

مقام معظم رهبری و فرماندهی کل قوا (مدظله‌العالی)

بودجه‌ی عظیم این ملت، تنها درآمد عمده‌ی عمومی ملت است که در اختیار دستگاه‌ها قرار می‌گیرد؛ باید مشخص باشد که این بودجه چگونه خرج شود. بیانات م.م.ف.ک.ق در دیدار نمایندگان مجلس ۱۳۸۳/۰۳/۲۷

مقاله پژوهشی: واکاوی و مقایسه فرآیند بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی و خصوصی (غیردولتی) جمهوری اسلامی ایران

رضا شاملو^۱ محسن رستمی^۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۳/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۹/۱۵

چکیده

بودجه‌بندی، تصویر فردای سازمان است که در چارچوب یک برنامه مالی حاوی پیش‌بینی درآمدها و برآورد هزینه‌ها نوشته می‌شود و موجب عملیاتی شدن سیاست‌ها و اهداف قانونی سازمان می‌شود. وجود بودجه‌بندی مناسب در سطوح کلان، یکی از عوامل مؤثر دستیابی به منافع ملی به شمار رفته که مبتنی بر آن منابع و الزامات راهبردهای اثربخش تعیین می‌شوند. نوع این تحقیق، کاربردی و با هدف واکاوی و مقایسه فرآیند بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی و خصوصی (غیردولتی) در ج.ا.ایران به روش موردی زمینه‌ای است. هدف این تحقیق مقایسه بین فرآیند بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی و خصوصی (غیردولتی) در جمهوری اسلامی ایران است.

شیوه گردآوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز، کتابخانه‌ای، اسنادی و میدانی است در همین رابطه پرسشنامه‌های مربوطه طراحی گردیده و بین جامعه آماری ۶۲ نفری خبره که سابقه خدمت در مشاغل مرتبط با موضوع را دارند به صورت تمام شمار توزیع و با استفاده از روش‌های تجزیه و تحلیل آمار توصیفی و استنباطی و نرم‌افزار SPSS به جمع‌بندی و ارزیابی سؤال‌های تحقیق پرداخته شده است. نتایج حاصله از تحقیق نشان می‌دهد که در سازمان‌های نظامی بودجه‌بندی مبتنی بر تدابیر و منویات و فرامین مقام معظم رهبری و فرماندهی کل قوا، دارای رویکرد تهدید محور و مأموریت محور و هماهنگ با شیوه‌نامه تدوین بودجه کل کشور و حسابداری آن نقدی است؛ ولی این امر در مؤسسات و سازمان‌های خصوصی (غیردولتی) مبتنی بر چشم‌اندازها و کسب منافع سازمان با رویکردهای رقیب محور، سودمحور و حسابداری تعهدی و بودجه‌بندی بر اساس سیاست‌های بودجه‌ای شرکت یا سازمان است.

واژگان کلیدی: بودجه، بودجه‌بندی، فرآیند بودجه‌بندی، سازمان‌های نظامی، سازمان‌های خصوصی (غیردولتی)

^۱ دکترای مدیریت راهبردی نظامی، استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص)، نویسنده مسئول،

r.shamloo1354@gmail.com

^۲ استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه عالی دفاع ملی

مقدمه

بقا ثبات و پیشرفت هر سازمانی، تنها با شناخت قابلیت‌ها، توانمندی‌ها، ارزیابی محدودیت‌ها و آسیب‌پذیری‌ها و همچنین آگاهی و شناخت از فرصت‌ها و تهدیدهای موجود، برخورداری از نظام مناسب و آتی نگر مزین به برنامه‌ها و راهبردهای کلیدی که هدایت‌گر به سوی آینده‌ای روشن و پرفروغ است میسر می‌گردد. سازمان‌های نظامی هرچه بزرگ‌تر و متنوع‌تر می‌شوند، مدیران و فرماندهان آن‌ها باید مسئولیت‌های راهبردی‌تر را به عهده گرفته و بخشی از آن‌ها را به کسانی که ارتباط بیش‌تر و نزدیک‌تری با آن امور دارند، برای سازمان خود اطمینان حاصل کند. با گسترش و توسعه سازمان‌های نظامی و حرکت از محیط با ثبات به محیط متغیر و پویا، مدیران و فرماندهان ارشد از عملیات روزمره و کوتاه‌مدت دور می‌شوند و باید به شکل دادن به رفتار دیگران در جهت اهداف سازمان و رسیدن به نتایج مطلوب بیندیشند (قاضی‌زاده فرد، ۲۰۱۳:۸۸).

همان‌گونه که انسان‌ها در زندگی شخصی خود به‌عنوان یک شخص حقیقی نیاز به برنامه مالی دارند، سازمان‌ها نیز به‌عنوان یک نهاد حقوقی نیاز به یک برنامه مالی دارند تا با استفاده از آن بتوانند به امور خود جهت دهند و عملکرد خود را ارزیابی کنند. این نیاز به‌وسیله بودجه رفع می‌شود. بودجه یک سند از پروژه مالی برای درآمدها و هزینه‌های آینده یا به‌عبارتی دیگر صرفه‌جویی در هزینه‌ها و درآمدهای برنامه‌ریزی شده است و شاهرگ حیاتی سازمان‌ها و دولت‌ها است، زیرا دولت و سازمان‌ها تمامی فعالیت‌های مالی خود را در چارچوب قانون بودجه انجام می‌دهد. هرچه مراحل فرآیند بودجه‌بندی دقیق‌تر و متناسب با اولویت‌ها، ویژگی‌ها و شرایط سازمان‌ها انجام گردد، تحقق اهداف پیش‌بینی‌شده نیز آسان‌تر می‌گردد. از سوی دیگر به دلیل ماهیت ذاتی، تفاوت‌های ماهوی و وجود مأموریت‌های متفاوت سازمان‌های نظامی با سازمان‌های خصوصی (غیردولتی) و همچنین میزان اهمیت و حساسیت محصولات و تولیدات آن‌ها به‌ویژه «امنیت»، بخش عمده‌ای از فرآیند بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی با سایر سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های خصوصی (غیردولتی) متفاوت است. به‌گونه‌ای که وجود نواقص و اشکال‌هایی در فرآیند بودجه‌ریزی مؤسسات و سازمان‌های خصوصی (غیردولتی) ممکن است منجر به از دست رفتن سود، کاهش سهم بازار و یا در بدترین حالت، ورشکستگی گردد؛ اما عدم تناسب و نقص در بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی ممکن است منجر به شکست در میدان‌های جنگ و از بین رفتن نیروها و خدشه‌دار شدن تمامیت ارضی کشور گردد. با توجه به این‌که بودجه‌بندی مناسب در سازمان‌های نظامی و خصوصی (غیردولتی) نقش اساسی و تعیین‌کننده‌ای در راهبردهای آن سازمان‌ها دارد بنابراین و نظام بودجه‌بندی مناسب با ویژگی‌های لازم که مورد تأیید خبرگان امر باشد، می‌تواند پاسخگوی تدوین راهبردهای اثربخش در این خصوص باشد. مقاله حاضر با هدف تشریح

و مقایسه فرایند بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی و خصوصی (غیردولتی) و تبیین تفاوت‌های موجود بین آن‌ها انجام شده است.

۱. کلیات

۱-۱. بیان مسئله

حیات هر سازمان به فهم درستی از فرصت‌های محیطی و حتی بروز تغییرات در قواعد حاکم بر بازی، وابسته بوده و سازمان‌هایی که از قدرت استنتاج و درک بالاتری از این شرایط برخوردار باشند، اقبال بهتری در بهره‌برداری از این فرصت‌ها خواهند داشت. انجام فعالیت‌های سازمانی مستلزم بودجه‌بندی مناسب و برنامه‌ریزی در مصرف منابع محدود و کنترل هزینه‌ها است. بدون این برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی‌ها اهداف سازمانی محقق نخواهد شد و مدیریت در سازمان ناکام خواهد ماند. نظام بودجه‌بندی به‌عنوان یک ابزار مدیریتی جهت تخصیص بهینه منابع مادی به سیاست‌ها و برنامه‌های هر سازمان جهت تحقق اهداف آن سازمان محسوب می‌شود و از ضرورت بالایی برخوردار است.

با توجه به این‌که بودجه‌بندی مناسب در سازمان‌های نظامی و خصوصی (غیردولتی) نقش اساسی و تعیین‌کننده در انجام برنامه‌ها و مأموریت‌های آن سازمان‌ها دارد و نظام بودجه‌بندی مناسب با ویژگی‌های لازم که مورد تأیید خبرگان امر باشد، می‌تواند پاسخگوی طرح‌های اثربخش و اهداف پیش‌بینی شده بوده و شناخت چنین نظامی اولویت و ضرورت وجودی آن را نمودار می‌نماید و نمی‌بایستی مورد کم‌توجهی قرار گیرد. غفلت از این مهم در سطح کلان، راهبردهای کشور را با مشکلاتی مواجه ساخته و موجب عدم اجرای مأموریت در سازمان‌ها و عدم دستیابی به اهداف و چشم‌انداز در این حوزه می‌شود و با از دست رفتن بسیاری از منابع و فرصت‌ها و افزایش تهدیدها، هزینه‌های زیادی را به کشور تحمیل خواهد نمود. از طرف دیگر بررسی‌های به‌عمل‌آمده توفیقات این دو نوع سازمان در حوزه‌های مربوطه نیز متفاوت هستند و با وجود اهتمام مسئولین هر دو حوزه، این فرایند در سازمان‌های نظامی با توفیق مناسب به اهداف کلان خود که همانا ایجاد و توسعه امنیت پایدار ج.ا.ایران در منطقه است به‌طور نسبی دست‌یافته ولی این امر در سازمان‌های خصوصی (غیردولتی) این‌گونه نیست؛ بنابراین نگرانی که وجود دارد این است که این موضوع نمی‌بایستی مورد کم‌توجهی قرار گیرد؛ زیرا غفلت از این مهم در سطح کلان و راهبردی طراحان و برنامه‌ریزان سازمان‌ها را با مشکلاتی مواجه ساخته و این امر مشکلات و هزینه‌های زیادی را به جمهوری اسلامی ایران تحمیل خواهد نمود. با توجه به اینکه تاکنون پژوهشی در خصوص تبیین و بررسی تفاوت این دو نظام به‌صورت مدون انجام نشده است، به همین منظور برای نویسنده ابهام و دغدغه‌ای از عدم وجود یک کار علمی در راستای «اکاوی و مقایسه فرآیند بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی و خصوصی (غیردولتی) جمهوری اسلامی ایران

«به صورت مدون ایجاد نموده است و تلاش دارد تا به پرسش اصلی آن یعنی «چه تفاوت‌هایی بین فرآیند بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی و سازمان‌های خصوصی (غیردولتی) جمهوری اسلامی ایران وجود دارد؟» پاسخ دهد.

۲-۱. اهمیت و ضرورت تحقیق

این تحقیق در جنبه‌های مشروحه ذیل دارای اهمیت است:

۱) می‌تواند به عنوان مرجع و مبنایی علمی و عملی برای بررسی و اصلاح نظام بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی و خصوصی (غیردولتی) باشد.

۲) مسئولین و مراجع تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیر می‌توانند با استفاده از نتایج به دست آمده از این تحقیق و سایر مطالعات مشابه، در جهت دستیابی به راهکارهای مناسب جهت بهبود وضعیت بهره‌گیرند.

۳) موجب اشاعه و ترویج علوم و دانش بودجه‌بندی در نیروهای مسلح خواهد گردید.

عدم انجام این تحقیق می‌تواند حداقل عواقب و پیامدهای ذیل را در برداشته باشد:

۴) به عدم شناخت موانع در مسیر تکامل و بهبود این نظام در سازمان‌های نظامی و خصوصی (غیردولتی)، منجر خواهد شد..

۵) رویه‌ای هماهنگ و مورد پذیرش صاحب‌نظران فرآیند بودجه‌بندی ن.م در اختیار نخواهد بود.

۳-۱. پیشینه تحقیق

۱- مسعود شجاعی (۱۳۸۳) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان «نظام برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی در ارتش جمهوری اسلامی ایران» به بررسی نظام‌های بودجه‌بندی رایج در ارتش پرداخته و در نهایت چنین نتیجه‌گیری نموده است که نظام بودجه‌ریزی عملیاتی از سایر روش‌ها (مانند برنامه‌ای و روش بودجه‌بندی بر مبنای صف) برای نظام برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی در ارتش جمهوری اسلامی ایران مناسب‌تر است.

۲- امیر مسعود عطایی جعفری (۱۳۸۳)، در مقاله‌ای با عنوان «مستندسازی وضعیت موجود سیستم بودجه و اعتبارات ناجا و مطالعه سیستم بودجه پلیس دیگر کشورها جهت دستیابی به مطلوبیت‌های سیستم بودجه در آینده» به بررسی نظام بودجه‌بندی و اعتبارات ناجا پرداخته و در پایان راهکارهای اجرایی جهت بهبود و توسعه (ایجاد تحول) در سیستم بودجه ناجا را به شرح ذیل نتیجه‌گیری می‌نماید که عبارت‌اند از:

(۱) به‌روزرسانی فناوری اطلاعات (سیستم اطلاعاتی، اتوماسیون اداری و ارتباطات) سازمانی در کل رده‌ها

(۲) ضرورت طراحی و پیاده‌سازی یک نظام جامع آماری کارآمد با بهره‌برداری از راه‌کار شماره ۱.

(۳) تعیین بهای تمام‌شده (هزینه نسبی) مأموریت‌ها و قدرالسهم بودجه‌ای (وزن نسبی) آن‌ها و ایجاد ارتباط

منطقی بین هزینه و عملکرد مأموریت‌های ناجا جهت تخصیص و دفاع بهتر بودجه .

(۴) طراحی و پیاده‌سازی سیستم یکپارچه (منسجم) طرح و برنامه‌بودجه.
۳- رضا جوادیان (۱۳۸۴)، در مقاله‌ای با عنوان «رویکرد بهینه بودجه‌ریزی در دانشگاه علوم انتظامی» به بررسی بودجه‌ریزی مناسب و بهینه برای دانشگاه علوم انتظامی امین پرداخته و در پایان چنین نتیجه‌گیری می‌نماید روش بودجه‌ریزی، روش مناسبی است که با اجرای آن می‌توان گامی اساسی در بهینه نمودن بودجه‌ریزی دانشگاه علوم انتظامی و رسیدن به اهداف نیروی انتظامی برداشت.

۴- محمدباقر نوبخت (۱۳۹۱)، در مقاله‌ای با عنوان «مدل مفهومی اصلاح ساختار نظام بودجه‌ریزی کشور» به بررسی مدل مفهومی اصلاح ساختار نظام بودجه‌ریزی کشور پرداخته و در پایان مدل مفهومی فرآیند تطبیق ساختار بودجه کشور با اسناد فرادستی نظام و استانداردهای جهانی را ارائه می‌نماید.

۵- علیرضا بخش میدانی و همکاران (۱۳۹۷) در مقاله‌ای با عنوان «ویژگی‌های برنامه‌ریزی میان‌مدت نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران» با طرح این سؤال که «ویژگی‌های بودجه‌ریزی نیروهای مسلح ج.ا.ایران کدام‌اند؟» به بررسی ویژگی‌های این نظام در نیروهای مسلح پرداخته است. نتایج تحقیق حاکی از آن است که برخی از ویژگی‌های بودجه‌بندی سالانه نیروهای مسلح ج.ا. عبارت‌اند از:

(۱) مبتنی بودن برسند برنامه میان‌مدت نیروهای مسلح باشد (برقراری پیوند منطقی بین برنامه‌بودجه).

(۲) دارای اهداف سالانه، فصول برنامه، فعالیت‌ها و زیر فعالیت‌های کاملاً کمی و قابل اندازه‌گیری، واضح، تحقق‌پذیر، واقعی، منطبق با سلسله اهداف پیش‌بینی شده در سند برنامه میان‌مدت نیروهای مسلح باشد.

(۳) هماهنگ با شیوه‌نامه تدوین بودجه کل کشور باشد.

(۴) هماهنگ با برنامه‌های اصلاح الگوی مصرف در نیروهای مسلح باشد.

۴-۱. سؤال‌های تحقیق

۱-۴-۱. سؤال اصلی

«در ج.ا.ایران چه تفاوت‌هایی بین فرآیند بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی و سازمان‌های خصوصی (غیردولتی) جمهوری وجود دارد؟»

۵-۱. هدف تحقیق

۱-۵-۱. هدف اصلی

هدف این تحقیق تشریح فرآیند بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی و سازمان‌های خصوصی (غیردولتی) جمهوری اسلامی ایران و تبیین و مقایسه تفاوت‌های موجود بین آن‌ها است.

۶-۱. روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از منظر هدف، تحقیقی کاربردی است. روش انجام این تحقیق موردی - زمینه‌ای است؛ قلمرو تحقیق، از نظر زمانی، شرایط و وضعیت سازمان‌های نظامی و خصوصی (غیردولتی)، بین سال‌های ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۸ را شامل و نتایج آن، با فرض ثبات نسبی شرایط محیطی می‌تواند تا سال ۱۴۰۴ کاربرد داشته و قابل اتکا باشد. از نظر سازمانی، قلمرو این تحقیق شامل سازمان‌های نظامی و خصوصی (غیردولتی) ج.ا.ایران، بوده و از نظر قلمرو موضوعی تحقیق مرتبط با مباحث برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی است.

با توجه به حساسیت و خاص بودن موضوع پژوهش، جامعه آماری تحقیق در مجموع ۶۲ نفر برآورد شده که شامل صاحب‌نظران و فعالان نظامی و خصوصی (غیردولتی) در حوزه بودجه‌بندی بوده و دارای مدارک علمی دکتری و کارشناسی ارشد و حداقل دارای سه سال سابقه خدمت در مشاغل مرتبط با موضوع پژوهش بودند که به صورت تمام شمار مورد ریزنی و تضارب آرا قرار گرفته‌اند.

روش گردآوری اطلاعات، کتابخانه‌ای (شامل کتاب‌ها و پایان‌نامه‌ها پیرامون موضوع و نیز استفاده از جستجوهای اینترنتی، با فیش‌برداری و استناد به اسناد و مدارک موجود) و بررسی‌های میدانی شامل مصاحبه عمیق هدفمند و تنظیم پرسشنامه بوده است. برای بررسی پایایی پرسشنامه تنظیمی نیز بر اساس نظرهای صاحب‌نظران خبره و از فرمول آلفای کرونباخ (۰/۸۶) و برای روایی نیز از روش «ضریب لاوشه»^۱ استفاده شده است. برای روایی محتوای پرسشنامه، ابتدا بین ۱۲ نفر توزیع و چون ضریب تک‌تک گویه‌ها بالای ۰/۵۹ محاسبه گردید، بنابراین همگی گویه‌ها مورد تأیید قرار گرفته و در تحلیل داده‌ها از روش‌های علمی آمار توصیفی و استنباطی و نرم‌افزار SPSS استفاده شده است.

۲. ادبیات و مبانی نظری تحقیق

بودجه

ریشه واژه بودجه، از کلمه قدیمی فرانسوی «بوژت» به معنای کیف یا کیسه چرمی است. این واژه نخستین بار در بخش عمومی و در انگلستان به کیف کوچکی اطلاق می‌شد که مهر «وزارت دارایی» آن کشور و سپس نام کیفی گردید که صورت دریافت‌ها و پرداخته‌ای کشور را در آن می‌نهادند (توکلی، ۱۳۸۵: ۱۳۷). در سال ۱۷۳۳ زمانی که وزیر دارایی انگلستان صورت دریافت‌ها و پرداخت‌ها و گزارش مالی سالانه کشور را برای نمایندگان مطرح ساخت، نویسنده ناشناسی در جزوه‌ای با عنوان «کیسه‌اش باز شد» به سیاست وزیر دارایی حمله نمود و او را به شعبده‌بازی تشبیه کرد که کیسه حقه‌ها و کلک‌های خود را گشوده است و به طعنه گفته شد «سفره بودجه‌اش را گشوده است». کلمه «بوژت» فرانسوی اندک‌اندک انگلیسی شد و به صورت «باجت» درآمد و سپس به شکل فرانسه آن بازگشت و

^۱ C.V.R (Content Validity Ratio)

با گویش «بودجه» مرسوم شد و به تدریج، این واژه در ادبیات مالی و اقتصادی کشورها رواج یافت (انصاری، ۱۳۸۴: ۲۵). در گذشته، بودجه بیشتر بیانگر منابع و مصارف مالی دولت بود؛ اما امروزه بودجه «ابزار سیاست‌گذاری» برای تحقق اهداف کلان محسوب می‌شود. به بیان ساده، برنامه مالی دولت است که برای یک سال مالی تهیه و حاوی پیش‌بینی درآمدها و سایر منابع تأمین اعتبار و برآورد هزینه‌ها برای انجام عملیاتی است که منجر به نیل به سیاست‌ها و هدف‌های قانونی می‌شود. بودجه یک ابزار مدیریت در اقتصاد ملی است. بودجه شاهرگ حیاتی دولت است، زیرا دولت تمام فعالیت‌های مالی خود اعم از کسب درآمد و پرداخت هزینه‌ها برای اجرای برنامه‌های متعدد و متنوع خود را در چهارچوب قانون بودجه انجام می‌دهد بنابراین بودجه آینه تمام‌نمای همه برنامه‌ها و فعالیت‌های دولت بوده و نقش بسیار مهمی در توسعه اقتصاد ملی ایفا می‌نماید (جعفری صمیمی، ۱۳۸۵: ۲۱). در یک تعریف ساده بودجه از منظر کاردوس^۱ (۲۰۱۴)، عبارت است از روش سیستماتیک تخصیص منابع. هدف بودجه‌بندی ارائه ارزش مالی به اهداف و برنامه‌های دولت، قابل‌اندازه‌گیری کردن فرایندها و تبدیل برنامه‌های راهبردی به برنامه‌های عملیاتی است (جهانیان و صابری، ۱۳۹۹: ۱۷).

بودجه‌بندی

مجموع کوشش‌هایی که صرف تدوین و تخصیص منابع می‌شود به‌منظور «حداکثر استفاده» از منابعی است که معمولاً در حد کفایت نمی‌نمایند و به اصطلاح اقتصادی «کمیاب» هستند. فلسفه وجودی بودجه‌بندی با توجه به اینکه بودجه‌بندی دارای ابعاد سیاسی و مدیریتی است عبارت است از استفاده از منابع در راستای ارائه کالاها و خدمات مطلوب جامعه و گزارش دهی چگونگی انجام کارها. نیازهای اجتماعی و انتظارات روزافزون از دولت برای مدیریت اقتصادی کشور، هدایت برنامه‌های توسعه و تأمین رفاه و اتخاذ سیاست‌های مالی مناسب برای تدارک منابع مالی برنامه‌های مزبور؛ بودجه‌بندی را به‌عنوان ابزاری برای اداره امور کشور مبدل کرده است. بودجه‌بندی دارای فرآیندی چهار مرحله‌ای است که شامل موارد زیر است (جهانیان و صابری، ۱۳۹۹: ۱۸):

۱. سیاست‌گذاری، تهیه و تنظیم بودجه؛
۲. تصویب بودجه؛
۳. اجرای بودجه؛
۴. کنترل و نظارت بودجه

اصول بودجه

قواعد و اصولی که رعایت آن‌ها در مراحل تنظیم بودجه ضروری است عبارت‌اند از:

- (۱) اصل سالیانه بودن بودجه
- (۲) اصل وحدت بودجه
- (۳) اصل جامعیت بودجه
- (۴) اصل شمولیت یا تفصیلی بودن بودجه
- (۵) اصل تخصیص و عدم تخصیص
- (۶) اصل تخمینی بودن درآمدها

(۷) اصل انعطاف‌پذیری

(۸) اصل تحدیدی بودن هزینه‌ها

(۹) اصل تعادل (محمودی، ۱۳۸۷: ۱۵).

اهداف بودجه

- ۱- پیش‌بینی خدمات آینده سازمان، هزینه‌های خدمات و هزینه‌های دیگر که هدف‌های مطلوب را بهبود بخشد.
- ۲- پیش‌بینی شرایط مالی آینده سازمان و نیاز آینده برای سرمایه.
- ۳- تلاش‌های هم‌عرض بخش‌های مختلف سازمان برای حرکت به سمت معمولی‌ترین هدف‌ها.
- ۴- سرعت دادن به بازده عملکرد بخش‌های مختلف سازمان.
- ۵- داشتن کنترل مؤثر روی بودجه مالی سازمان.
- ۶- کنترل مرکزی بر سازمان از طریق گزارش‌های مالی (دشمن‌زیاری، ۱۳۸۹: ۱۰۱).

مراحل بودجه

مراحل بودجه به مراحل گفته می‌شود که بودجه از آغاز تا زمان ارائه گزارش تفریغ بودجه طول می‌کشد. این مراحل بستگی به ساختار اقتصادی، اجتماعی، سیاسی هر کشور دارد. این مراحل ممکن است ۲، ۳، ۴، ۵ یا... مرحله باشد. معمولاً مراحل بودجه در اکثر کشورها در ۴ مرحله به شرح شکل (۱) انجام می‌شود که مرحله اول و سوم از وظایف قوه مجریه و مراحل دوم و چهارم از اختیارات و صلاحیت قوه مقننه است (توحیدی، ۱۳۸۹: ۱۱۹).



شکل ۱: مراحل تدوین بودجه سالانه (توحیدی، ۱۳۸۹: ۱۲۰)

بودجه‌بندی در سازمان‌های دولتی و خصوصی (غیردولتی)

کسب‌وکارها یا مؤسسات خصوصی با توسل به منابع قرضی، در کنار سرمایه اصلی وجوه موردنیاز را تأمین می‌کنند. لکن سازمان‌های دولتی از وجوهی که از مالیات‌ها جدا می‌شود، استفاده می‌کنند. بودجه‌ها در کسب‌وکارها یا مؤسسات خصوصی برای برنامه‌ریزی و کنترل است درحالی‌که بودجه‌ها در سازمان‌های دولتی، بیشتر به‌عنوان ابزار کنترل اندیشیده می‌شود (صالح اصفهانی، ۱۳۹۳: ۸۹-۸۶).

انواع بودجه‌بندی

۱. بودجه‌بندی متداول یا سنتی:

بیشتر بودجه‌بندی‌ها تا اوایل قرن بیستم نوعاً با روش سنتی و به صورت سندی از اجزای درآمدها و هزینه‌ها بود که از سوی دولت برای یک سال مالی تهیه و به تصویب مجلس می‌رسید. در این نوع بودجه‌بندی، هزینه‌های دستگاه‌های اجرایی به تفکیک فصول و مواد هزینه برآورد می‌شود، لیکن عملیاتی که اجرای آن‌ها موردنظر است در بودجه منعکس نمی‌شود. به عبارت دیگر در بودجه متداول قیمت کالاها و خدمات در قالب مواد هزینه و فصول نشان داده می‌شود، ولی معلوم نیست که کالاها و خدمات مزبور برای اجرای چه برنامه و عملیاتی پیشنهاد شده است. مثلاً عنوان دستگاه نشان می‌دهد که هزینه‌های انجام شده برای انجام امور آموزشی و دفاع، بهداشت و ... است؛ لیکن هزینه‌های مربوط برحسب برنامه و عملیات طبقه‌بندی و در متن بودجه منعکس نمی‌شود. در بودجه‌ریزی متداول، برآورد هزینه‌ها معمولاً بر اساس هزینه‌های قطعی سال ماقبل آخر و نیمه اول سال جاری به عمل می‌آید (نوبخت، ۱۳۹۱: ۱۲).

۲. بودجه‌بندی برنامه‌ای:

این بودجه‌بندی در دهه ۱۹۴۰م در آمریکا معرفی شد و در دهه ۱۹۶۰م به عنوان روش بودجه‌ای متمایز با عنوان «نظام برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی» بود. بودجه برنامه‌ای شیوه‌ای از بودجه‌ریزی است که در آن اعتبارات بر مبنای وظایف برنامه‌ها و فعالیت‌هایی که سازمان دولتی در سال مالی اجرای بودجه برای دستیابی به هدف‌های خود باید انجام دهد، پیش‌بینی شده باشد. به عبارت دیگر در بودجه برنامه‌ای مشخص می‌شود که دولت و دستگاه‌های دولتی در سال اجرای بودجه اولاً دارای چه هدف‌ها و وظایف و مقاصد مصوبی می‌باشند ثانیاً برای دستیابی به اهداف و مقاصد ذکر شده باید کدام برنامه‌ها و فعالیت‌ها را با چه میزان اعتبار انجام دهند (اسماعیلی و علوی، ۱۳۹۹: ۵۵).

۳. بودجه‌بندی عملیاتی:

بودجه عملیاتی همان بودجه برنامه‌ای است که به نحو دقیق‌تر و روشن‌تری اجرای برنامه‌ها را از دیدگاه «فایده و هزینه» تجزیه و تحلیل و روش اندازه‌گیری حجم کار، قیمت تمام‌شده تولید یا خدمات را به دست می‌آورد و با نورم‌ها و استانداردها و مقایسه تطبیقی به مدیریت سازمان کمک می‌کند. تحول در این سیستم بودجه‌نویسی مستلزم اخذ اطلاعات مالی دقیق از امور مالی است. بودجه عملیاتی مستلزم اطلاعات دقیق از اجرای هر یک از عملیات است، لذا حرکت به سوی بودجه عملیاتی موجب گسترش و نگهداری حساب‌ها به صورت تفصیلی در امور مالی دستگاه است.

بودجه عملیاتی یک طبقه‌بندی است که ارتباط بین هزینه‌های انجام‌شده و عوامل به کار گرفته‌شده را از یک طرف و نتایج کار به دست آمده را از طرف دیگر نشان می‌دهد و مشخص می‌سازد چه کالاها و خدماتی به صورت محصول

نهایی و یا فعالیت‌های بخش عمومی در نیل به اهداف اقتصادی و اجتماعی تولید شده است. (نوبخت، ۱۳۹۱: ۱۸). ویژگی‌های بودجه‌بندی عملیاتی یا بر مبنای عملکرد شامل برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی و ارزشیابی که بر رابطه بین بودجه تخصیص داده شده و نتایج مورد انتظار تأکید دارد می‌باشد (Melkers & Katherine, 2008: ۶۶-۷۳)

۴. بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد

بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، عوامل «صرفه جویی» و «اثربخشی» را به ابعاد سستی بودجه‌ریزی اضافه می‌کند. این نظام بین «کارایی» و «اثربخشی» تمایز قائل می‌شود. در «کارایی» استفاده مفید از منابع مورد نظر است در حالی که «اثربخشی» با عملکرد مرتبط است. در بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد طبقه‌بندی عملیات به گونه‌ای است که اهداف شفاف‌تر بیان می‌شوند، ارزیابی بودجه آسان‌تر بوده و در روش هزینه‌یابی آن ارتباط بین داده و ستانده مورد توجه قرار می‌گیرد. مهم‌ترین هدف نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد، اصلاح نظام مدیریت بخش عمومی و افزایش اثر بخشی مخارج این بخش است. این نظام برای اولین بار به‌طور جدی در آمریکا در دهه ۱۹۵۰ م مورد استفاده قرار گرفت (اسماعیلی و علوی، ۱۳۹۹: ۵۶).

۵. بودجه‌بندی بر مبنای صفرنوع پیشرفته سیستم «پی.پی.بی.اس» است که تمام عوامل اجرایی (برنامه‌ها و فعالیت‌ها) و در حین عملکرد اطلاع رسانی برای بودجه یک سال بر مبنای صفر دوباره بازنویسی می‌شوند و بر طبق این سیستم بودجه به سادگی بر مبنای رضایت بودجه‌های سال قبل پایه ریزی می‌شود. در این سیستم تمام قیمت‌های یک سازمان با بودجه صفر شروع به کار می‌کنند و بایستی نسبت به آن اصل کسب رضایت کنند. (Mckay, 2013: ۲۱)

بودجه‌بندی در سازمان‌های دولتی

بودجه‌بندی در دستگاه‌های دولتی و جریان تخصیص پول و اعتبار به طرح‌های اجرایی تا حدود زیادی تحت تأثیر خط‌مشی دولت است، یعنی خط‌مشی اولویت‌ها و چگونگی تخصیص پول و اعتبار را تعیین می‌کند. جریان بودجه‌بندی به‌طور خلاصه شامل این موارد است:

۱) تهیه و برآورد (پیش‌بینی) برنامه عملیات دستگاه‌های دولتی و طرح‌هایی که باید در آینده اجرا شود.

۲) برآورد اختیارات قانونی و اولویت تقاضاهای دستگاه‌های دولتی.

۳) عملیات تخصیص (تسلیمی، ۱۳۷۸: ۱۲۸).

بسیاری از تصمیمات بودجه‌ای خودکار انجام می‌شوند چراکه منطبق با الزامات یا شرایط کمک‌های دولت هستند. سایر تصمیمات بودجه‌ای در رابطه با تمدید برنامه‌های فعلی هستند و یا تعدیل‌های مختصری باید در آن‌ها ایجاد شود. این در حالی است که شمار کمی از تصمیمات بودجه‌ای، بر اساس دلایل منطقی مدیران، منجر به تعدیل خط‌مشی موجود یا تدوین خط‌مشی جدید می‌شوند. هر آنچه در فرآیند بودجه تصمیم‌گیری می‌شود، مشخص

می‌کند که هر سازمان در هر یک از این حوزه‌های عمل مدیریتی چه‌کاری می‌تواند انجام دهد (Kelly & Rivenbark, 2010).

بودجه‌بندی در نیروهای مسلح و تقسیم‌بندی هزینه‌های دفاعی

بودجه‌بندی و تغییر و تحولات آن در کشور و نیروهای مسلح برهم منطبق بوده و صرفاً در نوع نگهداری حساب‌ها و حسابداری‌ها در دو وضعیت نه کاملاً مشابه اما نزدیک به هم قرار دارند. با تصمیم دولت و ستاد کل نیروهای مسلح پیرامون استفاده از روش بودجه‌بندی عملیاتی به‌جای روش بودجه‌بندی برنامه‌ای، بودجه‌ریزی عملیاتی در قالب بیست فصل و بیست ماده جایگزین این روش گردید. (بخش میدانی، ۱۳۹۴:۱۷۹). بر مبنای بررسی‌های انجام‌شده و دریافت نظرات خبرگان، ازجمله تقسیم‌بندی‌های مناسب هزینه‌های دفاعی موارد زیر است:

(۱) هزینه‌های کارکنان شامل:

- حقوق و مزایا.

- بهداشت و درمان اعم از مستقیم و غیرمستقیم (بیمه درمانی).

- خوراک و پوشاک و سایر مزایا و کمک‌ها پرداخت‌های انتقالی.

(۲) هزینه‌های عملیات و نگهداشت شامل:

- نگهداری و تعمیرات ساختمان و تجهیزات.

- آموزش، رزمایش و آمادگی یگانی.

- سوخت.

- مأموریت جاری و عملیاتی.

- هزینه‌های اداری.

(۳) هزینه تجهیز شامل:

- خرید اقلام عمده و سلاح.

- خرید اقلام غیر عمده.

- زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات.

- بهینه‌سازی، بازسازی و جایگزینی تجهیزات.

(۴) هزینه‌های ساختمان شامل:

- زمین، ساختمان، انشعاب‌ها، منصوب‌ها.

(۵) هزینه‌های تحقیق و توسعه شامل:

- تحقیقات صنعتی، سرمایه‌گذاری صنعتی و انتقال فناوری، تحقیقات غیر صنعتی، هزینه آزمایش نمونه‌ها (کارگروه برنامه‌بودجه، ۱۳۹۲: ستاد کل ن.م).

ویژگی‌های سازمان‌های خصوصی (غیردولتی)

صالح اصفهانی ویژگی‌های سازمان‌های خصوصی را به صورت زیر خلاصه و ارائه می‌نماید:

۱. هدف اساسی در سازمان‌های انتفاعی به حداکثر رساندن سودآوری در درازمدت است.
۲. سازمان‌های غیرانتفاعی توجه لازم به بخش لازم به موضوعات استراتژیک معطوف نمی‌دارند. به خاطر نبود رقابت در بین این نوع سازمان‌ها، به جای برنامه‌ریزی درازمدت تمایل بیشتری به صرف کردن دقت و توجه زیادتری به طرح و برنامه‌های کوتاه‌مدت دیده می‌شود.
۳. کسب‌وکارها یا مؤسسات خصوصی با توسل به منابع قرضی، در کنار سرمایه اصلی وجوه موردنیاز را تأمین می‌کنند.

۴. بودجه‌ها در کسب‌وکارها یا مؤسسات خصوصی برای برنامه‌ریزی و کنترل است.

۵. در سازمان‌های غیرانتفاعی اهمیت دانش و تجربه معطوف به موفقیت اهداف و قابلیت مدیریتی موردتوجه است. (صالح اصفهانی، ۱۳۹۳: ۸۹-۸۶). برخی از مطالعات دیگر ویژگی‌های سازمان‌های خصوصی را این‌گونه مطرح می‌نمایند:

- ۱- به علت عدم وابستگی به دولت، جزر و مدهای ناشی از تغییرات دولت‌ها و مسؤولیت‌ها، برنامه‌های آن‌ها را تحت‌الشعاع قرار نمی‌دهد و می‌توانند برای خود، سیاست‌ها و برنامه‌های درازمدت تدوین کنند.
۲. به علت محدودیت بودجه و امکانات، تورم تشکیلاتی پیدا نمی‌کنند و می‌توانند افراد کم‌تر و کارآمدتر را جذب کنند.

۳. ملاحظه‌کاری را در سازمان‌های خصوصی (غیردولتی) کم‌تر می‌توان دید و می‌توانند آزادانه‌تر برنامه‌های خود را اجرا کنند.

۴. این سازمان‌ها به علت خودجوش بودن، می‌توانند افراد هم‌سلیقه را گرد هم جمع کنند؛ بنابراین، انسجام تشکیلاتی در این مجموعه‌ها بیش‌تر و توان عملکرد آن‌ها بالاتر از مجموعه‌های دولتی است.

۵. سازمان‌های غیردولتی با انتخاب موضوعات جزئی و با محدود کردن موضوع فعالیت خود، می‌توانند سطح کارشناسی خود را در همان موضوع، به سرعت بالا ببرند و به نهادهای حکومتی (سیاست‌گذاران، طراحان و مجریان) در سطوح مختلف، مشاوره کارشناسی دهند (فصلنامه حوراء، ۱۳۸۸: ۵).

ویژگی های سازمان های نظامی

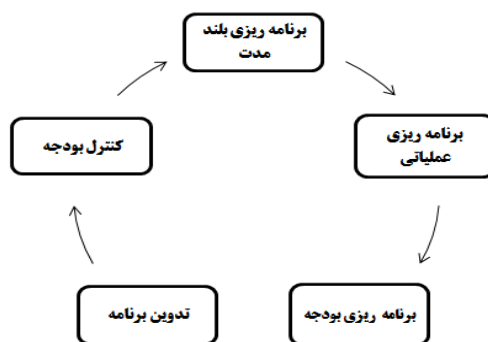
- (۱) وجود فعالیت های پیچیده در درون سازمان.
- (۲) تحمیل عوامل محیطی بیرونی از جانب دشمنان و دوستان و لزوم موضع گیری مناسب نظامی.
- (۳) رویدادهای محیط دور، شامل متغیرهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فن آوری اثرگذار بر سازمان ها.
- (۴) دارا بودن تجهیزات نظامی سبک، نیمه سنگین و سنگین به طور انحصاری که سازمان های دیگر نمی توانند دارای این تجهیزات باشند.
- (۵) سازمان های نظامی مانند سازمان های حکومتی دیگر بر طبق قانون اساسی هر کشور در بیشتر موارد به صورت دائمی تأسیس و ایجاد می شوند و از بودجه دولتی استفاده می نمایند.
- (۶) استفاده از یونیفرم ها و کلاه ویژه، نصب درجه روی لباس و وجود سلسله مراتب
- (۷) وطن دوستی و داشتن نظام ارزشی قوی مانند شجاعت از خود گذشتگی و مقاومت طولانی در راه کشور و...
- (۸) آماده جنگ بودن و جنگیدن در همه نظام های حکومتی اصلی ترین وظیفه (۷) حفظ و حراست از مرزها و کیان کشور ویژگی دیگر این سازمان ها است (صالح اصفهانی، ۱۳۹۶: ۷۵).

الگوهای بودجه بندی در سازمان های خصوصی (غیردولتی) و نظامی

مناسب ترین شیوه جهت تشریح و توضیح و مقایسه فرآیندهای بودجه بندی در سازمان های نظامی و خصوصی (غیردولتی)، ارائه و بررسی الگوها و مدل هایی است که در این خصوص تبیین و طراحی گردیده اند؛ بنابراین در این بخش به برخی از الگوهای منتخب بودجه بندی در سازمان های نظامی و سازمان های خصوصی (غیردولتی) جمهوری اسلامی ایران پرداخته خواهد شد

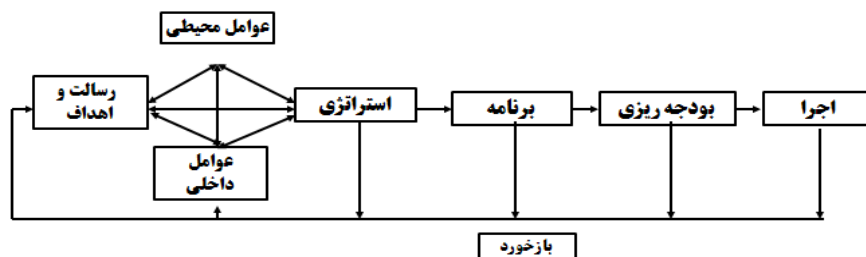
الف) الگوهای بودجه بندی در سازمان های خصوصی (غیردولتی)

(۱) الگوی بودجه بندی کرامر و همکاران



شکل شماره ۱: الگوی بودجه ریزی کرامر و همکاران (آذر، ۱۳۷۴: ۴۵)

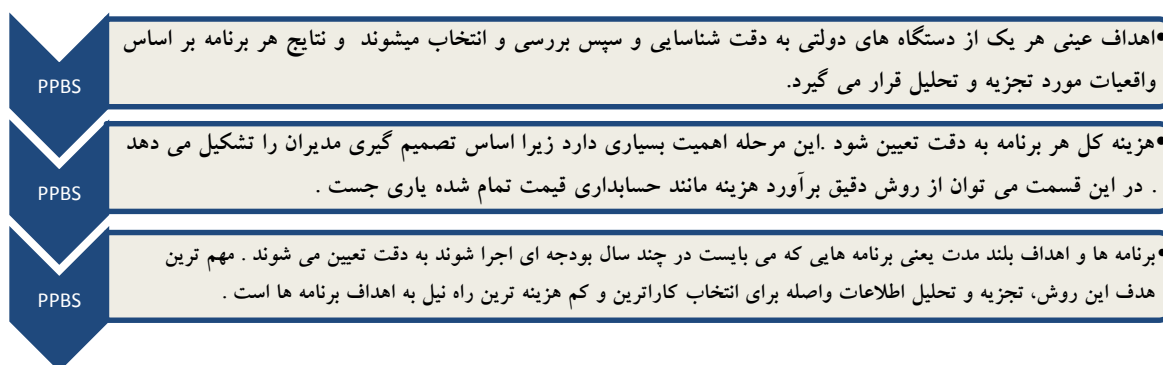
۲) الگوی بودجه‌بندی هاکس شامل بودجه‌بندی میان‌مدت و سالانه



شکل شماره ۲: الگوی بودجه‌بندی استراتژیک هاکس شامل بودجه‌بندی میان‌مدت و سالانه (صمدی، ۱۳۸۸: ۴۵)

۳) بودجه‌ریزی در قالب سامانه طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی

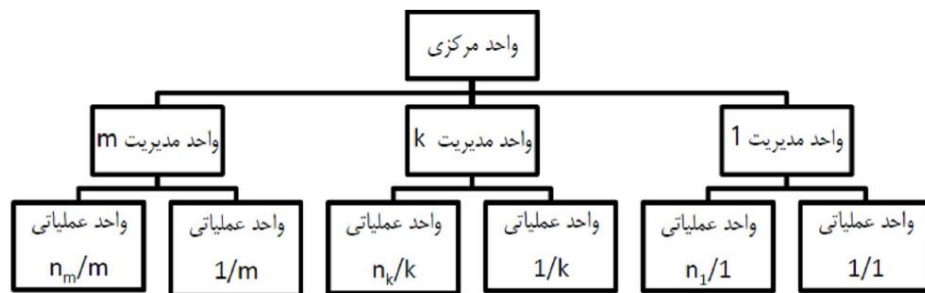
روش PPBS یکی از گسترده‌ترین روش‌های اجرایی بودجه‌بندی برنامه‌ای به‌شمار می‌آید و یک کارکرد بسیار با ارزش دارد. اولین جلوه بودجه برنامه‌ای عبارت است از تقسیم‌بندی وظایف و عملیات دولت در قالب برنامه‌ها و فعالیت‌های مشخص. این نظام، یکی از کامل‌ترین روش‌های بودجه‌بندی است و وقتی این سیستم به‌طور کامل اجرا شود به مدیران اطلاعاتی امکان می‌دهد تا بهترین اقدام در تخصیص منابع برای گسترش در سطح سازمان‌ها به نسبت واحدهای اطلاع‌رسانی صورت گیرد. به بیانی دیگر زیر بنای اصلی این نظام همان برنامه است، یک برنامه نیز از تعدادی فعالیت و طرح‌های مربوط به هم تشکیل شده است. پس از این که برنامه‌ها تعیین و انتخاب شدند، بر حسب هدف‌هایی که دارند در طبقات فرعی‌تری گروه‌بندی می‌شوند. این گروه‌ها و اجزا تشکیل دهنده آن‌ها، چارچوب اصلی طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی، بودجه‌ریزی، اجرای بودجه، گزارش‌گیری، ممیزی و ارزیابی قرار می‌گیرد (بخش میدانی، ۱۳۹۴: ۱۶۴). مراحل بودجه‌نویسی در روش PPBS مطابق با شکل شماره (۳) می‌باشد.



شکل شماره ۳: مراحل بودجه‌نویسی در روش PPBS (بخش میدانی، ۱۳۹۴: ۱۶۵)

۴) مدل بودجه‌نویسی چارنز و کوپر^۱

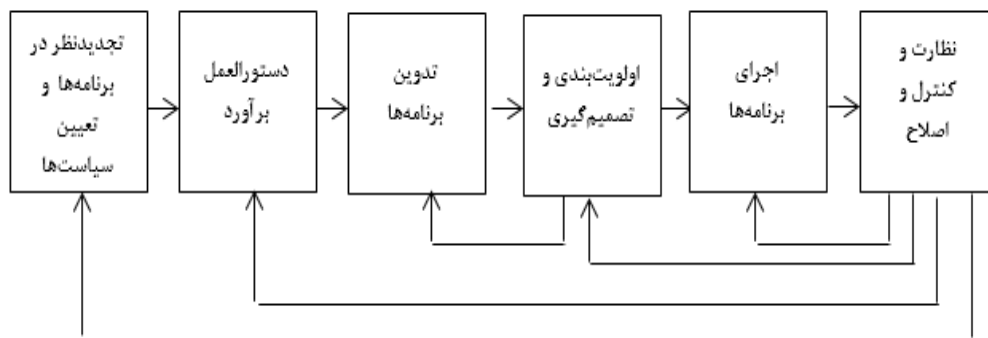
معتبرترین مدلی که تاکنون درباره بودجه PPBS ارائه شده، مدل چارنز و کوپر است که آن را در سال ۱۹۷۱ ارائه داده‌اند. این مدل تا حدودی دارای اعتبار بوده و کم‌وبیش از آن در متون معتبر علمی نام برده می‌شود (بخش میدانی، ۱۳۹۴:۱۶۴).



شکل شماره ۴: مدل بودجه‌بندی چارنز و کوپر (بخش میدانی، ۱۳۹۴:۱۶۴)

ب) الگوهای بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی

۱- الگوی بودجه‌بندی نظامی ستاد کل ن.م



شکل شماره ۵: الگوی بودجه‌بندی ستاد کل نیروهای مسلح (صالح اصفهانی، ۱۳۹۳:۱۶)

۲- الگوی بودجه‌بندی N.M



شکل شماره ۶: الگوی بودجه‌بندی نیروهای مسلح New Model (صالح اصفهانی، ۱۳۹۶: ۶۴)

شاخص‌ها و مؤلفه‌های فرایند بودجه‌بندی در نیروهای مسلح ج.ا.ایران

شاخص‌ها و مؤلفه‌های فرایند بودجه‌بندی در نیروهای مسلح ج.ا.ایران در جدول شماره (۱) ارائه گردیده است.

جدول شماره ۱: شاخص‌ها و مؤلفه‌های فرایند بودجه‌بندی در نیروهای مسلح ج.ا.ایران (بخش میدانی، ۱۳۹۴: ۲۹۵)

نام دستگاه	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها
ستاد کل نیروهای مسلح	گفتمان ولایت فقیه	رهنمودها - تدابیر - اوامر و دستورات
	سند برنامه میان‌مدت نیروهای مسلح	مستندات برنامه، تحلیل برنامه قبلی و بیان شکاف وضع موجود
	دستورالعمل تدوین بودجه کل کشور	(اهداف و سیاست‌های میان‌مدت کشور، اهداف سالانه، تعهدات لازم‌الاجرا، اولویت‌بندی‌ها،
	دستورالعمل تدوین بودجه سالانه نیروهای مسلح	اهداف و سیاست‌های میان‌مدت ن.م، اهداف سالانه ن.م، تعهدات لازم‌الاجرا، اولویت‌بندی‌ها
در ستاد سازمان‌های نظامی و انتظامی (ارتش، سپاه و ناجا)	تدابیر و اوامر فرمانده یا رئیس دستگاه	تدابیر فرمانده یا رئیس دستگاه اوامر فرمانده یا رئیس دستگاه
	سند برنامه میان‌مدت دستگاه نظامی	مستندات برنامه، تحلیل برنامه قبلی و بیان شکاف وضع موجود با قابل انتظار
	اتخاذ رویکرد یا سبک بودجه‌بندی	میزان کارایی سبک و روش میزان اثربخشی سبک و روش قابلیت کنترل
	دستورالعمل تدوین بودجه سالانه نیروها و سازمان‌های تابعه و وابسته	اهداف و سیاست‌های میان‌مدت دستگاه ضوابط لازم‌الاجرا، اولویت‌بندی
در ستاد نیرو و سازمان‌های تابعه (مانند نراجا، نهاجا و ندسا)	تدابیر و اوامر فرمانده یا رئیس سازمان	تدابیر فرمانده یا رئیس سازمان
	سند برنامه عملیاتی میان‌مدت نیرو یا سازمان تابعه دستگاه	مستندات برنامه، تحلیل برنامه قبلی، بیان شکاف وضع موجود
	بودجه پیشنهادی بخش‌های ذی‌ربط	(بودجه هزینه‌ای (جاری)
	بودجه نیرو یا برنامه سالانه نیرو یا سازمان تابعه دستگاه	(مستندات بودجه، تحلیل بودجه قبلی، اهداف قابل استحصال و اولویت دستیابی

مقایسه فرآیند بودجه‌بندی سازمان‌های نظامی و خصوصی (غیردولتی)

در جدول زیر مقایسه فرآیند بودجه‌بندی سازمان‌های نظامی و خصوصی (غیردولتی) ارائه می‌گردد:
 جدول شماره ۲: مقایسه فرآیند و تفاوت‌های بودجه‌بندی در نیروهای مسلح ج.ا.ایران و سازمان‌های خصوصی (صالح اصفهانی، ۱۵:۱۳۹۶)

فرآیند	سازمان‌های نظامی	سازمان‌های خصوصی نهادها و بنگاه‌های غیردولتی
بودجه‌بندی	در سازمان‌های نظامی، یکی از مبانی بودجه‌بندی، تدابیر ولی فقیه و ارزش‌های حاکم بر نظام است.	غالباً این سرلوحه با تأکید بر تعیین چارچوب‌های کلی سازمان توسط بالاترین مقام مسئول است.
	رویکرد بودجه‌بندی از بالا به پایین	رویکرد رقیب محور
	رویکرد بودجه‌بندی تهدید مدار	رویکرد مالی و سود مدار
	رویکرد بودجه‌بندی مأموریت مدار	رویکرد تولید و محصول مدار
	هدف و غایت نهایی حفظ نظام مقدس ج.ا.ا	هدف و غایت نهایی کسب منافع
	روش بودجه‌ریزی در ن.م به روش بودجه‌ریزی عملیاتی است.	روش بودجه‌ریزی در قالب این سازمان‌ها به روش بودجه‌ریزی عملیاتی است (به‌ویژه سازمان‌های دولتی)
	نوع حسابداری در سازمان‌های ن.م حسابداری تعهدی است.	نوع حسابداری در این سازمان‌ها حسابداری تعهدی و حسابداری نقدی است.
	در ن.م قبل از تعیین اهداف پنج‌ساله و سالانه به اهم و فی‌الاهم نمودن موضوعات و اولویت‌های تفکرات سازمانی می‌پردازند.	سازمان‌های خصوصی به میزان تأکید و دقت در ن.م، کمتر به تحلیل روندها و سناریوها و رویکردهای حوزه‌های ملی، منطقه‌ای و جهانی در تدوین بودجه‌بندی می‌پردازند.
	در فرآیند تدوین بودجه در ن.م به احصاء و تأکید بر اولویت‌های راهبردی سازمان توجه ویژه می‌گردد.	در سایر سازمان‌ها مورد کمتر مشاهده می‌شود.
	طراحی گام‌های کاربردی جهت طی منطقی مراحل در کل فرآیند بودجه‌ریزی ن.م که راهنمای صحیحی برای بهره‌برداران و مسئولین ذی‌ربط	وجود مشکلات ساختاری و مدیریتی پیرامون فرآیند طرح‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزی میان‌مدت و بودجه‌بندی این سازمان‌ها
	در این سازمان‌ها وحدت رویه در خصوص تنظیم این فرآیند مشاهده می‌شود.	عدم هماهنگی بین فرآیندهای طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی در سطح دستگاه‌های مختلف و عمدتاً متفاوت و سلیقه‌ای بودن آن‌ها
	در سازمان‌های نظامی بر زمان‌بندی با دقت هزینه کرد بودجه تأکید می‌گردد	این سازمان‌ها در بخش زمان‌بندی اجرای بودجه‌های تنظیمی با مشکلاتی مواجه است.
	با تعویض و تغییر و تحولات مدیریتی در ن.م و کشور خللی در اجرا و عملیاتی کردن این فرآیند مشاهده نمی‌گردد	با تعویض و تغییر و تحولات مدیریتی در این سازمان‌ها فرآیند مزبور دچار اختلالات قابل توجهی می‌گردند.
	کنترل بودجه و نظارت بر عملکرد بودجه‌ای در ذی‌حسابی‌های ن.م در مراحل قبل از خرج، حین خرج و پس از خرج توسط ارکان مرتبط در داخل ن.م، وزارت امور اقتصادی و دارایی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، دیوان محاسبات و ...	در این سازمان‌ها به پیش‌بینی و اجرای بودجه‌بندی کوتاه‌مدت (بودجه‌ریزی سالانه) اعتقاد و آفری دارند. لیکن به بودجه‌بندی میان‌مدت و بلندمدت کمتر می‌پردازند.

بودجه‌بندی در سطح سازمان‌های نظامی معمولاً منطبق با تدابیر مقام معظم رهبری فرماندهی کل قوا (به‌ویژه تدابیر ابلاغی به نیروهای مسلح کشور) و در راستای رسالت و مأموریت و سیاست‌های دفاعی تعریف شده برای نیروهای مسلح و سازمان‌های نظامی بوده و مبتنی بر طرح راهبردی نظامی مصوب و تمرکز بودجه‌ها بر کوشش‌ها و فعالیت‌های مربوط به وظایف اصلی و مهم سازمان و دارای زمان‌بندی دقیق برای اجرا است. برای بحث بودجه‌بندی در سازمان‌های ن.م ابتدا ستاد کل ن.م پس از دریافت طرح راهبردی ن.م، نسبت به تشکیل شورای برنامه‌ریزی مرکزی با حضور دستگاه‌ها و نیروهای ذی‌ربط مبادرت نموده و سپس عوامل محتوایی مؤثر شامل میزان منابع قابل وصول و حصول، قوانین و مقررات لازم‌الرعايه و عوامل محیطی تأثیرگذار شامل شناخت نیروهای خودی و شکاف

آن با وضعیت مورد انتظار، بررسی شده و پس‌از این مراحل نسبت به صدور دستورالعمل تدوین بودجه ن. م اقدام می‌شود..

۳. یافته‌های تحقیق و تجزیه و تحلیل آن‌ها

به منظور گردآوری اطلاعات کیفی و تکمیل اطلاعات لازم پیرامون جنبه‌های مختلف موضوع این تحقیق، با ۸ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان فرآیند برنامه‌ریزی در نیروهای مسلح ج.ا.ایران، مسئولین و استادان دانشگاهی مرتبط با این موضوع (که سابقه مسئولیت در فرآیند برنامه‌ریزی در سازمان‌های لشکری و خصوصی داشته و یا دارند) مصاحبه به عمل آمد. تحلیل محتوایی حاصل از مطالعه منابع، مدارک و مصاحبه با صاحب‌نظران بیانگر مطالب زیر است:

(۱) فرآیند بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی به طور مطلق منطبق با تدابیر، منویات و فرامین ولی فقیه است؛ اما در سازمان‌های خصوصی بیشتر منطبق بر اهداف و تدابیر رئیس سازمان، شرکت و غیره راهبری و تدوین می‌گردند.

(۲) فرآیند بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی بیشتر مأموریت مدار و تهدید محور است اما در سازمان‌های خصوصی بیشتر تولید، سود و منفعت محور می‌باشد.

(۳) در سازمان‌های نظامی بودجه‌بندی بیشتر بر محوریت رسالت و مأموریت اصلی و شرایط زمانی و فرصت‌ها و آسیب‌ها، تهدیدها و همچنین امکانات (منابع انسانی، پولی و غیره) در دسترس سازمان‌ها و دستگاه‌های مربوط تنظیم شده است در صورتی که سازمان‌های خصوصی به این دقت به مؤلفه‌ها و شاخص‌های عنوان شده پرداخته نشده است.

(۴) بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی مبتنی بر طرح راهبردی نظامی مصوب می‌باشد، در صورتی که این امر در سازمان‌های خصوصی مبتنی بر اهداف شرکت‌ها و بنگاه‌ها است.

(۵) بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی مبتنی بودن بر سند برنامه میان‌مدت نیروهای مسلح است؛ ولی این امر در سازمان‌های خصوصی مبتنی بر اهداف شرکت و رقابت در بازار است.

(۶) بودجه‌بندی در سازمان‌های نیروهای مسلح، دارای اهداف سالانه، فصول برنامه، فعالیت‌ها و زیر فعالیت‌های به طور کامل کمی و قابل اندازه‌گیری واضح، تحقق‌پذیر، واقعی و منطبق با سلسله اهداف پیش‌بینی شده در سند برنامه میان‌مدت نیروهای مسلح است ولی این امر در سازمان‌های خصوص به وضوح یافت نمی‌شود.

(۷) بودجه‌بندی در سازمان‌های ن.م هماهنگ با برنامه‌های اصلاح الگوی مصرف در نیروهای مسلح بوده و تضمین‌کننده پرداخت تعهدات سال‌های گذشته است ولی این مهم در سازمان‌های خصوصی دیده نمی‌شود.

تجزیه و تحلیل کمی داده‌ها

(۱) تحلیل‌های توصیفی (جمعیت شناختی).

(۱-۱) در قسمت سؤال‌های شناختی، اطلاعات توصیفی مربوط به مشخصات جامعه نمونه شامل چهار سؤال (سازمان محل خدمت، درجه/رتبه، جایگاه شغلی، سنوات خدمت و سطح تحصیلات) در قالب جدول شماره ۳ ارائه گردیده است.

جدول (۳) تحلیل داده‌های مرتبط با شناسایی نمونه آماری

سازمان محل خدمت	فراوانی	درجه/رتبه	فراوانی	جایگاه شغلی	فراوانی	سنوات خدمت	فراوانی	سطح تحصیلات	فراوانی
ستاد کل ن.م	۵	سرلشکر	۱	سپهبدی	۱	بالای ۳۰ سال	۵	دکتر	۳۵
آجا	۹	سرتیپ	۱۰	سرلشکری	۱۰	۲۶-۳۰ سال	۲۶	کارشناس ارشد	۲۴
سپاه	۹	سرتیپ ۲	۳۱	سرتیپی	۲۰	۲۱-۲۵ سال	۱۳	کارشناس	۳
ودجا	۵	سرهنگ	۱۰	سرتیپ ۲	۲۲	۱۵-۲۰ سال	۱۸		
ناجا	۴	سرهنگ دوم	۱۰	سرهنگی	۹				
سازمان‌های خصوصی	۳۰								
جمع	۶۲ نفر	جمع	۶۲ نفر	جمع	۶۲ نفر	جمع	۶۲ نفر	جمع	۶۲ نفر

فراوانی و درصد مربوط به جایگاه خدمتی پاسخ‌دهندگان نشان‌دهنده آن است که ۶۷/۷ درصد از آن‌ها یعنی ۴۲ نفر دارای درجات امیری و سرداری و معادل آن در سازمان‌های خصوصی و ۸۵/۴ درصد از آن‌ها در یعنی ۵۳ نفر جایگاه سرتیپ دومی و بالاتر شاغل می‌باشند و ۵۶/۴ درصد از جامعه نمونه یعنی ۳۵ نفر، دارای تحصیلات دکتری می‌باشند (۳۵ نفر) و ۷۱/۹ درصد جامعه نمونه یعنی ۴۴ نفر، دارای سن خدمتی بالاتر از ۲۱ سال هستند. با توجه به این موارد مشخص شد جامعه نمونه از روایی مطلوبی جهت پاسخ‌گویی به سؤال‌های مطرح شده برخوردار است.

(۲) تحلیل‌های استنباطی

(۱-۲) تحلیل پرسشنامه اول

به منظور بررسی آماری و تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده، پس از مطالعات اسناد و مدارک و نظر خبرگان، پرسشنامه اول در جهت شناسایی تفاوت‌های بین بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی و خصوصی تهیه و از ۱۲ نفر از جامعه خبره سؤال شده است که به نظر جنابعالی آیا این عامل می‌تواند به عنوان تفاوت بین بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی و سازمان‌های خصوصی در جمهوری اسلامی ایران باشد؟ حاصل پرسشنامه اول تأیید ۱۲ عامل استخراج شده تفاوت بین بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی و سازمان‌های خصوصی در جمهوری اسلامی ایران از منظر ادبیات نظری و خبرگان می‌باشد.

۲-۲) تحلیل پرسشنامه دوم

برای ارزیابی و دستیابی به پاسخ سؤال اصلی تحقیق مبنی بر تفاوت‌های فرآیند بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی و خصوصی در چارچوب پرسشنامه دوم و توزیع بین ۶۲ نفر از خبرگان، با استفاده از روش‌های آماری توصیفی، استنباطی و آزمون‌های دو به تجزیه و تحلیل تفاوت‌های فرآیند بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی و سازمان‌های خصوصی پرداخته شده و میانگین هر یک از عوامل ارائه گردیده است. در این پرسشنامه از جامعه آماری تقاضا شد نظر خودشان را درباره میزان اهمیت تفاوت‌های فرآیند بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی و سازمان‌های خصوصی را در یکی از گزینه‌ها که بر اساس مقیاس پنج گزینه‌ای طیف لیکرت طراحی شده است مشخص نمایند. در نهایت، از بین داده‌های به دست آمده از پرسشنامه، با کمک نرم‌افزار SPSS و با استفاده از روش آمار استنباطی و تکنیک آزمون فریدمن رتبه‌بندی و اولویت‌بندی گردیده‌اند.

-آزمون تعیین رتبه اهمیت تفاوت‌های فرآیند بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی و خصوصی

در این قسمت به کمک آزمون فریدمن رتبه اهمیت هر یک از شاخص‌ها در تفاوت‌های فرآیند بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی و سازمان‌های خصوصی را مشخص می‌نماییم.

جدول (۴) میزان اهمیت تفاوت‌های فرآیند بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی و خصوصی در ج.ا.ایران

ردیف	تفاوت‌های بودجه‌بندی	فراوانی مشاهده شده					میانگین وزنی	مقدار کای دو مشاهده شده	سطح معناداری (SIG)	رتبه‌بندی فریدمن	درصد اهمیت وزنی
		۱	۲	۳	۴	۵					
۱	در سازمان‌های نظامی بیشتر رویکرد بودجه‌بندی از بالا به پایین، تهدید مدار، مأموریت مدار و پیامد محور در سازمان‌های خصوصی رویکرد رقیب محور، مالی و سودمحور و محصول مدار است	۰	۰	۹	۱۱	۴۲	۴/۵۱	۳۳/۰۲	۰۰/۰	۸/۵۷	۹/۸۹
۲	در سازمان‌های نظامی، یکی از مبانی بودجه‌بندی، تدابیر ولی فقیه و ارزش‌های حاکم بر نظام است اما این امر در سازمان‌های خصوصی مبتنی بر اهداف آنان است.	۰	۰	۳	۱۰	۴۹	۴/۷۴	۵۹/۴	۰۰/۰	۹/۱	۹/۶۲
۳	در سازمان‌های نظامی بودجه‌بندی در جهت چشم‌انداز و غایت نهایی م.م یعنی حفظ نظام مقدس ج.ا. صورت می‌پذیرد اما در سازمان‌های خصوصی هدف نهایی، کسب منافع سازمان است	۰	۰	۸	۹	۴۵	۴/۶	۴۳/۱	۰۰/۰	۸/۸۲	۹/۴۳
۴	در نیروهای مسلح بودجه‌بندی هماهنگ با دستورالعمل تدوین بودجه کل کشور و هماهنگ با بودجه زمانی پیش‌بینی شده برای تحقق اهداف برنامه میان‌مدت (۳ تا ۵ ساله)	۸	۷	۷	۱۲	۲۸	۳/۷۳	۲۵/۹	۰۰/۰	۵/۴۵	۸/۸۹

فصلنامه علمی راهبرد دفاعی، سال بیست و یکم، شماره ۸۱، بهار ۱۴۰۲

										است اما این امر در سازمان‌های خصوصی دیده نمی‌شود و بودجه‌بندی بر اساس سیاست‌های بودجه‌ای شرکت یا سازمان است
۸/۸۳	۷/۷۶	۰۰/۰	۷۵/۵۸	۴/۲۶	۴	۴	۳	۱۲	۳۹	بودجه‌بندی در سازمان‌های ن.م هماهنگ با برنامه‌های اصلاح الگوی مصرف در نیروهای مسلح بوده و تضمین‌کننده پرداخت تعهدات سال‌های گذشته است ولی این مهم در سازمان‌های خصوصی دیده نمی‌شود.
۸/۴۷	۷/۶۷	۰۰/۰	۳۶/۸	۴/۲۳	۰	۸	۹	۹	۳۶	نوع حسابداری در سازمان‌های دفاعی بیشتر حسابداری نقدی، تعهدی است ولی نوع حسابداری در سازمان‌های غیر دفاعی بیشتر حسابداری تعهدی است.
۸/۱۲	۶/۱۹	۰۰/۰	۳۳/۹۶	۳/۸۹	۳	۹	۱۰	۱۰	۳۰	در سازمان‌های نظامی تحلیل محیط بیرونی جهت بودجه‌بندی مبتنی بر تهدیدات و قدرت دشمنان است ولی در سازمان‌های خصوصی تحلیل محیط بیرونی مبتنی بر تهدیدات و قدرت رقبا است.
۷/۷۸	۵/۳۸	۰۰/۰	۱۸/۱۶	۳/۶۶	۸	۶	۱۰	۱۳	۲۵	در فرایند تدوین بودجه در نیروهای مسلح به احصاء و تأکید بر اولویت‌های راهبردی سازمان توجه ویژه می‌گردد در صورتی که در بیشتر سازمان‌ها به این اولویت‌ها پرداخته نمی‌شود که منفعت بیشتری را حاصل کنند (که موجب ائتلاف منابع محدود و ارزشمند موجود و پیچیدگی و سردرگمی در این سازمان‌ها می‌گردد).
۷/۶۴	۶/۹۷	۰۰/۰	۴۶/۲۲	۴/۰۶	۶	۳	۸	۱۲	۳۳	بودجه‌بندی در ن.م متکی بر منابع مالی قابل حصول و واقعی است (اعم از بودجه‌های عمومی، اختصاصی و سایر منابع قابل دستیابی) در حالی که این موضوع در بیشتر سازمان‌های غیر دفاعی پیچیده و قابل بهره‌برداری نیست.
۷/۴۷	۴/۷۰	۰۰/۱	۱۳/۱۶	۳/۵۸	۸	۷	۱۰	۱۳	۲۳	کنترل بودجه و نظارت بر عملکرد بودجه‌ای در ذیحسابی‌های نیروهای مسلح در مراحل قبل از خرج، حین خرج و پس از خرج توسط ارکان مرتبط در داخل نیروهای مسلح، وزارت امور اقتصادی و دارایی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، دیوان محاسبات، قوه قضائیه و ...
۶/۹۳	۳/۷۷	۰۰/۱	۸	۳/۳۲	۱۲	۹	۹	۱۱	۲۱	در سازمان‌های ن.م فرایند بودجه‌بندی دارای قابلیت کنترل و ارزیابی راهبردی است در حالی که به این موضوع در بیشتر سازمان‌های غیر دفاعی توجه خاصی نمی‌شود.
۶/۸۶	۳/۶۳	۰۰/۱	۶/۰۶	۳/۲۹	۱۰	۱۲	۱۰	۱۰	۲۰	بودجه‌بندی در ن.م نسبت به سازمان‌های خصوصی از انعطاف‌پذیری بهتری برخوردار است (به‌ویژه در هنگام تغییر شرایط از جنبه میزان منابع و ضرورت تغییر در اولویت‌های برنامه‌ها و مصارف).

۴. نتیجه‌گیری

۴-۱. جمع‌بندی و پاسخ به سؤال تحقیق

بودجه، تصویر فردای سازمان است که در بستر یک برنامه مالی حاوی پیش‌بینی درآمدها و برآورد هزینه‌ها نوشته می‌شود و موجب عملیاتی شدن سیاست‌ها و اهداف قانونی سازمان می‌شود. با ترجمان راهبردهای سازمان در قالب برنامه‌های عملیاتی و نیز بیان ریالی آن‌ها (بودجه‌بندی) قابلیت پیاده‌سازی و محقق‌سازی راهبردها افزایش می‌یابد. این مهم در سازمان‌های نظامی و دفاعی که وظیفه آن‌ها تولید امنیت و بازدارندگی است از اهمیت بیشتری برخوردار است. مقایسه این دو نظام مشخص می‌نماید حرکت در مسیر تدوین یک نظام بودجه‌بندی مقتدر و بومی در نیروهای مسلح، اهمیت اجرای دستورها و فرامین صادره (به ویژه تدابیر ابلاغی به نیروهای مسلح کشور) رهبر انقلاب اسلامی و فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) را آشکار ساخته و اثراتی را در توسعه، پیشرفت و پرهیز از دوباره‌کاری‌ها و موازی‌کاری‌ها و هدر رفت منابع کمیاب و ارزشمند را فراهم می‌نماید. همچنین لازمه بودجه‌بندی مناسب و مطلوب در پیکره مدیریت راهبردی نیروهای مسلح قوت یافته تا هم چون سنگ زیربنا و پُلی آهنین، آن را به اهداف و آرمان‌های متعالی خود رهنمون نماید. در پاسخ به سؤال اصلی تحقیق، با توجه به مطالعات نظری، مصاحبه با خبرگان و همچنین با توجه به یافته‌های پژوهش و تجزیه و تحلیل انجام‌شده، ۱۲ مورد (به شرح جدول شماره ۴) که هر کدام به‌گونه‌ای تفاوت‌های فرآیند بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی و خصوصی (غیردولتی) در جمهوری اسلامی ایران اشاره داشته‌اند، استخراج و به ترتیب اهمیت وزنی آن‌ها مرتب‌شده‌اند. نتایج حاصله از تحقیق نشان می‌دهد که در سازمان‌های نظامی بودجه‌بندی مبتنی بر تدابیر و منویات و فرامین مقام معظم رهبری و فرماندهی کل قوا، بیشتر از بالا به پایین، دارای رویکرد تهدید محور و مأموریت محور است که چشم‌انداز و غایت نهایی آن حفظ نظام مقدس ج.ا.ایران می‌باشد و هماهنگ با آیین‌نامه تدوین بودجه کل کشور و حسابداری آن نقدی است؛ ولی این امر در سازمان‌های خصوصی (غیردولتی) مبتنی بر چشم‌اندازها و کسب منافع سازمان با رویکردهای رقیب محور، سودمحور و حسابداری تعهدی و بودجه‌بندی بر اساس سیاست‌های بودجه‌ای شرکت یا سازمان است.

ب) پیشنهادها:

۱- مراکز علمی نیروهای مسلح سازوکارهای لازم جهت استفاده بهینه از نتایج این تحقیق را فراهم نمایند تا دانشجویان و علاقه‌مندان بتوانند با فرآیند بودجه‌بندی در هر دو حوزه نظامی و خصوصی (غیردولتی) بیشتر آشنا شوند.

۲- نظر به این‌که بحث اصلی این مقاله محدود به فرآیند بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی و خصوصی می‌باشد، لذا پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌هایی در مورد تفاوت‌های فرآیند برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی و خصوصی توسط سایر محققین و پژوهشگران تحقیق جداگانه‌ای به عمل آید.

۳- پیشنهاد می‌گردد تحقیق علمی با موضوع تدوین نظام بودجه‌بندی سالانه نیروهای مسلح با رویکرد اقتصاد مقاومتی جهت بازنگری نظام کنونی و به‌روز رسانی آن توسط مراکز پژوهشی نیروهای مسلح صورت پذیرد.

۴- افزایش فرایند نظارت‌ها و کنترل‌های ستادی از طریق انجام بازدیدها و دریافت منظم گزارشات فصلی از پیشرفت برنامه‌ها و تحقق بودجه سالانه و میان‌مدت توسط ستاد کل ن.م و ستاد دستگاه‌های تحت امر در راستای توجه بر بودجه‌های مصوب و زمان‌بندی هزینه کرد آن‌ها.

فهرست منابع

-منابع فارسی

- ۱- اسماعیلی، محمد و علوی، محمد، (۱۳۹۹)، بررسی و مقایسه بودجه‌نظامی ج.ا.ایران با کشورهای منتخب جهان، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال هجدهم، شماره ۷۰، تابستان، صص ۴۳-۶۸
- ۲- آذر، عادل، (۱۳۷۴)، *طراحی مدل ریاضی بودجه در سازمان‌های دولتی ایران*، رساله دکتری، دانشگاه تهران
- ۳- انصاری، شاهرخ، (۱۳۸۴)، *بودجه‌ریزی و بودجه‌بندی دولتی در ایران*، تهران: مؤسسه انتشاراتی یکان.
- ۴- بیخس میدانی، علیرضا، (۱۳۹۴)، *آسیب‌شناسی طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی ن.م و ارائه الگوی راهبردی مناسب برای آن*، رساله دکتری، دانشکده دفاع ملی، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
- ۵- بی‌نا، (۱۳۹۲)، *کارگروه برنامه‌بودجه، معاونت طرح، برنامه‌بودجه ستاد کل ن.م*
- ۶- بی‌نا، (۱۳۸۸)، ویژگی‌های سازمان‌های دولتی و خصوصی، *فصلنامه حوراء*، شماره ۷، صص ۲۰-۵
- ۷- تسلیمی، محمد سعید، (۱۳۷۸)، *مدیریت*، تهران، انتشارات سمت.
- ۸- توحیدی، ارسطو، (۱۳۸۹)، *طرح‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی دفاعی*، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
- ۹- توکل، احمد، (۱۳۸۵)، *مالیه عمومی*، تهران: سمت، چاپ سوم.
- ۱۰- جوادیان، رضا، (۱۳۸۴)، *رویکرد بودجه‌ریزی در دانشگاه علوم نظامی*، دانشکده علوم دفاعی و امنیت ملی دانشگاه امام حسین (ع).
- ۱۱- دشمن‌زیاری، اسفندیار، (۱۳۸۹)، *آموزش‌های صنعتی، حسابداری مالیاتی*، تهران، مؤسسه کتاب مهربان نشر
- ۱۳- جهانیان، رمضان و فاطمه، صابری، (۱۳۹۹)، *بودجه‌بندی و نقش آن در مدیریت آموزشی، مجله پیشرفت‌های نوین در روانشناسی، علوم تربیتی و آموزش‌وپرورش*، سال سوم، شماره ۲۲، فروردین، صص ۱۵-۲۳
- ۱۴- شجاعی، مسعود، (۱۳۸۳)، با عنوان *نظام برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی در ارتش جمهوری اسلامی ایران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دافوس آجا
- ۱۵- صالح اصفهانی، اصغر، (۱۳۹۳)، *مدیریت استراتژیک کاربردی*، تهران: توانگران.
- ۱۶- صالح اصفهانی، اصغر، (۱۳۹۶)، *جزوه آموزشی مدیریت راهبردی*، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی
- ۱۷- عطایی جعفری، امیر مسعود، (۱۳۸۳)، *مستندسازی وضعیت موجود سیستم بودجه و اعتبارات ناجا و مطالعه سیستم بودجه پلیس دیگر کشورها جهت دستیابی به مطلوبیت‌های سیستم بودجه در آینده*، مرکز مطالعات و تحقیقات نیروی انسانی ناجا، صص ۱۲-۲۶
- ۱۸- قاضی‌زاده فرد، سید ضیاء‌الدین، (۱۳۸۸)، ویژگی‌های برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های نظامی، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، دوره ۷، شماره ۲۴
- ۱۹- محمودی، حسین، (۱۳۸۷)، *جزوه درسی بودجه و کد مالی*، مرکز آموزش پیش نزا
- ۲۰- نوبخت، محمدباقر، (۱۳۹۱)، مدل مفهومی اصلاح ساختار نظام بودجه‌ریزی کشور، *فصلنامه اقتصادی*، شماره، ۱۴

منابع خارجی:

- Kelly, J. M. Rivenbark, W. C.(2010),Performance budgeting for state and local government, ۷ edition. Pub: M.E. Sharpe, Inc.
- Mckay. D. J.(2013) , Effective financial Planning for Library and informationservice. Europa Pubiction
- Melkers , J and katherine G. Willoughby (2008) , The State of the States: Peformance Based Budgeting , Public Administration Review 58(Janary / February): 66-73