



4

Vol. 3  
Winter 2023

Research Paper

Received:  
31 October 2022  
Revised:  
6 December  
2022  
Accepted:  
24 December  
2022  
Published:  
11 January 2023  
P.P: 153-183

ISSN: 2717-1809  
E-ISSN: 2717-199x



## The Behavioral Effects of Budget Tightness Caused by Crises: A Case Study of Covid-19 Pandemic

Mohammad Nazaripour<sup>1</sup> | Babak Zakizadeh<sup>2</sup>

### Abstract

Crises can lead to changes in management control procedures, especially budget controls. Therefore, the current research tries to study and investigate the behavioral effects of budget restrictions caused by crises (case study of Covid-19). This research is correlational in terms of its practical purpose and descriptive-survey data collection method. The data of the current research was collected through the distribution of questionnaires among 97 financial and administrative managers. The time period of the current research is the winter of 1400. The analysis of the research data has been done using the structural equation modeling method. Based on the findings of the current research (1), the crisis caused by Covid-19 causes the budget restrictions to intensify. (2) Budget restrictions through influencing job stress (role conflict and role ambiguity) cause emotional fatigue of budget implementers. (3) Efficient budgets moderate the relationship between budget constraints and job stress. (4) The expectations of senior managers intensify the relationship between budget constraints and job stress. According to the findings of this research, studying and examining changes in budget limits can lead to a better understanding of how budgeting procedures affect these changes, as well as how these procedures are affected by organizational responses to a crisis. Finally, it is suggested that organizations focus on behavioral controls such as budgetary controls with the aim of ensuring continuous compliance with budgetary principles in the implementation process.

**Keywords:** crisis; budgetary constraints; role conflict; role ambiguity; emotional exhaustion; Covid-19 Pandemic.

DOR: 20.1001.1.27171809.1401.3.4.5.4

1. Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Accounting, Hazrat Masoumeh University, Qom, Iran. M.nazaripour@uok.ac.ir

2. Master of Business Administration, Young and Elite Researchers Club, Abadan Branch, Islamic Azad University, Abadan, Iran.





ع

سال سوم  
زمستان ۱۴۰۱

## مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۰۸/۰۹

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۱/۰۹/۱۵

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۱/۱۰/۰۳

تاریخ انتشار:

۱۴۰۱/۱۰/۲۱

صص: ۱۵۳-۱۸۳

شاپا چاپی: ۲۷۱۷-۱۸۰۹  
الکترونیکی: x: ۲۷۱۷-۱۹۹

DOR: 20.1001.1.27171809.1401.3.4.5.4

mnazaripour@yahoo.com

## بررسی اثرات رفتاری محدودیت‌های بودجه‌ای ناشی از بحران‌ها:

## مطالعه موردی کووید ۱۹

محمد نظری پور<sup>۱</sup> | بابک زکی زاده<sup>۲</sup>

## چکیده

بحران‌ها می‌توانند منجر به تغییراتی در رویه‌های کنترل مدیریتی مخصوصاً کنترل‌های بودجه‌ای گردند. از این رو پژوهش حاضر تلاش دارد اثرات رفتاری محدودیت‌های بودجه‌ای ناشی از بحران‌ها (مطالعه موردی کووید ۱۹) را مورد مطالعه و بررسی قرار دهد. این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی، از نوع همبستگی است. داده‌های پژوهش حاضر از طریق توزیع پرسش‌نامه بین ۹۷ مدیر مالی و اداری جمع‌آوری شده است. دوره زمانی پژوهش حاضر زمستان سال ۱۴۰۰ است. تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری انجام شده است. براساس یافته‌های پژوهش حاضر (۱) بحران ناشی از کووید ۱۹ باعث تشدید محدودیت‌های بودجه‌ای می‌شود. (۲) محدودیت‌های بودجه‌ای از طریق اثرگذاری بر استرس‌های شغلی (تعارض نقش و ابهام نقش) باعث خستگی عاطفی مجریان بودجه می‌گردد. (۳) بودجه‌های کارآمد باعث تعدیل رابطه بین محدودیت‌های بودجه‌ای با استرس‌های شغلی می‌گردد. (۴) انتظارات مدیران ارشد باعث تشدید رابطه بین محدودیت‌های بودجه‌ای با استرس‌های شغلی می‌گردد. بنابر یافته‌های این پژوهش، مطالعه و بررسی تغییرات در محدودیت‌های بودجه‌ای می‌تواند باعث درک هرچه بهتر نحوه اثرگذاری رویه‌های بودجه‌ریزی بر این تغییرات و همچنین نحوه تأثیرپذیری این رویه‌ها از واکنش‌های سازمانی نسبت به یک بحران شود. در نهایت، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها بر کنترل‌های رفتاری همچون کنترل‌های بودجه‌ای آن‌هم با هدف اطمینان از رعایت مداوم اصول بودجه‌ای در فرایند اجرا تمرکز ویژه‌ای داشته باشند.

**کلید واژه‌ها:** بحران؛ محدودیت‌های بودجه‌ای؛ تعارض نقش؛ ابهام نقش؛ خستگی عاطفی؛ کووید ۱۹.

۱. نویسنده مسئول: استادیار، گروه حسابداری، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران.

۲. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، واحد آبادان، دانشگاه آزاد اسلامی، آبادان، ایران.



## مقدمه

بحران‌های اقتصادی و اجتماعی باعث می‌شوند تا شرکت‌ها از طریق اعمال تغییراتی در رویه‌های کنترل مدیریت<sup>۱</sup>، بتوانند اقدام به مدیریت ابهامات و فشارهای مالی مربوطه نمایند (کاساس-آرسی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). یکی از راه کارهای سریع و مرسوم به این نوع بحران‌ها، متمرکزسازی تصمیم‌گیری‌ها و تشدید کنترل‌ها است (چرناوسکا-جورجس<sup>۳</sup>، ۱۹۸۸). به هر حال اطلاعات چندانی از اثرات رفتاری این گونه پاسخ‌ها (واکنش‌ها) وجود ندارد (ون‌دراستید<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). در همین راستا، هدف پژوهش حاضر نوعی بینش‌افزایی درخصوص اثرات تشدید کنترل‌ها در پاسخ به یک بحران است. با تمرکز بر بودجه به‌عنوان رکن اصلی رویه‌های کنترل مدیریتی (نمازی و رضایی، ۱۳۹۹)، تلاش می‌شود تا به سؤالات زیر جواب‌های مقتضی ارائه شود:

- در پاسخ به بحران‌ها، شرکت‌ها چگونه با محدودیت‌های بودجه‌ای کنار می‌آیند؟
- اثرات این گونه محدودیت‌های بودجه‌ای بر استرس و خستگی روانی مدیران چیست؟
- تحت چه شرایطی این عوامل استرس‌زا کاهش و یا تشدید می‌شوند؟

برای بسط و توسعه بحث لازم است ابتدا به مفهوم بحران سازمانی اشاره شود. بحران سازمانی رویدادی است که (۱) ارزش‌های مهم سازمان را تهدید نموده، (۲) بیانگر محدودیت زمانی برای پاسخگویی است و (۳) ماهیت غیرقابل پیش‌بینی دارد (کوی‌پرز و والبرز<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). به واسطه بروز همه‌گیری کووید ۱۹، بسیاری از سازمان‌ها در کشورهای مختلف با چنین بحرانی مواجه شدند. برای مثال در سال ۲۰۲۰، این همه‌گیری باعث کاهش تولید جهانی به میزان ۴/۳ درصد شد، که این میزان سه برابر بیشتر از بحران مالی سال ۲۰۰۹ بود (سازمان ملل<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱). بحران ناشی از کووید ۱۹ باعث وقوع موارد زیر شد:

(۱) صنایع و شرکت‌ها با مشکلاتی در زنجیره تأمین، شیوه‌های انجام کار، تقاضای مشتریان و تأمین مالی روبه‌رو شدند و (۲) مردم نیز با افزایش بیکاری و فقر مواجه شدند. در کل، همه‌گیری

1. Management Control (MC)  
2. Casas-Arce et al.  
3. Czarniawska-Joerges  
4. Van der Stede  
5. Kuipers & Wolbers  
6. United Nations

کووید ۱۹ نه تنها یک بحران سلامت عمومی بوده، بلکه یک بحران اقتصادی بود که تأثیر قابل توجهی بر عملکرد مالی و کلی شرکت‌ها گذاشت.

بحران کووید ۱۹ اثرات قابل توجهی بر عملکرد مدیران داشته است. برای مثال مدیران ساعات طولانی‌تری را به صورت دورکاری مشغول به فعالیت بوده، با ابهامات، نگرانی‌ها و معضلات بی‌شماری روبه‌رو شده و با تقاضای فزاینده ناشی از کارهای متعدد مواجه بوده که همه این موارد باعث در ماندگی و فرسودگی آنان شد (شِلنز<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). در همین راستا بنابر نتایج پژوهش سپالا و کامرون<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در ایالات متحده آمریکا به واسطه استرس شغلی ۵۵۰ میلیون روز کاری از دست رفته و سالانه بیش از ۵۰۰ میلیارد دلار زیان بر اقتصاد این کشور تحمیل می‌شود. بنابراین درک و شناخت این موضوع که آیا تغییرات در رویه‌های بودجه‌ریزی ناشی از کووید ۱۹ می‌تواند باعث تهدید بیشتر رفاه مدیران شده یا خیر؟ از اهمیت زیادی برخوردار بوده و آیا در صورت بروز چنین تغییراتی آیا می‌توان آن را کاهش داد؟

در این پژوهش بر فرسودگی عاطفی تأکید ویژه شده است. زیرا این عامل ضمن اثرگذاری بر کیفیت فرسودگی شغلی (به‌عنوان یک سندرم پیچیده) می‌تواند از جمله نشانه‌های جدی آن نیز باشد. فرسودگی عاطفی نوعی فرسودگی جسمی و عاطفی مزمن بوده که به واسطه فشار کاری فزاینده و استرس مداوم ایجاد شده و بر نگرش و عملکرد شغلی افراد اثرگذار است (کاسمن و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). تشدید کنترل‌های بودجه‌ای از جمله واکنش‌های اولیه شرکت‌های مواجه با بحران است (چرناوسکا-جورجس، ۱۹۸۸). در این پژوهش تشدید کنترل‌های بودجه‌ای به‌عنوان راه کار اصلی تحقق اهداف بودجه‌ای سخت‌گیرانه لحاظ شده است. در شرایط عادی و معمولی استفاده مدبرانه از کنترل‌های بودجه‌ای سخت‌گیرانه می‌تواند منجر به کسب نتایج مثبتی همچون درک هرچه بهتر اهداف، اطمینان از جهت‌گیری‌ها و سازگاری بیشتر اقدامات مدیران با اهداف سازمانی شود (جوہانسون و سیوربو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). به‌رحال در مواقعی که شرکت‌ها قصد دارند از طریق تشدید کنترل‌های بودجه‌ای واکنش سریعی به بحران‌ها نشان دهند، احتمال عدم تحقق اهداف استراتژیک و بلندمدت افزایش می‌یابد. بنابراین انتظار می‌رود در چنین مواقعی مدیران

1. Schelenz
2. Seppala & Cameron
3. Klusmann et al.
4. Johansson & Siverbo

احساس خستگی عاطفی بیشتری داشته؛ زیرا ابهامات آنان نسبت به وظایف محوله بیشتر شده (ابهام نقش) و در نتیجه از دید مدیران تنوع و تضاد وظایف محوله افزایش خواهد یافت (تعارض نقش). در دوران همه‌گیری کووید ۱۹، شرکت‌ها برای کنترل اثرات منفی این بحران اقدام به تشدید کنترل‌های بودجه‌ای خود کردند. تشدید کنترل‌های بودجه‌ای از طریق افزایش ابهام و تعارض نقش می‌تواند باعث افزایش خستگی عاطفی مدیران شود. همچنین ابهام نقش باعث تعدیل اثرات کنترل‌های بودجه‌ای بر فرسودگی عاطفی می‌شود؛ زیرا انتظار می‌رود کنترل‌های بودجه‌ای به همان شیوه کارآمد قبل از بحران به کار رفته، اما در مقابل فرسودگی عاطفی باعث تشدید فرایند محقق‌سازی انتظارات مدیران ارشد مورد اعتماد می‌شود (بدفورد و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲).

انجام این پژوهش می‌تواند از جنبه‌های زیر مهم و بااهمیت باشد. (۱) در زمینه نحوه و میزان اثرگذاری بحران‌های جهانی و فراگیر بر تغییر نقش در بودجه پژوهش‌های کمی انجام شده است (بدفورد و همکاران، ۲۰۲۲)، از این رو یافته‌های پژوهش حاضر می‌تواند درک و شناخت ما نسبت به تغییرات صورت گرفته در رویه‌های بودجه‌ریزی شرکت‌ها آن‌هم به واسطه بحران‌های پیش آمده را افزایش دهد. در فرایند ارزیابی عملکرد بودجه‌ای وظایف برنامه‌ریزی و تخصیص منابع از اهمیت بیشتر (کمتر) برخوردارند؛ زیرا شرکت‌ها به مشکلات مالی ناشی از بحران‌ها واکنش نشان می‌دهند (بکر و همکاران، ۲۰۱۶). بر این اساس پژوهش حاضر تلاش دارد تا تغییرات در محدودیت‌های کنترل بودجه‌ای را مورد مطالعه و بررسی قرار دهد. این امر به نوبه خود می‌تواند باعث افزایش درک هرچه بهتر نحوه اثرگذاری رویه‌های بودجه‌ریزی بر این تغییرات و همچنین نحوه تأثیرپذیری این رویه‌ها از واکنش‌های سازمانی نسبت به یک بحران شود.

(۲) یافته‌های این پژوهش می‌تواند باعث تقویت ادبیات کنترل‌های مدیریتی شود. بدین معنی که پژوهش حاضر تلاش دارد تا در زمینه پیامدهای رفتاری ناشی از تشدید کنترل‌های بودجه‌ای که به واسطه بروز یک بحران فراگیر صورت می‌گیرد، شواهدی را ارائه نماید. بنابراین یافته‌های پژوهش‌هایی همچون مارگین سن (۲۰۰۶)، برنی و ودینر<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) مارگین سن و بُوی (۲۰۰۹، ۲۰۱۴) می‌توان اظهار داشت در شرایط نسبتاً باثبات رویه‌های کنترل مدیریتی تأثیرپذیری چندانی از عوامل استرس‌زای نقش (شغلی) ندارند. از آنجایی که بین شرایط بحران و شرایط باثبات

1. Bedford et al.

2. Burney & Widener

تفاوت‌های زیادی وجود داشته و ادبیات چندانی نیز در این زمینه وجود ندارد، پژوهش حاضر تلاش دارد از طریق بررسی اثرات تشدید کنترل‌های بودجه‌ای ناشی از بحران‌های فراگیر باعث تقویت ادبیات پژوهش گردد.

بر اساس موارد بالا، محدودیت‌های بودجه‌ای ناشی از بحران‌ها با محدودیت‌های متداول کنترل‌های بودجه‌ای متفاوت است؛ زیرا مورد اول ناگهانی اتفاق افتاده و عموماً منطبق با اهداف استراتژیک سازمان نمی‌باشد. در چنین شرایطی، انتظار می‌رود تشدید کنترل‌های بودجه‌ای باعث افزایش ابهام و تعارض نقش و در نتیجه فرسودگی عاطفی شود. بنابراین بسط و توسعه ابعاد مختلف کنترل‌های مدیریتی مهم است؛ زیرا تاکنون در خصوص وجود رابطه بین رویه‌های کنترل مدیریتی و فرسودگی عاطفی پژوهش‌های چندانی صورت نگرفته است. فرسودگی عاطفی ضمن آن که یک موضوع مهمی است، معمولاً می‌تواند برای سازمان‌ها نیز پرهزینه باشد. به علاوه به واسطه میدانی بودن پژوهش حاضر؛ یافته‌های این پژوهش می‌تواند باعث بسط و توسعه دانش مرتبط با پیامدهای روانی انتخاب رویه‌های مدیریتی بود. از آنجایی که برای شرکت‌ها استرس و سلامت روانی مدیران مهم بوده، لذا یافته‌های این پژوهش می‌تواند در مدیریت عوامل و شرایط تأثیرگذار بر این موارد مؤثر واقع شود. بنابراین ضرورت دارد شرکت‌ها هنگام تطبیق رویه‌های کنترل‌های بودجه‌ای با شرایط پیش آمده احتیاط لازم را داشته باشند.

از آنجایی که شرایط کرانه‌ای مهمی (عدم به کارگیری روش‌های متعارف در تصمیم‌گیری‌ها) بر پیامدهای رفتاری ناشی از تشدید کنترل‌های بودجه‌ای حاکم است، از این رو اثرات تشدید کنترل‌های بودجه‌ای بر ابهام نقش، به واسطه تجربه شرکت‌ها در استفاده از کنترل‌های بودجه‌ای به یک شیوه مؤثر، می‌تواند کاهشی باشد (بدفورد و همکاران، ۲۰۲۲). اما در مقابل محقق‌سازی انتظارات مدیران ارشد مورد اعتماد می‌تواند باعث افزایش اثرات تشدید کنترل‌های بودجه‌ای بر ابهام نقش شود. این یافته‌ها منجر به شکل‌گیری دو نوع بینش می‌گردد. در مواقعی که مدیران در زمینه نقش آفرینی بودجه در مدیریت مؤثر ابهامات پیش‌رو دارای تجربیاتی موفق باشند، آنگاه آنان نسبت به تشدید کنترل‌های بودجه‌ای واکنش مساعدی از خود نشان خواهند داد. همچنین این کار فرایند یادگیری مدیران را تسهیل می‌کند. بنابراین، چنین مدیرانی بهتر می‌توانند ابهام نقش ناشی از تشدید ناگهانی کنترل‌های بودجه‌ای را مدیریت نموده و مانع اثرگذاری حداکثری آن بر

فروودگی عاطفی شوند. این امر حاکی است از این است که کنترل‌های کارآمد می‌تواند در مدیریت تقاضاهای شغلی (حتی در صورت بروز شرایط بحرانی) مؤثر واقع گردد. در نتیجه اگر مدیران تصور نمایند بودجه کارآمد است، آنان درمی‌یابند که تشدید کنترل‌های بودجه‌ای می‌تواند راه کار مناسبی برای مواجهه با بحران‌ها باشد. این کار باعث توسعه وسعت عمل مدیران بدون تحمیل هرگونه بار اضافی بر آنان می‌شود. اما در مقابل محقق‌سازی انتظارات مدیران ارشد مورد اعتماد می‌تواند باعث افزایش اثرات تشدید کنترل‌های بودجه‌ای بر ابهام نقش شود. بدین معنی که به واسطه محقق‌سازی انتظارات مدیران ارشد مورد اعتماد، تلاش مدیران مضاعف شده که این امر به نوبه خود باعث ایجاد استرس در مدیران و در نتیجه خستگی عاطفی آنان می‌گردد. از این رو در شرکت‌هایی که محقق‌سازی انتظارات مدیران مافوق در سطح بالایی قرار دارد، ضروری است هنگام تطبیق رویه‌های کنترل مدیریتی برای مواجهه با بحران‌ها، احتیاط لازم صورت گیرد.

مابقی بخش‌های پژوهش حاضر به شرح زیر است: بخش دوم شامل ادبیات و مبانی نظری تدوین فرضیه‌ها می‌شود. بخش سوم شامل روش‌شناسی پژوهش و بخش چهارم دربرگیرنده یافته‌های پژوهش می‌باشد. در نهایت، بخش ۵ شامل نتیجه‌گیری، پیشنهادها و محدودیت‌ها می‌شود.

## ادبیات و مبانی نظری تدوین فرضیه‌ها

در این بخش انتظارات نظری، که در قالب شکل (۱) نشان داده شده است، ارائه می‌شود. استدلال بر این است که تشدید کنترل‌های بودجه‌ای پاسخ اولیه شرکت‌ها به بحران‌ها بوده که این امر به نوبه خود باعث افزایش استرس مدیران و در نتیجه فروودگی عاطفی آنان می‌شود. با این حال توانایی مدیران جهت مواجهه با تغییرات ناگهانی به شرایط موجود (همچون درصد احتمال محقق شدن اهداف بودجه‌ای و میزان اهمیت محقق‌سازی انتظارات مدیران ارشد مورد اعتماد) بستگی دارد. ابتدا واکنش شرکت‌ها به بحران مورد توجه قرار می‌گیرد. این کار از طریق بررسی رابطه بین اثرات بحران و میزان فشار و استرس تحمیل شده بر مدیران به واسطه تشدید کنترل‌های بودجه‌ای مورد مطالعه و بررسی قرار می‌گیرد. سپس رابطه بین تشدید کنترل‌های بودجه‌ای و سطوح بالاتر فروودگی عاطفی مورد مطالعه و بررسی قرار می‌گیرد؛ زیرا فرض بر این است که ابهام نقش و تعارض نقش افزایش یابد. در نهایت، اثرات تعدیلی شرایط کرانه‌ای بر رابطه بین تشدید کنترل‌های

بودجه‌ای و عوامل استرس‌زای نقش (شغلی) از طریق مدنظر قرار دادن ادراکات مرتبط با بودجه‌های کارآمد و محقق‌سازی انتظارات مدیران ارشد مورد اعتماد موجود نسبت به مدیران ارشد مورد مطالعه و بررسی قرار می‌گیرد.

### اثرات یک بحران بر کنترل‌های بودجه‌ای

ویژگی‌های بحران‌ها عبارتند از: به خطر افتادن تحقق اهداف سازمانی، افزایش ابهامات و عدم اطمینان‌ها، کاهش قابلیت کنترل و تعیین یک بازه زمانی محدود برای پاسخگویی (باندی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). ضرورت اقدام سریع برای حداقل‌سازی اثرات بالقوه یک بحران بدین معنی است که تصمیم‌گیرندگان سازمانی قادر به ارزیابی صحیح و کامل جایگزین‌های امکان‌پذیر نیستند. از آنجایی که تغییرات اساسی در استراتژی‌ها و ساختارها عموماً در بلندمدت رخ می‌دهد، واکنش‌های سریع به بحران‌ها می‌تواند تبعات ناخوشایند و پیش‌بینی نشده‌ای را به همراه داشته باشد (سیت‌کین و پابلو<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲). به‌منظور هماهنگ‌سازی تلاش‌ها جهت مقابله با بحران‌ها، پاسخ‌های سریع در قالب تصمیمات متمرکزتر و کنترل‌های پیشرفته‌تر صورت می‌پذیرد؛ برای نمونه پاسخ‌های متداول شامل محدودسازی بودجه‌های موجود و تشدید تلاش‌ها برای اطمینان از قابلیت پاسخگویی است (میلبورن و همکاران، ۱۹۸۳). به اعتقاد چرناوسکا-جورجس (۱۹۸۸) واکنش انفعالی مدیران به بحران‌ها، نشان‌دهنده نوعی تشدید کنترل‌ها است. در پاسخ به همه‌گیری کووید ۱۹ بسته به شدت و جهت اثرات ادراک شده، بنابراین انتظار می‌رود شرکت‌ها کنترل‌های بودجه‌ای را تشدید کنند. علی‌رغم اینکه ممکن است پاسخ‌های شرکت‌ها به یک بحران شامل کاهش بودجه، تمرکزگرایی و کنترل دقیق‌تر باشد، اما تلاش می‌شود در تحلیل‌ها از مجموعه گسترده‌تری از پاسخ‌های بالقوه استفاده شود.

تشدید کنترل بودجه‌ای به این معنای افزایش سخت‌گیری در تحقق اهداف بودجه‌ای است. مدیران ارشد بر تحقق اهداف بودجه‌ای تأکید ویژه داشته و نسبت به انحرافات بودجه‌ای تحمل کمتری دارند. از این رو آنان برای شناسایی این گونه انحرافات به‌طور مداوم با مدیران زیردست در تعامل می‌باشند. این امر منجر به شکل‌گیری و رشد فرهنگ بودجه‌ای می‌گردد (آندرسون و

1. Bundy et al.

2. Sitkin & Pablo



لیلیس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). بنابراین در طی یک بحران، شرکت‌ها به برنامه‌ریزی و تخصیص منابع بودجه‌ای اهمیت ویژه‌ای قائل هستند. بنابراین می‌توان فرضیه اول را به شرح زیر تدوین نمود:

**فرضیه ۱:** اثرات منفی همه‌گیری کووید ۱۹ با تشدید کنترل‌های بودجه‌ای رابطه مثبت و معناداری دارد.

### تشدید کنترل‌های بودجه‌ای، استرس نقش و خستگی عاطفی

در ادبیات پژوهش، تشدید کنترل‌های بودجه‌ای با پیامدهای سازمانی و رفتاری مثبت و منفی همراه است. طبق نتایج پژوهش جوهانسون و سیوربو (۲۰۱۴) در مواقعی که قابلیت اطمینان منابع از کفایت لازم برخوردار نیست، محدودیت‌های بودجه‌ای احتمال تحقق اهداف بودجه‌ای را افزایش می‌دهند. براساس یافته‌های پژوهش مارچینسون و اوگدن<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) مدیرانی که با عدم اطمینان در خصوص تحقق انتظارات‌شان مواجه هستند، ممکن است از اعمال محدودیت‌های بودجه‌ای استقبال کنند، زیرا این محدودیت‌ها به تقویت ساختارها و افزایش اطمینان کمک می‌کنند. از سوی دیگر، طبق نتایج بسیاری از پژوهش‌ها محدودیت‌های بودجه‌ای دارای اثرات منفی همچون رفتارهای کوتاه‌مدت افراطی، دستکاری معیارهای عملکرد و تنش‌های شغلی می‌باشد (برای نمونه پژوهش‌های گریستین و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰ و مرچند، ۱۹۹۰). با این حال پژوهش حاضر تلاش دارد اعمال محدودیت‌های بودجه‌ای را به‌عنوان یک راه‌کار سریع به یک تهدید فوری ناشی از یک بحران فراگیر را مورد مطالعه و بررسی قرار دهد. در شرایط عادی انتظار می‌رود محدودیت‌های بودجه‌ای اعمال شده با بسته کنترل‌های مدیریتی (که خود نیز بخشی از آن است) همخوانی داشته باشد. بسته کنترل‌های مدیریتی بر تحقق اهداف سازمانی در شرایط موجود تأکید دارد (بدفورد و مالی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). همچنین انتظار می‌رود خود بودجه نیز با اهداف سازمانی سازگار باشد. با این وجود اگر محدودیت‌های بودجه‌ای به‌صورت یک واکنش غریزی به یک بحران اتفاق افتد، آنگاه این محدودیت‌ها لزوماً مبتنی بر اهداف سازمانی نخواهند بود. براساس یافته‌های پژوهش هاپوود<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) در مواجهه با بحران‌های مالی جهانی، تمرکز بر منابع مالی کوتاه‌مدت نوعی پاسخ داخلی و

1. Anderson & Lillis
2. Marginson & Ogden
3. Curristine et al.
4. Bedford & Malmi
5. Hopwood

درون‌زا محسوب می‌شود. با این حال اگر علت بحران خارجی باشد، احتمالاً بقا و تداوم فعالیت هر سازمانی نیازمند اعمال تغییراتی متناسب با آن در استراتژی‌ها باشد. هرچند معمولاً استراتژی‌ها در ابتدای شروع بحران تغییر ننموده، اما در صورت تداوم بحران تغییر در استراتژی‌ها و اهداف بلندمدت ضروری است (جانکه و همکاران، ۲۰۱۴). در واقع سازمان‌ها در مواجهه با بحران‌ها اصرار بر اهداف اولیه خود داشته، این در حالی است که آن‌ها باید بپذیرند که شرایط تغییر نموده است و دیگر آن اهداف قابل تحقق نیستند (هاپ‌وود، ۲۰۰۹). در نتیجه، بودجه با استراتژی‌ها ناهماهنگ شده و دیگر به‌عنوان یک ترجمه مالی کوتاه‌مدت قادر به محقق‌سازی اهداف یک برنامه بلندمدت نبوده و بنابراین یک تقاضای اضافی از زیردستان محسوب می‌شود. به‌علاوه تشدید کنترل‌های بودجه‌ای تحقق اهداف بودجه‌ای را مشکل نموده و باعث افزایش تقاضا از زیردستان می‌شود (ماس و ماتیکا، ۲۰۰۹). زمانی که افراد برای یک مدت طولانی با تقاضاهای فزاینده روبه‌رو شوند، متحمل هزینه‌های روانی و فیزیولوژیکی زیادی شده و همچنین انرژی آنها تخلیه شده و بنابراین دچار فرسودگی عاطفی می‌شوند (کرافورد و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). بنابراین انتظار می‌رود محدودیت‌های بودجه‌ای از طریق افزایش هزینه‌های ناشی از استرس شغلی باعث فرسودگی عاطفی شود.

استرس شغلی به‌معنای احساس ناتوانی در انجام وظایف شغلی بوده و دارای دو بعد ابهام نقش و تعارض نقش می‌باشد (برکرت و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). براساس نتایج پژوهش آلا رکون<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) عوامل استرس‌زای نقش (شغلی) باعث افزایش خستگی عاطفی می‌شوند. تعارض نقش بیانگر نوعی ناسازگاری ادراک شده از انتظارات نقش (شغلی) بوده و زمانی رخ می‌دهد که تحقق یک هدف باعث ایجاد مشکلاتی برای تحقق سایر اهداف می‌نماید (کری و گوردون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). یافته‌های پژوهش مارگین‌سن و بوی (۲۰۰۹) نشان می‌دهد تأکید بر تحقق اهداف بودجه‌ای علی‌رغم وجود انتظارات شغلی ناسازگار (برای مثال نوآر بودن همزمان با رعایت اهداف بودجه‌ای) می‌تواند باعث افزایش تعارض نقش ادراک شده شود. همچنین

1. Maas & Matejka
2. Crawford et al.
3. Burkert et al.
4. Alarcon
5. Creary & Gordon

یافته‌های پژوهش ماس و ماتیکا (۲۰۰۹) نشان داد تعارض نقش زمانی افزایش می‌یابد که زیردستان علاوه بر ایفای مسئولیت‌های متداول ملزم به تحقق مسئولیت‌های شغلی بیشتر واگذار شده از سوی مافوق خود باشند. در همین راستا، انتظار می‌رود محدودیت‌های ناگهانی بودجه‌ای مدیران را با فشارهای شغلی اضافی که عموماً با اهداف بخشی و سازمانی سازگار نیستند، مواجه کند. در نتیجه می‌توان انتظار افزایش تعارض نقش را داشت.

ناهماهنگی بین کنترل‌های بودجه‌ای کوتاه‌مدت و اهداف استراتژیک باعث افزایش ابهام نقش برای مجریان بودجه می‌گردد. ابهام نقش به معنای شکاف بین اطلاعات موجود و اطلاعات مورد نیاز برای ایفای مناسب نقش بوده که این امر به نوبه خود باعث عدم اطمینان افراد نسبت به وظایف محوله می‌گردد (کارت و هارپر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). اعمال محدودیت‌های بودجه‌ای ابهامات زیادی را بر مجریان بودجه تحمیل می‌کند؛ زیرا آن‌ها نه تنها باید در خصوص رفع نگرانی‌های مالی سازمان چاره‌اندیشی نموده، بلکه باید در خصوص تحقق اهداف بخشی و سازمانی نیز تصمیمات مقتضی اتخاذ کنند. از آنجایی که در مواجهه با بحران‌ها، تصمیمات سازمانی به صورت متمرکز اتخاذ می‌شود، محدودیت‌های بودجه‌ای به صورت از بالا به پایین اعمال شده و بنابراین مشارکت زیردستان به حداقل می‌رسد. به واسطه محدودیت اعمال شده بر جریان اطلاعات، زیردستان از درک صحیح وظایف و انتظارات شغلی و همچنین دریافت دستورالعمل‌های مشخص در خصوص نحوه برقراری تعادل در وظایف و مسئولیت‌ها محروم می‌شوند (پارکر و کیج<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). در نتیجه، زیردستانی که با محدودیت‌های بودجه‌ای روبه‌رو هستند، با ابهامات بیشتری در خصوص نحوه انجام مسئولیت‌ها و وظایف محوله مواجه می‌شوند. بنابراین می‌توان فرضیه‌های زیر را ارائه نمود:

**فرضیه ۲ الف:** در شرایط بحرانی، بین تشدید کنترل‌های بودجه‌ای و فرسودگی عاطفی مجریان بودجه از طریق تعارض نقش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

**فرضیه ۲ ب:** شرایط بحرانی، بین تشدید کنترل‌های بودجه‌ای و فرسودگی عاطفی مجریان بودجه از طریق ابهام نقش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

1. Carter & Harper  
2. Parker & Kyj

فرضیه‌های فوق بیانگر اثرات تشدید کنترل‌های بودجه‌ای بوده که توسط متغیرهای تعارض نقش و ابهام نقش میانجی‌گری شده‌اند. بنابراین انتظار می‌رود بین محدودیت‌های بودجه‌ای و هر دو عامل استرس‌زای شغلی رابطه مثبتی برقرار باشد.

### اثرات بودجه‌های کارآمد

انتظار نمی‌رود اثرگذاری محدودیت‌های بودجه‌ای ناشی از بحران‌ها، به شرط مهیا بودن عوامل سازمانی، فراگیر باشد. به طور خاص انتظار می‌رود سیستم‌های بودجه‌ای به گونه‌ای طراحی شده باشند که بتوانند ضمن نقش آفرینی در تحقق اهداف مورد نظر، باعث کاهش اثرات محدودیت‌های بودجه‌ای بر عوامل استرس‌زا نیز شوند. کنترل‌های کارآمد به آن دسته از کنترل‌هایی اطلاق می‌شود که به مدیران کمک می‌کند تا در مواجهه با ابهامات پیش رو به جای نادیده‌انگاری، بر هوش و تجربه خود اتکا کنند (بیسبه و همکاران، ۲۰۱۹).

البته بودجه‌ها می‌توانند در عین سخت بودن، کارآمد نیز باشند. محدودیت بودجه‌ای به معنای تلاش مدیران ارشد در خصوص تحقق اهداف بودجه‌ای سخت و محکم می‌باشد، و در مقابل کنترل‌های بودجه‌ای کارآمد نیز به معنای ادراک مدیران زیردست مبنی بر ابزار حمایتی بودن بودجه می‌باشد. جدای از تمایز مفهومی، به لحاظ انعطاف‌پذیری بین این دو جنبه از کنترل‌های بودجه‌ای نیز تفاوت‌هایی وجود دارد. محدودیت‌های بودجه‌ای نوعی انتخاب واقعی بوده که عموماً می‌تواند در کوتاه‌مدت آن‌هم در پاسخ به یک بحران جدی اتفاق افتد. در مقابل، تدوین یک بودجه کارآمد زمان زیادی را می‌طلبد. پژوهش واترز و وایلدروم<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) که در خصوص تدوین و توسعه یک سیستم ارزیابی عملکرد کارآمد صورت گرفت، نشان داد موفقیت تلاش‌های توسعه‌ای بستگی به توانایی بسیج و به کارگیری تجربیات کارکنان در قالب مهارت‌ها و رویه‌های موجود، تمایل به مهارت‌افزایی و استقبال از یادگیری دارد. موارد مذکور جنبه اجبار و تحمیلی نداشته و بنابراین مستلزم فرایندی است که می‌بایست بر صبر، تشویق و استقلال بخش‌ها استوار باشد. به علاوه پیش‌بینی می‌شود که کارآمدی کنترل‌های بودجه‌ای مبتنی بر تجربیات و باورهای مجریان بودجه باشد. اثربخشی کنترل‌های بودجه‌ای نیازمند این است که ابتدا این نوع کنترل‌ها در

1. Wouters and Wilderom

ساختار غیررسمی سازمان نهادینه شوند. کُندی از جمله ویژگی‌های ساختارهای غیررسمی است. بدین معنی که آثار تغییرات با تأخیر زمانی قابل مشاهده است (هافمن و وان‌لنت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). در کل، سازمان‌ها به دنبال بهبود کارآمدی سیستم‌های خود هستند. در همین راستا کارآمدسازی کنترل‌های بودجه‌ای یک انتخاب آگاهانه بوده که نتایج آن در بلندمدت قابل تحقق بوده، هرچند که ممکن است در کوتاه‌مدت نیز بتواند به عنوان یک عامل زمینه‌ای مؤثر مدنظر قرار گیرد.

این عامل شبه‌زمینه‌ای نقش مهمی در درک هرچه بهتر واکنش کارکنان نسبت به تشدید کنترل‌های بودجه‌ای ناشی از بحران‌ها دارد. بدین ترتیب در هنگام بروز بحران‌ها، مدنظر قرار دادن تجربیات کارکنان (درخصوص سیستم‌های بودجه‌ای) ضروری است. انتظار می‌رود به دو دلیل زیر کارآمدسازی بودجه‌ای بتواند باعث تعدیل اثرات محدودیت‌های بودجه‌ای بر عوامل استرس‌زای نقش و سپس خستگی عاطفی گردد.

(۱) زیردستانی که بودجه را به عنوان یک ابزار کارآمد فرض می‌کنند، به احتمال زیاد اراده و توانایی لازم جهت مواجهه با محدودیت‌های بودجه‌ای ناشی از بحران‌ها را دارا هستند. کارآمدسازی بودجه‌ای ضمن افزایش شفافیت درخصوص منشاء ایجاد هزینه‌ها و تبیین صحیح ماهیت رفتار هزینه‌ها در سطوح مختلف فعالیت، می‌تواند در تنظیم بودجه براساس واقعیات موجود نیز مؤثر باشد (موچی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). این امر می‌تواند فرصت بیشتری را در اختیار افراد قرار دهد تا بتوانند راه‌های مناسب برآورده‌سازی تقاضاهای شغلی ناشی از محدودیت‌های بودجه‌ای را یاد بگیرند. بدین ترتیب تاحدی اثر محدودیت‌های بودجه‌ای بر تعارض نقش می‌تواند تعدیل شود. بودجه‌های کارآمد از طریق هم‌راستا نمودن اقدامات بخش‌های مختلف با اهداف سازمانی، می‌تواند به نحو مناسبی زمینه اولویت‌بندی بهتر وظایف و هماهنگ‌سازی تلاش‌ها در راستای تحقق اهداف بودجه‌ای را فراهم نماید (چاپ‌من و کین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). این وضعیت از طریق کاهش ابهامات سر راه تحقق اهداف بودجه‌ای سخت‌تر، می‌تواند باعث کاهش اثرات محدودیت‌های بودجه‌ای ناشی از ابهام نقش گردد. در کل، بودجه‌های کارآمد می‌توانند به افراد در مواجهه با بحران‌های احتمالی به یک شیوه نظامند اما منعطف کمک نمایند. بدین معنی که توانایی افراد برای شناسایی

1. Hofmann & Van Lent

2. Mucci et al.

3. Chapman & Kihn

طرق مختلف انجام یک کار و سپس انتخاب بهترین راه کار ممکن افزایش یافته و همچنین بودجه‌های کارآمد مجوزی است برای انجام وظایف محوله. براین اساس، انتظار می‌رود بودجه‌های کارآمد ضمن افزایش قدرت تشخیص افراد در خصوص راه کارهای جایگزین، بتواند منابع روان‌شناختی بیشتری را در اختیار آنان قرار دهد. بنابراین تمایل به اعمال محدودیت‌های بودجه‌ای باعث افزایش ابهام و تعارض نقش می‌گردد. این انتظار با تئوری الزامات شغلی-منابع سازگار است. بدین معنی که افزایش تقاضای شغلی که عموماً باعث تشدید عوامل استرس‌زای شغلی و فرسودگی شغلی می‌شود، می‌تواند متأثر از میزان اختیارات و منابع شغلی در دسترس باشد (کرافورد و همکاران، ۲۰۱۰).

(۲) تلاش افراد برای تحقق تقاضاهای شغلی ناشی از محدودیت‌های بودجه‌ای می‌تواند متأثر از نحوه طراحی بودجه‌ها باشد. چالش‌ها و موانع ناشی از تقاضاهای شغلی بر شناخت و توانایی مقابله افراد با اینگونه چالش‌ها و موانع مؤثر است (کرافورد و همکاران، ۲۰۱۰). محدودیت‌های بودجه‌ای ناشی از بحران‌ها می‌تواند مانع و یا محدودیتی برای تحقق اهداف بودجه‌ای تلقی گردند. این امر به نوبه خود باعث افزایش تعارض نقش، ابهام نقش و خستگی عاطفی می‌گردد. به هر حال، افزایش تقاضاهای شغلی به واسطه بودجه‌های کارآمد بیشتر یک چالش هستند تا یک مانع. یک بودجه کارآمد عمدتاً مسئله‌محور و منعطف بوده و می‌تواند به توانمندسازی افراد جهت پاسخگویی به تقاضاهای شغلی کمک کند (کیل‌روی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). بنابراین انتظار می‌رود اثرات محدودیت‌های بودجه‌ای بر ابهام و تعارض نقش و در نتیجه فرسودگی عاطفی تعدیل شود؛ زیرا فرض بر این است افرادی که به کارآمدی بودجه اعتقاد دارند از توانمندی بیشتری جهت مقابله با چالش‌های فزاینده ناشی از محدودیت‌های بودجه‌ای برخوردار باشند. بنابراین می‌توان فرضیه‌های زیر را ارائه نمود:

**فرضیه ۳ الف:** در شرایط بحرانی، بودجه‌های کارآمد باعث تعدیل اثرات تشدید کنترل‌های بودجه‌ای بر تعارض نقش می‌شود.

**فرضیه ۳ ب:** در شرایط بحرانی، بودجه‌های کارآمد باعث تعدیل اثرات تشدید کنترل‌های بودجه‌ای بر ابهام نقش می‌شود.

1. Kilroy et al.

## اثرات انتظارات مدیران ارشد مورد اعتماد

اعتماد از جمله عوامل تأثیرگذار بر استرس و پیامدهای شغلی بوده که بیانگر تمایل افراد به پذیرش آسیب‌های ناشی از اقدامات طرف دیگر بوده که براساس انتظارات مثبت از ویژگی‌های آنان می‌باشد (دونگ و چانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). در پژوهش حاضر، اعتماد مجریان بودجه به مدیران ارشد مورد توجه جدی بوده، زیرا این عامل نقش مهمی در پیامدهای شغلی دارد. طبق نتایج پژوهش لی و تان (۲۰۱۳) اعتماد به مدیران ارشد به طور ذاتی یک ویژگی مثبت تلقی شده و بر مواردی همچون تعهد سازمانی، سلامت روانی، رضایت شغلی و عملکرد افراد تأثیر مستقیمی دارد. براساس نتایج پژوهش برکرت و همکاران (۲۰۱۱) اعتماد به مافوق باعث کاهش ابهام نقش و تعارض نقش می‌گردد. با این حال براساس ادبیات روان‌شناسی سازمانی بسیاری از پیامدهای مهم اعتماد به طور مستقیم بر رفتار اثرگذار نبوده، اما می‌تواند از طریق اثرگذاری بر جهت و یا شدت رابطه بین یک نشانه رفتاری و پیامدهای حاصل از آن مؤثر واقع گردد (دیرکیس و فرین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). به‌علاوه به اعتقاد اسکینر و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) اعتماد می‌تواند یک جنبه تاریک نیز داشته باشد، زیرا پیامدهای اعتماد همیشه برای یک یا چند طرف مثبت نیست.

اعتماد به مافوق تاحدی ناشی از یک‌سری تعاملات اجتماعی مفید مبتنی بر اصل تقابل (دریافت چیزی در ازای آنچه که داده می‌شود) بوده که به‌موجب آن رفتار سودمند در حال حاضر باعث ایجاد تعهد در آینده می‌شود (کروپانزانو و میچل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). به اعتقاد روسو و همکاران<sup>۵</sup> (۱۹۹۸) هرچند ممکن است از دید برخی اعتماد دارای یک ساختار ثابت باشد، اما می‌تواند در گذر زمان تکامل یابد. برای مثال از طریق تعاملات مکرر در بلندمدت، زیردستان در می‌یابند که آیا رفتار مدیران مافوق باثبات بوده و آیا حرف و عمل‌شان نیز یکی است. با مشاهده رفتار مدیران مافوق در زمان‌ها و موقعیت‌های مختلف، اعتماد زیردستان می‌تواند بهبود و تکامل یابد. احتمال کاهشی بودن اعتماد نیز وجود دارد، اما با گذر زمان ممکن است زیردستان بتوانند رفتارهای مدیران مافوق که مطابق انتظارات‌شان نبوده را ببخشند (جونز و جورج، ۱۹۹۸). در نتیجه، سطح

1. Dong & Chung
2. Dirks & Ferrin
3. Skinner et al.
4. Cropanzano & Mitchell
5. Rousseau et al.

اعتماد زیردستان به مدیران مافوق متأثر از نحوه پاسخگویی آنان به افزایش تقاضاهای نقش (شغلی) است. در مقایسه با تقاضاهای مدیران مافوق کمتر مورد اعتماد، زیردستان تلاش و همت بیشتری را برای تحقق حداکثری تقاضاهای مدیران بیشتر مورد اعتماد انجام می‌دهند. به هر حال زیردستان در پاسخگویی به تقاضاهای مدیران مافوق که مورد اعتمادشان هستند، از خود تعهد و مسئولیت‌پذیری بیشتری نشان می‌دهند (اسکینر و همکاران، ۲۰۱۴). به این ترتیب، زیردستانی که اعتماد بالایی به مدیران ارشد دارند در قبال تقاضاهای آنان فشار بیشتری را متحمل شده و حتی ممکن است این کار برای آنان دارای پیامدهای روانی و عاطفی منفی نیز باشد.

به طور خاص انتظار می‌رود از طریق تشدید اثرات منفی محدودیت‌های بودجه‌ای ناشی از بحران‌ها بر عوامل استرس‌زای نقش، محقق‌سازی انتظارات مدیران ارشد مورد اعتماد باعث افزایش خستگی عاطفی آنان گردد. هنگامی که محدودیت‌های بودجه‌ای اعمال می‌گردد، علاوه بر تعهدات فعلی، یک سری تعهدات جدید بر زیردستان تحمیل می‌شود. در مواقعی که اعتماد زیردستان به مدیران ارشد در سطح بالایی باشد، آنان فشار بیشتری را از بابت انجام تعهدات قبلی و جدید احساس می‌کنند. این مورد در خصوص مجریان بودجه که وفاداری بیشتری نسبت به مدیران مافوق دارند، بیشتر صادق است (ماس و ماتیکا، ۲۰۰۹). با این حال کاهش آستانه تحمل مدیران ارشد از بابت انحرافات بودجه‌ای، می‌تواند اختلالاتی در روند ایفای تعهدات به وجود آورد. بنابراین محقق‌سازی انتظارات مدیران ارشد مورد اعتماد باعث تشدید اثرات محدودیت‌های بودجه‌ای بر تعارض نقش می‌گردد.

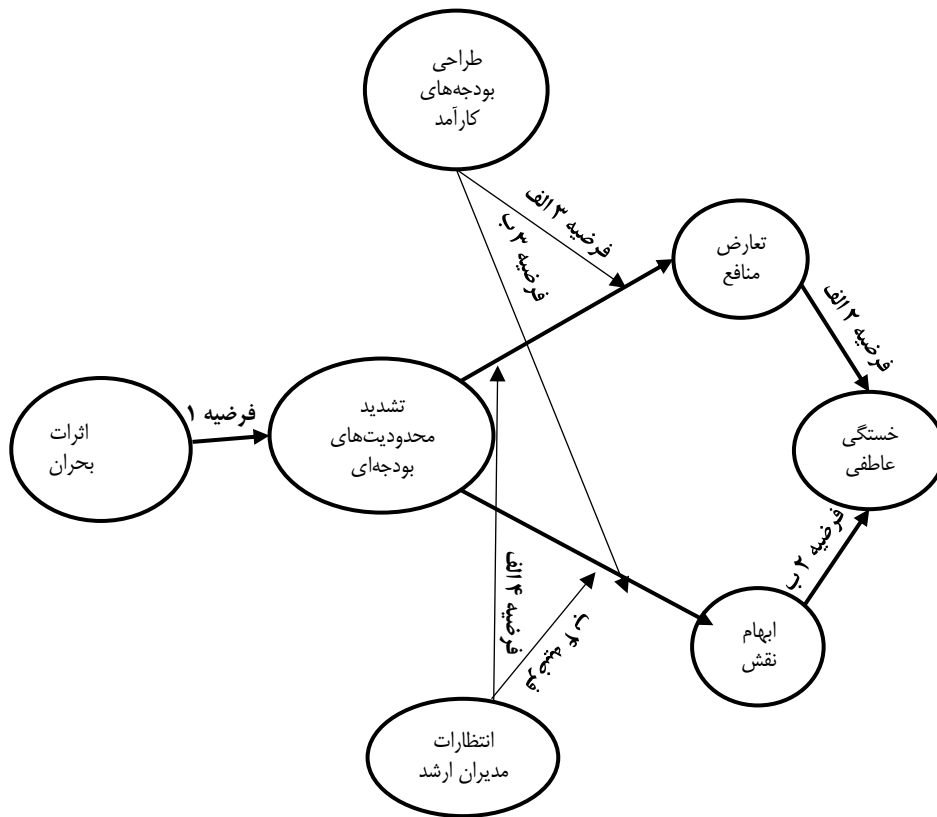
همچنین انتظار می‌رود محقق‌سازی انتظارات مدیران ارشد مورد اعتماد باعث تشدید رابطه بین محدودیت‌های بودجه‌ای و ابهام نقش گردد. همان‌گونه که در بخش‌های قبلی اشاره گردید، تشدید ناگهانی محدودیت‌های بودجه‌ای، ابهامات مجریان در خصوص نحوه محقق‌سازی انتظارات جدید را افزایش می‌دهد. وقتی انتظارات از سوی مدیران ارشد مورد اعتماد باشد، ابهامات ناشی از محدودیت‌های بودجه‌ای افزایش می‌یابد؛ زیرا زیردستان فشار بیشتری را از بابت تحقق خواسته‌های فعلی و جدید مدیران ارشد خود احساس می‌نمایند. بنابراین می‌توان فرضیه‌های زیر را ارائه نمود:



**فرضیه ۴ الف:** در شرایط بحرانی، انتظارات مدیران ارشد باعث افزایش اثرات تشدید کنترل‌های بودجه‌ای بر تعارض نقش می‌شود.

**فرضیه ۴ ب:** در شرایط بحرانی، انتظارات مدیران ارشد باعث افزایش اثرات تشدید کنترل‌های بودجه‌ای بر ابهام نقش می‌شود.

براساس ادبیات پژوهش که در قسمت بالا مورد بحث قرار گرفت، می‌توان مدل مفهومی پژوهش را به شرح شکل (۱) ارائه نمود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

**نکته:** فرضیه‌های ۲ الف و ۲ ب بیانگر اثرات متغیر تغییر در محدودیت‌های بودجه‌ای بر فرسودگی عاطفی آن‌هم از طریق متغیرهای تعارض نقش و ابهام نقش می‌باشد.

## روش‌شناسی پژوهش

به لحاظ هدف، پژوهش حاضر کاربردی و به لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی از نوع تحلیل همبستگی بوده، به طوری که در پژوهش حاضر رابطه میان متغیرها براساس هدف پژوهش و با استفاده از معادلات ساختاری آن هم در قالب نرم‌افزار اسمات پی‌ال‌اس نسخه ۳ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. داده‌های مورد نیاز از طریق پرسش‌نامه جمع‌آوری شده‌اند. در طراحی سؤالات پرسش‌نامه از ادبیات پژوهش مخصوصاً پژوهش‌های بدفورد و همکاران (۲۰۲۲)، باندی و همکاران (۲۰۱۷) و هاپ‌وود (۲۰۰۹) استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل مدیران مالی واحدهای تولیدی، بازرگانی و خدماتی شهر تهران می‌باشد. برای این منظور از روش زیر جهت تعیین حجم نمونه استفاده است.

$$\frac{z^2 p \cdot q}{d^2} = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.1^2} = 96$$

که در فرمول فوق داریم:

ضریب اطمینان ۹۵٪	z
نسبت موفقیت	p
نسبت عدم موفقیت	q
دقت برآورد یا سطح خطای قابل قبول	d

برای تحقق حجم نمونه فوق ۲۵ درصد به عدد فوق اضافه گردید و سپس پرسش‌نامه به صورت آنلاین و آفلاین بین ۱۲۰ نفر از مدیران مالی و اداری توزیع گردید. از روش نمونه‌گیری در دسترس برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. زیرا این روش می‌تواند در دستیابی به طیف وسیعی از نگرش‌ها و نظرات مفید باشد. بازه زمانی جمع‌آوری داده‌های پژوهش زمستان ۱۴۰۰ می‌باشد. در نهایت ۹۷ پرسش‌نامه قابل استفاده جمع‌آوری گردید.

## تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

**آمار توصیفی:** در این بخش ابتدا برخی از اطلاعات مهم جمعیت‌شناختی پژوهش ارائه می‌شود (جدول شماره ۱).

جدول ۱. آمار توصیفی پژوهش

متغیر	گزاره	درصد	متغیر	گزاره	درصد
جنسیت	مرد	۷۷/۳	سن	کمتر از ۴۰ سال	۵۳/۶
	زن	۲۲/۷		۴۰ تا ۵۰ سال	۳۳/۰
تحصیلات	لیسانس	۳۲/۰	سنوات خدمتی	بیشتر از ۵۰ سال	۱۳/۴
	فوق‌لیسانس	۶۸/۰		کمتر از ۱۰ سال	۴۹/۵
نوع سازمان	تولیدی	۷۰/۱		۱۰ تا ۲۰ سال	۳۴/۰
	بازرگانی	۲۹/۹		بیشتر از ۲۰ سال	۱۶/۵

طبق جدول فوق ۷۷/۳ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۲۲/۷ درصد نیز زن بودند. ۶۸/۰ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس و ۳۲/۰ درصد نیز دارای مدرک تحصیلی لیسانس بودند. طبق جدول فوق سنوات خدمتی بیشتر پاسخ‌دهندگان کمتر از ۱۰ سال (۴۹/۵ درصد) و ۵۳/۶ درصد از پاسخ‌دهندگان نیز در گروه سنی کمتر از ۴۰ سال (بیشترین درصد) قرار داشتند. طبق جدول فوق در حدود ۷۰ درصد پاسخ‌دهندگان در واحدهای تولیدی و در حدود ۳۰ درصد نیز در واحدهای بازرگانی مشغول به فعالیت بودند.

**آمار استنباطی:** در این بخش قبل از آزمون مدل پژوهش؛ از طریق آزمون چولگی و کشیدگی، نرمالیتی داده‌ها مورد آزمون قرار می‌گیرد.

جدول ۲. آزمون نرمالیتی سؤالات با استفاده از چولگی و کشیدگی

سؤال	چولگی	کشیدگی	سؤال	چولگی	کشیدگی	سؤال	چولگی	کشیدگی
۱	-۰/۰۷۵	-۰/۹۹۹	۱۴	۰/۰۱۶	-۱/۰۹۲	۲۷	-۰/۰۹۷	-۰/۷۴۹
۲	۰/۱۲۴	-۱/۲۷۹	۱۵	-۰/۰۹۷	-۱/۱۱۴	۲۸	۰/۰۷۵	-۰/۹۹۹
۳	۰/۰۱۹	-۰/۵۴۰	۱۶	۰/۳۸۸	-۰/۹۸۱	۲۹	۰/۰۳۹	-۰/۸۲۱
۴	۰/۱۸۵	-۰/۷۳۹	۱۷	-۰/۱۱۶	-۱/۱۴۴	۳۰	۰/۱۴۲	-۱/۰۵۵
۵	۰/۱۹۹	-۰/۸۸۳	۱۸	۰/۰۱۰	-۰/۶۰۳	۳۱	۰/۰۹۰	-۰/۸۰۵
۶	۰/۱۱۵	-۰/۷۹۳	۱۹	۰/۲۱۴	-۱/۰۸۷	۳۲	۰/۱۲۵	-۰/۸۸۷
۷	-۰/۰۵۸	-۰/۷۱۰	۲۰	۰/۱۵۲	-۰/۸۷۰	۳۳	-۰/۰۱۲	-۰/۷۱۹
۸	۰/۲۰۲	-۱/۱۳۴	۲۱	۰/۲۲۵	-۱/۰۳۹	۳۴	-۰/۰۰۸	-۰/۴۷۵

فصلنامه پژوهش‌های راهبردی بودجه و مالیه

-۰/۱۷۶	۰/۰۰۴	۳۵	-۱/۰۱۴	۰/۲۰۴	۲۲	-۱/۰۴۵	۰/۰۶۲	۹
-۰/۱۷۵	-۰/۰۱۲	۳۶	-۰/۶۰۰	-۰/۱۴۳	۲۳	-۰/۶۰۳	۰/۰۱۰	۱۰
-۰/۷۱۹	-۰/۰۱۲	۳۷	-۱/۰۵۰	-۰/۰۳۱	۲۴	-۰/۷۷۷	-۰/۱۳۹	۱۱
۰/۲۹۶	۰/۰۴۳	۳۸	-۰/۷۳۶	-۰/۱۲۱	۲۵	-۰/۹۶۵	-۰/۰۲۹	۱۲
-۰/۹۶۷	۰/۰۰۰	۳۹	-۰/۹۶۵	۰/۰۲۹	۲۶	-۰/۸۱۵	۰/۰۶۵	۱۳

از آنجایی که مقدار چولگی و کشیدگی همه سؤالات در بازه (۲،-۲) قرار دارد، تمامی سؤالات به لحاظ چولگی (کجی) و کشیدگی نرمال بوده و توزیع آن‌ها متقارن است.

### مراحل تجزیه و تحلیل داده‌ها

در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس، پیش‌نیاز تجزیه و تحلیل داده‌ها شامل سه مرحله الف) آزمون مدل اندازه‌گیری، ب) آزمون مدل ساختاری و ج) آزمون مدل کلی می‌باشد.

**آزمون مدل اندازه‌گیری:** برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از سه معیار پایایی<sup>۱</sup>، روایی همگرا<sup>۲</sup> و روایی واگرا<sup>۳</sup> استفاده شده است.

**پایایی:** پایایی (قابلیت اعتماد) بیانگر این نکته است که اگر در چند زمان مختلف پرسش‌نامه در بین جامعه آماری توزیع شود نباید بین نتایج حاصل اختلاف چندانی مشاهده شود. در پژوهش برای آزمون پایایی پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است (جدول شماره ۳).

جدول ۳. ضریب پایایی متغیرهای پژوهش

متغیر	نماد	تعداد سؤال	ضریب پایایی	متغیر	نماد	تعداد سؤال	ضریب پایایی
اثرات بحران کووید ۱۹	CI	۶	۰/۸۰۶	تعارض نقش	RC	۵	۰/۸۶۷
تشدید محدودیت‌های بودجه‌ای	BT	۶	۰/۸۶۱	ابهام نقش	RA	۶	۰/۸۹۹
بودجه کارآمد	EB	۵	۰/۸۲۵	خستگی عاطفی	EE	۶	۰/۸۸۰
انتظارات مدیران ارشد مورد اعتماد	TSM	۵	۰/۸۳۲				

1. Reliability
2. Convergent Validity
3. Discriminant Validity

اگر مقدار آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۷۰ باشد، پایایی سؤالات در سطح قابل قبولی قرار دارد. از آنجایی که پایایی همه سؤالات بالاتر از ۰/۷۰ است، سؤالات پرسش‌نامه از پایایی و قابلیت اعتماد بالایی برخوردار هستند. همچنین پایایی کل پرسش‌نامه ۰/۹۰۴ است.

**روایی همگرا:** میزان ارتباط و همبستگی سؤالات یک متغیر با یکدیگر را مورد آزمون قرار می‌دهد. از میانگین واریانس استخراج شده<sup>۱</sup> (AVE) برای محاسبه روایی همگرا استفاده می‌شود. به اعتقاد فورنل و لارکر (۱۹۸۱) مقدار این شاخص باید بیشتر از ۰/۵ باشد. از شاخص پایایی ترکیبی<sup>۲</sup> (CR) نیز می‌توان برای ارزیابی برازش درونی مدل استفاده نمود. این شاخص بیانگر میزان سازگاری سؤالات هر متغیر با یکدیگر است. مقدار این شاخص نیز باید بیشتر از ۰/۷ باشد.

جدول ۴. پایایی ترکیبی و روایی همگرای سازه‌های اصلی پژوهش

متغیرها	AVE	CR
اثرات بحران کووید ۱۹	۰/۵۰۸	۰/۸۶۱
تشدید محدودیت‌های بودجه‌ای	۰/۵۹۲	۰/۸۹۷
تعارض نقش	۰/۶۵۶	۰/۹۰۵
ابهام نقش	۰/۶۶۲	۰/۹۲۱
خستگی عاطفی	۰/۶۲۸	۰/۹۱۰

با توجه به جدول فوق مقدار AVE بیشتر از ۰/۵ و مقدار CR نیز بیشتر از ۰/۷ بوده و از طرفی ضرایب CR بزرگتر از ضرایب AVE است، از این رو می‌توان اظهار داشت که روایی همگرا برقرار است.

**روایی واگرا:** در روش اسمارت پی‌ال‌اس، روایی واگرا سومین معیار سنجش برازش مدل‌های اندازه‌گیری محسوب شده و بیانگر همبستگی پایین گویه‌های یک متغیر پنهان با سایر متغیرهای پنهان می‌باشد. خانه‌های این ماتریس شامل مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و قطر اصلی ماتریس نیز بیانگر جذر مقادیر AVE مرتبط با هر سازه است. به اعتقاد فورنل و لارکر

1. Average Variance Extracted (AVE)

2. Composite Reliability (CR)

(۱۹۸۱) اگر جذر AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد، آنگاه روایی واگرا در سطح قابل قبولی قرار دارد.

جدول ۵. ماتریس سنجش روایی واگرا

متغیر	BT	CI	EE	RA	RC
BT	۰/۷۷۰				
CI	-۰/۴۳۰	۰/۷۱۳			
EE	۰/۳۱۸	-۰/۲۳۸	۰/۷۹۳		
RA	۰/۴۵۲	-۰/۱۷۱	۰/۴۹۸	۰/۸۱۴	
RC	۰/۵۱۶	-۰/۲۵۴	۰/۵۲۱	۰/۴۹۳	۰/۸۱۰

همان‌گونه که در جدول فوق ملاحظه می‌شود، جذر AVE گزارش شده برای هر سازه (قطر اصلی) بیشتر از همبستگی آن با سایر سازه‌های مدل است. این موضوع نشان می‌دهد روایی واگرای مدل پژوهش در سطح قابل قبولی قرار دارد.

**آزمون مدل ساختاری:** بعد از آزمون مدل اندازه‌گیری نوبت به آزمون مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. برخلاف مدل‌های اندازه‌گیری، بخش مدل ساختاری شامل سؤالات (متغیرهای آشکار) نشده، بلکه در عوض شامل سازه‌های پنهان همراه با روابط میان آن‌ها می‌گردد. برای آزمون مدل ساختاری از شاخص‌های ضریب تعیین  $R^2$ ، شاخص  $Q^2$  و اندازه اثر  $F^2$  استفاده می‌شود.

**ضریب تعیین:**  $R^2$  معیاری است که بیانگر میزان تبیین تغییرات متغیر وابسته براساس متغیرهای مستقل است. هرچه مقدار  $R^2$  بیشتر باشد، بیانگر برازش بهتر مدل است.

**شاخص  $Q^2$ :** این شاخص بیانگر قدرت پیش‌بینی مدل در سازه‌های درون‌زا می‌باشد. اگر مقدار شاخص  $Q^2$  مثبت باشد، آنگاه می‌توان اظهار داشت که برازش مدل مطلوب بوده و مدل از قدرت پیش‌بینی‌کنندگی مناسبی برخوردار است. سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ بیانگر قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی می‌باشد (هنسلر و همکاران، ۲۰۰۹).

جدول ۶. شاخص‌های نیکویی برازش بدست آمده

متغیر	شاخص R2	شاخص Q2	SRMR
BT	۰/۱۸۵	۰/۰۹۴	۰/۰۸۳
RC	۰/۲۶۶	۰/۱۵۷	
RA	۰/۲۰۵	۰/۱۱۵	
EE	۰/۳۴۹	۰/۱۹۷	

براساس جدول فوق ضریب تعیین ( $R^2$ ) خستگی عاطفی برابر با ۰/۳۴۹ است، از این رو در حدود ۳۵ درصد از تغییرات این متغیر توسط چهار متغیر دیگر تبیین می‌گردد. براساس شاخص  $Q^2$  (۰/۱۹۷) مدل از قدرت پیش‌بینی‌کنندگی مناسبی برخوردار است.

**اندازه اثر  $F^2$ :** اندازه اثر بر جهت و شدت رابطه بین دو متغیر دلالت دارد. به اعتقاد کوهن (۱۹۸۸) اگر مقدار این شاخص به ترتیب ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ باشد، شدت این رابطه را می‌توان ضعیف، متوسط و قوی تفسیر نمود.

جدول ۷. اندازه اثر ( $F^2$ ) متغیرهای مستقل پژوهش

اندازه اثر $f^2$	رابطه		
۰/۲۵۷	RA	←	BT
۰/۳۶۳	RC	←	BT
۰/۲۲۶	BT	←	CI
۰/۱۱۸	EE	←	RA
۰/۱۵۴	EE	←	RC

با توجه به جدول فوق، روابط بین متغیرها معناداری بوده و شدت چهار رابطه در سطح قوی و یک رابطه نیز در سطح متوسط قرار دارد.

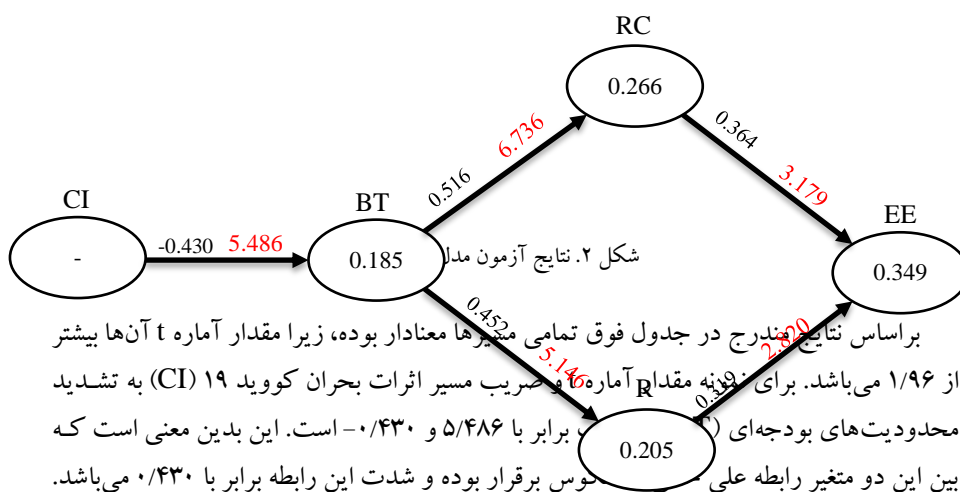
**برازش کلی مدل:** در نرم‌افزار SmartPLS از شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده<sup>۱</sup> (SRMR) برای آزمون نیکوئی برازش مدل استفاده می‌شود. اگر مقدار این

1. Standardized Root Mean Squared Residual (SRMR)

شاخص کمتر از ۰/۰۸ باشد، نشان‌دهنده مناسب بودن مدل است. از این رو با توجه به جدول شماره (۶) مقدار این شاخص برابر با ۰/۰۸۳ است، که بیانگر مناسب بودن مدل است.

## آزمون مدل پژوهش

در این بخش نتایج آزمون مدل پژوهش مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. اعداد مندرج در روی خطوط بیانگر ضریب مسیر و مقدار آماره  $t$  و همچنین اعداد مندرج در درون اشکال بیضی بیانگر ضریب تعیین ( $R^2$ ) می‌باشد.



بر اساس نتایج مندرج در جدول فوق تمامی متغیرها معنادار بوده، زیرا مقدار آماره  $t$  آن‌ها بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد. برای نمونه مقدار آماره  $t$  ضریب مسیر اثرات بحران کووید ۱۹ (CI) به تشدید محدودیت‌های بودجه‌ای (EE) برابر با ۵/۴۸۶ و ۰/۴۳۰ است. این بدین معنی است که بین این دو متغیر رابطه علی محسوس برقرار بوده و شدت این رابطه برابر با ۰/۴۳۰ می‌باشد. همچنین ضریب تعیین متغیر خستگی عاطفی برابر با ۰/۳۴۹ است. این بدین معنی است که در حدود ۳۵ درصد از تغییرات این متغیر توسط متغیرهای مستقل تبیین می‌شود.

**اثر تعدیلی متغیرهای تعدیلی:** متغیر تعدیل‌گر تغییری است که بر رابطه علی بین دو متغیر اثرگذار بوده و باعث تقویت و یا تضعیف آن رابطه می‌شود. در پژوهش حاضر اثرات تعدیلی متغیرهای بودجه‌های کارآمد و انتظارات مدیران ارشد مورد اعتماد بر رابطه بین متغیر تشدید محدودیت‌های بودجه‌ای با متغیرهای تعارض نقش و ابهام نقش (با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶) مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است. برای این منظور ابتدا متغیر تشدید محدودیت‌های بودجه‌ای در هر یک متغیرهای تعدیلی ضرب شده‌اند. همچنین برای رهایی از معضل همخطی بودن متغیرها، نمره استاندارد سه متغیر تشدید کنترل‌های بودجه‌ای، بودجه‌های کارآمد و انتظارات مدیران ارشد مورد اعتماد محاسبه شده‌اند.



همچنین در محاسبه حاصل ضرب‌ها نیز از نرم‌ات استاندارد شده استفاده شده است (جدول ۹). این روش باعث می‌شود که مقدار عامل تورم واریانس<sup>۱</sup> (VIF) به شدت کاهش یابد.

جدول ۸. اثرات متغیرهای تعدیلی

اثر تعاملی	ضرایب غیراستاندارد		ضرایب استاندارد	آماره t	Sig.	آماره همخطی	
	B	S.E	Beta			Tolerance	VIF
Interaction1	-۰/۰۷۹	۰/۰۳۷	-۰/۱۷۰	-۲/۱۵۹	۰/۰۳۳	۰/۵۴۳	۱/۸۴۳
Interaction2	-۰/۱۰۶	۰/۰۴۱	-۰/۲۲۲	-۲/۵۵۳	۰/۰۱۲	۰/۵۴۳	۱/۸۴۳
Interaction3	۰/۰۷۶	۰/۰۳۶	۰/۱۶۹	۲/۱۱۳	۰/۰۳۷	۰/۶۳۷	۱/۵۷۰
Interaction4	۰/۰۷۱	۰/۰۳۲	۰/۱۵۵	۲/۲۲۹	۰/۰۲۸	۰/۶۳۷	۱/۵۷۰

در جدول (۸) فقط نتایج اثر تعاملی متغیر تشدید محدودیت‌های بودجه‌ای با دو متغیر تعدیل‌گر، [یعنی ردیف آخر جدول ضرایب (Coefficients) که توسط نرم‌افزار SPSS برای هر حالت محاسبه شده است، منعکس می‌باشد. براساس جدول فوق سطح معناداری نشان می‌دهد دو متغیر تعدیل‌گر بر رابطه بین متغیر تشدید محدودیت‌های بودجه‌ای با متغیرهای تعارض نقش و ابهام نقش اثر تعدیلی دارند. بدین معنی که بودجه‌های کارآمد باعث تعدیل رابطه بین متغیر تشدید محدودیت‌های بودجه‌ای با تعارض نقش و ابهام نقش می‌شود. همچنین انتظارات مدیران ارشد باعث تشدید رابطه بین متغیر تشدید محدودیت‌های بودجه‌ای با تعارض نقش و ابهام نقش می‌شود.

جدول ۹. محاسبات مرتبط با اثرات تعاملی متغیرها

اثر تعاملی	محاسبات					متغیر وابسته	
	متغیر مستقل		ضربدر	متغیر تعدیل‌گر		نماد	عنوان
	نماد	عنوان		نماد	عنوان		
Interaction1	ZBT	محدودیت‌های بودجه‌ای	*	ZEB	بودجه‌های کارآمد	RC	تعارض نقش

1. Variance Inflation Factor (VIF)

Interaction2	ZBT	محدودیت‌های بودجه‌ای	*	ZEB	بودجه‌های کارآمد	RA	ابهام نقش
Interaction3	ZBT	محدودیت‌های بودجه‌ای	*	ZTSM	انتظارات مدیران ارشد	RC	تعارض نقش
Interaction4	ZBT	محدودیت‌های بودجه‌ای	*	ZTSM	انتظارات مدیران ارشد	RA	ابهام نقش

## نتیجه‌گیری

هرچند طبق یافته‌های پژوهش‌های جانکه و همکاران (۲۰۱۴) و بکر و همکاران (۲۰۱۶) در مواقع بروز بحران، شرکت‌ها با هدف سازگاری هرچه بیشتر تلاش می‌کنند تا تغییراتی را در رویه‌های کنترل مدیریتی خود اعمال کنند. اما با این وجود، شناخت کمی از پیامدهای رفتاری ناشی از تغییرات رویه‌های کنترل‌های مدیریتی ایجاد شده به واسطه بحران‌ها وجود دارد. از آنجایی که در طول یک بحران، کارکنان در معرض استرس‌های فزاینده و خستگی عاطفی قرار دارند، درک اثرات روان‌شناختی ناشی از بحران‌ها به واسطه اینکه هم برای فرد و هم برای سازمان هزینه‌های قابل توجهی به همراه دارد، از اهمیت زیادی برخوردار است (شلنز، ۲۰۲۰). در پژوهش حاضر اثرات بحران اقتصادی ناشی از کووید ۱۹ بر محدودیت‌های بودجه‌ای و پیامدهای آن بر استرس شغلی و خستگی عاطفی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. همچنین شرایط زمینه‌ای مرتبط که باعث تشدید و یا کاهش اثرات نامطلوب محدودیت‌های بودجه‌ای ناشی از بحران می‌شوند، نیز مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت.

نتایج پژوهش حاضر می‌تواند باعث توسعه ادبیات پژوهش گردد. زیرا بیانگر افزایش یا کاهش محدودیت‌های بودجه‌ای ناشی از اثرات منفی یا مثبت بحران‌های جهانی بر روند فعالیتی سازمان‌ها است. اگر سازمان‌ها با افزایش (کاهش) عوامل سازمانی همچون سفارشات، فروش و منابع در دسترس مواجه گردند، مدیران ارشد برای مواجهه با این موارد بر کاهش (افزایش) محدودیت‌های بودجه‌ای و تمرکز بر اهداف بودجه‌ای تأکید می‌ورزند.

همچنین براساس یافته‌های پژوهش حاضر محدودیت‌های بودجه‌ای ناشی از بحران‌ها از طریق افزایش عوامل استرس‌زای نقش (در قالب تعارض و ابهام) می‌تواند منجر به افزایش خستگی عاطفی کارکنان سازمان‌ها گردد. براساس نتایج پژوهش سپالا و کامرون (۲۰۱۵) حتی قبل از شیوع کووید ۱۹، خستگی عاطفی از جمله دغدغه‌های اساسی سازمان‌ها بوده است. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد بودجه‌های کارآمد می‌تواند باعث تعدیل اثرات منفی رفتاری ناشی از بحران‌ها شود. زیرا این نوع بودجه‌ها توانایی کارکنان جهت مواجهه با مشکلات پیش‌رو را افزایش می‌دهد. در حالی که اعتماد به مدیران مافوق سودمند است، اما این موضوع می‌تواند دارای یک روی تاریک نیز باشد. بدین معنی که محقق‌سازی انتظارات مدیران ارشد مورد اعتماد می‌تواند باعث تشدید اثرات محدودیت‌های بودجه‌ای بر ابهام نقش و سپس خستگی عاطفی گردد. پژوهش حاضر از طریق ارائه اطلاعات مناسب در خصوص تغییرات در رویه‌های بودجه‌ریزی ناشی از بروز بحران‌ها می‌تواند باعث جلب توجه بیشتر بر خستگی عاطفی آن‌هم از طریق تمرکز بر عوامل استرس‌زای نقش گردد. این کار از طریق برجسته‌سازی وجود دو شرط کرانه‌ای (بودجه‌های کارآمد و انتظارات مدیران ارشد مورد اعتماد) انجام شده است. این عامل می‌تواند به تقویت ادبیات پژوهش کمک کند. این یافته با یافته‌های پژوهش (بدفورد و همکاران، ۲۰۲۲) همخوانی دارد.

پژوهش حاضر دارای کاربردهای عملی نیز می‌باشد؛ زیرا بیانگر نحوه واکنش کارکنان به محدودیت‌های بودجه‌ای است. اگر تشدید کنترل‌های بودجه‌ای پاسخ به یک بحران باشد، سازمان‌ها باید توجه کنند که آیا تجربه استفاده از کنترل‌های بودجه‌ای به شیوه‌ای کارآمد را دارند یاخیر؟ و آیا دیدگاه کارکنان نسبت به این موضوع مثبت است یاخیر؟ اگر این گونه باشد، می‌توان شاهد کاهش هزینه‌های ناشی از محدودیت‌های بودجه‌ای آن‌هم از طریق کاهش خستگی عاطفی کارکنان بود. به هر حال اگر اعتماد سازمانی در سطح بالایی باشد، باید نسبت به تبعات تشدید کنترل‌های بودجه‌ای حساس بود. زیرا در چنین شرایطی محدودیت‌های بودجه‌ای باعث افزایش استرس شغلی کارکنان و در نتیجه خستگی عاطفی آنان می‌گردد.

پژوهش حاضر با محدودیت‌های زیر روبه‌رو است:

۱. داده‌های پژوهش در حین شیوع کرونا جمع‌آوری شده است. هرچند این مقطع زمانی به مربوط بودن داده‌های جمع‌آوری شده کمک می‌کند؛ اما به واسطه سایر مشغله‌های ذهنی افراد در این مقطع زمانی، ممکن است پاسخ‌دهندگان به سؤالات با دقت بالا جواب نداده باشند. همچنین به واسطه مشغله‌های ذهنی، تمایل جامعه آماری جهت مشارکت در پژوهش حاضر پایین بود. همچنین این عامل باعث محدود شدن توانایی محققان در به‌کارگیری مدل‌های جامع‌تر جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها شده است.

۲. داده‌های پژوهش حاضر براساس نظرسنجی ادراکی جمع‌آوری شده است، از این رو ممکن است این داده‌ها متأثر از ذهنیت و سوءگیری افراد بوده باشد. بنابراین این عامل می‌تواند اختلالاتی در فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها ایجاد نماید. لذا توصیه می‌شود در پژوهش‌های آتی به این موضوع توجه ویژه صورت گیرد.

۳. پژوهش حاضر در سطح شهر تهران و براساس یک نمونه در دسترس انجام شده است. بنابراین توصیه می‌شود تعمیم نتایج پژوهش با احتیاط بیشتری صورت گیرد. علی‌رغم این نقیصه، داده‌های جمع‌آوری شده از قابلیت لازم برای آزمون مدل پژوهش برخوردار بود.

پیشنهادهای پژوهش حاضر برای محققان آتی به شرح زیر هستند:

۱. در پژوهش حاضر اثرات دو شرط کرانه‌ای (بودجه‌های کارآمد و اعتماد به مدیران ارشد) بر ابهام نقش و تعارض نقش مورد توجه قرار گرفت؛ از این رو پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی شروط کرانه‌ای بیشتری مانند جو سازمانی نیز مورد توجه قرار گیرند. همچنین پیشنهاد می‌شود عوامل روان‌شناختی مرتبط با نحوه واکنش افراد به پاسخ‌های سازمانی داده شده به بحران‌های بیرونی نیز مدنظر قرار گیرند.

۲. پیشنهاد می‌شود بررسی شود که آیا کارکردهای بودجه می‌تواند تأثیر محدودیت‌های بودجه‌ای بر استرس شغلی را متأثر سازد یا خیر؟ براساس نتایج پژوهش بکر و همکاران (۲۰۱۶) در پاسخ به بحران‌ها عموماً سازمان‌ها تمایل دارند در خصوص بودجه، مؤلفه‌هایی همچون برنامه‌ریزی، تخصیص منابع و ارزیابی عملکرد را مورد بررسی مجدد قرار دهند. بررسی همزمان تغییرات در کارکردهای بودجه‌ای و محدودیت‌های بودجه‌ای می‌تواند مفید باشد. برای مثال

این گونه بررسی‌ها در سازمان‌هایی که به ارزیابی عملکرد بودجه‌ای اهمیت زیادی قائل هستند، می‌تواند مؤثرتر واقع گردد.

۳. پژوهش حاضر بر تغییرات اساسی در رویه‌های کنترل‌های مدیریتی در طول یک بحران اشاره دارد. در پژوهش حاضر کنترل‌های مدیریتی عمدتاً از جنبه اجرایی مورد توجه قرار گرفته، اما پیشنهاد می‌شود کارکرد این نوع کنترل‌ها در تدوین یک پاسخ مناسب به بحران‌های بیرونی نیز مورد توجه قرار گیرند. برای مثال ممکن است سازمان‌ها بر کنترل‌های رفتاری همچون رویه‌های نظارتی آن‌هم با هدف اطمینان از رعایت مداوم اصول بودجه‌ای در فرایند اجرا تمرکز ویژه‌ای داشته باشند، و یا در صورت سخت بودن این مورد، تمرکز خود را بر معیارهای عملکرد کوتاه‌مدت قرار دهند.

۴. از آنجایی که رویه‌های کنترل‌های مدیریتی با یکدیگر ارتباط تنگاتنگی دارند، لذا به واسطه این ارتباط، انتخاب یک رویه می‌تواند بر تسهیل و یا ممانعت از یک واکنش مؤثر به بحران‌ها مؤثر واقع شده و همچنین می‌تواند دارای پیامدهای رفتاری مهمی نیز باشد (بدفورد و همکاران، ۲۰۲۲). مدنظر قرار دادن دامنه وسیعی از تغییرات در رویه‌های کنترل‌های مدیریتی به واسطه ارتباط تنگاتنگ آن‌ها با یکدیگر و لحاظ نمودن پیامدهای رفتاری مهم آن‌ها می‌تواند ادراک ما از پیامدهای ناشی از به کارگیری رویه‌های کنترل‌های مدیریتی در پاسخ به یک بحران را افزایش دهد.

## فهرست منابع

- نمازی، محمد و غلامرضا رضایی (۱۳۹۹). ارائه چهارچوب جامع کنترل مازاد بودجه‌ای در دستگاه‌های دولتی با استفاده از حسابداری مدیریت راهبردی، *فصلنامه علمی- پژوهشی برنامه‌ریزی و بودجه*، سال بیست و پنجم، شماره ۳ صص ۱ تا ۳۱.
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of vocational behavior*, 79(2), 549-562.
- Anderson, S. W., & Lillis, A. M. (2011). Corporate frugality: Theory, measurement and practice. *Contemporary Accounting Research*, 28(4), 1349-1387.
- Bedford, D. S., & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 27, 2-26.
- Bedford, D. S., Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2022). Budgeting and employee stress in times of crisis: Evidence from the Covid-19 pandemic. *Accounting, Organizations and Society*, 101346.
- Becker, S. D., Mahlendorf, M. D., Schäffer, U., & Thaten, M. (2016). Budgeting in times of economic crisis. *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1489-1517.
- Bisbe, J., Krus, A. M., & Madini, P. (2019). Coercive, enabling, diagnostic, and interactive control: Untangling the threads of their connections. *Journal of Accounting Literature*.
- Burkert, M., Fischer, F. M., & Schäffer, U. (2011). Application of the controllability principle and managerial performance: The role of role perceptions. *Management accounting research*, 22(3), 143-159.
- Burney, L., & Widener, S. K. (2007). Strategic performance measurement systems, job-relevant information, and managerial behavioral responses—Role stress and performance. *Behavioral research in accounting*, 19(1), 43-69.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of management*, 43(6), 1661-1692.
- Carter, M.J., & Harper, H. (2016). *Role Ambiguity*. In book: The Wiley Blackwell Encyclopedia of Family Studies. DOI:10.1002/9781119085621.wbef040
- Casas-Arce, P., Indjejkian, R. J., & Matějka, M. (2020). Bonus plan choices during an economic downturn. *Journal of Management Accounting Research*, 32(2), 85-105.
- Chapman, C. S., & Kihn, L. A. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, organizations and society*, 34(2), 151-169.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology*, 95(5), 834.
- Creary, S. J., & Gordon, J. R. (2016). Role conflict, role overload, and role strain. *Encyclopedia of family studies*, 1-6.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Curristine, T., Doherty, L., Imbert, B., Rahim, F. S., Tang, V., & Wendling, C. (2020). Budgeting in a crisis: guidance for preparing the 2021 budget. *IMF Special Series on COVID-19*, 1, 1-10.
- Czarniawska-Joerges, B. (1988). Dynamics of organizational control: the case of Berol Kemi AB. *Accounting, Organizations and Society*, 13(4), 415-430.

- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. **Organization science**, 12(4), 450-467.
- Dong, X. T., & Chung, Y. W. (2021). The mediating effect of perceived stress and moderating effect of trust for the relationship between employee silence and behavioral outcomes. **Psychological Reports**, 124(4), 1715-1737.
- Hofmann, C., & Van Lent, L. (2017). Organizational design and control choices. **The Oxford handbook of strategy implementation**, 451-480.
- Hopwood, A. G. (2009). The economic crisis and accounting: Implications for the research community. **Accounting, organizations and society**, 34(6-7), 797-802.
- Janke, R., Mahlendorf, M. D., & Weber, J. (2014). An exploratory study of the reciprocal relationship between interactive use of management control systems and perception of negative external crisis effects. **Management Accounting Research**, 25(4), 251-270.
- Johansson, T., & Siverbo, S. (2014). The appropriateness of tight budget control in public sector organizations facing budget turbulence. **Management Accounting Research**, 25(4), 271-283.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. **Academy of management review**, 23(3), 531-546.
- Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2016). Perceptions of high-involvement work practices and burnout: the mediating role of job demands. **Human Resource Management Journal**, 26(4), 408-424.
- Kuipers, S., & Wolbers, J. (2021). Organizational and institutional crisis management. **Oxford Research Encyclopedia of Politics**.
- Klusmann, U., Aldrup, K., Schmidt, J., & Lüdtko, O. (2021). Is emotional exhaustion only the result of work experiences? A diary study on daily hassles and uplifts in different life domains. **Anxiety, Stress, & Coping**, 34(2), 173-190.
- Li, A. N., & Tan, H. H. (2013). What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships. **Journal of Organizational Behavior**, 34(3), 407-425.
- Marginson, D. (2006). Information processing and management control: a note exploring the role played by information media in reducing role ambiguity. **Management accounting research**, 17(2), 187-197.
- Marginson, D., & Bui, B. (2009). Examining the human cost of multiple role expectations. **Behavioral Research in Accounting**, 21(1), 59-81.
- Marginson, D., McAulay, L., Roush, M., & van Zijl, T. (2014). Examining a positive psychological role for performance measures. **Management Accounting Research**, 25(1), 63-75.
- Marginson, D., & Ogden, S. (2005). Coping with ambiguity through the budget: the positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviors. **Accounting, organizations and society**, 30(5), 435-456.
- Maas, V. S., & Matejka, M. (2009). Balancing the dual responsibilities of business unit controllers: Field and survey evidence. **The Accounting Review**, 84(4), 1233-1253.
- Merchant, K. A. (1990). The effects of financial controls on data manipulation and management myopia. **Accounting, organizations and society**, 15(4), 297-313.
- Milburn, T. W., Schuler, R. S., & Watman, K. H. (1983). Organizational crisis. Part I: Definition and conceptualization. **Human relations**, 36(12), 1141-1160.
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Bido, D. D. S. (2021). Enabling design characteristics and budget usefulness. **RAUSP Management Journal**, 56, 38-54.
- Parker, R. J., & Kyj, L. (2006). Vertical information sharing in the budgeting process. **Accounting, Organizations and Society**, 31(1), 27-45.

- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. **Academy of management review**, 23(3), 393-404.
- Schelenz, R. (2020). Sept. 3. Job burnout is a billion-dollar problem. Can we fix it, despite Covid-19.
- Seppala, E., & Cameron, K. (2015). Proof that positive work cultures are more productive. **Harvard Business Review**, 12(1), 44-50.
- Sitkin, S. B., & Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. **Academy of management review**, 17(1), 9-38.
- Skinner, D., Dietz, G., & Weibel, A. (2014). The dark side of trust: When trust becomes a 'poisoned chalice'. **Organization**, 21(2), 206-224.
- United Nations. (2021). Department of Economic and Social Affairs Economic Analysis, World economic situation and prospects: February 2021 Briefing, no. 146.
- Van der Stede, W. A. (2011). Management accounting research in the wake of the crisis: some reflections. **European Accounting Review**, 20(4), 605-623.
- Wouters, M., & Wilderom, C. (2008). Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. **Accounting, Organizations and Society**, 33(4-5), 488-516.

