ધરાવે છે.

(iii) અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિની અન્ય મર્યાદા છે કે પોતાની જાતને સંખ્યાની રમતમાં સમાવિષ્ટ કરીને પાયાગત સમસ્યાઓને બદલે લક્ષણોની સારવાર કરે છે. અંદાજપત્રીય નિયંત્રણના હેવાલો કોઈપણ મુશ્કેલીના વાસ્તવિક કારણને સ્પષ્ટ કરવા માટે અપેક્ષા રખાતા નથી કે અપેક્ષા રખાવી જોઈએ નહીં.

(iv) અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ સર્વોચ્ચ વ્યવસ્થાપનના ભાગે સરમુખત્યારશાહી વર્તણૂક માટેનો માર્ગ ખોલી આપે છે. આ માનદંડો ગોઠવવામાં, ખર્ચમાં એકહથ્થુ કાપ લાવવા વગેરેમાં જોઈ શકાય છે.

(v) રેખા મુદ્દા પ્રકાર અંદાજપત્રના કિસ્સામાં, સંસ્થા કાર્યો કેવી રીતે સુધારાશે જેવા કોઈપણ વાસ્તવિક વિસ્તાર આપ્યા સિવાય અંદાજપત્રીય નિયંત્રણની પ્રક્રિયામાંથી પસાર થાય.

(vi) અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ રૂપિયા સાથે દરેક વસ્તુ બાંધવાનો પ્રયત્ન કરે છે અને સેવાની ગુણવત્તાને અવગણે છે અને તેથી પુસ્તકાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો જેવી સેવા અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓ સામે ગંભીર સમસ્યા ખડી કરે છે.

(vii) ઘણીવાર અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ કંટાળાજનક, સમય-ખર્ચાળ અને બિનજરૂરી ખર્ચાળ બને અને તેમને બજાવવા માટે વધારાના પ્રયત્નો, ખર્ચાઓ અને માનવશક્તિની જરૂર પડે છે.

(viii) બિનકાર્યક્ષમ કર્મચારીઓ અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિને શંકાસ્પદ અનુભવે કે તે ખર્ચ ઘટાડા કાર્યક્રમોનો અમલ કરવાના માર્ગ તરીકે તેની ગણતરી કરે અથવા પરિણામોનું મૂલ્યાંકન કરવા ઉપયોગમાં લેવાય છે અને આથી તેઓ હૃદયપૂર્વક સહકાર આપવા નિષ્ફળ જાય છે.

(ix) પ્રક્રિયા કાગળ ઉપર કામની સંતુષ્ટિ સાથે નિત્યક્રમ બને અને બિલકુલ સૂચના કે કાર્ય લેવાય નહીં. આવા અંદાજપત્રો અધિક્ષકોની દૈનિક સમસ્યાઓનું નિવારણ કરવામાં મદદ કરતાં નથી પરંતુ ભૂતકાલીન કામગીરીનું પૃથક્કરણ કરવામાં અને સંભવિત ભાવિ રજૂ કરવામાં મદદ કરે છે.

(x) ઘણીવાર જો અંદાજપત્રના અંદાજો સંપૂર્ણ રીતે બિનચોકસાઈવાળા બને તો અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ બિનઅસરકારક છે.

(xi) અંદાજપત્રો મોટા ભાગે બિનલવચીક અને જડ હોય છે. અને આંતરિક અથવા બાહ્ય પર્યાવરણીય પરિવર્તનોને પ્રતિસાદ આપતાં નથી. અંદાજપત્ર માનદંડો જેટલીવાર જરૂરી હોય એટલી વાર પુનરાવર્તિત ન કરાય.

(xii) અંદાજપત્રને પૂર્વ આધારમાંથી વિકસવાનો માર્ગ છે. એકવાર ખર્ચાયેલ રકમ ભાવિ અંદાજપત્રો માટે આધાર બને છે. આવી પરિસ્થિતિમાં, સારો વ્યવસ્થાપક પહેલ કરવા અને નવી પ્રવૃત્તિઓ હાથ પર લેવા નિરુત્સાહી બને છે. આના માટે અંદાજપત્રમાં જોગવાઈઓ કરાઈ ન હોય અને ખરાબ વ્યવસ્થાપક અંદાજપત્ર પાછળ તેની બિનકાર્યક્ષમતા સંતાડી શકે.

(xiii) અંદાજપત્રના માર્ગ માધ્યમથી તમામ ખર્ચાઓ નિયંત્રિત કરી શકાતા નથી. વાસ્તવિક ખર્ચાઓ અંદાજિત ખર્ચાઓથી વધારે અલગ પડતા નથી પણ ખાતાએ ખૂબ ઓછું રચનાત્મક કાર્ય બજાવ્યું હોય છે.

◆ **તમારી પ્રગતિ ચકાસો :**

(5) અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિની ખામીઓની ગણના/ વિવરણ કરો.

નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(ii) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

13.7 લવચીક અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ : (FLEXIBLE CONTROL BUDGETARY CONTROL)

આખરે, અંદાજપત્રો, બુદ્ધિ પૂર્ણ ચુકાદાઓના પરિણામ આધારિત અંદાજો છે. અને આથી પરિવર્તનશીલ છે. અંદાજપત્ર નફા-અભિસ્થાપિત તેમજ સેવા-અભિસ્થાપિત તેમજ બિન-નફાકારક સંસ્થાઓમાં નિયંત્રણ ઉપકરણ તરીકે અત્યંત રીતે ઉપયોગમાં લઈ રહ્યું હોય છે. કોઈપણ સાહસની જેમ માહિતી કેન્દ્ર એ બદલાતા પર્યાવરણીય પરિબળો અને આર્થિક પરિબળોને અનુકૂલન થવા જરૂરી

ગતિશીલ એકમ/ વ્યક્તિત્વ છે. આ કારણથી માહિતી કેન્દ્રનું અંદાજપત્ર કાર્યોની નવી પરિસ્થિતિઓને પ્રતિબિંબિત કરવા માટે સ્વ-અનુકૂલનશીલ હોવું જોઈએ. તે સ્રોતો ફાળવવાનો સીમાંત અભિગમ છે. અને સીમાંત પૃથક્કરણ સાથે સંલગ્ન તમામ ગેરફાયદાઓ અને મુશ્કેલીઓને સમાવી લે છે. તે અંદાજપત્ર રચનાઓ નિષ્ક્રિય અભિગમ નથી અને પરિવર્તનને યથાર્થ ઠેરવે છે. જો વધારે કાર્યક્ષમ ઉત્પાદન વળાંક (અથવા ઉત્પાદનની કક્ષા) સિદ્ધ કરવા થાપણ અને શ્રમના પ્રબંધમાં પરિવર્તનનું દબાણ કરવાને બદલે ખર્ચના સંબંધો જાળવી શકાય છે. આમ છતાં, લવચીક અંદાજપત્ર વ્યવસ્થાપનને ઉપલબ્ધ નિયંત્રણ સાધનો પૈકી એક છે. તે અસરકારક સાધન છે જો તે સામાન્ય સંચાલન કક્ષામાંથી ક્રાંતિકારિ પરિવર્તનો માપવા માટેનો પ્રયત્ન ન કરે તો. અન્ય શબ્દોમાં, અંદાજપત્રો જડ ન હોવાં જોઈએ પણ રાજકીય અને આર્થિક ફેરફારો તેમજ ગ્રાહકોની જરૂરિયાતોમાં ફેરફારો પરત્વે પ્રતિસાદક હોવાં જોઈએ. તેઓ જરૂરિયાતોની ઝડપી બદલાતી પરિસ્થિતિ/ફેરફાર પરિપૂર્ણ કરવા પર્યાપ્ત રીતે લવચીક હોવાં જોઈએ. અંદાજપત્ર તૈયાર કરતી વખતે વાસ્તવિક પરિસ્થિતિઓ ધારી લીધેલી પરિસ્થિતિઓ સાથે જોડાઈ ન શકે એ કારણથી વાસ્તવિક ખર્ચ અને અંદાજિત ખર્ચ વચ્ચે તફાવતો હોઈ શકે આ પરિસ્થિતિને શાંત પાડવા માટે, લવચીક અંદાજપત્રીય નિયંત્રણનો વ્યાપારમાં દાખલ કરવામાં આવી છે. લવચીક અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ માહિતી કેન્દ્રોને ઓછાં પ્રસ્તુત હોય છે જે માહિતી કેન્દ્રો તેમની સેવાઓમાંથી મહત્ત્વની/ વધારે આવક કમાતાં નથી. અંદાજપત્રીય નિયંત્રણનાં પાયાગત સિદ્ધાંતો પૈકી એક તેમનો જેમના ઉપર અંકુશ છે એ ખર્ચ માટે વ્યવસ્થાપક ઉપર જવાબદારી નિશ્ચિત કરવાનો છે. જો ખર્ચમાં તફાવત એવા પરિબળોના કારણે છે કે જેમની ઉપર તેમને અંકુશ નથી તો પછી એ કક્ષાએ તેમને જવાબદારીમાંથી મુક્ત કરાવો જોઈએ. આવા બિનઅંકુશિત તફાવતો કિંમતો, કદ વગેરેમાં ફેરફારના કારણે બને છે. લવચીક અંદાજપત્ર રચના આ રીતે તફાવતોના કારણે પાછળ જવામાં (શોધવામાં) અત્યંત ઉપયોગી છે.

◆ **તમારી પ્રગતિ ચકાસો :**

(6) લવચીક અંદાજપત્ર શું છે ?

નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(ii) આ એકમમાં અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

13.8 સારાંશ : (SUMMARY)

જ્યારે અંદાજપત્ર એ નાણાકીય હેવાલ છે જે ખાસ સમય ગાળા માટે ખર્ચ માટે સૂચિત મહેસૂલોના ઉપયોગની વિગતો પૂરી પાડે છે. ત્યારે અંદાજપત્રીય નિયંત્રણએ સમયગાળા દરમિયાન શું આયોજિત કરાયું હતું અને તે કોના દ્વારા સિદ્ધ કરાયું હતું તેની સરખામણી કરવાની પ્રક્રિયા છે. અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ લક્ષ્યો તરફ કરાયેલા વિકાસનુ માપન કરવા, ઉલ્લંઘનો શોધી કાઢવા, સુધારાત્મક કાર્યો શરૂ કરવા, ઉલ્લંઘનના કાર્યો જાણવા અને તેથી વસ્તુઓ/ ઘટનાઓ જે રીતે બને તે છોડી દઈ તેને નિવારવા સહાય કરે છે. માહિતી કેન્દ્રોને સેવા અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓ તરીકે અમુક વિશિષ્ટતાઓ હોય છે. અને આથી પ્રત્યેક સંસ્થામાં અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ નફાકારક સંસ્થાઓ કરતાં વધારે મુશ્કેલ હોય છે. મુખ્ય મુશ્કેલી અંદાજપત્રો માટે માનદંડો ગોઠવવાના હેતુથી નિર્ગમનો માપવાની સમસ્યા છે.

માહિતી કેન્દ્રમાં અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિની પ્રક્રિયા વર્ષ માટે અપેક્ષિત મહેસૂલોના અંદાજથી શરૂ થાય છે. તેને અનુસરે છે. મહેસૂલોને સમાન હોય તે ખર્ચાઓનું આયોજન અને ત્યારબાદ પુનઃ ફાળવણી માટેની જોગવાઈ સાથે ભંડોળના ઉપયોગ અને ફાળવણી સંબંધી તમામ પ્રતિબંધો સાથે મહેસૂલો (અનુદાનો) અને ખર્ચ તે બંને માટે સમયપત્રક તૈયાર કરવાનો પ્રયત્ન કરવો. સમય લક્ષ્યો સાથે સંચાલન હેવાલ ખર્ચાઓ નિયમિત કરવા માટે જરૂરિયાત તરીકે વિભાગો, વિષયો, હિસાબ શીર્ષક દ્વારા મહેસૂલો અને ખર્ચના વિભાજનની વિગતો આપીને તૈયાર કરાય છે. આ હેવાલ ખર્ચાઓમો દેખીતા ફેરફારોની તપાસ કરવા વિનિયમન તરીકે ઉપયોગમાં લેવાય છે. જો ફેરફાર પૂરતા ગંભીર હોય તો પછી તેઓને કાંતો પછીના સમયગાળાઓમાં ગોઠવીને અથવા અન્ય શીર્ષકોમાંથી ભંડોળના પુનઃ વિનિયોગ દ્વારા યોગ્ય રીતે સુધારાય છે.

અંદાજપત્ર અને અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિને સામાન્ય ચલણ તરીકે રૂપિયાનો ઉપયોગ, સંસ્થાની કાર્યક્ષમતા સાથે પ્રત્યક્ષ રીતે વ્યવહાર કરવો, સારા વ્યવસ્થાપન મહાવરાઓને ઉદ્દીપન કરવા,

વિભિન્નતાઓ શોધવી, સુધારાત્મક કાર્યો સૂચવવા, કેન્દ્રીયકૃત નિયંત્રણને સરળ બનાવવું અને સંમિલિત લોકોના સામૂહિક શાણપણનો લાભ લેવા જેવી ઘણી ખૂબીઓ છે. એ જ વખતે અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ વિભાગો વચ્ચે સંઘર્ષો અને દબાણ સર્જવાં. અવલોકનીય પરિબળો અને સંખ્યાની રમત, ઉચ્ચ વહીવટદારો દ્વારા સરમુખત્યારશાહી વર્તણૂકની શક્યતા, ગુણવત્તાસભર સેવાઓની અવગણના, કંટાળાજનક, સમય વેડફાટ અને બિનજરૂરી ખર્ચાઓની બાબત બનવાની શક્યતા, બિનકાર્યક્ષમ કર્મચારીઓમાં શંકાનું સર્જન કરવું જ્યાં અંદાજો ભૂલ ભરેલા હોય અને પર્યાવરણીય ફેરફારો વગેરે ને પ્રતિસાદ ન આપતા હોય ત્યાં બિનઅસરકારકતા તરફ દોરી જતાં કાગળ કામની સંતુષ્ટિ જે ખામીઓથી સહન કરે છે. એક સાપેક્ષ રીતે નવી લવચીક અંદાજપત્રીય પદ્ધતિને સ્વ અનુકૂલન અંદાજપત્ર વિકલ્પ તરીકે મુકાઈ છે કે જે પર્યાવરણીય પરિબળો અને આર્થિક બાબતોમાં ફેરફારો ધ્યાનમાં લે છે અને વ્યવસ્થાપકને જેના ઉપર તેના અંકુશ નથી એવા ફેરફારોને લીધે વિભિન્નતાઓ માટે જવાબદાર ઠેરવાતો નથી.

13.9 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો (ANSWERS TO SELF CHECK EXERCISES)

(1) નિયંત્રણ પદ્ધતિ અથવા પ્રક્રિયા ચાર તત્ત્વો છે. (i) માપન સાધન જે શોધક (dedector) કહેવાય છે. (ii) માનાંક અથવા અપેક્ષા સાથે સરખામણી કરીને શું બની રહ્યું છે તેની અગત્યના મૂલ્યાંકનનું સાધન એટલે કે પસંદગીકાર (selector) (iii) (જો જરૂર જણાય તો) વર્તન સુધારવા માટેનું સાધન અસરકારક પ્રાપ્ત કરનાર પ્રયુક્તિ (effector) (iv) સાધનો વચ્ચે પ્રત્યાયનનું સાધન, બીજા શબ્દોમાં નિયંત્રણ પ્રક્રિયા ચાવીરૂપ પરિણામક ક્ષેત્રો માટે માનદંડો સ્થાપના અને ઓળખવા, માનદંડો વિરુદ્ધ વાસ્તવિક પરિણામોનું માપન કરવું અને સરખામણી કરવી અને સુધારાત્મક કાર્યો બજાવવાની બાબતો ને સમાવેશ કરે છે.

(2) અંદાજપત્રો ભાવિલક્ષી આયોજન છે. વાસ્તવિક કામગીરી વિવિધ કારણોને લીધે અંદાજપત્રને સંગત હોય કે ન હોય, અંદાજપત્ર ગાળાબાદ અંદાજિત લક્ષ્યોમાંથી વાસ્તવિક કામગીરીમાં ફેરફાર થાય છે કે કેમ તે જાણવાને બદલે, સમયાંતરે વિનિયમન કરવું અને નિશ્ચિત અંદાજપત્રમાંથી ભિન્નતાઓ જાણવી એ વધારે સારું છે કે જયારે જયારે વાસ્તવિક કામગીરી કરવા પછીના સમયગાળા દરમિયાન શક્ય જરૂરી ગોઠવણી અમલમાં મૂકી શકાય જે અંદાજિત લક્ષ્યોની નજીક આવે. આ જ ચોક્કસ હેતુ માટે અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિની આવશ્યક્તા રહી છે.

(3) સેવા-અભિસ્થાપિત અને બિન-નફાકારક સંસ્થાઓ નફાકારક સંસ્થાઓના કરતાં અમુક વિશિષ્ટ લાક્ષણિકતાઓ હોય છે. તેઓ નીચે મુજબ છે.

(i) સેવાઓને સંગ્રહિત કરી શકાતી નથી અને તેથી સેવા-અભિસ્થાપિત સંસ્થાઓમાં 'માલસૂચિ' હોતી નથી. બિનવેચાયેલી સેવાઓ ગુમાવેલી સેવાઓ છે. વેચાણ માટે ઉપલબ્ધ માત્ર સ્રોતો સંસ્થાની નિશ્ચિત મિલકતો છે.

(ii) તેઓ શ્રમ સાધન સંસ્થાઓ છે.

(iii) આવી સંસ્થાઓમાં વ્યાવસાયિકોનું પ્રભુત્વ હોય છે.

(iv) સેવા-અભિસ્થાપિત સંસ્થાઓ અપાયેલ સેવાઓના જથ્થા અને ગુણવત્તાને માપવામાં મુશ્કેલીનો સામનો કરે છે.આવી સંસ્થાઓની સફળતા એ કેટલી સેવા અપાઈ છે અને કેવી સારી રીતે અપાઈ છે તેના ઉપર આધારિત છે.

(v) અપાયા પહેલાં સેવાની ગુણવત્તા તપાસી શકાતી નથી અને માપી શકાતી નથી.

(vi) સેવા-અભિસ્થાપિત સંસ્થાની સફળતા માપવા માટે કોઈ એક જ માનદંડ (જેમ કે નફો) હોતો નથી. વિવિધ ઉદ્દેશ્યો, ખર્ચ અને લાભ વચ્ચેના સંબંધની ઉણપ, અને એ જ સંસ્થાના વિવિધ એકમોની કામગીરી માપન કરવા અને સરખામણી કરવામાં મુશ્કેલી સેવા-અભિસ્થાપિત સંસ્થાઓની કેટલીક વિશેષતાઓ છે.

(vii) સેવા-અભિસ્થાપિત સંસ્થાઓમાં બજાર પરિબળો ઓછો મહત્ત્વનો ભાગ ભજવે છે.

(viii) સેવા-અભિસ્થાપિત સંસ્થાઓ શેરધારકોની ઉણપ અને માલિકી અને સત્તામાં તફાવતોને લીધે રાજકીય સંસ્થાનો બનવાનું વલણ ધરાવે છે.

(ix) અપર્યાપ્ત વ્યવસ્થાપન નિયંત્રણો આવી સંસ્થાઓમાં પરંપરા બન્યાં છે. કારણ કે ખર્ચ હિસાબ અને અન્ય નિયંત્રણ પ્રયુક્તિઓ નફા-અભિસ્થાપિત સંસ્થાઓ માટે હોવાનું મનાય છે.

(x) તે સાપેક્ષ રીતે નાની હોય છે અને સામાન્ય રીતે એક જ સ્થાન આધારિત કાર્ય કરે છે.

(4) અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિના વાસ્તવિક અમલમાં સંચાલક હેવાલો દરેક સમાવિષ્ટ અંદાજપત્ર કેન્દ્રો (અથવા શીર્ષકો કે બાબતો) માટે તૈયાર કરાવવા પડે. આ હેવાલોએ વ્યવસ્થાપન પદ્ધતિનો તમામ ભાગ રચવો જોઈએ. જે અંદાજપત્ર આયોજન સામે માહિતી કેન્દ્રની કામગીરીનાં નિયંત્રણ રાખતી. સારા અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિએ અપવાદ દ્વારા વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતને અનુસરવો જોઈએ. અને તેમનું ધ્યાન એ બાબતો ઉપર કેન્દ્રિત કરવું જોઈએ જે વિરોધી હોય છે અથવા અંદાજપત્ર હેવાલોની સંપૂર્ણ વિગતો પૂરી પાડવા ઉપરાંત સામાન્ય માફક તફાવત દર્શાવે છે. જો કે અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ મારફતે વ્યવસ્થાપનને પૂરી પાડવામાં આવતી વિગતોની માત્રામાં તફાવતો હોય છે. તેમ છતાં સંચાલન કરનારા હેવાલોને 'અંકુશ કરાય એવા' અને અંકુશ ન કરાય એવા વિભિન્નતાઓમાં વિભાજિત કરવાનું સારું રહે. પ્રત્યેક વ્યક્તિગત માહિતી કેન્દ્ર આવૃત્તિ કે અંતરાલ જે તારીખે સર્વોત્તમ રીતે અંકુશિત કરાય તેના પર નિર્ણય કરાય. સંચાલન કરનારા હેવાલો ખર્ચમાં વધારાની અપેક્ષા રાખીને અને અન્ય ક્ષેત્રોમાં ખર્ચમાં ઘટાડો કરીને તેમને માર્ગ યુક્ત કરીને, અનઅપેક્ષિત અને અનિવાર્ય વધારાઓને શોષી લઈને અને સક્ષમ સત્તાની બહાલી સાથે ભંડોળોની પુનઃ ફાળવણી શોષી લઈને અંદાજપત્રની નિયમિત ચકાસણી અને સમીક્ષા કરવામાં મદદ કરે છે. શું બન્યું છે અને અમુક ફેરફારો ધારીને શું બને તે યોજના કરવા વિષે હેવાલ તૈયાર કરવા એક નમૂનો અંદાજપત્ર અને નાણાકીય માહિતીનો સમાવેશ કરવા તૈયાર કરાવવો પડે. આવો હેવાલ અને અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ મૂડી અને ખર્ચને પણ આવરી લેવો જોઈએ.

(5) અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ મર્યાદાઓથી મુક્ત નથી. આ અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિનું અમલીકરણ કર્યા પહેલાં તેણે આ મર્યાદાઓની નોંધ લેવી પડે.

(i) સરળતાથી અવલોકન કરાય એવાં પરિબળો ઉપર શક્ય બિનતંદુરસ્ત ભાર સેવાઓ જેવા વધારે અગત્યના ક્ષેત્રોની અવગણના કરવી.

(ii) વિવિધ વિભાગો અથવા એકમો વચ્ચે આંતરિક સંઘર્ષ અને દબાણ કે સર્જન કરવું.

(iii) પાયાગત સમસ્યાઓ કરતા સંખ્યાની રમત દોરવી અને લક્ષણોનું વર્તન કરવું.

(iv) માનદંડો ગોઠવવામાં ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપકોના ભાગે સરમુખત્યારશાહી વર્તણૂક માટેનો માર્ગ ખોલવો. ખર્ચ વગેરેમાં એક હથ્થુ કટૌતી (ઘટાડો)ની માંગણી કરવી.

(v) ક્રિયાઓ કેવી રીતે સુધારવી તે બાબતમાં કોઈ વાસ્તવિક વિચાર ન આપવો.

(vi) રૂપિયા (નાણાં) માટે દરેક વસ્તુનો પ્રયત્ન કરવો અને સેવાઓની ગુણવત્તાની અવગણના કરવી.

(vii) અત્યંત વધારાના પ્રયત્નો, ખર્ચાઓ અને માનવશક્તિનો સમાવેશ કરતી કંટાળાજનક, સમય બગાડ અને બિનજરૂરી ખર્ચાળ ક્વાયતો (પ્રયત્નો) કરવા.

(viii) બિનકાર્યક્ષમ કર્મચારીઓ અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ વિષે શંકાનો અનુભવ કરે કે પરિણામોનું મૂલ્યાંકન કરવા વપરાય છે. અથવા તેને ખર્ચ ઘટાડા કાર્યક્રમોનો અમલ કરવાના માર્ગ તરીકે ગણે અને તેથી હૃદયપૂર્વક સહકાર અથવા નિષ્ફળ જાય છે.

(ix) પ્રક્રિયા કાગળ ઉપર કામની સંતુષ્ટિ સાથે નિત્યકર્મ બને છે અને થોડુક ધ્યાન કે કાર્ય થાય છે. જ્યારે અંદાજ પત્રો અધિક્ષકોનો દૈનિક સમસ્યાને નિવારવા માટે સહાય કરતાં નથી. સિવાય કે ભાગનું પૃથક્કરણ કરવા અને ભાવિની યોજના તૈયાર કરવી.

(x) જો અંદાજપત્ર અંદાજો સંપૂર્ણ રીતે અચોક્કસ હોય તો તેઓ બિનઅસરકારક બને.

(xi) અંદાજપત્રો મોટાભાગે જડ અને બિનલવચીક હોય છે. અને આંતરિક કે બાહ્ય પર્યાવરણીય પરિવર્તનને પ્રતિસાદ આપતાં નથી. માનદંડો જેટલી અવારનવાર જરૂર હોય એટલાં અવારનવાર પુનરાવર્તિત ન થાય.

(xii) અંદાજપત્રોને પૂર્વ દાખલામાંથી વૃદ્ધિ કરવાનો માગે છે. એકવાર ખર્ચયેલી ગમ ભાવિ અંદાજપત્રો માટે નિરર્થક બને છે. આવા સંજોગોમાં સારો વ્યવસ્થાપક પહેલ કરવામાં અને નવી પ્રવૃત્તિઓ કે જેના માટે અંદાજપત્રમાં જોગવાઈ કરી નથી તેને હાથ પર લેવામાં નિરુત્સાહી કરાય છે અને ખરાબ/નિષ્ફળ વ્યવસ્થાપક અંદાજપત્રની પાછળ તેની બિનકાર્યક્ષમતા સંતાડી શકે છે.

(xiii) અંદાજપત્ર દ્વારા તમામ ખર્ચાઓ અંકુશિત કરી શકાતા નથી. વાસ્તવિક ખર્ચાઓ અંદાજિત ખર્ચાઓથી વધારે અલગ પડતા નથી પરંતુ વિભાગે ખૂબ ઓછું રચનાત્મક કાર્ય બજાવ્યું હશે.

(6) લવચીક અંદાજપત્ર એ સ્વ. અનુકૂલન કરનારું અંદાજપત્ર હોય છે કે જે બદલાતા પર્યાવરણીય પરિબળો અને આર્થિક બળો અને સ્ત્રોતોની ફાળવણી પરત્વે સીમાંત અભિગમ પર આધારિત બાબતોને ધ્યાનમાં લે છે, લવચીક અંદાજપત્ર એ વ્યવસ્થાપક મંડળને ઉપલબ્ધ સર્વોત્તમ નિયંત્રણ સાધનો પૈકી એક છે. તે અસરકારક સાધન છે જો તે સામાન્ય સંચાલન કરનારી કક્ષાઓમાંથી ક્રાંતિકારી પરિવર્તનોનું માપન કરવા પ્રયત્ન કરતું હોય છે તો લવચીક અંદાજપત્ર રચના તફાવતો માટેનાં કારણો પાછળ જવા માટે અત્યંત ઉપયોગી છે.

13.10 ચાવીરૂપ શબ્દો : (KEYWORDS)

અંદાજપત્ર (BUDGET) : વ્યાખ્યાયિત (નિશ્ચિત) સમયગાળા પહેલાં મંજુર કરાયેલ અને તૈયાર કરાયેલ, આપેલા ઉદ્દેશ્યને મેળવવાના હેતુ માટે તે સમયગાળા દરમ્યાન અનુસરાતી નાણાકીય હેવાલની નીતિ.

અંદાજપત્ર કેન્દ્ર (BUDGET CENTRE) : અંદાજપત્રીય નિયંત્રણના હેતુ માટે વ્યાખ્યાયિત કરાયેલ સંસ્થાનો વિભાગ

ખર્ચ પૃથક્કરણ (ખર્ચ વર્તણૂકનું પૃથક્કરણ) (Cost Analysis and lysis of cost Behaviors) : વ્યક્તિગત ખર્ચાઓની પ્રતિક્રિયાનું જ્ઞાન (દા.ત. સ્થિર ચલ અને અર્ધ ચલ, ખર્ચાઓ અને પ્રવૃત્તિનું કદ બદલવા માટે ખર્ચાઓ.

ખર્ચ કેન્દ્ર (Cost Centre) : બાંહેધરી સાથે સંબંધિત સ્થળ અથવા વ્યક્તિ અથવા સાધનની વસ્તુ અથવા નાનું જૂથ કે જેના સંદર્ભમાં ખર્ચાઓની ખાતરી કરાય અને ખર્ચ નિયંત્રણ અથવા ઉત્પાદન ખર્ચના હેતુઓ માટે વપરાય.

લવચીક અંદાજપત્ર (Flexible Budget) : અંદાજપત્ર કે જે સ્થિર અને ચલિત ખર્ચાઓની વર્તણૂક પદ્ધતિમાં તફાવત ઓળખે છે અને વાસ્તવિક રીતે મેળવાયેલ પ્રવૃત્તિની કક્ષાના સંબંધમાં પરિવર્તન પામે તે રીતે રચાય છે.

પૂર્ણ ખર્ચ મૂલ્ય નિર્ધારણ (Full Costing Prising) : મૂલ્ય નિર્ધારણ પદ્ધતિ કે જે તમામ પ્રકારના ખર્ચાઓ દા. ત. સ્થિર ખર્ચાઓ, ચલિત ખર્ચાઓ અને અર્ધચલિત ખર્ચાઓને ધ્યાનમાં લે છે.

આંતર-સંસ્થા મૂલ્ય નિર્ધારણ (Intra-organigation Pricing) : જ્યાં રોકાણ કેન્દ્રો અથવા નફા કેન્દ્રો અસ્તિત્વ ધરાવે છે અને એક કેન્દ્ર અને કેન્દ્ર માટે સેવાઓ કે ઉત્પાદનો પૂરાં પાડે છે. જ્યારે આંતર-સંસ્થા મૂલ્યનિર્ધારિણ પદ્ધતિ સ્થપાય છે. પદ્ધતિઓ ઉત્પાદનોની તબદીલી મૂલ્ય નિશ્ચિત કરતી.

અપવાદ દ્વારા વ્યવસ્થાપન (Management by exception) : પ્રક્રિયા કે જેના દ્વારા માત્ર યોજનામાંથી મહત્ત્વના પરિવર્તનોને (દા.ત. માનદંડ અથવા અંદાજપત્ર) વ્યવસ્થાપનને નિર્દેશિત કરાય છે, અન્ય કિસ્સાઓ સાથે નિત્યકર્મ બાબતમાં મૂકાયેલ ક્રિયાવિધિઓ પ્રમાણે વ્યવહાર રખાય છે.

વ્યવસ્થાપન નિયંત્રણ (Management Control) : પ્રક્રિયા જ્યાં સ્રોતો સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યોની પ્રાપ્તિમાં અસરકારક રીતે અને કાર્યક્ષમ રીતે મેળવાય છે અને ઉપયોગમાં લેવાય છે.

વ્યવસ્થાપન માહિતી પદ્ધતિ (Management Information System) : નિર્ણય પ્રક્રિયા માટે સંસ્થામાં હેવાલ આપવાનું નેટવર્ક. તેઓ ઔપચારિક અને અનૌપચારિક પેટા-પદ્ધતિઓથી રચાય છે. ઔપચારિક પેટા પદ્ધતિનો વિભાગ કમ્પ્યુટર મુક્ત કરાય છે.

પ્રક્રિયા વિધાન (Operating Statement) : આપેલા સમયગાળા માટે સંપૂર્ણ સાહસ એકમ કે તેના અંશના સંચાલન ખર્ચાઓનો સારાંશ (અને જ્યાં યોગ્ય હોય, મહેસૂલો અને નફાગાળાનો)

નફા કેન્દ્ર (Profit Centre) : જવાબદારી કેન્દ્રનું સ્વરૂપ કે જેમાં વ્યવસ્થાપક મહેસૂલ અને ખર્ચાઓ બંને માટે જવાબદાર ઠેરવાય છે. અને આથી નફાના પરિણામદાયી કક્ષા માટે.

ભાવિ મૂલ્ય નિર્ધારણ (Propspective Pricing) : ભાવિ મૂલ્ય નિર્ધારિણ સેવાની કામગીરી પહેલાં મૂલ્ય ગોઠવણીએ ભાવિ મૂલ્ય નિર્ધારિણ કહેવાય છે.

જવાબદારી કેન્દ્ર (Respounsibility Center) : 'જવાબદાર' વ્યક્તિના અંકુશ હેઠળ ખર્ચ કેન્દ્રોનું વ્યક્તિગત જૂથ.

પ્રતિબંધિત ભંડોળ (Restricted Fund) : પ્રતિબંધિત ભંડોળ ભંડોળમાં લવચીકતાની પરવાનગી આપતા નથી. જેમ કે વિશિષ્ટ હેતુ માટે અનુદાનો, પ્રતિબંધિત ભંડોળ જે રીતે નિર્દિષ્ટ હોય તેના કરતાં અન્ય હેતુ માટે વાપરી શકાતા નથી.

તબદીલી મૂલ્ય નિર્ધારણ (Transfer Pricing) : જ્યાં જવાબદારી કેન્દ્રો અથવા નફા કેન્દ્રો અસ્તિત્વ ધરાવે છે. અને એક કેન્દ્ર અન્ય કેન્દ્રને ઉત્પાદન સેવાઓ પૂરી પાડે છે. સંસ્થા મૂલ્યનિર્ધારિણ સ્થપાય છે અને આવાં ઉત્પાદનો અથવા સેવાઓનું તબદીલી મૂલ્ય (1) પૂર્ણ ખર્ચ (2) ચલિત ખર્ચ અથવા (3) બજાર ભાવ ચર્ચા કરી સમાધાન કરાયેલ ખર્ચના આધારે સુનિશ્ચિત કરાય છે. તબદીલ મૂલ્યનિર્ધારિણએ જવાબદારી કેન્દ્રનાં મહેસૂલોનું માપન કરવા માટે છે જે એકમનો ખર્ચ અને ઉત્પાદન પૂરું પાડે છે જે એ રીતે ઉત્પાદન પ્રાપ્ત કરે છે. જે વ્યવસ્થાપકને નિર્ણયોમાં મદદ કરે છે. અને સંસ્થાના સર્વોત્તમ હિતો માટે કામ કરવા વ્યવસ્થાય કોની જવાબદારી માટે પ્રોત્સાહિત કરે છે.

બિનપ્રતિબંધિત ભંડોળો (Unrestricted Funds): બિનપ્રતિબંધિત ભંડોળ એ ભંડોળમાં લવચીકતાની એક બીજામાંથી ભંડોળની પુનઃ ફાળળણીની પરવાનગી આપે છે.

13.11 સંદર્ભો અને વિશેષ વાંચન : (REFERENCES AND FURTHER READING)

Anthony, Robert N and Dearden John (1976) Management Control systems Text and Cases. Illinois : Richard D. Irwin Inc.

Brigham Eugene F. and Ehrhardt Michel C. (2004) Financial Management Theory and practice with Thomson ONE. 11th ed Manson OH. South western College Pub.

Broyles Jack, et. al. eds. (1983) Financial Management Handbook, England Gower.

Bryson Jo (1990) Effective Library and Information centre Management England Gower.

Evan G. Edward (1976) Management Techniques for Libraries New Acadmic Press.

Kent, Allen and Lancour Harold eds. (1970) Encycloopaedia of Library and Information Science, Vo. 3 New Yourk, Marcel Dekker.

Kerown, Arthur, J. et. al (2004) Financial Management principles and Applications 10th ed. NJ : Prentice hall

Moore, Russell F. ed (1970) AMA Management Hardbook New york : AMIT

Newton Jack B. (1981) "Budgeting for supervisors" In : Mall Poul ed management Handbook : Operating Guidelines Techniques and Practices New york : John wiley and Sons. PP 1313 - 1328

Stueart Robert D and Moran, Barbara B. (2004) Library and Infromation Center Management 6th ed colorado : Libraries Unlimited.

Tripathi PC and Reddy, PN (1997) Principles of Management 2nd ed. New Delhi : Tata McGraw Hill.

ભાગ-1 મહેસૂલો (આવકો)

સમયગાળો	માતૃ સંસ્થા પાસેથી આવર્તક	સભ્યપદ અને સેવાઓમાંથી અપેક્ષિત મહેસૂલો	સભ્યપદ અને સેવાઓમાંથી તદર્થ અનુદાનો	કુલ અનુદાનો
	અનુસંધાન કુલ	સભ્યપદ, પ્રસખ તબદીલી રેપ્રો કુલ	સાધન	કુલ
મે 2005				
જૂન 2005				
જુલાઈ 2005				
ઓગસ્ટ 2005				
સપ્ટેમ્બર 2005				
1 થી 15 ઓક્ટોબર 2005				
16 થી 31 ઓક્ટોબર 2005				
1 થી 15 નવેમ્બર 2005				
16 થી 30 નવેમ્બર 2005				
1 થી 15 ડિસેમ્બર				
એપ્રિલ 2005 ડિસેમ્બર 2005				
16 થી 31 ડિસેમ્બર 2006				
1 થી 15 જાન્યુઆરી 2006				
1 થી 15 ફેબ્રુઆરી 2006				
15 થી 29 ફેબ્રુઆરી 2006				
1 થી 15 માર્ચ 2006				
6 થી 31 માર્ચ 2006				
કુલ				

ચાવી. : વાર્ષિક આવર્તક

વિભાગ - 2 - ખર્ચ

સંગ્રહ

સમયગાળો	પુસ્તકો	સામાયકો	હેવાલો	AV	અન્ય	કુલ	સાધનો	રાચરચીલું	જાળવણી	કુલ	એકંદર કુલ
	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA
એપ્રિલ 2005											
મે 2005											
જુન 2005											
જુલાઈ 2005											
ઓગસ્ટ 2005											
સપ્ટેમ્બર 2005											
1-15											
ઓક્ટોબર 2005											
16-31											
ઓક્ટોબર 2005											
1 થી 15											
નવેમ્બર 2005											
16 થી 30											
નવેમ્બર 2005											
1 થી 15											
ડિસેમ્બર 2005											
16 થી 31											
ડિસેમ્બર 2005											
1 થી 15											
જાન્યુઆરી 2006											
16 થી 31											
જાન્યુઆરી 2006											
1 થી 15											
ફેબ્રુઆરી 2006											
16 થી 29											
ફેબ્રુઆરી 2006											
1 થી 15											
માર્ચ 2006											
16 થી 31											
માર્ચ 2006											

નોંધ :

1. ખર્ચ જેવાં કે પગારો, અને વેતનો, સેવાઓ, સ્ટેશનરી વગેરે દર્શાવ્યા નથી.
2. વાસ્તવિક ખર્ચના સંચિત આંકડાઓ પણ દર્શાવ્યા નથી.
3. હેવાલમાં દર્શાવેલ ભંડોળને સમાવી લેવા શક્ય છે.
4. ખર્ચની વિદેશી હૂંડિયામણ વિગત જ્યાં જરૂરી હોય ત્યાં દર્શાવી પણ શકાય.