

## رابطه‌ی بین کنترل بودجه و جو کاری اخلاقی با تمایل به ایجاد کسری بودجه با تاکید بر نقش عدالت رویه‌ای در تحقق توسعه‌ی پایدار اقتصادی

The Relationship between Budget Control and Ethical Manipulation with the Tendency to Budget Deficit with Emphasis on the Role of Procedural Justice in Achieving Sustainable Economic Development

فاطمه جنگی‌نیا<sup>۱</sup>، مجید نصیری<sup>۱</sup>، علیرضا مزیدی<sup>۲</sup>

### چکیده

یکی از بزرگ‌ترین موانع برای استفاده کارآمد از منابع در سازمان‌های دولتی این است که سطح کسری بودجه به‌طور قابل توجهی زیاد است؛ بنابراین تمام جوانب کسری بودجه و عوامل موثر بر تمایل برای ایجاد کسری بودجه در سازمان‌های دولتی باید بررسی شود. پژوهش حاضر با بررسی کنترل بودجه و جو کاری اخلاقی بر تمایل به کسری بودجه با تاکید بر نقش عدالت رویه‌ای ادراک شده در ادارات دولتی استان گلستان انجام شده است. این پژوهش از بعد هدف، کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است. به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات آمیزه‌ای از روش‌های پژوهش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. با توجه به جدول کرجسی-مورگان حداقل حجم نمونه برابر ۱۳۶ است. به‌دلیل احتمال عدم برگشت‌پذیری برخی از پرسشنامه‌ها ۱۵۰ پرسشنامه بین گروه هدف توزیع شده است. روش نمونه‌گیری در این تحقیق از نوع تصادفی طبقه‌ای بوده است. داده‌ها توسط معادلات ساختاری و به کمک نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس. تحلیل شده است. نتایج پژوهش نشان داد که در این پژوهش بین کنترل بودجه و جو کاری اخلاقی با تمایل به کسری بودجه با تاکید بر نقش عدالت رویه‌ای ادراک شده در ادارات کل دولتی استان گلستان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

**کلیدواژگان:** کنترل بودجه، جو کاری اخلاقی، تمایل به کسری بودجه، عدالت رویه‌ای ادراک شده.

۱. مربی و کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، دانشکده‌ی مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران. (نویسنده‌ی مسئول)،

پست الکترونیکی: fatemeh\_janginia@yahoo.com

۲. استادیار، گروه مدیریت، واحد علی‌آباد کتول دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران. پست الکترونیکی: Mnasiri64@yahoo.com

۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد علی‌آباد کتول دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران. پست الکترونیکی: mazidi482003@yahoo.com

## ۱- مقدمه

به‌طور کلی، در کسری بودجه فرآیند بودجه‌بندی مشارکتی مشاهده می‌شود. نوع مشارکت در روند بودجه‌بندی در سازمان‌های بخش خصوصی و دولتی کاملاً متفاوت است. در سازمان‌های خصوصی، مشارکت به‌عنوان مذاکره‌ای برای بودجه مازاد خود را نشان می‌دهد. هر چند، در سازمان‌های دولتی مدیران برای واحدهای خود از هیئت مدیره‌ی سازمان خود با سایر سازمان‌های دولتی مقادیری بودجه درخواست می‌کنند. در این فرآیند، مدیران می‌توانند به دلایلی مانند حفاظت از خود در برابر ناطمینانی‌ها درخواست بودجه کنند. هر چند، برای افزایش بهره‌وری، کارایی و کیفیت با اصلاحات در مدیریت دولتی، ارزیابی تکنیک‌های جدید، سیستم‌های اطلاعات مدیریتی و اشکال سازمانی ضروری است و در این مرحله ممکن است مفهوم کسری مفید باشد. مفهوم کسری بودجه در سازمان‌های دولتی باید بررسی شود و برای سنجش آن روش‌های نو باید توسعه یابد. با توجه به پیچیدگی و تفاوت‌ها در مدیریت آن‌ها، عوامل موثر بر تمایل برای ایجاد کسری در سازمان‌های دولتی باید جدا از سازمان‌های بخش خصوصی ارزیابی شوند. یکی از بزرگ‌ترین موانع برای استفاده کارآمد از منابع در سازمان‌های دولتی این است که سطح کسری بودجه به‌طور قابل توجهی زیاد است؛ بنابراین تمام جوانب کسری بودجه، بودجه باید بررسی شود و عوامل موثر بر تمایل برای ایجاد کسری بودجه در سازمان‌های دولتی نیز مورد باید مداخله قرار گیرد. با توجه به موارد بیان شده، پرسش اصلی پژوهش به شرح زیر است:

– آیا بین کنترل بودجه و شرایط کاری اخلاقی با توجه به کسری بودجه، با نقش میانجی عدالت رویه‌ای ادراک شده رابطه‌ی معنا داری وجود دارد؟

## ۱-۱- پیشینه پژوهش

کسری بودجه جایگاه مهمی در مدیریت دارد، پژوهش‌های بسیاری در زمینه‌ی عوامل موثر بر تمایل برای ایجاد کسری بودجه انجام شده است. در پژوهشی (Maiga & Jacob, 2007) گزارش شده است که عدالت توزیعی و رویه‌ای بر اعتماد و تعهد آرمانی بودجه‌ای مدیران تاثیر دارد و تعهد آرمانی بودجه تاثیر منفی بر تمایل مدیران برای ایجاد کسری بودجه دارد. در پژوهشی دیگری که (Lanzhou & Mendoza, 2010) بر روی گزاره‌های آزمون‌پذیر انجام شد، این پرسش طرح گردید که چگونه افزایش عدالت درک شده و برخی از ابعاد سیستم بودجه‌بندی، کسری بودجه و دست‌کاری داده‌ها را کاهش می‌دهد. با توجه به این گزاره‌ها، سیستم بودجه‌بندی درست و عادلانه باعث کاهش رفتار غیراخلاقی خواهد شد و مدیرانی که فرآیند بودجه‌بندی را درک می‌کنند کاملاً منصف هستند و تمایل کمتری به ایجاد کسری بودجه و دست‌کاری داده‌ها خواهند داشت. در پژوهش دیگری (Lanzhou & Mendoza, 2010)، چهار عنصر شامل: اجرای اصل کنترل‌پذیری، مشارکت بودجه‌ای، کیفیت بازخورد و اندازه‌ی عملکرد چندگانه می‌توانند سیستم بودجه‌بندی عادلانه‌تری را ارائه دهند. علاوه بر این، این مطالعه شامل برخی گزاره‌ها می‌شود؛ برای مثال اینکه چگونه متغیرهایی مانند اعتماد به ناظران و تعهد آرمانی بر رابطه‌ی بین درک عدالت و تمایل برای ایجاد کسری بودجه تاثیر می‌گذارند. بر اساس پژوهش دیگر (Litter & Magner & Walker, 2002) مشخص شده که عدالت رویه‌ای مربوط به بودجه، تاثیر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد مدیران دارد و این امر تاثیر منفی بر تمایل برای ایجاد کسری بودجه دارد. در مطالعه‌ی دیگری (Bush & Gustafson, 2002) با مقایسه‌ی سازمان بخش خصوصی و یک سازمان دولتی که در یک بازار با فناوری یکسان فعالیت می‌کردند و بررسی تفاوت‌ها نشان داده شد که مقدار کسری در سازمان دولتی بیشتر از سازمان بخش خصوصی است و سیستم کنترل مدیریتی که در سازمان دولتی اعمال می‌شود برای کاهش این سطح از کسری کافی نیست.

## ۲- مبانی نظری

به‌دلیل اهمیت روزافزون مدیریت موثر و سازنده‌ی سازمان‌های دولتی، کسری بودجه به‌عنوان مشکلی مهم برای سازمان‌های دولتی در نظر گرفته شده است. کارآمدی کنترل بودجه، جو کاری اخلاقی و درک عدالت رویه‌ای مدیران به لحاظ آماری تاثیر منفی دار و منفی بر تمایل مدیران برای ایجاد کسری بودجه در سازمان‌های دولتی دارد. در این بخش از پژوهش به تعریف و بررسی متغیرهای پژوهش پرداخته می‌شود.



## ۲-۱- کنترل بودجه

اجرای موفقیت‌آمیز قدرت برای تحت تاثیر قرار دادن رفتارها، کنترل نامیده می‌شود (Bronze & Waterhouse, 1975). اثربخشی عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان‌ها به هدف‌های مورد نظر نزدیک می‌شوند درحالی‌که کارایی اثربخشی عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد مصوب به مصرف رسیده است (دفت، ۱۳۸۰)؛ روشی که سازمان‌ها چگونگی تحقق موفقیت‌آمیز مأموریت‌هایشان را از طریق راهبردهای سازمانی، مورد ارزیابی قرار می‌دهند (Jamrg & Orhalt, 2004). مطالعات اثربخشی به‌طور کلی در دو دسته قابل بررسی است: رویکرد اول هدف‌دار یا نظام‌های عقلانی است که بر مبنای این استدلال است که سازمان‌ها دارای مجموعه‌ای از اهداف بوده و درصدد محقق ساختن آن‌ها هستند؛ اما رویکرد دیگر بیشتر بر منابع انسانی متمرکز شده تا نتایج سازمانی، این رویکرد بر فرآیندهای درون‌سازمانی تاکید نماید و شاخص‌های عملکرد درونی (کارایی درونی) را که شامل بهره‌وری، هزینه و کارایی مورد استفاده قرار دهد (Clean, 2002). در ادبیات آکادمیک و حرفه‌ای مدیریت، برای فهم تاثیر نقش‌های فراوظیفه‌ای کارکنان بر مشارکت آنان به‌صورت مثبت در عملکرد سازمان‌ها توجه قابل ملاحظه‌ای صورت گرفته است. در میان نقش‌های مختلف فراوظیفه‌ای، اهمیت حیاتی رفتار در اثربخشی سازمانی، برای مدیران عمل‌گرا به اثبات رسیده است. «گوئن و ویگودا» اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در تمام شکل‌های سازمانی را مورد تاکید قرار داده و متذکر شده‌اند که رفتار شهروندی سازمانی، اثربخشی سازمانی را به طرق مختلف بهبود می‌بخشد (Cohen, 2002). مدل‌های مختلفی برای بررسی میزان اثربخشی ایجاد شده‌اند. این تنوع در مدل‌ها به ماهیت مفهوم اثربخشی، به‌ویژه مرزهای نامشخص آن و به‌دلیل مفهومی‌سازی‌های متنوع سازمان‌هایی است که مدل‌های مختلف اثربخشی را به‌کار می‌گیرد.

– **مدل هدف:** به‌طور کلی، مدل هدف (نیل به هدف)، اثربخشی را به‌عنوان تحقق کامل یا حداقل بخشی از اهداف سازمان تعریف می‌کند. مدل سنتی اثربخشی، متکی بر نوعی از سازمان به‌عنوان مجموعه‌ای از اجزایی است که گرایش به رسیدن به اهداف دارند. در این دیدگاه یا مدل، اثربخشی به‌عنوان رسیدن یا حصول به پیامدهای سازمانی تعریف می‌شوند. در این مدل، تمرکز اصلی بر رسیدن به اهداف و مقاصد است. هدف‌های عملی از جمله هدف‌های مهمی هستند که در این روش مورد توجه قرار می‌گیرند. اگر تلاش شود از هدف‌های عملی (و نه هدف‌های رسمی) استفاده شود، نتایج بسیار بهتری به‌دست خواهد آمد. معمولاً هدف‌های رسمی به‌صورت تجریدی و انتزاعی هستند و اندازه‌گیری آن‌ها مشکل است (Potas, 2010).

– **مدل سیستمی:** مدل سیستمی درحالی‌که اهمیت اهداف را نادیده نمی‌گیرد، بر ابزارهای مورد نیاز رسیدن به اهداف خاص، کسب منابع و فرآیندها تمرکز دارد. در این مدل، مفهوم سازمان در دیدگاه سیستم باز ریشه دارد که درون‌داده‌ها به فرآیندها تبدیل (درون‌داد به بیرون‌داد) شده و برون‌داده‌ها به‌عنوان بخشی از یک کل نگریسته می‌شوند، نه به‌عنوان متغیرهای مستقل. در رویکرد سیستمی، اثربخشی ارتباط بین سازمان‌ها متشکل از قسمت‌های فرعی است؛ اگر قسمتی از این سیستم ضعیف عمل کند، بر عملکرد کل سیستم تاثیر می‌گذارد. اثربخشی مستلزم آگاهی و تعاملات موثر با عوامل محیطی است. مدیریت نمی‌تواند روابط حسنه‌ی خود را با مشتریان، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، موسسات و نهادهای دولتی، اتحادیه‌ها و عوامل مشابه که قدرت مخدوش نمودن عملیات باثبات سازمان را دارند، نادیده بگیرند (روشه، ۱۳۹۱).

– **مدل ذی‌نفعان استراتژیک:** ذی‌نفعان استراتژیک به‌عنوان گروهی از افراد تعریف می‌شوند که نفعی در سازمان دارند. به‌طور خاص، عوامل استراتژیک می‌توانند با در نظر گرفتن افرادی که به‌طور قانونی برای سازمان فعالیت می‌کنند (کارکنان، مشاوران، نمایندگان، اعضای هیئت مدیره و غیره) و افرادی که کاملاً بیرون سازمان هستند و برای خودشان کار می‌کنند و یا افرادی که بر اقدامات اعضای سازمان، تاثیر می‌گذارند یا از آن‌ها تاثیر می‌پذیرند، تعریف شوند. رویکرد ذی‌نفعان استراتژیک چنین فرض می‌کند که مدیران مجموعه اهدافی را دنبال می‌کنند که این مجموعه اهداف انتخابی، خواسته‌های همه‌ی ذی‌نفعانی که منابع مورد نیاز جهت بقای سازمان را کنترل می‌کنند، در بر دارد. هیچ‌کدام از اهدافی که مدیران انتخاب می‌کنند عاری از ارزش نیستند. خواه این اهداف به‌طور دقیق تعیین شوند یا به‌طور ضمنی، به منافع برخی از ذی‌نفعان نسبت به برخی دیگر، توجه بیشتری معطوف خواهند داشت. مدیران باید با تعیین ذی‌نفعان کلیدی و موثر بر بقای سازمان و قدرت نسبی هر کدام و همچنین با توجه به انتظارات هر یک از آن‌ها از سازمان، سعی در برآورده نمودن نیازهای آن‌ها دارند (Stankov, 2000).



– مدل ارزش‌های رقابتی: رویکرد ارزش‌های رقابتی با این فرض شروع می‌شود که برای ارزیابی اثربخشی، بهترین معیار وجود ندارد. مفهوم اثربخشی، فی‌نفسه مفهومی ذهنی است و اهدافی که یک ارزیابی انتخاب می‌کند، متکی به ارزش‌های شخصی، ترجیحات و منافع فردی است. این رویکرد، استدلال می‌کند که عنصر مشترکی وجود دارند که در فهرستی از معیارهای اثربخشی قرار گرفته و می‌توانند به شیوه‌ای با هم ترکیب شده و مجموعه‌ای از ارزش‌های رقابتی را ایجاد کنند. هر کدام از این مجموعه ارزش‌ها، مدل اثربخشی منحصر به فرد را تعریف می‌کند (اردلان، ۱۳۹۱).

## ۲-۲- جو کاری اخلاقی

جو اخلاقی به ادراکات رایج از رویه‌ها و روش‌های سازمانی متعارف که محتوای اخلاقی دارند گفته می‌شود (Victor & Cullen, 1988). روش‌هایی که از طریق آن‌ها سازمان‌ها رفتارهای روزمره را عملی می‌سازند؛ از اقدامات مورد نظر حمایت می‌شود و با پاداش تشویق می‌شوند (Schneider & Ranch, 1988). جو اخلاقی کارکردهایی شامل تعیین ارزش‌های اخلاقی رفتارهای مورد انتظار (Kitapchi & Alchi, 2005)، هدایت به شیوه‌های کارآمد، فراهم ساختن و ایجاد ارتباط و هدایت به سمت رفتارهای افراد است (Buckley & Weise & Frink, Howard & Berkson, 2001).

ارزش‌ها یکی از سطوح تشکیل دهنده‌ی فرهنگی هستند؛ فرهنگی که دارای ارزش‌های اخلاقی باشد. کارکنان این ارزش‌ها را درونی کرده و بر اساس آن‌ها رفتار می‌کنند (Cochran, 1999). اگر در سازمان فرهنگ اخلاقی قوی حاکم باشد، همکاران به هنگام مشاهده رفتار غیراخلاقی از جانب یکدیگر سریعاً به آن واکنش نشان می‌دهند و حتی آن را گزارش می‌کنند؛ اما اگر در سازمانی فرهنگی اخلاقی حاکم نباشد، گاهی افراد حتی از هشدار نیز پرهیز می‌کنند. همچنین در فرهنگ‌هایی که در آن بهره‌وری و سود بر رفتارهای اخلاقی رجحان دارد و برای افراد مجازات در نظر گرفته می‌شود به‌مرور زمان رفتارهای اخلاقی کم‌رنگ می‌شوند.

اصول اخلاقی همانند یک سیستم، ارزشی را در سازمان حمل می‌کنند، معمولاً چارچوبی که برای تصمیم‌گیری و رفتار اخلاقی در سطح فردی مورد استفاده قرار می‌گیرد بر مبنای برخی از پژوهش‌ها (Rest, 1999 adapted from Trevino, Weaver & Reynolds, 2006) است. این پژوهش بین چهار عامل تمایز قائل شده است: هوشیاری اخلاقی، قضاوت اخلاقی، انگیزه‌ی اخلاقی و رفتار اخلاقی. وی اولین مرحله‌ی تصمیم‌گیری اخلاقی را هوشیاری اخلاقی و با شناسایی موضوع اخلاقی مربوط به شرایط را به کار می‌گیرد. این مرحله بسیار مهم است، زیرا اگر فرد شناسایی و فهم درسی از مسائل داشته باشد به احتمال بیشتری دست به تصمیم‌گیری اخلاقی می‌زند. در اکثر مدل‌های اخلاقی، عوامل مشابهی به‌عنوان عوامل اثرگذار بر رفتار اخلاقی سازمان‌ها معرفی شده‌اند که می‌توان آن‌ها را در سه دسته کلان، میانی و خرد دسته‌بندی کرد. عوامل سطح کلان اثرگذار بر رفتار اخلاقی در ادامه بیان می‌شوند، به شرح زیر هستند:

– فرهنگ: منظور از فرهنگ در سطح کلان، چیزی است که با قومیت افراد نسبت نزدیکی دارد، فرهنگ‌های مختلف، باعث ایجاد استانداردهای اخلاقی ناهمگون و نامتشابه می‌شوند؛

– اقتصاد: شرایط اقتصادی سازمان (مانند مسائل مالی) موجب بروز رفتار غیراخلاقی در سازمان می‌شود. معیارهای اقتصادی بلندمدت با تصمیمات اخلاقی همبستگی بیشتری دارند. شرایط اقتصادی بی‌ثبات و فشارهای رقابتی می‌تواند به رفتار غیراخلاقی در سازمان دامن بزند؛

– محیط سیاسی-تکنولوژی: تکنولوژی می‌تواند بر افزایش رفتار غیراخلاقی در سازمان‌ها تاثیر بگذارد. مثل شنود مکالمات، ضبط پست الکترونیکی و غیره؛

– مذهب؛

– و قانون.

عوامل سطح میانی که بر رفتار اخلاقی اثرگذار هستند عبارت هستند از:

– رقابت؛

– نظام پاداش؛

– اصول رفتاری؛

– خصوصیات شغلی؛

- منابع؛
- فرهنگ سازمانی؛
- اهداف سازمان؛
- رفتار مدیر؛
- جو سازمانی؛
- اختیار سمت؛
- ارزیابی عملکرد؛
- افراد مرجع.

عوامل سطح خرد اثرگذار بر رفتار اخلاقی به شرح زیر هستند:

- نگرش: یعنی افراد تا چه اندازه درگیر شدن در یک رفتار خاص را خوب یا بد می‌دانند؛
- قصد و نیت؛
- قدرت نفس؛
- مرکز کنترل؛
- وابستگی میدانی: افراد با وابستگی میدانی، بیشتر از مراجع اجتماعی خارجی به‌عنوان راهنمای رفتارشان استفاده می‌کنند؛
- دموگرافی: افراد مسن‌تر تمایل دارند نمره‌ی کمتری به برهان اخلاقی بدهند. هرچه سطح تحصیلات افزایش می‌یابد، تمایل به دادن نمره‌ی بالاتر به برهان اخلاقی بیشتر می‌شود. تفاوت نقش جنسیتی، عقاید مذهبی، سن، تجارب کاری و ملیت هستند که تصمیمات اخلاقی افراد را تحت تاثیر قرار می‌دهند؛
- تاثیر والدین؛
- سطح توسعه‌ی اخلاقی؛
- ارزش‌ها؛
- باورها (تولایی، ۱۳۸۸).

## ۲-۳- تمایل به کسری بودجه

کسری بودجه چنین تعریف می‌شود: «هر گاه علاوه بر مخارج سالیانه مملکتی که اعتبارات لازم در بودجه برای آن‌ها منظور شده است، در طول سال خرج فوق‌العاده‌ای پیش آید و اعتبار منظور شده برای مخارج ناکافی باشد، دولت لایحه‌ی بخصوصی جهت تحصیل اعتبار جدید به مجلس پیشنهاد می‌کند» (سازمان بودجه و برنامه، ۱۳۵۴). با توجه به این ماده‌ی قانونی، کسری بودجه عبارت است از: فزونی هزینه‌های دولتی بر درآمدهای آن در یک دوره‌ی زمانی که عموماً یک سال در نظر گرفته می‌شود. در بخش درآمدها، اقلام مربوط به درآمد حاصل از صادرات نفت و گاز، مالیات‌ها، فروش ارز، انحصارها و مالکیت دولت، فروش کالاها و خدمات، بهره‌ی دریافتی بابت وام‌های پرداختی دولت به مخارج و... دیده می‌شود. در بخش مخارج، پرداخت‌های جاری و عمرانی و کمک‌های بلاعوض و... مشاهده می‌شود. از یک دید می‌توان کسری بودجه را به سه دسته تقسیم نمود:

- کسری بودجه اداری؛
- کسری بودجه ساختاری؛
- کسری بودجه ادواری؛

کسری بودجه اداری در اثر فقدان سازمان صحیح اداری به‌وجود می‌آید و نبود این سازمان اداری هماهنگ و منسجم باعث می‌شود تا بازدهی دستگاه‌های دولتی پایین آمده و نسبت به هزینه‌های آن کارایی پایین‌تری از خود نشان دهند. کسری بودجه ساختاری به ساختار ناصحیح اقتصادی برمی‌گردد. در این فضا بخش‌های اقتصادی به‌صورت نامطلوب به هم ارتباط ندارند و هر کدام وظایف محوله‌ی خود را به‌طور صحیح انجام نمی‌دهند. کسری بودجه ادواری نیز از اوضاع اقتصادی کشورها نشأت می‌گیرد. زمانی که اقتصاد در دوران رونق قرار دارد، مسلماً درآمدهای دولت رو به تزاید است و همین‌طور هزینه‌های دولت افزایش می‌یابد، ولی هنگامی که این شرایط تغییر کرده و دوران رکود آغاز می‌شود، درآمدهای دولت به‌شدت رو به کاهش می‌گذارد، اما هزینه‌های دولت چندان تغییر نمی‌کند و از این‌رو مسئله‌ی کسری بودجه به‌وجود می‌آید. از طرف دیگر زمانی که اقتصاد دوران



رکود را می‌گذارند، دولت ناچار است که هزینه‌های خود را در سطحی حفظ کند تا ضمن پر کردن جای خالی سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، در بازار ایجاد تقاضا نماید؛ از این رو دولت با کسری بودجه مواجه می‌شود (کميجانی و ورهرامی، ۱۳۹۱).

## ۲-۴- عدالت رویه‌ای ادراک شده

عدالت رویه‌ای به درک کارمندان در خصوص درستی رویه‌های اعمال شده در تمام مراحل تخصیص منابع مربوط می‌شود (Li & Coropanzaom, 2009) و به ایجاد فرصت‌های کاری یکسان و برابر برای همه‌ی کارکنان اشاره دارد (Liao & Rupp, 2005). کنترل بودجه و جو کاری اخلاقی بر درک مدیران از عدالت رویه‌ای تاثیر می‌گذارد. درک عدالت تحت تاثیر عوامل زیر قرار دارد:

– **پیامدهای سازمانی** (پیامدهایی که شخص از سازمان دریافت می‌کند): درک عدالت می‌تواند مبتنی بر پیروی سازمان از قوانین عدالت توزیعی (مثل برابری، مساوات یا نیاز) و همچنین توسط ارزش پیامدها باشد؛ بنابراین عدالت حداقل تا اندازه‌ای توسط ادراک مثبت یا منفی پیامدها از سوی ادراک کننده تعیین می‌شود.

– **رویه‌های سازمانی** (رویه‌ها و کیفیت تعاملات): درک عدالت همچنین وابسته به پیروی سازمان از قوانین عدالت رویه‌ای است. برای مثال رویه‌ای که به مشارکت‌کنندگان اجازه می‌دهد تا مطالب خود را بیان کنند، عادلانه‌تر از یک رویه‌ای در نظر گرفته می‌شود که مانع از این عمل می‌شود.

– **خصوصیات ادراک‌کننده**: درک عدالت ممکن است همچنین تحت تاثیر خصوصیات ادراک‌کننده باشد. این خصوصیات می‌تواند خصوصیات جمعیت شناختی (مثل سن، جنسیت، نژاد) سابقه‌ی کار و خصوصیات شخصیتی (مانند احساسات منفی و عزت نفس) باشد (چیت‌بند، مسلمی‌پور و مهراییان، ۱۳۹۴).

عدالت رویه‌ای ممکن است از طریق تاثیر بر نگرش‌ها، بر عملکرد تاثیر گذارد. برای مثال زمانی که بی‌عدالتی رویه‌ای بر نگرش‌های کلی نسبت به سازمان و مسئولانش اثر منفی می‌گذارد، به احتمال زیاد این نگرش‌های منفی بر عملکرد تاثیر خواهند گذاشت. در واقعیت ادعا شده که عدالت رویه‌ای زمانی برجسته است که هدف نظم گروهی هماهنگی گروهی است، درحالی‌که عدالت توزیعی زمانی که بهره‌وری و کارایی کانون توجه هستند، برجسته است. در مورد عدالت مرادده‌ای ممکن است، این نوع عدالت از طریق رابطه‌اش با نگرش‌هایی در مورد سرپرست، با عملکرد مرتبط باشد؛ یعنی نارضایتی از سرپرست می‌تواند به عملکرد ضعیف منجر شود (Cohen & Spector, 2001). در پژوهش دیگری (Lind & Tyler, 1988) در مورد عدالت رویه‌ای، دو مدل جهت تشریح اثرات و اهمیت عدالت بیان شده است:

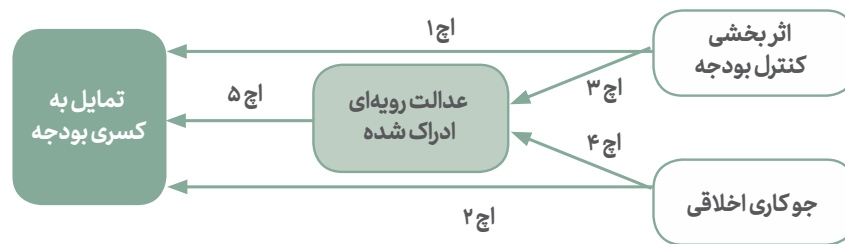
– **مدل منافع شخصی**: در این مدل علت اهمیت عدالت برای افراد، اجازه به آن‌ها برای حداکثرسازی در دستاوردهایشان به‌طور انفرادی بیان می‌شود، اعتقاد افراد به این نکته که رویه‌های منصفانه منجر به پیامدها و برون‌داده‌های باارزش برای آن‌ها می‌شود، باعث ارزش‌گذاری به رویه‌ها توسط افراد می‌گردد. این بدان معنا است که هنگامی که فرد رویه‌های سازمان را منصفانه درک نماید احساس می‌کند با او به عدالت رفتار می‌شود.

– **مدل ارزش‌های گروهی**: در اینجا اطلاع به افراد در مورد جایگاهشان در گروه دلیل بر اهمیت عدالت برای افراد شمرده شده است. بدین معنا، هنگامی که افراد صاحب‌منصب و اختیار در گروه با افراد به عدالت رفتار می‌کنند، این رفتار اطلاعاتی در مورد موقعیت فرد در گروه ارائه کرده و موجب ایجاد ارزش و مفید بودن در فرد می‌شود (Ambrose, 2002).

فلگر<sup>۱</sup> با در نظر گرفتن عدالت به‌عنوان یک ویژگی اخلاقی بیان می‌کند که عدالت بر اصول اخلاقی انتزاعی متکی بوده و افراد به علت اهمیت و احترام به ارزش‌های انسانی در خصوص رعایت عدالت حساس هستند (Ambrose, 2002).

## ۲-۵- چارچوب مفهومی پژوهش

در این پژوهش از مدل اُزر و یلمز (Ozer & Yilmaz, 2011) استفاده شده است. در این مدل کنترل بودجه و جو کاری اخلاقی متغیر مستقل هستند و تمایل به کسری بودجه متغیر وابسته بوده و عدالت رویه‌ای ادراک شده متغیر میانجی تحقیق می‌باشند. بر اساس دیدگاه کنی (Kenny, 1986)، تاثیر هر یک از متغیرهای مستقل به همراه درک عدالت رویه‌ای بر تمایل به کسری بودجه به‌طور جداگانه مورد بررسی قرار خواهد گرفت. سرانجام، تاثیر توأمان کنترل بودجه، جو کاری اخلاقی و درک عدالت رویه‌ای بر تمایل به کسری بودجه در مرحله‌ی بعدی بررسی خواهد شد.



تصویر ۱- مدل پژوهش

### ۳- روش پژوهش

در این پژوهش جامعه‌ی آماری کلیه‌ی ادارات دولتی استان گلستان است (۲۲۰ اداره). روش نمونه‌گیری، به دو صورت طبقه‌ای و تصادفی ساده بوده که به دلیل احتمال عدم دریافت برخی از پرسشنامه‌ها تعداد ۱۵۰ پرسشنامه بین اعضای نمونه آماری توزیع گردید. برای به دست آوردن اطلاعات مورد نیاز برای تحلیل و انجام آزمون‌های آماری از پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه مورد نیاز از پژوهش اُزر و یلمز (Ozer & Yilmaz, 2011) وام گرفته شده و دارای ۵ بخش بوده است: بخش عمومی شامل اطلاعات جمعیت‌شناختی مانند جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه‌ی شغلی و چهار بخش برای ارزیابی سنجش متغیرهای اثربخشی کنترل بودجه، جو کاری اخلاقی، تمایل به کسری بودجه، عدالت رویه‌ای ادراک شده که در مقایسه با لیکرت ۵ درجه‌ای به شرح خیلی زیاد (۵)، زیاد (۴)، متوسط (۳)، کم (۲) و خیلی کم (۱) اندازه‌گیری شده‌اند. برای تعیین اعتبار مناسب بودن اندازه‌گیری از روش اعتبار محتوا استفاده شده است. اعتبار محتوا شامل قضاوت متخصصین و اساتید در مورد مناسب بودن اندازه‌گیری است این روش متداول‌ترین روش در پژوهش‌ها برای تعیین اعتبار اندازه‌گیری است (ونوس و همکاران، ۱۳۹۰). در این پژوهش برای بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار پی‌ال‌اس. بهره برده شده است. این روش این امکان را فراهم می‌کند تا صحت فرضیه‌های پژوهش را که شامل موارد زیر هستند، بررسی شوند:

- به نظر می‌رسد بین اثربخشی کنترل بودجه و تمایل به کسری بودجه در ادارات کل استان گلستان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
- به نظر می‌رسد بین جو کاری اخلاقی و تمایل به کسری بودجه در ادارات کل استان گلستان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
- به نظر می‌رسد بین اثربخشی کنترل بودجه و عدالت رویه‌ای ادراک شده در ادارات کل استان گلستان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
- به نظر می‌رسد بین جو کاری اخلاقی و عدالت رویه‌ای ادراک شده در ادارات کل استان گلستان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
- به نظر می‌رسد بین عدالت رویه‌ای ادراک شده و تمایل به کسری بودجه در ادارات کل استان گلستان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

### ۴- تحلیل داده‌ها

نتایج به دست آمده از آمار جمعیتی پاسخ‌دهندگان به این شرح است: زنان ۳۷ نفر معادل ۲۷ درصد و مردان ۹۹ نفر معادل ۷۹ درصد از نمونه آماری را تشکیل داده‌اند. ۳۵ درصد از پاسخ‌دهندگان، کمتر از ۳۰ سال، ۱ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۴۰ درصد بین ۵۰ سال و ۷ درصد بالاتر از ۵۱ سال داشته‌اند. اطلاعات مربوط به تحصیلات پاسخ‌دهندگان نشان داد که ۳ درصد دیپلم، ۱۰ درصد فوق‌دیپلم، ۵۷ درصد دارای مدرک لیسانس، ۳۰ درصد مدرک فوق‌لیسانس و دکتری بوده‌اند. اطلاعات مربوط به سابقه‌ی کاری پاسخ‌دهندگان حاکی از آن است که ۱۹ درصد کمتر از ۵ سال، ۱۴ درصد ۶ تا ۱۰ سال، ۴۵ درصد ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲ درصد بیشتر از ۱۵ سال سابقه‌ی کاری داشته‌اند.

همان‌طور که بیان شده برای آزمون صحت مدل نظری پژوهش و محاسبه ضرایب تاثیر از روش مدلیابی معادلات ساختاری استفاده شده است. مدلیابی معادلات ساختاری یک تکنیک تحلیل چند متغیری بسیار کلی و قوی از خانواده‌ی رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق‌تر بسط «مدل خطی کلی»<sup>۲</sup> است که به پژوهش‌گر این امکان را می‌دهد که مجموعه‌ای از



معادلات رگرسیون را به گونه‌ای هم‌زمان مورد آزمون قرار دهد. مدل‌یابی معادله‌ی ساختاری یک رویکرد جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره‌ی روابط متغیرهای مشاهده شده و پنهان است. در میان تمامی شیوه‌ی تحلیل چند متغیره تنها روش معادلات ساختاری است که هم‌زمان هم از تحیل رگرسیون چندگانه و هم از تحلیل عاملی استفاده می‌کند (کلانتری، ۱۳۸۸). به‌طور کلی روش معادلات ساختاری از طریق مجموعه‌ای از معادلات شبیه به رگرسیون چندگانه ساختار روابط درونی متغیرها را آشکار می‌کند. لذا برای پاسخ به پرسش اصلی این پژوهش، از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار مربوطه استفاده شده است. بر اساس روش استفاده شده، ضرایب بار عاملی و ضرایب بار همبستگی بررسی شده و نتایج در بخش بحث آمده و فرضیه‌های پژوهش بررسی شده است. در ادامه برازش مدل مورد بررسی قرار گرفته است.

#### ۴-۱- بررسی برازش مدل

جهت بررسی برازش مدل، از برازش مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و برازش کلی مدل استفاده شده است. در برازش مدل اندازه‌های اندازه‌گیری پایایی، به بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی پرداخته شده است. در جدول زیر ضرایب بارهای عاملی ارائه شده است. مقدار ملاک عمل، برای تشخیص مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی ۰/۴ است که بر اساس جدول زیر تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی شاخص‌ها از ۰/۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

#### جدول ۱- ضرایب بارهای عاملی

عامل	شاخص	توضیح شاخص	بار عاملی
اثربخشی کنترل بودجه	پی.بی.سی. ۱	مناسب بودجه درخواستی با الزامات	۰,۷۷۳
	پی.بی.سی. ۲	کنترل هزینه‌های ضروری	۰,۹۱۰
	پی.بی.سی. ۳	کنترل مناسب بودن مخارج در انضباط بودجه	۰,۹۱۹
	پی.بی.سی. ۴	کنترل استفاده وجوه درخواستی مطابق با الزامات	۰,۹۲۲
	پی.بی.سی. ۵	بررسی مبلغ بودجه درخواستی	۰,۸۸۴
جوکاری اخلاقی	ای.دبیلو. سی. ۱	اعمال سیاست‌های مربوطه به رفتار اخلاقی	۰,۹۷۴
	ای.دبیلو.سی. ۲	اجرای کد اخلاق	۰,۹۳۵
	ای.دبیلو.سی. ۳	سیاست‌های مرتبط با رفتار اخلاقی	۰,۹۲۹
	ای.دبیلو.سی. ۴	بیان صریح رفتار غیراخلاقی	۰,۸۷۶
	ای.دبیلو.سی. ۵	دارای کد اخلاقی رسمی و کتبی	۰,۹۵۸
عدالت رویه‌ای ادراک شده	پی.جی. ۱	ارائه اطلاعات جامع به کارمندان	۰,۸۲۴
	پی.جی. ۲	اخذ تصمیمات بودجه‌ای بر اساس نظر کارکنان	۰,۸۲۹
	پی.جی. ۳	بررسی نظرات کارکنان قبل از اخذ تصمیمات	۰,۸۳۸
	پی.جی. ۴	جمع‌آوری اطلاعات دقیق و کامل	۰,۹۵۴
	پی.جی. ۵	به چالش کشیدن تصمیمات توسط کارمندان	۰,۸۸۹
	پی.جی. ۶	مغرضانه انجام دادن تصمیمات	۰,۹۴۳
تمایل به کسری بودجه	پی.سی.بی.اس. ۱	حفظ بودجه بیشتر برای شرایط غیرمنتظره	۰,۹۴۹
	پی.سی.بی.اس. ۲	بودجه بالاتر در برابر احتمال کسر	۰,۹۴۵
	پی.سی.بی.اس. ۳	حفظ بودجه بیشتر برای نیازهای پیش‌بینی‌نشده	۰,۸۹۸



برای بررسی پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شده و مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها پی.ال.اس. بعد از سنجش بارهای عاملی پرسش‌ها، نوبت به محاسبه و گزارش ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی می‌رسد که نتایج آن در جدول ارائه شده است. با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ۰,۷ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تایید نمود.

### جدول ۲- نتایج معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پنهان تحقیق

متغیرهای مکنون	علامت اختصاری	ضریب آلفای کرونباخ (آلفا بزرگتر از ۰,۷)	ضریب پایایی ترکیبی (سی.آر. بزرگتر از ۰,۷)
اثربخشی کنترل بودجه	پی.بی.سی.	۰,۹۲۹	۰,۹۴۶
جوکاری اخلاقی	بی.دبلیو.جی.	۰,۸۴۶	۰,۸۷۲
عدالت رویه‌ای ادراک شده	پی.جی.	۰,۸۴۴	۰,۸۵۵
تمایل به کسری بودجه	پی.سی.بی.اس.	۰,۹۲۳	۰,۹۵۱

معیار دوم از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با پرسش‌ها (شاخص‌ها) می‌پردازد. با توجه به اینکه مقدار مناسب برای ای.وی.ای، ۰,۵ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق این معیار در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، در نتیجه مناسب بودن روایی همگرایی پژوهش تایید می‌شود.

### جدول ۳- نتایج روایی همگرا متغیرهای پنهان تحقیق

متغیرهای مکنون	علامت اختصاری	میانگین واریانس استخراجی (ای.وی.ای. بزرگ‌تر از ۰,۵)
اثربخشی کنترل بودجه	پی.بی.سی.	۰,۷۸۰
جوکاری اخلاقی	بی.دبلیو.سی.	۰,۸۷۴
عدالت رویه‌ای ادراک شده	پی.جی.	۰,۷۷۹
تمایل به کسری بودجه	پی.سی.بی.اس.	۰,۸۶۶

در برازش مدل ساختاری، لازم است که ضرایب معناداری و آر ۲ تعیین شوند. با توجه به تصویر ۲، چون ضرایب تی. برای فرضیه‌های پژوهش بیشتر از ۱,۹۶ به دست آمده‌اند، لذا در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آن‌ها تایید می‌شود. دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب آر ۲ مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است. آر ۲ معیاری است که نشان از تاثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰,۱۹، ۰,۳۳، ۰,۶۷ به عنوان مقادیر ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی آر ۲ در نظر گرفته می‌شود. مطابق با تصویر ۲، مقدار آر ۲ برای سازه‌های درون‌زا پژوهش محاسبه شده که با توجه به سه مقدار ملاک عمل، می‌توان مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تایید نمود.

### جدول ۴- نتایج معیار آر ۲ برای سازه درون‌زا

متغیرهای مکنون	علامت اختصاری	آر ۲
عدالت رویه‌ای ادراک شده	پی.جی.	۰,۱۵۹
تمایل به کسری بودجه	پی.سی.بی.اس.	۰,۳۱۹

در مدل برازش مدل کلی از معیار جی.ا.ف که سه مقدار ۰,۰۱، ۰,۲۵، ۰,۳۶ برای جی.ا.ف معرفی شده است.

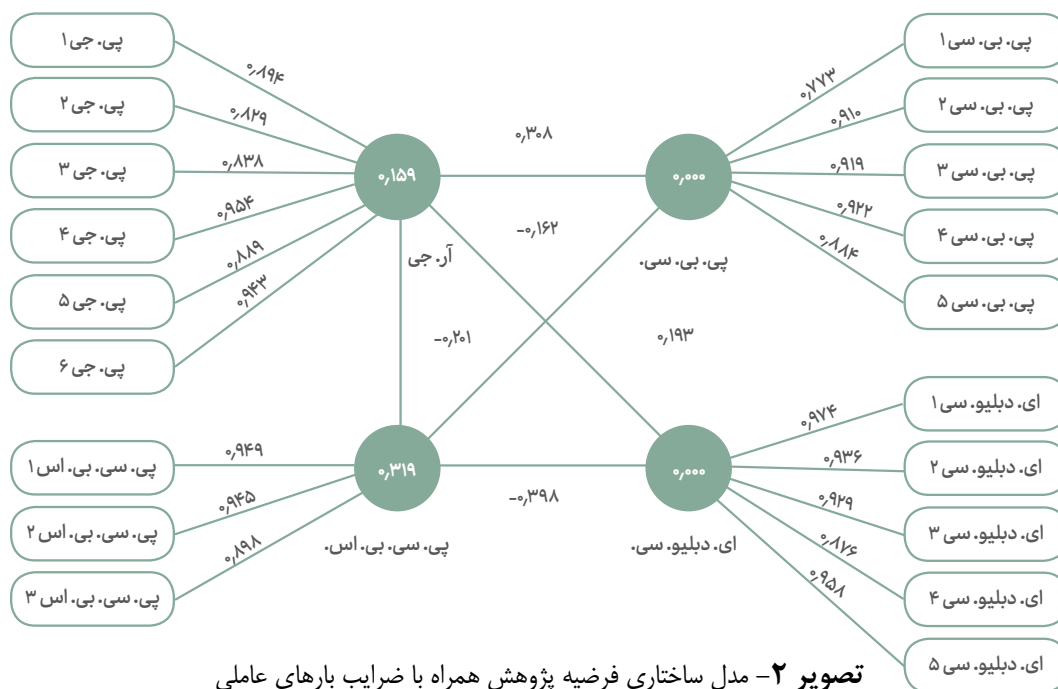
## جدول ۵- کامیونالیته و آراء متغیرهای پژوهش

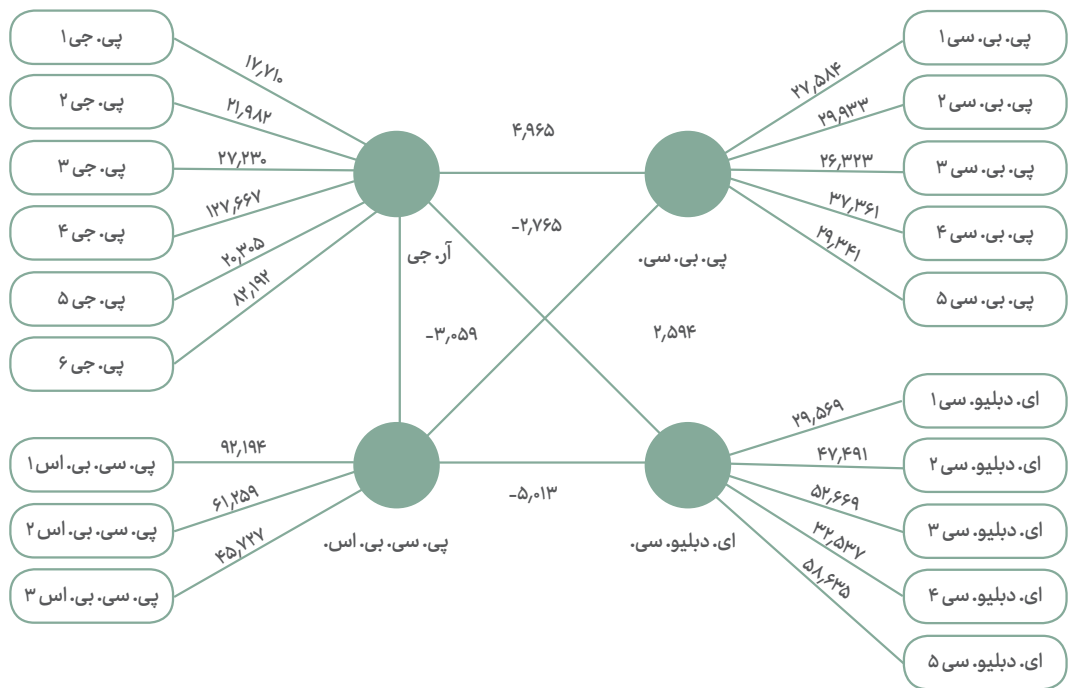
متغیرهای مکنون	علامت اختصاری	کامیونالیته	آراء
اثربخشی کنترل بودجه	بی.بی.سی.	۰,۷۸۰	۰,۰۰۰
جوکاری اخلاقی	ای.دبلیو.سی.	۰,۸۷۴	۰,۰۰۰
عدالت رویه‌ای ادراک شده	پی.جی.	۰,۷۷۹	۰,۱۵۹
تمایل به کسری بودجه	پی.سی.بی.اس.	۰,۸۶۶	۰,۳۱۹

به صورت کلی مقدار جی.ا.اف. ۰,۴۴۴، مقدار آراء ۰,۲۲۹ و مقدار کامیونالیته، ۰,۸۲۵ به دست آمده است که با توجه به مقدار جی.ا.اف، برازش بسیار مناسب مدل کل تایید می‌شود.

## ۵- یافته‌ها و بحث

در این بخش نتایج آزمون فرضیات براساس مدل ساختاری ارائه شده است. بار عاملی مقدار عددی است که میزان شدت رابطه میان یک متغیر پنهان و متغیر آشکار مربوطه را طی فرآیند تحلیل مسیر مشخص می‌کند. هرچه مقدار بار عاملی یک شاخص در رابطه با یک سازه مشخص بیشتر باشد، آن شاخص سهم بیشتری در تبیین آن سازه ایفا می‌کند. همچنین اگر بار عاملی یک شاخص منفی باشد، نشان‌دهنده‌ی تاثیر منفی آن در تبیین سازه‌ی مربوطه است. به بیان دیگر پرسش مربوط به آن شاخص به صورت معکوس طراحی شده است. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از ۰,۵ شود (Richard & Huff, 1988)، موید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است.





### تصویر ۳- مدل ساختاری فرضیه‌ی پژوهش همراه با ضرایب معناداری

نتایج پژوهش نشان داد که مطابق تصویر ۲ و ۳، رابطه‌ی بین کنترل بودجه و تمایل به کسری بودجه رابطه‌ی معناداری است؛ به عبارت دیگر افزایش یک واحدی در کنترل بودجه، باعث کاهش تمایل به کسری بودجه به میزان ۰/۱۶۲ واحد می‌شود. بین جو کاری اخلاقی و تمایل به کسری بودجه رابطه‌ی منفی معنی‌داری وجود دارد؛ یعنی افزایش یک واحدی در جو کاری اخلاقی منجر به کاهش ۰/۳۹۸ واحدی تمایل به کسری بودجه می‌شود. همچنین بین کنترل بودجه و عدالت رویه‌ای ادراک شده رابطه‌ی مثبت معناداری وجود دارد، به این معنا که افزایش یک واحدی در کنترل بودجه منجر به بهبود ۰/۳۰۸ واحدی عدالت رویه‌ای ادراک شده می‌شود. بین جو کاری اخلاقی و عدالت رویه‌ای ادراک شده نیز رابطه‌ی مثبت معناداری وجود دارد. به طوری که افزایش یک واحدی در جو کاری اخلاقی باعث بهبود ۰/۱۳۹ واحدی عدالت رویه‌ای ادراک شده می‌شود. سرانجام بین عدالت رویه‌ای ادراک شده و تمایل به کسری بودجه، رابطه‌ی منفی معناداری وجود دارد. به این معنا که افزایش یک واحدی در عدالت رویه‌ای ادراک شده منجر به کاهش ۰/۲۰۱ واحدی تمایل به کسری بودجه می‌شود. در جدول زیر نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش ارائه شده است.

### جدول ۶- نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	روابط علی بین متغیرهای پژوهش	علامت اختصاری	ضریب مسیر (بتا)	معناداری (تی-ولپو)	نتیجه آزمون
اول	اثربخشی کنترل بودجه بر تمایل به کسری بودجه	پی.بی.سی-پی.بی.سی.		-۲,۷۶۵	تایید فرضیه اول
دوم	جوکاری اخلاقی بر تمایل به کسری بودجه	ای.دبلیو.سی-پی.بی.سی.	-۰,۳۹۸	۵,۰۱۳	تایید فرضیه دوم
سوم	اثربخشی کنترل بودجه بر عدالت رویه‌ای ادراک شده	پی.بی.سی-پی.بی.سی.	۰,۳۰۸	۴,۹۶۵	تایید فرضیه سوم
چهارم	جوکاری اخلاقی بر عدالت رویه‌ای ادراک شده	ای.دبلیو.سی-پی.بی.سی.	۰,۱۳۹	۲,۵۹۴	تایید فرضیه چهارم
پنجم	عدالت رویه‌ای ادراک شده بر تمایل به کسری بودجه	پی.بی.سی-پی.بی.سی.	-۰,۲۰۱	-۳,۰۵۹	تایید فرضیه پنجم

## ۶- نتیجه‌گیری

نگرانی تاریخی این است که مدیران با دریغ داشتن یا نمایش غیرواقعی اطلاعات شخصی خود، در پی ایجاد کسری بودجه هستند تا به این ترتیب منابع را کنترل کنند، به آرمان‌های شخصی خویش دست یابند و پاداش مورد انتظار وابسته به درآمد بودجه را حداکثر سازند در نتیجه تقاضای بودجه یک مدیر الزاما بازتابی از نیازهای واقعی سازمانی نیست (Brugman, 2015). اکثر مطالعات مربوط به کسری بر روی مشارکت در بودجه‌ریزی به‌عنوان توجیهی اصلی برای ایجاد کسری بودجه تمرکز کرده‌اند (Merchant, 1985; Nouri, 1996; Onsi, 1973). مشارکت در بودجه‌ریزی به فرآیندی مربوط می‌شود که در آن زیردستان در تعیین بودجه‌ی خود دخیل هستند و بر آن تاثیر می‌گذارند (Anthony, 2007). با این حال شواهد کمی در رابطه با تاثیر مشارکت در بودجه‌ریزی بر ایجاد کسری بودجه وجود دارد. درحالی‌که برخی از مطالعات بیان می‌دارند که این رابطه منفی است. تعدادی از این پژوهشگران این رابطه را مثبت یا ناچیز می‌دانند. این نتایج متضاد منجر به استفاده از رویکردهای دیگری مانند مدل‌های نمایندگی (Young, 1985) و استفاده از عوامل احتمالی برای پیش‌بینی کردن ایجاد کسری بودجه می‌شود (Derfuss, 2012). اگرچه این رویکردها به کسب بینش راجع به ایجاد کسری بودجه کمک کرده‌اند، اما هنوز موارد زیادی گنگ و مبهم هستند و نیاز به شناسایی و ارزیابی اثرات متغیرهای توصیفی اضافی وجود دارد (Yuen, 2004). در ادامه پیشنهاداتی برای مدیران دستگاه‌های دولتی ارائه می‌شود، اگرچه این رویکردها به کسب بینش راجع به کسری بودجه کمک کرده‌اند اما هنوز موارد گنگ و مبهم هستند و نیاز به شناسایی و ارزیابی اثرات متغیرها وجود دارد.

- مدیران دستگاه‌های دولتی با استفاده از سه مولفه‌ی کارایی، اثربخشی و صرفه اقتصادی در فعالیت‌های دستگاه‌های اجرایی می‌توانند در کاهش کسری بودجه نقش مهمی ایفا کنند. با اثربخشی کنترل بودجه به بررسی نقاط مثبت و منفی سازمان و انحرافات بودجه‌ای بپردازند و از کسری بودجه در سازمان جلوگیری کنند.
- مدیران دستگاه‌های دولتی با حس یگانگی و صمیمیت در بین کارکنان از طریق مشارکت دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها به‌گونه‌ای که احساس کنند مالک کسب‌وکار هستند و برای سازمان به‌خوبی تلاش نمایند و استفاده از پاداش‌های مادی از قبیل پرداخت‌های نقدی و افزایش حقوق پیشنهاد می‌شود؛ زیرا به‌عنوان یکی از برانگیزاننده‌ترین موارد برای کارکنان به‌حساب می‌آید تا با ایجاد تعهد در سازمان رفتارهای مالی مناسب داشته باشند.
- مدیران دستگاه‌های دولتی با مشارکت بالا و کنترل درک شده با ساختارسازی فعالیت‌های سازمانی می‌تواند بودجه را وسیله‌ای برای کنترل قرار دهند.
- مدیران دستگاه‌های دولتی باید با به‌وجود آوردن جو کاری اخلاقی درست در سازمان با استفاده از رویه‌های سازمانی صحیح، سازگار و منصفانه باعث ایجاد احساس رضایت و اعتماد در کارکنان شوند. عدالت رویه‌ای به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر جو کاری اخلاقی سازمان تاثیر می‌گذارد.
- مدیران دستگاه‌های دولتی باید درک خود را از اجرای درست رویه‌ها افزایش دهند تا از احتمال ایجاد کسری بودجه در سازمان جلوگیری کنند؛ زیرا اگر مدیر درک پایینی داشته باشد باعث ایجاد کسری بودجه و تخصیص نادرست منابع می‌شود.

## پی‌نوشت

- 1- Fulger
- 2- General Liner Model
- 3- Convergent Validity

## منابع

- اردلان، محمدرضا. اسکندری، اصغر و گیلانی، مریم (۱۳۹۱). رهبری دانش، هوش سازمانی و اثربخشی سازمانی. مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲۱، ۲۱۱-۷.
- الماسی، حسن. دهگان، محمود و حیدری، داریوش (۱۳۹۵). بررسی تاثیر گزارش تفریح بودجه و دیوان محاسبات کشور در اعمال نظارت بر عملکرد مالی دولت و اثربخشی سالیانه. حسابرسی، شماره ۶۳، ۶۱-۳۵.
- چیت‌بند، علی. مسلمی‌پور، قربانعلی و مهراییان، احمد (۱۳۹۴). بررسی اثر احساس عدالت سازمانی بر رابطه بین رویکرد راهبردی در مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان بانک ملی استان گلستان). اولین کنفرانس بین‌المللی نقش مدیریت انقلاب اسلامی در هندسه قدرت نظام جهانی (مدیریت، سیاست، اقتصاد، فرهنگ، امنیت، حسابداری)، تهران.



- خاتمی، سید محمد (۱۳۸۱). از دنیای شهر تا شهر دنیا. تهران: انتشارات نی.
- روشه، گی (۱۳۹۱). جامعه شناسی تالگوت پارسونز. ترجمه عبدالحسین نیک گهر. تهران: انتشارات نی.
- داور، ونوس و ظهوری، بهاره (۱۳۹۰). بررسی تاثیر ابعاد ارزشی بازاریابی رابطه مند و وفاداری مشتری به برند گوشی های تلفن همراه. مدیریت بازرگانی، شماره ۸، ۱۷۲-۱۴۹.
- عباسی، سعیده. ضرغامی فرد، مژگان و منصوری، حسین (۱۳۹۸). بررسی تبیین عوامل موثر بر شکل گیری جو اخلاقی با تاکید بر نقش اقدامات مدیریت منابع انسانی و ارزش های فرهنگی (مورد مطالعه: سازمان های دولتی شهر بندرعباس). مطالعات مدیریت دولتی ایران، شماره ۴، ۲۴-۱.
- فرحبش، ندا و محرابیان، آزاده (۱۳۹۷). بررسی عوامل موثر بر تمایل به کسری بودجه در ایران. برنامه ریزی و بودجه، شماره ۱، ۷۸-۵۹.
- کلاتری، خلیل (۱۳۸۸). مدلیابی معادله ساختاری در تحقیقات اجتماعی- اقتصادی. تهران: انتشارات فرهنگ صبا.
- کمیجانی، اکبر و ورهامی، ویدا (۱۳۹۱). برآوردی از نقش عوامل موثر بر کسری بودجه در ایران، راهبرد، شماره ۶۴، ۴۲-۲۷.
- محمودی کیا، مریم و همکاران (۱۳۹۴). بررسی رابطه رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان شناختی با میانجی گری عدالت رویه ای و عدالت تعاملی. مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۱، ۲۸۷-۲۶۷.
- Ambrose, M. (2002). Contemporary Justice Research: A new look at a familiar questions. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 89(1), 803-8012.
- Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. Boston: Massachusetts.
- Baerdemaeker, J.D. & Bruggeman, M. (2015). The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment. *Management Accounting Research*, 29, 1-12.
- Busch, T. (2002). Slack in public administration: conceptual and methodological issues. *Managerial Auditing Journal*, 17(3), 153-159.
- Busch, T. & Gustafsson, O. (2002). Slack in the public sector - A comparative analysis of a private and a public enterprise for refuse collection. *Public Management Review*, 4(2), 167-186.
- Buckley, M.R. et al. (2001). Ethical Issues in Human Resources Systems. *Human Resource Management Review*, 11, 11-29.
- Bruns, W.J. & Waterhouse, J.H. (1975). Budgetary control and organizational structure. *Journal of Accounting Research*, 13(2), 177-203.
- Chow, W. C., Cooper, J. & Haddad, K. (1991). The Effects of Pay Schemes and Ratchets on Budgetary Slack and Performance: A Multiperiod Experiment. *Accounting, Organization and Society*, 16(1), 47-60.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321
- Derfuss, K. (2012). Budget slack: some meta-analytic evidence. In: *8th Conference on New Directions in Management Accounting*. Brussels, Belgium.
- Ghokhan, O. & Emine, Y. (2011). Effects of Procedural Justice Perception, Budgetary Control Effectiveness and Ethical Work Climate on Propensity to Create Budgetary Slack. *Business and Economics Research Journal*, 2(4), 1-18.
- Kitapçı, H. & Elçi, M. (2007). Quality Culture, Ethical Climate, Person-Organization Fit and Organizational Commitment: An Empirical Investigation. *Journal of Global Strategic Management*, 1(1), 142-150
- Kren, L. (2003). Effects of uncertainty, participation, and control system monitoring on the propensity to create budget slack and actual budget slack created. *Advances in Management Accounting*, 11, 143-167.
- Langevin, P. & Mendoza, C. (2010). How can Organizational justice moderate the unethical behaviors induced by budgeting systems?. *European Management Journal*, 31(3), 209-222.
- Lau, C.L. & Eggleton, R.C. (2004). Cultural differences in managers' propensity to create slack. *Advances in International Accounting*, 17, 137-174.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Pres.
- Linn, G. et al. (2001). Do Broad Scope Managerial Accounting Systems Moderate the Effects of Budget Emphasis, Budget Participation and Perceived Environmental Uncertainty on the Propensity to Create Budgetary Slack. *Journal of Computer Information Systems*, 42(1), 90-97.

- Li, A. & Cropanzano, R. (2009). Do East Asians respond more/less strongly to organizational justice than North Americans? A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 46(5), 787-805.
- Little, H.T., Magner, N., & Welker, R.B. (2002). The fairness of formal budgetary procedures and their enactment. *Group & Organization Management*, 27(2), 209–225.
- Maiga, A.S. & Jacobs, F.A. (2007). Budget Participation's Influence on Budget Slack: The Role of Fairness Perceptions, Trust and Goal Commitment. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 5(1), 39-58.
- Merchant, K.A. (1985). Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organization and Society*, 10(2), 201-210.
- Nouri, H., Parker, R.J. (1996). The effect of organizational commitment on the relation between budgetary participation and budgetary slack. *Behavioral Research Accounting*, 8, 74-90.
- Potas, N., Erçetin, U. & Koçak, S. (2010). Multi dimensional organizational intelligence measurements for determining the institutional and managerial capacity of girls' technical education institution (Diyarbakir, anliurfa and Konya/Turkey), *African Journal of Business Management*, 4(8), 1644-1651.
- Rusth, D.B. (1994). The budgeting process in a multinational firm. *Multinational Business Review*. 2(2), 59-63.
- Schiff, M. & Lewin, A.Y. (1970). The Impact of Budgets on People. *The Accounting Review*, 45, 259-268.
- Stankov, L. (2000). Structural extensions of a hierarchical view on human cognitive abilities. *Learning and Individual Differences*, 12, 35-51.
- Sulaiman, M. & Mohamad Adnan, S. (2005). Does Islam influence budgetary slack creation? Empirical evidence from Malaysia. *Conference on Emerging Issues in Accounting, Business and Technologies*.
- Treviño, L.K. & Weaver, G.R. (2001). Organizational justice and ethics program follow through: Influences on employees' helpful and harmful behavior. *Business Ethics Quarterly*, 11(4), 651-671.
- Young, S. M. (1985). Participative Budgeting: The Effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack. *Journal of Accounting Research*, 23(2), 829–42.
- Yuen, D.C.Y. (2004). Goal characteristics, communication and reward systems, and managerial propensity to create budgetary slack. *Managerial Auditing Journal*, 19, 517–532.

