

شاپا چاپی: ۱۸۰۹ - ۲۷۱۷  
شاپا الکترونیکی: ۱۹۹۸ - ۲۷۱۷

نشریه علمی  
«پژوهش‌های راهبردی بودجه و مالی»  
(سال دوم، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۰: ۱۶۶ - ۱۳۷)



## شناسایی عوامل اثرگذار بر تصویب بودجه در سازمان‌های دفاعی

حمید مرتضی نیا\*، محمد سلگی\*\*، عمار فغانی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۰۷

### چکیده

حفظ توان نظامی و ارتقای کارآمدی آن یک امر ضروری در نظام اسلامی است که مستلزم تأمین منابع و امکانات لازم و مدیریت مناسب بر آن است که بودجه نقش مهمی در این راستا ایفا می‌کند. براین اساس، هدف پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر تصویب بودجه در یک سازمان نظامی است.

این پژوهش از نظر نتیجه کاربردی؛ از نظر روش گردآوری، پیمایشی (دلفی) و از نظر نوع داده، ترکیبی و از نظر بازه زمانی، مقطعی بوده که از ابزار مصاحبه و پرسشنامه جهت گردآوری داده‌ها بهره‌برداری شده است. جامعه آماری پژوهش نیز متشکل از سه گروه: ۱. خبرگان و صاحب‌نظران حوزه طرح و برنامه و آشنا به فرآیند بودجه‌ریزی و ۲. مدیران و کارشناسان ستاد کل نیروهای مسلح و ۳. مدیران و کارشناسان سازمان برنامه‌بودجه کشور می‌باشد.

براساس مدل تحقیق، عوامل مؤثر بر تصویب بودجه در دو دسته عوامل محیطی (برون‌سازمانی) و عوامل درون‌سازمانی شناسایی شده است. در حیطه عوامل غیرمحیطی: ارزش‌های مشترک، راهبرد، ساختار، سیستم، نیروی انسانی، شیوه و سبک و مهارت‌ها و در حیطه عوامل محیطی: عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی و عوامل فناورانه مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج تحقیق نشانگر آن است که عوامل درون‌سازمانی دارای اولویت بیشتری نسبت به عوامل محیطی (برون‌سازمانی) بر بودجه مصوب یک سازمان نظامی می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** تصویب بودجه؛ بودجه‌ریزی؛ اعتبارات مصوب؛ سازمان نظامی.

**طبقه‌بندی JEL: H60, H61, H72.**

\* استادیار، گروه مدیریت مالی اسلامی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران  
Hmortezania@gmail.com

\*\* استادیار گروه مدیریت مالی اسلامی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران  
Kpmsolgi@ihu.ac.ir

\*\*\* نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد برنامه بودجه دفاعی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران  
Ammarfaghani13620908@gmail.com

## مقدمه

شرایط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی امروز جهان به گونه‌ای است که حل مشکلات و تنگناهای موجود، الگوها و راه‌حل‌های جدید و متفاوتی را می‌طلبد (صدری‌نیا و نوری، ۱۳۹۷). سازمان‌ها جزو آن دسته از سیستم اجتماعی هستند که از تغییر و تحول محیط خویش تأثیر می‌پذیرند (جنیدی و بیگی‌نیا، ۱۳۸۷). یکی از وظایف اصلی مدیران این است که با ارزیابی دقیق سازمان و تجزیه و تحلیل روابط بین متغیرها به نقاط ضعف و قوت سازمان آگاهی پیدا کنند و برای اقدامات اصلاحی لازم، برنامه‌ریزی و آن را اجرا نمایند (وطن‌خواه و بهرامی، ۱۳۸۶).

از طرفی، سازمان‌ها در شرایط مختلف همیشه در صدد بوده‌اند تا نیازهای اعتباری و منابع موردنیاز خود را به نوعی تأمین نمایند؛ اما با توجه به اینکه نیازها و خواسته‌ها، نامحدود و در مقابل، منابع و امکاناتی که در اختیار سازمان وجود دارد، محدود است، می‌توان گفت سازمان‌ها با دنیایی مملو از کمیابی مواجه هستند و لذا در مواجهه با این مشکل از قوه تعقل و قدرت تجزیه و تحلیل و توان پیش‌بینی خود استفاده کرده و با توسل به برنامه‌ریزی در صدد برمی‌آیند تا با حداقل امکاناتی که در اختیار دارند، حداکثر مطلوبیت را نصیب جامعه نمایند (موحدزاده، ۱۳۸۷).

کشورها برای دستیابی به امنیت ملی، هر ساله سهم قابل توجهی از منابع خود را به هدف توسعه و نگهداری بخش دفاع تخصیص می‌دهند و این امر بهترین شاخص برای بررسی میزان و حجم فعالیت‌های نظامی یک کشور محسوب می‌شود. از این رو، بررسی تفصیلی عوامل تعیین‌کننده بودجه دفاعی به منظور تبیین این امر که چرا کشورها چنین سهم قابل توجهی از منابع ملی محدود را صرف دفاع می‌کنند، با اهمیت به نظر می‌رسد. با آغاز قرن جدید و تحول در نگرش قدرت‌های بزرگ مبنی بر به کارگیری نیروهای نظامی به عنوان ابزاری برای تأمین منافع و تحمیل خواسته‌های خود به سایر کشورها، مفهوم بودجه نظامی از دیدگاه روابط بین‌الملل به موضوعی مهم تبدیل شده است؛ چراکه بسته به میزان توان نظامی یک کشور، دوست و دشمن در برابر آن، موضع ویژه‌ای خواهند داشت و برعکس با داشتن توان نظامی قادر به اثرگذاری قابل توجه در نظام بین‌الملل نخواهد بود (ابراهیمی‌نژاد و فرج‌وند، ۱۳۸۰).

سازمان‌های نظامی با مأموریت و رسالت حفاظت و صیانت از کشور و رویارویی با دشمنان خارجی و برقراری امنیت داخلی، همواره باید در اندیشه بهبود و توسعه خود باشند. بنابراین، حفظ توان نظامی و ارتقای کارآمدی آن امری ضروری در نظام اسلامی است که مستلزم تخصیص منابع و امکانات لازم و مدیریت مناسب بر این منابع است و بودجه نیز نقش مهمی در این راستا ایفا می‌کند (عرفانی‌راد، ۱۳۸۶).

یک سازمان نظامی برای پیشبرد اهداف و اجرای برنامه‌های خود به منابع مالی نیازمند است که بخش قابل توجهی از این وجوه از طریق منابع دولتی تأمین می‌شود و در تأمین این منابع عوامل مختلفی مؤثر هستند. برخی از سال‌ها حجم اعتبارات بخش نظامی افزایش می‌یابد و برخی از سال‌ها کاهش پیدا می‌کند. به‌طورمثال، بودجه تقویت بنیه دفاعی کشور در ردیف بودجه و اعتبارات هزینه‌ای دستگاه‌های اجرایی کشور در بخش وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح از ۲ هزار و ۶۰۰ میلیارد تومان در سال ۹۸ به هزار میلیارد تومان و در بودجه ستاد کل نیروهای مسلح هم از ۲ هزار و ۴۰۰ میلیارد تومان در سال ۹۸ به هزار میلیارد تومان در سال ۹۹ کاهش یافته است. این بدان معناست که بودجه تقویت بنیه دفاعی کشور در سال ۹۹ با کاهش حدود ۵۰ درصدی روبه‌رو شده است. در سال ۹۹ که حجم فروش نفت و درآمدهای دولت کاهش یافته طبیعی است که مخارج دولت هم کاهش پیدا نماید، اما این در صورتی است که سایر هزینه‌های دولت نیز به همان میزان تغییر داشته باشد، اما با تحلیل بودجه سال ۹۹ متوجه می‌شویم این موضوع در مورد سایر امور اتفاق نیفتاده است.

باتوجه به وضع اقتصادی کشور و وجود محدودیت‌های بسیار در کشور در رابطه با تأمین منابع موردنیاز، اهمیت نقش عوامل تأثیرگذار در بهبود یا کاهش بودجه مشخص می‌گردد. آشنایی با این موضوع هم برای تصمیم‌گیران در حوزه تخصیص بودجه مفید خواهد بود و هم برای کارشناسان بودجه دفاعی اهمیت خواهد داشت. باتوجه به سابقه طولانی بودجه‌ریزی در نهادهای نظامی و نظر به محدودیت‌های موجود این تحقیق به دنبال آن است تا با شناسایی همه عوامل و اولویت‌بندی هر یک از عوامل در جهت اثرگذاری مثبت بر تدوین بودجه گام بردارد. لذا در این

جهت ابتدا این عوامل از طریق بررسی ادبیات و انجام مصاحبه مورد شناسایی قرار می‌گیرند و سپس از طریق توزیع پرسشنامه اهمیت هر یک از عوامل مؤثر بر تصویب بودجه بررسی قرار می‌گیرد.

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مدیریت اموال و ثروت‌های عمومی و منابع طبیعی یک کشور از مهم‌ترین موضوعات حائز اهمیت محسوب می‌شود. بودجه به عنوان منابع عمومی در اختیار دولت باید به نحو بهینه بین موضوعات و امور و فصول اداره کشور هزینه شود. از طرفی این منابع نباید آنقدر زیاد باشد که به اسراف منجر گردد و از طرفی دیگر نباید آنقدر کم باشد که در انجام مأموریت‌ها ایجاد خلل نماید.

بودجه تخمینی از درآمد و هزینه، در طول یک بازه زمانی معین (معمولاً یکساله) در آینده به منظور نیل به اهداف تعیین شده است. پس از تعیین و پیش‌بینی بودجه توسط سازمان نظامی، جهت تأیید به ستاد کل نیروهای مسلح و پس از بررسی برای سازمان برنامه و بودجه ارسال می‌گردد. سازمان برنامه و بودجه در ارتباط با نیروهای مسلح بودجه را بررسی و پس از تأیید در لایحه بودجه تدوین و در اختیار مجلس شورای اسلامی قرار داده می‌شود. پس از بررسی بودجه در کمیسیون‌های تخصصی، لایحه بودجه در صحن علنی مجلس مورد بررسی و در نهایت تصویب می‌شود. رقم پیش‌بینی هزینه‌ها و درآمدها برای یکسال آینده نیروهای مسلح بر این اساس تعیین و پس از تصویب، جهت اجرا به سازمان مربوطه ابلاغ می‌شود (درویش احمدآبادی، ۱۳۹۶).

دستگاه‌های اجرایی در بازه‌های زمانی یک یا سه‌ماهه دولت، منابع پیش‌بینی شده را در اختیار دستگاه اجرایی قرار می‌دهد که به آن واگذاری بودجه اطلاق می‌شود. معمولاً بین بودجه مصوب دستگاه‌های اجرایی و حجم اعتبارات واگذار شده به دستگاه، اختلاف وجود دارد و رقم واگذاری نسبت به رقم مصوب کم‌تر می‌باشد. در حوزه تصویب بودجه، پژوهش‌هایی انجام شده که در

ادامه این پژوهش‌ها ارائه شده است.

محمدی و همکاران (۱۳۸۹)، در تحقیقی به بررسی تأثیر قدرت رسمی و غیررسمی سازمان‌ها در تخصیص بودجه در برنامه چهارم با استفاده از روش تحلیل شبکه‌ای پرداخته است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که عوامل مؤثر بر تخصیص بودجه عبارتند از: ۱. شبکه روابط رسمی و غیررسمی؛ ۲. داشتن روابط بهتر با کانون‌های قدرت؛ ۳. عدم وجود رویکرد شبکه‌ای؛ ۴. چانه‌زنی؛ ۵. جداافتادن متولیان اصلی در شبکه روابط رسمی؛ ۶. اثرات ساختارهای عشیره‌ای و قومیتی در تخصیص بودجه.

سیدرضائی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان مطالعه اکتشافی عوامل مؤثر بر رعایت عدالت منطقه‌ای در اثر خط‌مشی‌های مالی و بودجه‌ای ایران، با توجه به پیچیدگی خط و مشی بودجه‌ای و فرایند بودجه‌بندی، به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر رعایت عدالت در آن است. در این پژوهش تلاش شده است با استفاده از روش‌های داده‌بنیاد و نمونه‌گیری نظری و گلوله برفی، مجموعه‌ای از عوامل مؤثر بر این مهم طی مصاحبه‌های باز و نیمه‌ساختاریافته با کارشناسان و خبرگان این امر شناسایی شوند. با توجه به مصاحبه‌های انجام شده و یافته‌های پژوهش مشخص شد که مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رعایت عدالت منطقه‌ای در اثر خط‌مشی‌های مالی و بودجه‌ای ایران عبارتند از: ۱. چانه‌زنی؛ ۲. لابی‌گری؛ ۳. توزیع عادلانه منابع انسانی (به‌جای فرستادن مدیر قوی به استان توسعه یافته او را به استان‌های محروم بفرستیم)؛ ۴. ضرورت آمایش سرزمین؛ ۵. نبود رابطه بین بودجه و برنامه توسعه؛ ۶. بودجه شرکت‌های دولتی؛ ۷. رابطه‌مداری؛ ۸. توان نمایندگان، ۹. شرایط منطقه‌ای؛ ۱۰. توان منابع انسانی؛ ۱۱. چالش‌های مدیریتی؛ ۱۲. چالش‌های قانونی؛ ۱۳. چالش‌های فنی؛ ۱۴. ملاحظات سیاسی.

سیدرضائی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان ملاحظات نظام بودجه‌بندی در راستای تحقق عدالت منطقه‌ای، به موضوع بودجه پرداخته است. این پژوهش با هدف شناسایی عوامل قابل ملاحظه نظام بودجه‌بندی ایران در راستای تحقق عدالت منطقه‌ای از طریق بودجه عمومی انجام شد. روش پژوهش، نظریه داده‌بنیاد بود و نمونه‌گیری به روش نظری و گلوله برفی انجام شد.

مصاحبه‌های باز و نیمه‌ساختاریافته با کارشناسان که متولی امر «سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور منجر به شناسایی عوامل مؤثر بر تحقق عدالت منطقه‌ای در نظام بودجه‌بندی» شد که عبارتند از: ۱. نبود بودجه‌بندی عملیاتی؛ ۲. به‌اندازه بودن بودجه؛ ۳. توجیه‌دار بودن؛ ۴. تبادل موافقت‌نامه؛ ۵. مؤلفه‌های سیاسی - امنیتی.

لطفی جلال‌آبادی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان تبیین الزامات بودجه‌ریزی سازمان‌های دفاعی آینده با روش دلفی، به تبیین الزامات بودجه‌ریزی سازمان‌های دفاعی آینده پرداخت. بدین منظور، بعد از انجام مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی‌های میدانی گسترده با بهره‌گیری از روش دلفی، تدوین و تجزیه و تحلیل پرسشنامه و انجام مصاحبه با صاحب‌نظران و خبرگان، بعد اقتصادی به‌عنوان مهم‌ترین بعد و پس از آن اسناد بالادستی و فناوری و مدیریت راهبردی سازمان و تهدیدات و آسیب‌های احتمالی با فاصله‌ای کم در رده‌های بعدی قرار دارند.

تحقیقی با عنوان نقش عوامل سازمانی بر اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در راستای اجرای ماده ۲۱۹ قانون برنامه پنجم توسعه، توسط صفدری‌نهاد و همکاران (۱۳۹۴) انجام شد. این تحقیق با هدف بررسی نقش عوامل سازمانی بر اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در راستای قوانین بالادستی انجام شده است. تغییر شیوه بودجه‌ریزی عملیاتی در دستگاه‌های دولتی با چالش‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی روبه‌رو بوده است. از میان عوامل برون‌سازمانی با عوامل محیطی و اندازه دولت به‌عنوان مهم‌ترین عوامل روبه‌رو بوده و برای عوامل درون‌سازمانی می‌توان به تطابق میان تجهیزات، منابع انسانی و منابع مالی به‌عنوان مهم‌ترین چالش اشاره نمود. بودجه‌ریزی عملیاتی را می‌توان از طریق تمرکز به عوامل ذیل به‌گونه‌ای مطلوب اجرایی نمود: ۱. توجه به فرهنگ و رهبری؛ ۲. تعهد و حمایت از اجرا؛ ۳. شرایط گروه هدف؛ ۴. توجه به بهای تمام‌شده و تدوین شاخص اندازه‌گیری؛ ۵. توجه به گرایش مجریان و جوسازمانی مهم‌ترین نقش را در اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی دارند.

جدول ۱. خلاصه پیشینه داخلی

محقق (سال)	عنوان پژوهش	قلمرو	یافته‌های اصلی
قاسمی و همکاران (۱۳۹۴)	نحوه توزیع بودجه تملک دارایی‌های سرمایه‌ای بین استان‌های ایران	استان‌های کشور	ملاحظات انتخاباتی چانه‌زنی، حفظ قدرت سیاسی کانون‌های قدرت ارتباطات و تعلقات سیاسی و حزبی مسئولین
غمامی (۱۳۹۵)	بایسته‌های بودجه‌ریزی در امنیت اقتصادی مطالعه موردی آسیب‌ها و راهبردهای بودجه‌ریزی در جمهوری اسلامی ایران	سازمان برنامه و بودجه	بودجه شفاف ممنوعیت درج قواعد غیربودجه‌ای ارائه مقدمه توجیهی التزام به نظم زمانی بودجه
امیری، مقیمی و قربانی (۱۳۸۹)	چالش‌ها، موانع و سازوکارهای نظام‌های بودجه‌ریزی در آموزش عالی	دانشگاه تهران	چانه‌زنی در زمان تخصیص اعتبار نگرش به اهداف سیاسی تغییر و یا تجدیدنظر پیایی مجریان عدم شفافیت در قوانین بودجه ایران
میرشجاعیان حسینی (۱۳۹۱)	تحلیل کمی الگوی اقتصاد سیاسی تخصیص بودجه‌های استانی در ایران	استان‌های کشور	تراکم جمعیت در سال برگزاری انتخابات و آگذاری اعتبار بیشتر است تنوع بالای افراد دخیل در امر تخصیص متغیرهای تاکتیکی (مثل نزدیکی به انتخابات، درصد آراء به رئیس‌جمهور منتخب)
سعیدی (۱۳۹۳)	بررسی عوامل مؤثر بر میزان تخصیص منابع مالی درون دانشگاه‌های دولتی ایران با استفاده از داده‌های تابلویی	دانشگاه‌های دولتی ایران	نقش محیط چانه‌زنی عامل کیفی شهرت عوامل سیاسی عوامل صاحب نفوذ

محقق (سال)	عنوان پژوهش	قلمرو	یافته‌های اصلی
صفدری‌نهاد (۱۳۹۴)	نقش عوامل سازمانی بر اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در راستای اجرای ماده ۹۱۲ قانون برنامه پنجم توسعه	دستگاه‌های اجرایی	چانه‌زنی در زمان تخصیص اعتبار تخصیص بودجه بیشتر به سازمان‌هایی که آشنا به تبصره‌های قانون هستند نیز از نفوذ و قدرت بیشتری برخوردارند آشنانبودن برخی از مدیران و متصدیان دفترهای بودجه با مفاهیم بودجه‌ریزی کم‌توجهی به قوانین و مقررات حاکم بر فرایند بودجه‌ریزی عدم توجه جدی مسئولان به اولویت‌بندی پروژه‌های عمرانی و نگرش به اهداف سیاسی
خبرگزاری میزان (۱۳۹۵)	بررسی بودجه نظامی ارتش‌های جهان/ افزایش بودجه فصل مشترک	سازمان‌های نظامی جهان	اوضاع امنیتی کشور تهدیدات منطقه‌ای افزایش قیمت نفت
عباسیان نقنه (۱۳۹۵)	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر آینده‌پژوهی بر بودجه‌ریزی سازمان‌های دفاعی آجا با استفاده از روش GAHP	آجا	اسناد بالادستی تهدیدات و آسیب‌های احتمالی وضعیت اقتصادی چشم‌انداز قابلیت‌های سازمان

ماتنگک<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در تحقیقی به بررسی عوامل مالی مؤثر بر اجرای بودجه در مشاغل مشاور دولت محلی انجام دادند. با بررسی‌های انجام شده به این نتیجه رسیدند که چهار عامل مؤثر بر این تصمیمات مالی دولت محلی عبارتند از:

1. Mathenge



- حکومت خوب؛
- منابع مالی کافی؛
- خواست مردم (اکثریت مردم موضوعی را بخواهند)؛
- سیاست‌های مالی درست و اجرای بهینه بودجه.

ویراساک کراتپ<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان بدشانس یا بودجه‌ریزی بد به تجزیه و تحلیل نقش‌های بودجه‌ای را که تحت تأثیر شرایط اقتصادی ضعیف شهرداری در تایلند قرار دارد، بررسی کرد. در این تحقیق دلایل وضعیت بد مالی شهرداری‌های تایلند طی سال‌های ۲۰۰۱ و ۲۰۰۶ مورد بررسی قرار گرفته است. براساس یافته‌های این تحقیق بیشترین عوامل مؤثر بر بودجه عبارتند از:

- تجربه؛
- نقش بازیگران کلیدی در بودجه؛
- عوامل سیاسی.

ارلینا<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر در جذب بودجه، به بررسی تأثیر زمان بودجه، مازاد بودجه و درآمد خود منبع محلی در جذب بودجه در دولت ریجنسی/ شهرداری در شمال سوماترا پرداخت. نتایج این تحقیق نشان داد که هم‌زمان، زمان بودجه‌ریزی، مازاد بودجه و درآمد خود منبع محلی نیز تأثیری در جذب بودجه داشته است. بخشی از آن زمان بودجه بود که تأثیری در جذب بودجه ندارد، درحالی‌که مازاد بودجه و درآمد منبع داخلی خود تأثیرگذاری بر جذب بودجه داشتند.

آنا ماریا رئوس<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان عواملی که در روند بودجه دولت مرکزی

---

1. Weerasak krueathep  
2. Erlina  
3. Ana-Mar'ia R'ios

مشارکت عمومی را توضیح می‌دهند، به بررسی عوامل مؤثر بر بودجه دولت مرکزی در دانشگاه مورسیا و دانشگاه آمریکایی ارمنستان پرداخته است. براساس یافته‌های این تحقیق، بیشترین عوامل مؤثر بر بودجه عبارتند از:

- عوامل اجتماعی اقتصادی؛
- نهادی و سیاسی؛
- وضعیت مالی دولت؛
- شفافیت بودجه؛
- رقابت سیاسی.

جدول ۲. خلاصه پیشینه خارجی

محقق (سال)	عنوان پژوهش	قلمرو	یافته‌های اصلی
فیلیپ جی. کاندروا (۲۰۱۶)	الگوی بودجه‌بندی و مدیریت مالی دفاعی	ایالات متحده آمریکا	تدریج‌گرایی (روند افزایشی) تعادل منقطع (گسسته) یا ملاحظات محیطی اندازه جمعیت کشور جایگاه یا پرستیژی بالاتر در دیدگان جامعه بین‌الملل سطح سرمایه‌گذاری خارجی مستقیم مجلس سنا کنگره رئیس‌جمهور
ماوی ماننگ (۲۰۱۶)	عوامل مالی مؤثر بر اجرای بودجه در مشاغل مشاور	دولت کنیا	حکومت خوب منابع مالی کافی خواست مردم (اکثریت مردم موضوعی را بخواهند) سیاست‌های مالی درست و اجرای بهینه بودجه

شناسایی عوامل اثرگذار بر تصویب بودجه در سازمان‌های دفاعی

محقق (سال)	عنوان پژوهش	قلمرو	یافته‌های اصلی
فرانک لنگ (۲۰۱۰)	تعیین‌کننده‌های سیاسی و اجتماعی هزینه‌های دولت ایالات متحده	ایالات متحده آمریکا	بحران (جنگ) وابستگی‌های حزبی سال انتخابات
ویراساک کراتپ (۲۰۱۴)	بدشانسی یا بودجه‌ریزی بد: تجزیه و تحلیل نقش‌های بودجه‌ای که تحت تأثیر شرایط اقتصادی ضعیف شهرداری در تایلند قرار دارد	شهرداری‌های تایلند	تجربه نقش بازیگران کلیدی در بودجه عوامل سیاسی
ویرا زاپوروتس (۲۰۱۵)	محرک‌های اصلی تخصیص بودجه اتحادیه اروپا: آیا قدرت اهمیت دارد؟	اتحادیه اروپا	قدرت سیاسی چانه‌زنی
آنا ماریا رئوس (۲۰۱۶)	عواملی که مشارکت عمومی را توضیح می‌دهند در روند بودجه دولت مرکزی	دانشگاه مورسیا و دانشگاه آمریکایی ارمنستان	عوامل اجتماعی اقتصادی نهادی و سیاسی وضعیت مالی دولت شفافیت بودجه رقابت سیاسی
ژورنال icma (۲۰۱۶)	چهار عامل تأثیرگذار بر تصمیمات مالی دولت محلی		عوامل سیاسی عوامل اقتصادی رکود اقتصادی تورم رقابت بین دولت‌ها تغییرات اجتماعی و جمعیتی توزیع سنی جمعیت مانده بودجه محیط

محقق (سال)	عنوان پژوهش	قلمرو	یافته‌های اصلی
ارلینا (۲۰۱۷)	تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر در جذب بودجه	شهرداری در شمال سوماترا	تأثیر زمان بودجه مازاد بودجه درآمد
کیرا گیولپنکو (۲۰۱۶)	عوامل بیرونی و داخلی در شکل‌گیری روش بودجه‌بندی سازمانی		رویکردهای نوین در مورد توسعه سیاست‌های بودجه سازمانی موقعیت سیاسی روابط بین‌الملل فناوری و سازمانی منابع انسانی

### الگوی مفهومی پژوهش

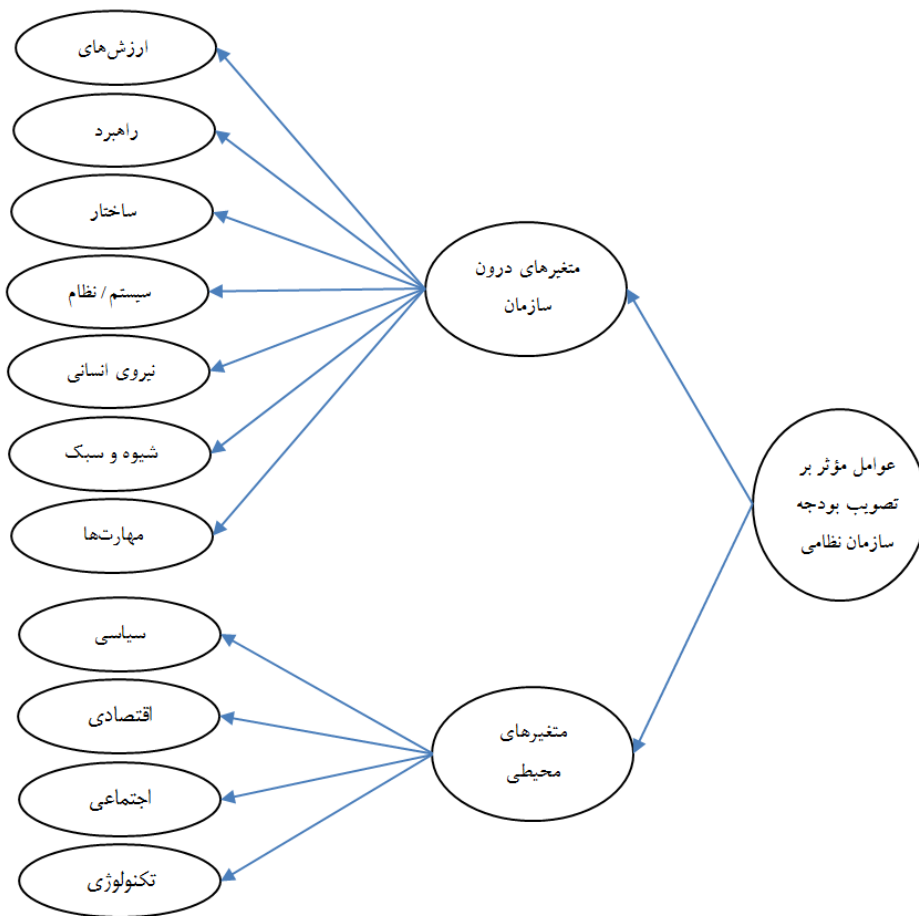
پس از بررسی ادبیات موضوع و شناسایی برخی عوامل اولیه اثرگذار بر تصویب بودجه از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه اولیه با برخی صاحب‌نظران دانشگاهی و با مشورت با اساتید راهنما و مشاور ترکیبی از مدل PEST<sup>۱</sup> و مدل ۷ اس مک کینزی (ابعاد سازمان در این مدل به خوبی بیان شده است) انتخاب شد که پس از مصاحبه تخصصی با برخی از خبرگان حوزه برنامه‌ریزی هم این مدل مورد تأیید قرار گرفت.

بدین منظور با دسته‌بندی عوامل به دو بخش متغیرهای غیرمحیطی (درون‌سازمان) (متغیرهایی که در اختیار ما هستند؛ یعنی ما (سازمان) قادر به تغییر آن هستیم) و متغیرهای محیطی (برون‌سازمان) (متغیرهایی که در اختیار ما نیستند؛ یعنی ما (سازمان) قادر به تغییر آن نیستیم) نسبت به دسته‌بندی شاخص‌ها اقدام شده است.

باتوجه به نتایج تحقیقات کتابخانه‌ای، شاخص‌های اصلی مدل 7s مک کینزی شامل ارزش‌های

1. Political Economical Social Technological

مشترک، راهبرد، ساختار، سیستم‌ها، شیوه و سبک، مهارت و منابع انسانی (کارکنان) به عنوان شاخص‌های متغیرهای غیرمحیطی و شاخص‌های اصلی مدل PEST شامل عامل سیاسی، عوامل اقتصادی، عامل اجتماعی و عامل فناورانه به عنوان شاخص‌های متغیرهای محیطی مشخص شد. شکل زیر نمای کلی از ترکیب مدل‌های ذکر شده را که چارچوب مدل اولیه این پژوهش می‌باشد، نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (منبع: محققین)

جدول ۳. توضیحات تکمیلی در خصوص مؤلفه‌های به‌دست‌آمده

متغیرهای درون سازمان	متغیرهایی که در اختیار ما هستند؛ یعنی ما (سازمان) قادر به تغییر آنها هستیم
متغیرهای محیطی	متغیرهایی که در اختیار ما نیستند؛ یعنی ما (سازمان) قادر به تغییر آنها نیستیم
ارزش‌های مشترک	اعتقادات، باورها و اهدافی که بین بخش‌های مختلف سازمان مشترک هستند
راهبرد	برنامه‌هایی که سازمان برای بهره‌گیری از منابع محدودش در جهت رسیدن به اهدافش دارد، اهدافی پیرامون محیط، مشتریان، رقابت و ...
ساختار	روش و ساختار ارتباطی که واحدهای مختلف سازمان از آن طریق با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. تمرکز، عدم تمرکز، ماتریسی، شبکه‌ای و ...
سیستم / نظام	سازوکارها و فرایندهایی که از طریق آنها کارها در سازمان انجام می‌پذیرد. نظیر نظام‌های مالی، کارگزینی، ترفیع کارکنان، نظام‌های اطلاعاتی و ...
نیروی انسانی	تعداد و نوع کارکنان سازمان
شیوه و سبک	در اینجا سبک‌های مختلف مدیریت و شیوه‌های گوناگون فرهنگ سازمانی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. سبک مدیریت / رهبری تا چه حد مشارکتی است؟، رهبری چقدر مؤثر است؟، کارمندان / اعضای تیم به رقابت تمایل دارند یا همکاری؟
مهارت‌ها	مهارت‌های مشخص کارکنان به‌صورت انفرادی و یا مهارت‌های ویژه سازمان.
عوامل سیاسی	مجموع گرایش‌ها و موضع‌گیری‌های حاکم بر تصمیم‌گیری‌های کلان کشور که به نحوی بر تصویب و تخصیص بودجه مؤثرند.
عوامل اقتصادی	مجموع ضعف‌ها و قوت‌های موجود در نظام اقتصادی کشور که به‌نحوی بر تصویب بودجه مؤثرند
عوامل اجتماعی	مجموع تغییرات کلان محیط پیرامونی و خارجی سازمان که به‌نحوی بر تصویب و تخصیص بودجه مؤثراند.
عوامل فناورانه	مجموعه متغیرهایی که می‌تواند موانع ورود را کم‌تر کند، حداقل سطح کارای تولید را تغییر دهد و یا بر تصمیمات برون‌سپاری تأثیر بگذارد.

## روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق مجموعه‌ای از قواعد، ابزارها و راه‌های معتبر و نظام‌یافته برای بررسی واقعیت‌ها،

کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است. اتخاذ روش تحقیق علمی تنها راه دستیابی به دستاوردهای قابل قبول و علمی است (خاکی، ۱۳۸۷). جهت شناسایی عوامل مؤثر بر تصویب بودجه ابتدا ادبیات موضوع مورد بررسی قرار گرفت و سپس براساس ادبیات موضوع الگوی مفهومی استخراج شد. الگوی مفهومی در اختیار خبرگان قرار گرفت و نظرات ایشان در مورد آن جمع‌آوری شد. در ادامه براساس الگوی مفهومی و نظرات خبرگان جهت رسیدن به اجماع درخصوص مؤلفه‌های اصلی اثرگذار بر تصویب بودجه از تکنیک دلفی استفاده شد، تکنیک دلفی در سه مرحله انجام شد. در مرحله اول و دوم عوامل اثرگذار شناسایی و در مرحله بعدی میزان اهمیت آنها بررسی شد. در این روش محقق ارتباط بین متغیرهای پژوهش را از طریق پرسشنامه جمع‌آوری می‌کند؛ پس می‌توان بیان کرد که پژوهش حاضر براساس ماهیت و روش، یک پژوهش توصیفی پیمایشی مبتنی بر تکنیک دلفی است. در تحقیقات پیمایشی از طریق مصاحبه و پرسشنامه، نظر خبرگان درباره موضوع تحقیق گردآوری می‌شود (مرتضی‌نیا و فلاح شمس، ۱۳۹۱).

جدول ۴. گام‌های انجام تحقیق

گام‌های تحقیق	ابزار جمع‌آوری داده‌ها	ابزار/روش تجزیه و تحلیل داده‌ها	خروجی‌ها
گام اول	مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی / مصاحبه با خبرگان	مقایسه و جمع‌بندی مطالب	طراحی الگوی مفهومی اولیه
گام دوم	مرحله اول و دوم تکنیک دلفی (پرسشنامه باز)	مرتب‌کردن و تنظیم داده‌ها، ساماندهی داده‌ها	شناسایی عوامل اثرگذار
گام سوم	مرحله سوم تکنیک دلفی (پرسشنامه بسته)	آزمون‌های آماری مربوطه با استفاده از نرم‌افزار SPSS	اعتبارسنجی عوامل و اولویت‌بندی آنها

در گردآوری اطلاعات از روش‌های کتابخانه‌ای (اسنادی) و میدانی به صورت مصاحبه و استفاده از نظرات نخبگان و صاحب نظران، استفاده از پرسشنامه باهدف شناسایی عوامل اثرگذار بر تصویب بودجه یک سازمان نظامی استفاده می‌شود. همچنین در این راستا پرسشنامه‌ای تهیه و

دراختیار جامعه آماری قرار گرفته و برای پردازش اطلاعات به دست آمده از نرم افزار SPSS استفاده شده است.

### جامعه آماری

جامعه آماری در نظر گرفته شده در این تحقیق خبرگان حوزه بودجه بوده است. منظور از خبره افرادی است که حداقل دارای ۱۰ سال سابقه فعالیت در حوزه بودجه ریزی بوده‌اند و از موضوعات و مسائل بخش دفاع اطلاع دارند. برای انتخاب این افراد از روش نمونه گیری نظری استفاده شده است. در این روش افراد به شیوه تدریجی انتخاب می‌شوند. بدین معنا که دستورالعمل از پیش تعیین شده‌ای برای انتخاب تعداد یا نوع خاصی از افراد در ابتدای تحقیق وجود ندارد. بلکه به مرور که عملیات گردآوری داده‌ها و تفسیر اطلاعات به پیش می‌رود، مشخص می‌شود سراغ چه کسانی باید رفت و چند نفر از آن‌ها لازم است انتخاب بشوند (بودی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶).

تعداد خبرگان شرکت کننده در این تحقیق عبارت از: خبرگان حوزه برنامه بودجه ستاد کل نیروهای مسلح به تعداد ۷ نفر، خبرگان حوزه برنامه و بودجه در سازمان نظامی به تعداد ۳۱ نفر، خبرگان و کارشناسان سازمان برنامه و بودجه کشور در حوزه دفاعی به تعداد ۳ نفر و اساتید خبره دانشگاهی مرتبط با حوزه برنامه و بودجه به تعداد ۴ نفر، جمعاً به تعداد ۴۵ نفر می‌باشند.

### ابزار جمع آوری اطلاعات

فن دلفی برای ایجاد اجماع خبرگان در یک موضوع از ابزار پرسشنامه باز و بسته استفاده می‌کند. در گام اول محورهای استخراج شده بر اساس الگوی مفهومی تحقیق به صورت سؤالات باز از خبرگان پرسیده می‌شود و خبرگان نظرات خود را به صورت خلاصه در آن مکتوب می‌نمایند. پس از جمع آوری نظرات همه خبرگان، محقق آن‌ها را یکپارچه می‌نماید و در گام دوم مجدداً در اختیار خبرگان قرار می‌دهد. در این مرحله از خبرگان خواسته می‌شود تا مواردی را که مورد تأیید آنهاست، مشخص کنند و مواردی را که از نظر آن‌ها با بحث مرتبط نیست با ارائه دلیل رد نمایند.

1. Boddy



در مرحله بعد، محقق نظرات خبرگان را مورد بررسی قرار می‌دهد و مواردی را که از نظر خبرگان تأیید شده است، مجدداً گردآوری می‌نماید و در اختیار خبرگان قرار می‌دهد. در این مرحله از خبرگان خواسته می‌شود که میزان اهمیت هر یک از عوامل را مشخص نمایند. در این مرحله عملاً میزان اهمیت و اثرگذاری هر مؤلفه استخراج می‌شود. در این مرحله پرسشنامه‌ها شامل سؤالاتی در ارتباط با عوامل شناسایی شده در تحقیق است و پاسخ سؤالات براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت طرح‌ریزی شده و به صورت خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد تنظیم شده است. به هر کدام از این مقیاس‌ها امتیازی از ۱ تا ۵ داده شد.

### روایی و پایایی ابزار تحقیق

روایی ابزار گردآوری داده‌های پژوهش از طرق مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. ابتدا ادبیات موضوع شامل پژوهش‌های مشابه، مقالات، کتب و مجلات سعی شده است که مفاهیم و متغیرهای این تحقیق و چگونگی اندازه‌گیری آنها به طور کامل روشن شود. سپس محورهای استخراج شده برای بررسی روایی در اختیار متخصصان و کارشناسان امور پژوهشی در امر بودجه‌ریزی و تعدادی از اساتید صاحب‌نظر قرار گرفت تا اشکالات موجود اصلاح شود. پرسشنامه موجود پس از اخذ نظر متخصصان و انجام اصلاحات، دوباره در اختیار صاحب‌نظران قرار گرفت و در نهایت روایی صوری و محتوایی آزمون، تأیید شد.

برای برآورد پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. در این تحقیق مقدار ضریب آلفای پرسشنامه‌های مطالعه بیشتر از ۰/۷ بوده و نشان می‌دهد ابزار اندازه‌گیری از پایایی لازم برخوردار بوده و در نتیجه بهتر می‌توان به نتایج آن اعتماد نمود.

جدول ۵. آلفا کرونباخ

سنجه‌های احصاء شده	سؤالات	آلفای کرونباخ
متغیرهای درون سازمان	۷-۱	۰/۷۱۴
ارزش‌های مشترک	۱۵-۸	۰/۸۰۵
راهبرد	۱۹-۱۶	۰/۷۳۰

سؤالات	آلفای کرونباخ	سنجه‌های احصاء شده
۲۳-۲۰	۰/۷۵۰	ساختار
۳۶-۲۴	۰/۸۱۹	سیستم (فرایندها و نظامات)
۴۵-۳۷	۰/۷۲۲	نیروی انسانی
۴۹-۴۶	۰/۷۱۸	شیوه و سبک
۵۳-۵۰	۰/۷۵۷	مهارت‌ها
۵۷-۵۴	۰/۸۶۰	متغیرهای محیطی (برون سازمان)
۸۶-۵۸	۰/۹۲۹	سیاسی
۹۸-۸۷	۰/۸۱۹	اقتصادی
۱۱۴-۹۹	۰/۸۸۲	اجتماعی
۱۲۰-۱۱۵	۰/۸۱۱	تکنولوژی (فناوری)
۱۲۰-۱	۰/۷۸۷	کل

### یافته‌های تحقیق

در نتیجه انجام پژوهش براساس روش تحقیق ذکر شده در قسمت قبل، خروجی‌هایی تدوین شده است که این خروجی‌ها در دو قسمت نتایج توصیفی و استنباطی ارائه شده است.

### نتایج توصیفی

از نرم‌افزار SPSS به منظور سازمان‌دادن داده‌ها، خلاصه کردن، طبقه‌بندی نمرات خام از آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، درصدها و جداول) استفاده شد. وضعیت خبرگان شرکت کننده در این تحقیق به شرح زیر بوده است:

**الف) پست سازمانی:** پست سازمانی اعلام شده برای ۷۷/۸ درصد از افراد مدیریتی، ۲/۲ درصد پژوهشگر و ۲۰ درصد کارشناس بوده‌اند.

**ب) سن:** گروه پاسخ‌دهندگان پژوهش از نظر مشخصات جمعیت‌شناختی از تمامی گروه‌های سنی در نمونه آماری تحقیق حضور داشته و در مجموع ۳۳/۳ درصد از افراد پاسخگو دارای سن ۳۱ تا ۴۰ سال و ۴۸/۹ درصد دارای سن ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۷/۸ درصد دارای سن بالای ۵۰ سال

می‌باشند.

(ج) **مقطع تحصیلی:** ۲/۲ درصد از پاس‌خگویان فوق دیپلم، ۳۱/۱ درصد کارشناسی، ۵۵/۶ درصد کارشناسی ارشد و ۱۱/۱ درصد دکتری و بالاتر بوده‌اند.

### یافته‌های استنباطی

به منظور استخراج عوامل اثرگذار بر تصویب بودجه، از دو روش مرور ادبیات و بررسی میدانی با فن دلفی استفاده شد. در مرور ادبیات به احصای ابعاد، مؤلفه و شاخص‌های اثرگذار بر تصویب بودجه از درون تحقیقات و نظریات موجود پرداخته شد و برخی از عوامل مؤثر، شناسایی شد. در مرحله بعد با انجام مصاحبه، از نظرات ۱۰ نفر از اساتید و صاحب‌نظران دانشگاهی و خبرگان حوزه بودجه استفاده شد و عوامل احصاشده در مرحله قبل مورد بررسی قرار گرفت و برخی دیگر از عوامل مؤثر بر تصویب بودجه به عوامل قبلی افزوده شد. در جدول (۱) فهرست عوامل تأییدشده توسط خبرگان ارائه شده است.

جدول ۶. فهرست عوامل تأثیرگذار بر تصویب بودجه از نگاه خبرگان (یافته‌های تحقیق)

شاخص	مؤلفه	بعد
۱. همگرایی فعالیت‌ها سازمان نظامی با خواست مردم	۱. ارزش‌های مشترک	متغیرهای درون سازمان
۲. فرهنگ سازمان		
۳. ارزش‌های بنیادی		
۴. اعتقادات و باورهای موجود در سازمان		
۵. تقویت ارزش‌های حاکم بر سازمان نظامی		
۶. تقویت روحیه ایثارگری و مسئولیت‌پذیری		
۷. تقویت تعلق سازمانی بین مدیران و کارکنان نسبت به سازمان نظامی		
۸. ایجاد حس صداقت در رفتار سازمان نظامی با سایر سازمان‌ها		

شاخص	مؤلفه	بعد
<p>۹. رهنمودها، تدابیر و فرامین فرمانده معظم کل قوا</p> <p>۱۰. اسناد بالادستی</p> <p>۱۱. مأموریت‌های ابلاغی</p> <p>۱۲. برنامه راهبردی پنج‌ساله</p>	۲. راهبرد	متغیرهای درون سازمان
<p>۱۳. قدرت سیاسی سازمان</p> <p>۱۴. شبکه روابط رسمی و غیررسمی</p> <p>۱۵. اندازه و ساختار برنامه‌بودجه</p> <p>۱۶. وضعیت قوت یا ضعف ساختار برنامه‌بودجه</p>	۳. ساختار	
<p>۱۷. وجود بودجه مازاد در پایان هر سال مالی</p> <p>۱۸. میزان رعایت قوانین و مقررات حاکم بر فرایند بودجه‌ریزی</p> <p>۱۹. سیاست‌های مالی درست و اجرای بهینه بودجه</p> <p>۲۰. میزان دقت در فرآیند برنامه‌ریزی</p> <p>۲۱. تبادل به‌موقع موافقت‌نامه‌ها</p> <p>۲۲. التزام به نظم زمانی بودجه</p> <p>۲۳. بودجه‌بندی عملیاتی در سازمان نظامی</p> <p>۲۴. همگن بودن نظام ثبت و واگذاری اعتبار با دریافت اعتبار از سازمان برنامه‌بودجه</p> <p>۲۵. جمع‌بندی عملکرد سال گذشته و پیش‌بینی صحیح و منطقی نیازمندی‌های سازمان نظامی</p> <p>۲۶. دفاع قوی و مناسب از برنامه‌ها توسط سازمان نظامی</p> <p>۲۷. تعامل مناسب با معاونت‌های متناظر در ستاد کل نیروهای مسلح</p> <p>۲۸. استفاده بهینه از نظام‌های نوین برنامه‌ریزی</p> <p>۲۹. منطبق بودن اهداف سالانه با اهداف بودجه‌ای و راهبردی</p>	۴. سیستم (فرایندها و نظامات)	

شناسایی عوامل اثرگذار بر تصویب بودجه در سازمان‌های دفاعی

شاخص	مؤلفه	بعد
<p>۳۰. توزیع عادلانه منابع انسانی مبتنی بر برنامه‌ریزی عملیاتی و راهبردهای منابع انسانی</p> <p>۳۱. میزان مقبولیت نمایندگان سازمان نظامی</p> <p>۳۲. خلاقیت فردی</p> <p>۳۳. میزان رابطه نیروهای برنامه‌بودجه رده با مراکز تصمیم‌گیری</p> <p>۳۴. دارا بودن دانش تخصصی حوزه بودجه‌ریزی</p> <p>۳۵. به‌کارگیری منابع انسانی با توجه به مهارت‌ها و تخصص‌ها</p> <p>۳۶. استفاده از قدرت کلام و اقناع‌سازی برخی از افراد</p> <p>۳۷. استفاده از ظرفیت‌ها و قابلیت‌های تک‌تک فرماندهان و افراد</p> <p>۳۸. استفاده از افراد خبره جهت اقناع‌سازی نمایندگان مجلس</p>	<p>۵. نیروی انسانی</p>	<p>متغیرهای درون سازمان</p>
<p>۳۹. میزان رعایت قانون در دستگاه اجرایی و سازمان نظامی</p> <p>۴۰. رابطه‌مداری</p> <p>۴۱. ترجیح‌ندادن مجراهای غیررسمی بر مجراهای رسمی</p> <p>۴۲. شیوه و سبک افراد و سازمان (تهاجمی بودن یا تدافعی بودن)</p>	<p>۶. شیوه و سبک</p>	<p>متغیرهای درون سازمان</p>
<p>۴۳. تجربه (آشنایی با سیستم)</p> <p>۴۴. چانه‌زنی</p> <p>۴۵. لابی‌گری</p> <p>۴۶. آشنایی با ردیف‌ها و موضوعات اصلی در بودجه</p>	<p>۷. مهارت‌ها</p>	<p>متغیرهای درون سازمان</p>
<p>۴۷. آشنایی نمایندگان مجلس با مأموریت‌های سازمان نظامی</p> <p>۴۸. آشنایی رئیس‌جمهور با مأموریت‌های سازمان نظامی</p> <p>۴۹. گرایش سیاسی و حزبی مسئولین</p> <p>۵۰. کارآمدی دولت</p> <p>۵۱. میزان نزدیکی زمان بودجه به زمان برگزاری انتخابات ریاست‌جمهوری</p> <p>۵۲. وجود رقابت سیاسی در کشور</p> <p>۵۳. وضعیت آرای رئیس‌جمهور منتخب</p> <p>۵۴. وجود تهدیدات منطقه‌ای</p>	<p>۱. سیاسی</p>	<p>متغیرهای محیطی</p>

شاخص	مؤلفه	بعد
۵۵. برخورداری سازمان نظامی از جایگاه یا موقعیت مناسب در دیدگاه جامعه بین‌الملل	۱. سیاسی	متغیرهای محیطی
۵۶. حساسیت شرایط منطقه‌ای به لحاظ نظامی		
۵۷. نگرش اعضای کمیسیون‌های تخصصی (برنامه‌بودجه، امنیت و تلفیق)		
۵۸. وجود بحران خارجی		
۵۹. اوضاع امنیتی کشور		
۶۰. وجود بحران‌های اجتماعی		
۶۱. تغییر و یا تجدیدنظر پیاپی مجریان در دولت		
۶۲. همسویی فکری بازیگران کلیدی در بودجه		
۶۳. همسویی نمایندگان مجلس و جریان حاکم بر مجلس		
۶۴. سیاست‌های دولت		
۶۵. شرایط زمانی حاکم بر زمان بستن بودجه		
۶۶. هم‌راستایی سازمان برنامه‌بودجه		
۶۷. همراهی ستاد کل نیروهای مسلح		
۶۸. نگرش کارشناسان جزء دخیل در امر بودجه‌نویسی در سازمان برنامه‌بودجه		
۶۹. آشنایی کارشناسان سازمان برنامه‌بودجه با مأموریت‌های سازمان نظامی		
۷۰. نگرش ریاست سازمان برنامه‌بودجه و معاونین آن		
۷۱. همسویی کمیسیون‌های مجلس		
۷۲. تعامل فرماندهان نظامی با نمایندگان		
۷۳. همسوی بودن سازمان نظامی با سیاست‌های دولت و کمک به دولت		
۷۴. وجود حسن اعتماد نسبت به سازمان نظامی از طرف سازمان برنامه‌بودجه		

شناسایی عوامل اثرگذار بر تصویب بودجه در سازمان‌های دفاعی

شاخص	مؤلفه	بعد
۷۵. قیمت فروش هر بشکه نفت	۲. اقتصادی	متغیرهای محیطی
۷۶. وضعیت رشد اقتصادی کشور		
۷۷. ارزش ریالی ارز مینا		
۷۸. سطح سرمایه‌گذاری خارجی مستقیم		
۷۹. نرخ تورم		
۸۰. حجم بودجه شرکت‌های دولتی		
۸۱. وضعیت درآمدهای مالیاتی		
۸۲. وجود هزینه‌های غیرمترقبه و ناشی از بحران مثل کرونا		
۸۳. میزان توازن و تعادل واقعی در منابع و مصارف لایحه بودجه		
۸۴. برخورداری نمایندگان کمیسیون برنامه و بودجه از تخصص و تجارب لازم		
۸۵. درآمدهای مازاد ایجادشده در کمیسیون تلفیق		
۸۶. وضعیت بودجه سازمان نظامی در مقایسه با بودجه سایر دستگاه‌ها		
۸۷. اثربخشی و کارایی دولت		
۸۸. میزان شکل‌گیری وفاق عمومی	۳. اجتماعی	متغیرهای محیطی
۸۹. جنسیت جامعه		
۹۰. سن جامعه		
۹۱. جمعیت آماده‌به‌کار		
۹۲. وضعیت آمایش سرزمینی		
۹۳. میزان جمعیت کشور		
۹۴. تراکم جمعیت		
۹۵. وجود حقوق مساوی (عدالت)		
۹۶. مسئولیت‌پذیری دولت		
۹۷. خواست مردم (اکثریت مردم موضوعی را بخواهند)		
۹۸. میزان پاسخگویی دولت		
۹۹. تقویت باور اینکه سازمان نظامی خادم مردم است		
۱۰۰. هم‌راستایی فعالیت‌ها و عملیات سازمان نظامی مبتنی بر خواست مردم		
۱۰۱. میزان مقبولیت سازمان نظامی میان مسئولین رده‌های بالای کشور		

شاخص	مؤلفه	بعد
۱۰۲. رویکرد یا شیوه بودجه‌ریزی (عملیاتی یا افزایشی یا ...) در کشور	۴. تکنولوژی (فناوری)	متغیرهای محیطی
۱۰۳. میزان تخصیص بودجه بر مبنای اولویت‌ها		
۱۰۴. میزان شفافیت بودجه و فرآیند بودجه‌ریزی در کشور		
۱۰۵. به‌کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات پیشرفته در امور برنامه‌ریزی		
۱۰۶. به‌کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات پیشرفته در پیش‌بینی درآمدها و هزینه‌های دولت		
۱۰۷. تصویب بودجه بر مبنای اولویت‌ها به کمک فناوری اطلاعات		

### اولویت‌بندی عوامل

از نرم‌افزار SPSS به منظور سازمان‌دادن داده‌ها، خلاصه کردن، طبقه‌بندی نمرات خام از آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، درصدها و جداول) استفاده شد. همچنین در بخش آمار استنباطی با استفاده از آزمون T تک‌نمونه‌ای، آزمون W کندال و آزمون فریدمن داده‌های گردآوری شده، تحلیل گردید.

بعد متغیرهای درون سازمان دارای هفت مؤلفه است که بر اساس جمع‌بندی نظرات متخصصین حوزه برنامه‌بودجه به ترتیب مؤلفه‌های راهبرد و مهارت‌های فردی و نیروی انسانی در رده‌های اول و دوم و سوم اثرگذارترین مؤلفه‌ها بر تصویب بودجه هستند. مؤلفه‌های شیوه و سبک، ساختار، ارزش‌های مشترک و سیستم به ترتیب در رده‌های چهارم تا هفتم این عوامل قرار دارند.

جدول ۷. اولویت‌بندی مؤلفه‌های درون سازمان

آزمون فریدمن		آزمون t				عوامل مؤثر بر تصویب بودجه	
اولویت‌بندی	متوسط رتبه	سطح معنی‌داری	درجه آزادی	t	میانگین	شاخص‌های احصاشده	شماره سؤال
۱	۵/۹۴	۰/۰۰	۴۴	۱۷/۰۰۹	۴/۲۸	استراتژی (راهبرد)	۱
۲	۵/۸۷	۰/۰۰	۴۴	۱۵/۹۲	۴/۱۷	مهارت‌ها	۲



شناسایی عوامل اثرگذار بر تصویب بودجه در سازمان‌های دفاعی

آزمون فریدمن		آزمون t				عوامل مؤثر بر تصویب بودجه	
اولویت‌بندی	متوسط رتبه	سطح معنی‌داری	درجه آزادی	t	میانگین	شاخص‌های احصاشده	شماره سؤال
۳	۴/۱۱	۰/۰۰	۴۴	۱۴/۷۷	۳/۸۷	نیروی انسانی	۳
۴	۳/۶۷	۰/۰۰	۴۴	۹/۲۵	۳/۷۸	شیوه و سبک	۴
۵	۳/۴۸	۰/۰۰	۴۴	۹/۷۸	۳/۷۰	ساختار	۵
۶	۲/۸۴	۰/۰۰	۴۴	۶/۹۳	۳/۴۸	ارزش‌های مشترک	۶
۷	۲/۰۹	۰/۰۰	۴۴	۶/۰۴	۳/۳۸	سیستم (فرایندها و نظامات)	۷
سطح معنی‌داری		درجه آزادی در فریدمن		آماره فریدمن		آزمون فریدمن جهت اولویت‌بندی	
۰/۰۰۰		۶		۱۲۴/۸۹۸			

بعد متغیرهای محیطی (برون سازمان) دارای چهار مؤلفه می‌باشد که براساس جمع‌بندی نظرات متخصصین حوزه برنامه‌بودجه به ترتیب مؤلفه‌های عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی و تکنولوژی (فناوری) در رده‌های اول و دوم و سوم اثرگذارترین مؤلفه‌ها بر تصویب بودجه هستند. شاخص عوامل اجتماعی کم‌اثرترین این عوامل می‌باشد.

جدول ۸. اولویت‌بندی متغیرهای محیطی (برون سازمان)

آزمون فریدمن		آزمون t				عوامل مؤثر بر تصویب بودجه	
اولویت‌بندی	متوسط رتبه	سطح معنی‌داری	درجه آزادی	t	میانگین	شاخص‌های احصاشده	شماره سؤال
۱	۳/۵۳	۰/۰۰	۴۴	۱۴/۹۳	۳/۹۵	سیاسی	۱
۲	۲/۹۴	۰/۰۰	۴۴	۱۱/۶۰	۳/۷۳	اقتصادی	۲

عوامل مؤثر بر تصویب بودجه		آزمون t				آزمون فریدمن	
شماره سؤال	شاخص‌های احصاشده	میانگین	t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	متوسط رتبه	اولویت‌بندی
۴	تکنولوژی (فناوری)	۳/۴۸	۶/۷۱	۴۴	۰/۰۰	۲/۳۶	۳
۳	اجتماعی	۲/۸۶	-۲/۲۴	۴۴	۰/۰۳۰	۱/۱۷	۴
آزمون فریدمن جهت اولویت‌بندی		آماره فریدمن		درجه آزادی در فریدمن		سطح معنی‌داری	
		۸۳/۴۶۹		۳		۰/۰۰	

خروجی به دست آمده از نرم افزار SPSS در این تحقیق نشان می‌دهد که عوامل درون‌سازمانی با امتیاز ۱/۷۱ دارای اولویت بیشتری نسبت به عوامل برون‌سازمانی با امتیاز ۱/۲۹ می‌باشد.

جدول ۹. اولویت‌بندی ابعاد مؤثر بر تصویب بودجه

اولویت‌بندی	متوسط رتبه	عوامل مؤثر بر تصویب بودجه
۱	۱/۷۱	متغیرهای درون سازمان
۲	۱/۲۹	متغیرهای محیطی (برون سازمان)

## جمع‌بندی و پیشنهادات

هدف پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تصویب بودجه در بخش دفاع بود. بدین منظور با استفاده از روش پیمایشی (دلفی) و مصاحبه عمیق جهت پاسخگویی به سوالات پژوهش استفاده شد. جامعه آماری پژوهش متشکل از سه گروه: ۱. خبرگان و صاحب‌نظران حوزه طرح و برنامه و آشنا به فرآیند بودجه ریزی و ۲. مدیران و کارشناسان ستاد کل نیروهای مسلح و ۳. مدیران و کارشناسان سازمان برنامه و بودجه کشور می‌باشد. برای شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر، ابتدا با مرور ادبیات نسبت به شناسایی عوامل اولیه اقدام شد. در گام دوم از طریق مصاحبه و

تکنیک دلفی نسبت به نهایی‌سازی و اولویت‌بندی آن‌ها اقدام شد. یافته‌های تحقیق بیانگر ۱۱ مؤلفه اثرگذار بر تصویب بودجه سازمان دفاعی در قالب متغیرهای درون سازمان و متغیرهای محیطی است. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که عوامل درون‌سازمانی با امتیاز ۱/۷۱ دارای اولویت بیشتری نسبت به عوامل برون‌سازمانی با امتیاز ۱/۲۹ می‌باشند. مؤلفه‌های راهبرد و مهارت‌های فردی و نیروی انسانی در بُعد عوامل سازمانی و مؤلفه‌های سیاسی، اقتصادی و تکنولوژی (فناوری) به ترتیب مؤثرترین مؤلفه‌ها بر تصویب بودجه هستند.

### پیشنهادها برای کاربران

براساس یافته‌های تحقیق پیشنهادهای کاربردی و مطالعاتی زیر ارائه می‌شود:

- حوزه ارزش‌های مشترک: با تبیین ارزش‌ها و اعتقادات و باورهای موجود در بخش دفاع به آشنا نمودن آحاد مردم با این ارزش‌ها اقدام نمود.
- حوزه راهبرد (استراتژی): با تهیه و تدوین مناسب و قابل دفاع اسناد و اهداف راهبردی و تهیه برنامه پنج‌ساله نسبت به اجرای رهنمودها، تدابیر و فرامین فرمانده معظم کل قوا اقدام شود.
- حوزه ساختار: سازمان‌های فعال در بخش دفاع می‌باید نسبت به ایجاد ساختار و سازمان مناسب برای معاونت برنامه‌بودجه اقدام نمایند.
- حوزه سیستم: در تدوین برنامه‌بودجه سالانه ضمن تعامل بسیار مناسب با معاونت‌های متناظر در ستاد کل نیروهای مسلح، نسبت به دفاع منطقی و قوی و تبیین برنامه‌های خود اقدام نماید.
- حوزه نیروی انسانی: با توجه به ظرفیت‌های موجود در کلیه استان‌ها می‌باید ضمن تعامل مناسب با نمایندگان استان به آشنا نمودن برنامه‌ها برای آنها اقدام نمود.
- حوزه اقتصادی: با توجه به وضعیت اقتصادی کشور، سازمان نظامی ضمن مدیریت هزینه‌های خود با به کارگیری افراد متخصص و خبره به دنبال ایجاد منابع پایدار باشد.

- حوزه اجتماعی: در حوزه اجتماعی می‌بایست با استفاده از ظرفیت مقبولیت خود در سطح جامعه و ایجاد حس در کنار مردم و دولت بودن تمام تلاش خود را جهت تقویت این جایگاه به عمل آورد.
- حوزه فناوری: با استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعات و ارتباطات در امر بودجه‌نویسی ضمن شفاف نمودن تمام جوانب بودجه خود و اولویت‌بندی آنها به تصویب بودجه خود اقدام نماید.

### پیشنهاد‌های برای تحقیق‌های آتی

- پیشنهادها و توصیه‌های زیر برای انجام پژوهش‌های آتی ارائه می‌شود:
- پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی به بررسی تأثیر (شدت و جهت) عوامل احصاشده پرداخته شود.
- پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی به بررسی عوامل مؤثر بر تأمین بودجه پرداخته شود.
- پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی به نقش سازمان برنامه و بودجه در تهیه لایحه بودجه و نقش مجلس شورای اسلامی در خصوص اعتبارات پرداخته شود.
- پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی به نقش ستاد کل نیروهای مسلح در خصوص اعتبارات پرداخته شود.

### محدودیت‌های تحقیق

- محدودیت‌های پژوهش آن دسته از عواملی هستند که در مسیر جمع‌آوری اطلاعات و کسب نتایج مطلوب مانع ایجاد می‌کند. در کار پژوهش نیز مانند هر کار دیگری احتمال وجود عوامل مزاحم وجود دارد که مانع از جریان عادی امور شده و نتایج پژوهش را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این محدودیت‌ها را می‌توان به شرح زیر بیان نمود:
- عدم بررسی عوامل مؤثر به صورت کمی؛
- عدم کسب نظر از مرجع تصویب‌کننده بودجه سالانه (مجلس)؛

- تعداد زیاد سؤالات پرسشنامه‌ها و طولانی شدن زمان پاسخگویی باعث کاهش تمرکز و به تبع آن در کاهش دقت پاسخگویان بی تأثیر نبوده است؛
- کمبود منابع تحقیقاتی مشابه.

## منابع

- ابراهیمی نژاد، مهدی و فرج‌وند، اسفندیار (۱۳۸۰). بودجه از تنظیم تا کنترل، تهران: انتشارات سمت.
- جنیدی، مهدی و بیگی‌نیا، عبدالرضا (۱۳۸۷). آسیب‌شناسی منابع انسانی باهدف بهبود و توسعه (مورد مطالعه: بانک ملت)، پنجمین دوره کنفرانس توسعه منابع انسانی.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۷). روش تحقیق در مدیریت، تهران: انتشارات بازتاب، چاپ سوم.
- درویش احمدآبادی، علی (۱۳۹۶). فرایند تأمین منابع و کنترل درآمدها، تهران: دانشگاه جامع امام حسین (ع).
- سیدرضایی، میریعقوب؛ پورعزت، علی‌اصغر و قلی‌پور، آریین (۱۳۹۶). مطالعه اکتشافی عوامل مؤثر بر رعایت عدالت منطقه‌ای در اثر خطمشی‌های مالی و بودجه‌ای ایران، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره پنجم، شماره ۳، صفحه ۶۳.
- صدری‌نیا، محمد و نوری دوآبی، پیام (۱۳۹۷). نقش گزارشگری و نظارت مالی در پیشبرد اهداف اقتصاد مقاومتی، پژوهش حسابداری، شماره ۲۹، تابستان ۱۳۹۷: ۱۴۰.
- صدری‌نهاد، محمود، معمارزاده، غلامرضا و عزتی، میترا. (۱۳۹۴). نقش عوامل سازمانی بر اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در راستای اجرای ماده ۲۱۹ قانون برنامه پنجم توسعه. سیاست‌های راهبردی و کلان، ۳(شماره ۱۱)، ۲۷-۴۸.
- عباسیان نقتنه، سلمان. (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر آینده‌پژوهی بر بودجه‌ریزی آجا با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی گروهی. آینده‌پژوهی دفاعی، ۱(۳)، ۸۷-۱۱۱.
- عرفانی‌راد، بهرام (۱۳۸۶). اصول بودجه‌بندی در سازمان‌های نظامی، تهران، ستاد مشترک سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، معاونت آموزش و نیروی انسانی، مرکز برنامه‌ریزی و تألیف کتاب‌های درسی.
- لطفی جلال‌آبادی، مصطفی؛ غلامی، محمود و امیری، حسن (۱۳۹۵). تبیین بودجه‌ریزی سازمان‌های دفاعی آینده با روش دلفی، مجله آینده پژوهی دفاعی، سال اول شماره ۱: ۸۹ تا ۱۰۷.
- محمدی، حنا؛ شامخی، تقی و اشتریان، کیومرث (۱۳۸۹). بررسی تأثیرات قدرت رسمی و غیررسمی سازمان‌ها در تخصیص بودجه، مجله جنگل ایران، انجمن جنگلبانی ایران، سال دوم، شماره ۴، زمستان ۱۳۸۹: ۳۳۱ تا ۳۴۳.

مرتضی‌نیا، حمید و فلاح، شمس (۱۳۹۱)، شناخت و اولویت‌بندی ریسک سرمایه‌گذاری در پروژه‌های دارای فناوری پیشرفته، *مجله اندیشه مدیریت راهبردی*، شماره ۱۲.

موحدزاده، ایوب (۱۳۸۷)، تعریف مفاهیم اساسی و اصول بودجه، بازیابی شده در ۹۸/۰۴/۰۹ از:

www.mgtsolution.com

وطن‌خواه، سودابه و بهرامی، محمدمین (۱۳۸۶)، ارزیابی محیط داخلی بیمارستان‌های آموزشی و درمانی شیراز براساس مدل شش بعدی وایزبورد، *سلامت*، شماره ۳: ۱۴-۷.

Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research. **Qualitative Market Research: An International Journal**. Vol. 19 No. 4, pp. 426-432. <https://doi.org/10.1108/QMR-06-2016-0053>.

Erlina, A. S., & Muda, I. (2017). The Analysis of the Influencing Factors of Budget Absorption. **International Journal of Economic Research**, 14(12), 287-300.

Krueathep, W. (2014). Bad Luck or Bad Budgeting: An Analysis of Budgetary Roles Underpinning Poor Municipal Fiscal Conditions in Thailand. **Public Budgeting & Finance**, 34(3), 51-72.

Mwai S Mathenge, Paul Mbiti Shavulimo , Michael Kiama (2017). Financial Factors Influencing Budget Implementation In Countries, **IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF)**, III (Jul. -Aug. 2017), PP 61-96 [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org)

Ríos, A. M., Benito, B., & Bastida, F. (2017). Factors explaining public participation in the central government budget process. **Australian Journal of Public Administration**, 76(1), 48-64.

# Identifying the Factors Affecting Budget Approval in Defense Organizations

Hamid Morteza Nia\*, Mohammad Solgi\*\*, Ammar Faghani\*\*\*

## Abstract

Maintaining the military capability and improving its efficiency is a necessary matter in the Islamic system which requires the provision of necessary resources and facilities and proper management and the budget plays an important role in this regard. Accordingly, the purpose of this study is to identify and prioritize the most important factors affecting the approval of the budget in a military system.

This research is an applied research in terms of results and collection method with a survey (Delphi) research and data type, it is a mixed method and in terms of the time period, it is a cross-section. In this research, interview and questionnaire tools have been used to collect data. The statistical population of the study consists of three major groups (1) experts in the field of planning and programming who are familiar with the budgeting process, and (2) managers and experts of the General Staff of the Armed Forces, and (3) managers and experts involved budgeting in the Planning and Budget Organization.

Based on the research model, the factors affecting budget approval have been identified in two categories of environmental (external) factors and non-environmental (internal) factors. The results show that non-environmental factors (internal) have more priority than environmental factors (external) over the budget approved by a military institution.

**Keywords:** Approved Budget, Budgeting, Approved Credits, Military Institution, Budget Affective Factors

---

\* Assistant Professor, Department of Islamic Financial Management, College of Management and Economy, Imam Hossein University, Tehran, Iran

\*\* Assistant Professor, Department of Islamic Financial Management, College of Management and Economy, Imam Hossein University, Tehran, Iran

\*\*\* Corresponding Author: MA in Programming and Defensive Budget, College of Management and Economy, Imam Hossein University, Tehran, Iran