

تعهد قبل از تخصیص اعتبار؛ تعارض پنهان بین منطق اجرایی و منطق نظارتی

در ادبیات رسمی مالی دولت، «تعهد قبل از تخصیص اعتبار» معمولاً به عنوان یک تخلف روشن و غیرقابل دفاع معرفی می شود؛ موضوعی که در گزارش های نظارتی و آرای دیوان محاسبات نیز بارها به آن اشاره شده است. با این حال، استمرار این پدیده در دستگاه های اجرایی مختلف نشان می دهد که مسئله را نمی توان صرفاً به بی انضباطی یا خطای فردی تقلیل داد. تکرار یک رفتار، معمولاً نشانه اختلال در سازوکار تصمیم گیری است. این مقاله تلاش می کند با نگاهی تحلیلی، ریشه های این اختلال را در چرخه بودجه ریزی و اجرا بررسی کند.

«مدیریت مؤثر تعهدات نیازمند یک [راهکار مالی](#) با کنترل هایی است که پیش از ایجاد تعهد فعال شوند، در دل فرآیند اجرایی حضور داشته باشند و تصمیم گیر را در لحظه انتخاب، با محدودیت های واقعی بودجه مواجه کنند.»

کلیک کنید

برای دریافت دمو نرم افزارهای مالی

تعهد مالی؛ نقطه تلاقی تصمیم اجرایی و محدودیت بودجه‌ای

تعهد مالی دقیقاً در نقطه‌ای شکل می‌گیرد که تصمیم اجرایی با واقعیت بودجه‌ای تلاقی پیدا می‌کند. از منظر واحدهای اجرایی، تعهد اغلب نتیجه یک نیاز عملیاتی، الزام زمانی یا پیش‌نیاز تداوم فعالیت است. در مقابل، از منظر نظام مالی دولت، تعهد باید در چارچوب اعتبارات مصوب، تخصیص‌یافته و قابل هزینه ایجاد شود.

مسئله از جایی آغاز می‌شود که این دو منطق، هم‌زمان و هماهنگ عمل نمی‌کنند. تصمیم اجرایی معمولاً با فشار زمان پیش می‌رود، در حالی که تصمیم مالی تابع محدودیت‌ها و عدم قطعیت‌های تخصیص است. این ناهماهنگی، بستر اصلی شکل‌گیری تعهدات پرریسک را فراهم می‌کند.

شکاف زمانی بین برنامه‌ریزی و تخصیص

یکی از عوامل کمتر دیده‌شده در تحلیل تعهد قبل از تخصیص، «زمان» است. برنامه‌ها و مأموریت‌های دستگاه‌ها بر اساس تقویم اجرایی تنظیم می‌شوند، اما تخصیص اعتبار:

- تدریجی است
- قابل پیش‌بینی دقیق نیست
- و به شرایط کلان مالی دولت وابسته است

در چنین شرایطی، دستگاه اجرایی اغلب ناچار می‌شود بین توقف فعالیت و پذیرش ریسک مالی یکی را انتخاب کند. تعهد قبل از تخصیص، در بسیاری از موارد محصول این انتخاب ناخواسته است، نه بی‌توجهی به قانون.

چرا مسئله به سطح فردی فروکاسته می‌شود؟

در فرآیندهای نظارتی، پرسش محوری معمولاً این است که «چه کسی تعهد را ایجاد کرده است؟». اگرچه تعیین مسئولیت فردی ضروری است، اما تمرکز صرف بر امضاها باعث می‌شود:

- ریشه‌های سیستمی نادیده گرفته شود
 - فرآیندهای ناکارآمد اصلاح نشوند
 - و افراد به جای اصلاح سازوکار، محافظه‌کار شوند
- در نتیجه، ریسک کاهش نمی‌یابد؛ بلکه به شکل پنهان و غیرشفاف بازتولید می‌شود.

نقش اطلاعات ناقص در تصمیم‌گیری پریسک

بخش قابل توجهی از تعهدات خارج از چارچوب بودجه، در فضایی شکل می‌گیرند که اطلاعات مالی شفاف و به‌روز در دسترس نیست. زمانی که:

- وضعیت واقعی تخصیص مشخص نیست
- تعهدات جاری و آتی به صورت یکپارچه دیده نمی‌شوند

• و تصویر روشنی از ظرفیت باقی مانده اعتبار وجود ندارد

تصمیم مالی ناگزیر به حدس، تجربه شخصی یا خوش بینی متکی می شود. این وضعیت، احتمال بروز خطا و تخلف ناخواسته را به شدت افزایش می دهد.

کنترل پسینی؛ چرا کافی نیست؟

کنترل های سنتی مالی عمدتاً پس از ایجاد تعهد فعال می شوند؛ در مرحله پرداخت، رسیدگی یا حسابرسی. در این مرحله، تعهد شکل گرفته و امکان اصلاح واقعی محدود است. برخورد پسینی، اگرچه برای پاسخ گویی لازم است، اما برای پیشگیری کافی نیست.

مدیریت مؤثر تعهدات نیازمند کنترل هایی است که:

- پیش از ایجاد تعهد فعال شوند
- در دل فرآیند اجرایی حضور داشته باشند
- تصمیم گیر را در لحظه انتخاب، با محدودیت های واقعی بودجه مواجه کنند

مدیریت تعهد و تأمین اعتبار خرید و قراردادهای عبور از

کنترل پسینی به پیشگیری فرآیندی

یکی از مصادیق پرتکرار تعهد قبل از تخصیص اعتبار، خریدهایی و قراردادهایی است که بدون توجه به وجود یا کفایت بودجه منعقد می شوند. در بسیاری از سازمان ها،

واحدهای مختلف بر اساس نیاز عملیاتی خود اقدام به ثبت درخواست خرید یا عقد قرارداد می‌کنند، در حالی که بررسی وضعیت اعتبار به مراحل بعدی موکول می‌شود. نتیجه این رویکرد، شکل‌گیری تعهداتی است که در زمان تأمین اعتبار، واحد اعتبارات را با چالش‌های جدی مواجه می‌کند.

مسئله اصلی در اینجا، نبود کنترل نیست؛ بلکه دیر فعال شدن کنترل است. زمانی که قرارداد منعقد شده یا خرید انجام شده است، واحد اعتبارات با یک واقعیت غیرقابل بازگشت مواجه می‌شود و ناچار است برای تأمین اعتبار تصمیم‌گیری کند؛ حتی اگر این تصمیم با ریسک‌های قانونی و بودجه‌ای همراه باشد.

رویکرد فرآیندی در مدیریت اعتبارات تلاش می‌کند این نقطه بحران را به ابتدای زنجیره تصمیم‌گیری منتقل کند. در این چارچوب، همان‌گونه که در سیستم مالی، بودجه و اعتبارات چارگون پیاده‌سازی شده است، فرآیند خرید یا عقد قرارداد از همان ابتدا به فرآیند بودجه و اعتبارات متصل می‌شود. پیش از نهایی شدن خرید یا قرارداد، درخواست مربوطه برای بررسی وضعیت اعتبار به واحد بودجه و اعتبارات ارسال می‌شود.

در صورت وجود اعتبار متناسب، مسئول اعتبارات محل تأمین اعتبار را به صورت شفاف مشخص می‌کند و این تصمیم به‌عنوان مبنای تعهد ثبت می‌شود. پس از انجام خرید یا انعقاد قرارداد، پرداخت‌های مرتبط از محل اعتبار پیش‌بینی شده انجام می‌گیرد. به این ترتیب، تعهد مالی نه یک اتفاق ناخواسته، بلکه نتیجه یک تصمیم آگاهانه، مستند و قابل دفاع خواهد بود.

پیامد مهم این رویکرد، کاهش قابل توجه درخواست‌های خارج از بودجه و جلوگیری از ایجاد تعهدات فاقد پشتوانه اعتباری است. در این ساختار، واحد اعتبارات از نقش واکنشی در انتهای مسیر خارج شده و به نقش هدایت‌کننده در ابتدای تصمیم‌گیری ارتقا می‌یابد.

سخن پایانی

تعهد قبل از تخصیص اعتبار را نمی‌توان صرفاً یک تخلف موردی دانست. این پدیده، بازتاب ضعف در هماهنگی بین برنامه‌ریزی، تخصیص و اجرای بودجه است. تجربه نشان می‌دهد که اصلاح این وضعیت، نه صرفاً با تأکید بر ممنوعیت‌های قانونی، بلکه با طراحی فرآیندهای شفاف، یکپارچه و پیشگیرانه امکان‌پذیر است. هرچه تصمیم‌های مالی زودتر به واقعیت بودجه متصل شوند، ریسک فردی مدیران کاهش یافته و نظام پاسخ‌گویی منطقی‌تر و اثربخش‌تر خواهد شد.