Quarterly Journal of Public Sector Accounting & Budgeting

حسابداری و بودجه‌ریزی بخش عمومی
سال ششم، شماره ۴ (پیاپی ۲۲)، زمستان ۱۴۰۴، صفحات ۸۲-۵۷

Research Paper

Budget-based planning model in light of human resource skills

Behnoush Jovari[1], Seyed KamranYeganegi[2,*]
[1]Department of Public Management, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
[2]Industrial Engineering Department, Za.C., Islamic Azad University, Zanjan, Iran

Received: 2025/08/28 Revised: 2025/10/23 Accepted: 2025/10/27

Abstract

This study adopts a quantitative approach and employs a validated questionnaire to examine the impact of Human Resource Performance-Based Budgeting (HR-PBB) on organizational performance in the Ministry of Economic Affairs and Finance within the framework of Iran's Vision 2025. The results obtained from Structural Equation Modeling (SEM) indicate that budget implementation and organizational support have direct and statistically significant effects on organizational performance. Moreover, organizational support acts as a full mediator with a strong indirect effect, demonstrating that the transparency generated through budget implementation enhances perceived organizational support, which in turn leads to a significant improvement in organizational performance. The findings emphasize that performance-based budgeting goes beyond a financial instrument and plays a strategic role in organizational transformation by strengthening human relations and organizational commitment, thereby enhancing the effectiveness of government systems. Accordingly, strengthening communication transparency and sustaining financial discipline are recommended as key requirements for improving the performance of public sector organizations.

Keywords: Budget-based planning, Behavioral skills, Human resource management.

* Corresponding author. yeganegi@iauz.ac.ir
2717-3135 ©Author(s)
This is an open access article under the CC BY-NC-ND license.
(http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).
https://doi.org/10.22034/PSAB.223621

حسابداری و بودجه‌ریزی بخش عمومی
سال ششم، شماره ۴ (پیاپی ۲۲)، زمستان ۱۴۰۴، صفحات ۸۲-۵۷

Quarterly Journal of Public Sector Accounting & Budgeting

مقاله پژوهشی

الگوی برنامه‌ریزی بودجه‌محور در پرتو مهارت‌های منابع انسانی

بهنوش جووری[۱]، سیدکامران یگانگی[۲،*]

[۱]گروه مدیریت دولتی و خط‌مشی‌گذاری، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی ، تهران، ایران
[۲]گروه مهندسی صنایع، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۰۶ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۸/۰۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۰۵

چکیده

این پژوهش با رویکردی کمی و با استفاده از پرسشنامه‌ای معتبر، اثر بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد منابع انسانی (HR-PBB) بر عملکرد سازمانی در وزارت امور اقتصادی و دارایی را در چارچوب چشم‌انداز ۱۴۰۴ بررسی می‌کند. نتایج حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) نشان می‌دهد که اجرای بودجه و حمایت سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری بر عملکرد سازمانی دارند. همچنین، حمایت سازمانی به‌عنوان میانجی کامل با اثر غیرمستقیم قوی بیانگر آن است که شفافیت ناشی از اجرای بودجه، از طریق تقویت حمایت ادراک‌شده، به بهبود معنادار عملکرد سازمانی منجر می‌شود. یافته‌ها تأکید می‌کنند که بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، فراتر از یک ابزار مالی، نقشی راهبردی در تحول سازمانی ایفا کرده و از مسیر تقویت روابط انسانی و تعهد سازمانی، اثربخشی سیستم‌های دولتی را ارتقا می‌دهد. بر این اساس، تقویت شفافیت ارتباطی و انضباط مالی پایدار به‌عنوان الزامات کلیدی بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود.

واژگان کلیدی: برنامه‌ریزی بودجه‌محور، مهارت‌های رفتاری، مدیریت منابع انسانی.

[*]نویسنده مسئول. yeganegi@iauz.ac.ir

۲۷۱۷-۳۱۳۵ ©نویسندگان
این یک مقاله با دسترسی آزاد تحت مجوز CC BY-NC-ND است.
(http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

https://doi.org/10.22034/PSAB.2025.233621

۱. مقدمه

بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد به منظور دستیابی به بهبود فرایندهای بودجه، کارائی، شفافیت، پاسخگویی و تخصیص بودجه بر اساس عملکرد در راستای حداکثر نمودن منافع اجتماعی برنامه‌ها تحت تأثیر رویکرد مدیریت عمومی نوین دستخوش تغییر و تحولات متعددی گردیده است. ایران یکی از کشورهایی است که در آن الزامات قانونی متعددی بر اجرای نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد تأکید شده است (احمدی، ۱۴۰۴)؛ و این در شرایطی است که پاسخگویی مالی، به عنوان سنگ بنای مدیریت مالی کارآمد در بخش عمومی، نه تنها ابزاری برای سنجش میزان دستیابی به اهداف و مصرف بهینه منابع است، بلکه بستری برای جلب اعتماد عمومی، ارتقای مشروعیت حاکمیت و تقویت بنیان‌های توسعه پایدار فراهم می‌آورد.

بسیاری از مطالعات گذشته به عوامل تأثیرگذار بر اجرای بودجه پرداخته‌اند، اما نقش حمایت سازمانی به‌عنوان یک عامل کلیدی میانجی کمتر موردتوجه قرارگرفته است. در این پژوهش، نقش این متغیر به‌عنوان یک کاتالیزور در بهبود عملکرد سازمانی بررسی می‌شود و یافته‌های آن می‌تواند به غنای ادبیات مدیریت مالی و سازمانی کمک کند.

این پژوهش ازنظر نظری به دلیل بررسی نقش میانجی حمایت سازمانی در اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد اهمیت دارد. همچنین به توسعه مفاهیم مرتبط با بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد و نحوه پیوند آن با تعهد سازمانی و شایستگی منابع انسانی می‌پردازد که در پژوهش‌های مشابه (کونتادی و ولایتی، ۲۰۲۳) به شکل جامعی بررسی نشده است. همچنین از منظر کاربردی، این پژوهش به سازمان‌ها، به‌ویژه وزارت امور اقتصادی و دارایی، راهکارهای ارزشمندی برای بهبود عملکرد از طریق اجرای صحیح بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد ارائه می‌دهد. نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران و سیاست‌گذاران در درک بهتر از چگونگی تأثیر حمایت سازمانی بر موفقیت در اجرای بودجه کمک کند و به آن‌ها در تخصیص بهینه منابع و بهبود کارایی سازمان یاری رساند. همچنین، با معرفی نظارت الکترونیکی به‌عنوان یک ابزار مؤثر در مدیریت بودجه، این پژوهش می‌تواند به نهادهای دولتی و غیردولتی در استفاده از فناوری‌های نوین در بهبود فرایندهای مالی و مدیریتی کمک کند (هق، ۲۰۲۲).

۲. ادبیات و پیشینه پژوهش

بررسی اجرای بودجه مبتنی بر عملکرد سازمانی در نهادها از این جهت اهمیت دارد که به همسویی اهداف استراتژیک سازمان با بودجه و تخصیص بهینه منابع کمک می‌کند و در نهایت به دستیابی مؤثرتر به اهداف منجر می‌شود. اهمیت حمایت سازمانی در این مسیر روشن است، چرا که درک عمیق‌تر کارکنان از ارتباط میان استراتژی، عملکرد و برنامه‌ریزی مالی را تسهیل می‌کند. این تعامل و تفاهم می‌تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد کلی سازمان داشته باشد و امکان دستیابی سریع‌تر و کارآمدتر به اهداف تعیین‌شده را فراهم کند (هندیانی و همکاران، ۲۰۲۳).

حمایت سازمانی از فرایند اجرای بودجه، شفافیت در تخصیص منابع و تحقق اهداف را تقویت می‌کند. ارائه اطلاعات دقیق درباره استراتژی‌ها، اهداف و دستاوردهای پیش‌بینی‌شده، زمینه را برای بهینه‌سازی برنامه‌ریزی مالی و ایجاد انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری فراهم می‌آورد. این مهم نه تنها به تخصیص کارآمدتر منابع کمک می‌کند، بلکه تغییروتحولات موردنیاز را تسهیل کرده و پایداری ساختارهای سازمانی را تقویت (اوتومو و همکاران، ۲۰۲۴).

بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد سازمانی، با تعیین پاداش‌ها و تشویق‌ها برای دستیابی به نتایج مشخص، انگیزه کارکنان را افزایش داده و مسئولیت‌پذیری آنان را بالا می‌برد. حمایت سازمانی مؤثر در این حوزه موجب تعریف چارچوب‌های روشن برای اعضای سازمان می‌شود، تا بهترین تلاش خود را برای تحقق اهداف معین به کار بگیرند. این سازوکار انگیزشی نقشی اساسی در ارتقای بهره‌وری و تشویق کارکنان دارد (ساپوترا و همکاران، ۲۰۲۲).

این نوع حمایت همچنین تأثیر چشمگیری بر ارتقای هماهنگی و همکاری میان اعضای سازمان دارد. ارتباط مستقیم میان اهداف و عملکرد باعث می‌شود تا کارکنان همگی در راستای اهداف مشترک تلاش کنند و فعالیت‌ها را به شکلی هماهنگ‌تر انجام دهند. نتیجه این همکاری مؤثر، افزایش کارایی سازمان و جذب کارکنان به سوی مقاصد مشترک خواهد بود (چن و همکاران، ۲۰۲۱).

وزارت امور اقتصاد و دارایی یکی از نهادهای کلیدی هر کشور محسوب می‌شود که مسئولیت تدوین سیاست‌ها و نظارت بر برنامه‌های مالی را عهده‌دار است. این وزارتخانه با گذشت زمان در رویه‌های بودجه‌ریزی و تخصیص منابع مالی خود تغییراتی ایجاد کرده است (نعمتی و توکلی مقدم، ۱۴۰۱). یکی از شیوه‌های نوین در این زمینه، بودجه‌ریزی بر اساس عملکرد است که با متمرکز کردن منابع بر پروژه‌ها و سیاست‌های مؤثرتر، ارزش افزوده بیشتری ایجاد می‌کند. در این میان، بررسی نقش حمایت سازمانی در موفقیت اجرای این مدل بودجه‌ریزی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (احمدی و همکاران، ۱۴۰۱).

گرچه مدیران معمولاً از پاداش‌های مالی برای ارتقای عملکرد کارکنان استفاده می‌کنند؛ اما تأکید صرف بر این روش همیشه کافی نیست. تقویت حس حمایت سازمانی ادراک‌شده می‌تواند موجب افزایش سطح هماهنگی داخلی و ارتباطات اثربخش بین واحدها شود که نتیجه آن پیشرفت عملکرد کلی سازمان خواهد بود (نعمتی و توکلی مقدم، ۱۴۰۱).

علاوه بر این، پیاده‌سازی بودجه مبتنی بر عملکرد در چنین نهادهایی می‌تواند انگیزه کارکنان را برای رسیدن به اهداف بالا ببرد. تأکید بر نقش حمایت سازمانی به کارکنان کمک می‌کند تا تأثیر عملکرد فردی‌شان بر فرایندهای اجرایی بودجه را بهتر دریابند. این امر روحیه تیمی و کیفیت خدمات ارائه‌شده را ارتقا داده و اتخاذ تصمیمات مدیریتی کارآمدتری را ممکن می‌سازد (سرفرازی و همکاران، ۱۴۰۱).

۱.۲. چارچوب مفهومی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد

این روش به دولت امکان می‌دهد تا ارتباطی مستقیم میان تخصیص منابع و نتایج عملکرد ایجاد کند. در قالب بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، ساختار مالی و فرایند گزارشگری تغییر یافته و استانداردهای حسابداری دولتی با اصولی نظیر شفافیت، پاسخ‌گویی و کارایی مورد بازنگری و اصلاح قرار می‌گیرند (هاشیم و همکاران، ۲۰۲۰).

حمایت سازمانی به‌عنوان عامل کلیدی در پیاده‌سازی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد

حمایت سازمانی وابسته به تعهد مدیران ارشد، وجود قوانین معین و شفاف، دسترسی به سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته و شکل‌گیری فرهنگ پاسخگویی می‌باشد. پژوهش‌ها بیانگر آن هستند که در کشورهای موفق در اجرای این رویکرد، سیاست‌های حمایت‌کننده دولت و اصلاح ساختارهای انگیزشی سازمانی از عوامل اساسی و تأثیرگذار بر موفقیت محسوب می‌شوند (کونه، ۲۰۲۲).

نقش سیستم‌های اطلاعات مدیریت مالی(FMIS)

سیستم‌های اطلاعات مدیریت مالی (FMIS) به‌عنوان یک بستر فناوری اطلاعات، شرایط لازم برای ثبت، کنترل و تحلیل داده‌های مالی را به منظور حمایت از بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد فراهم می‌کنند. این سیستم‌ها با بهبود شفافیت مالی و تقویت قابلیت نظارت بر هزینه‌ها، نقش مهمی در ایجاد ارتباط مؤثر میان حمایت سازمانی و اجرای کارآمد بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد ایفا می‌کنند (اونا و همکاران، ۲۰۱۹).

۲.۲. پیشینه پژوهش

پیشینه پژوهش حاضر به‌صورت خلاصه در جدول زیر ارائه شده است که شامل مهم‌ترین مطالعات داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش، متغیرها، عنوان و نتایج کلیدی آن‌ها می‌باشد. این جدول مبنای نظری و تجربی پژوهش حاضر را تبیین کرده و جایگاه مطالعه کنونی را در ادبیات موجود مشخص می‌کند.

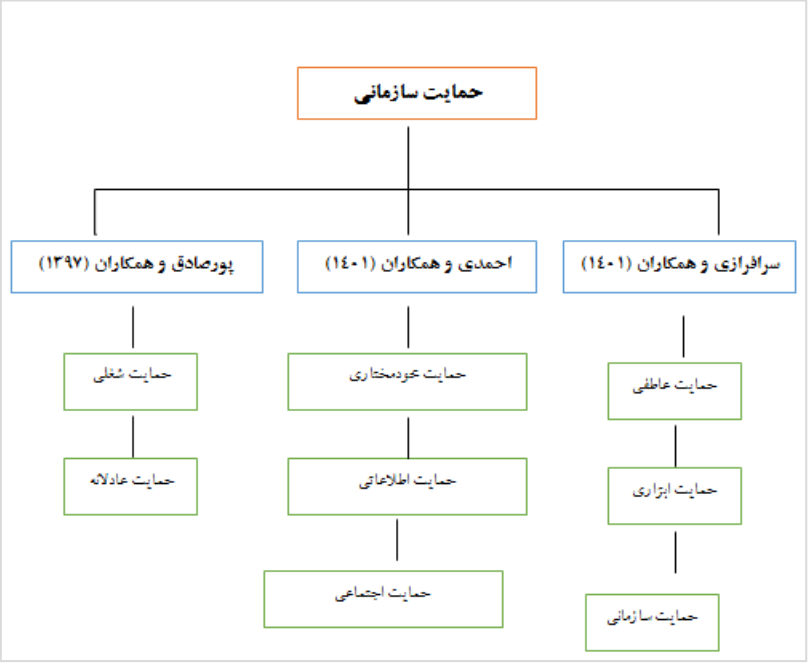
جدول ۱. مرور پژوهش‌های داخلی و خارجی

پژوهشگر	متغیرها			عنوان پژوهش	نتیجه
	حمایت سازمانی	بودجه	عملکرد سازمانی		
کهزادی و طاهری (۱۴۰۲)			*	تأثیر رفتار نوآورانه بر عملکرد سازمانی با تبیین نقش میانجی	نتایج حاکی از آن است که رفتار نوآورانه بر عملکرد سازمانی با تبیین نقش میانجی مدیریت ارتباط با مشتری و

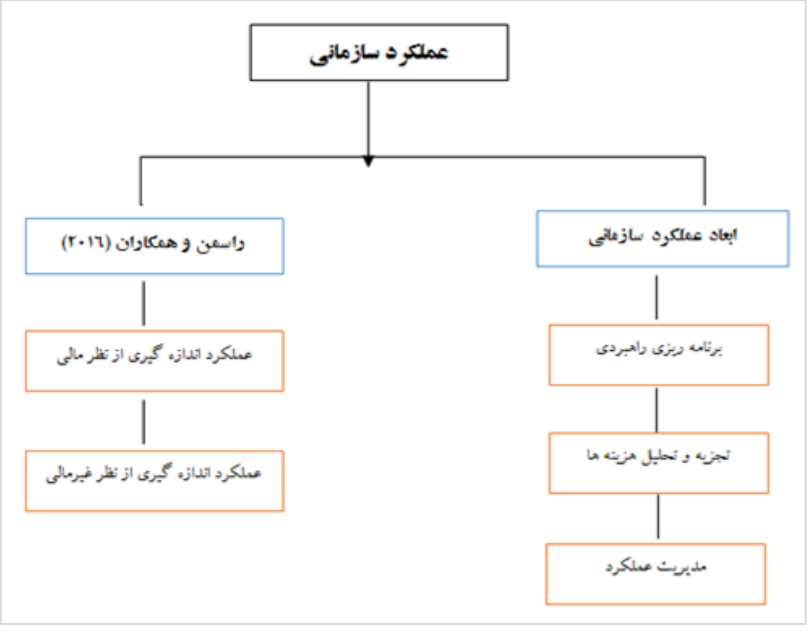
پژوهشگر	متغیرها			عنوان پژوهش	نتیجه
	حمایت سازمانی	بودجه	عملکرد سازمانی		
				مدیریت ارتباط با مشتری و مزیت رقابتی در مشتریان یخچال اسنوا شهرستان اراک	مزیت رقابتی در مشتریان یخچال اسنوا شهر اراک، تأثیر مثبت و مستقیمی دارد.
سرفرازی و همکاران (۱۴۰۱)	*		*	حمایت سازمانی ادراک‌شده و رهبری تحول‌آفرین شاخص‌هایی تأثیرگذار بر بهبود عملکرد سازمانی	رهبری تحول‌آفرین فرایندی هوشیارانه، هدفمند، متعادل، پویا، مستمر، مدام و رشدیابنده است که از بازخورد مداوم، سریع و مؤثر در سطح فردی، گروهی و سازمانی برخوردار است و تحت تأثیر فرایندهای ادراکی و یا منابع فرهنگی مورداستفاده افراد عمل می‌کند و هدفش بهبود عملکرد افراد و سازمان است.
احمدی و همکاران (۱۴۰۱)		*	*	شناسایی سازه‌های اثرگذار بر میزان اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد با تأکید بر نظریه شبکه کنشگران	یافته‌ها نشان داد کنشگران اثرگذار به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر میزان اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد شامل کنشگران اقتصادی، کنشگران فنی، صلاحیت مدیریت و تعهد سازمانی هستند.
پورصادق و همکاران (۱۳۹۷)	*		*	بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده و توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمان با توجه به نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی	یافته‌ها و نتیجه‌گیری: نتایج به‌دست‌آمده، تمامی فرضیه‌های پژوهش را مورد حمایت قرار می‌دهد و نشان می‌دهد حمایت سازمانی ادراک‌شده و توانمندسازی کارکنان با عملکرد شغلی با توجه به نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارد.

پژوهشگر	متغیرها			عنوان پژوهش	نتیجه
	حمایت سازمانی	بودجه	عملکرد سازمانی		
کشتگر و همکاران (۱۳۹۶)	*		*	ارتباط حمایت سازمانی ادراک‌شده با عملکرد سازمانی از طریق نقش میانجی آوای سازمانی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان	نتایج آزمون مدل معادلات ساختاری بیانگر آن بود که بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی آوای سازمانی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان تهران از برازش مناسبی برخوردار است.
اوتومو و همکاران (۲۰۲۴)	*		*	بررسی نقش رفتار کاری نوآورانه، اعتماد سازمانی، حمایت سازمانی ادراک‌شده: مطالعه تجربی بر عملکرد SMEs	متغیر رفتار کاری نوآورانه (IWB) تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد دارد، متغیر اعتماد سازمانی تأثیر معناداری بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط دارد حمایت سازمانی ادراک‌شده از طریق اعتماد سازمانی بر عملکرد تأثیر معناداری دارد، اعتماد سازمانی رابط بین حمایت سازمانی ادراک‌شده بر عملکرد است.
هندیانی و همکاران (۲۰۲۳)	*	*	*	بررسی درک حمایت سازمانی برای اجرای بودجه بر اساس عملکرد دانشگاه‌های خصوصی اندونزی	داده‌های تحلیل‌شده با مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با SmartPLS 3.0 نتایج حمایت مثبت قابل‌توجهی را از ادراک انصاف با مقدار احتمال (p) برابر ۰/۰۰۰ و مقدار آماره t برابر ۷/۶۱۷ و حمایت سرپرست با مقدار احتمال (p) برابر ۰/۰۲۹ و T برابر ۲/۱۹۰ نشان داد. در مقابل دو بعد POS، ادراک از پاداش‌های سازمانی و شرایط شغلی تأثیر معناداری ندارد.

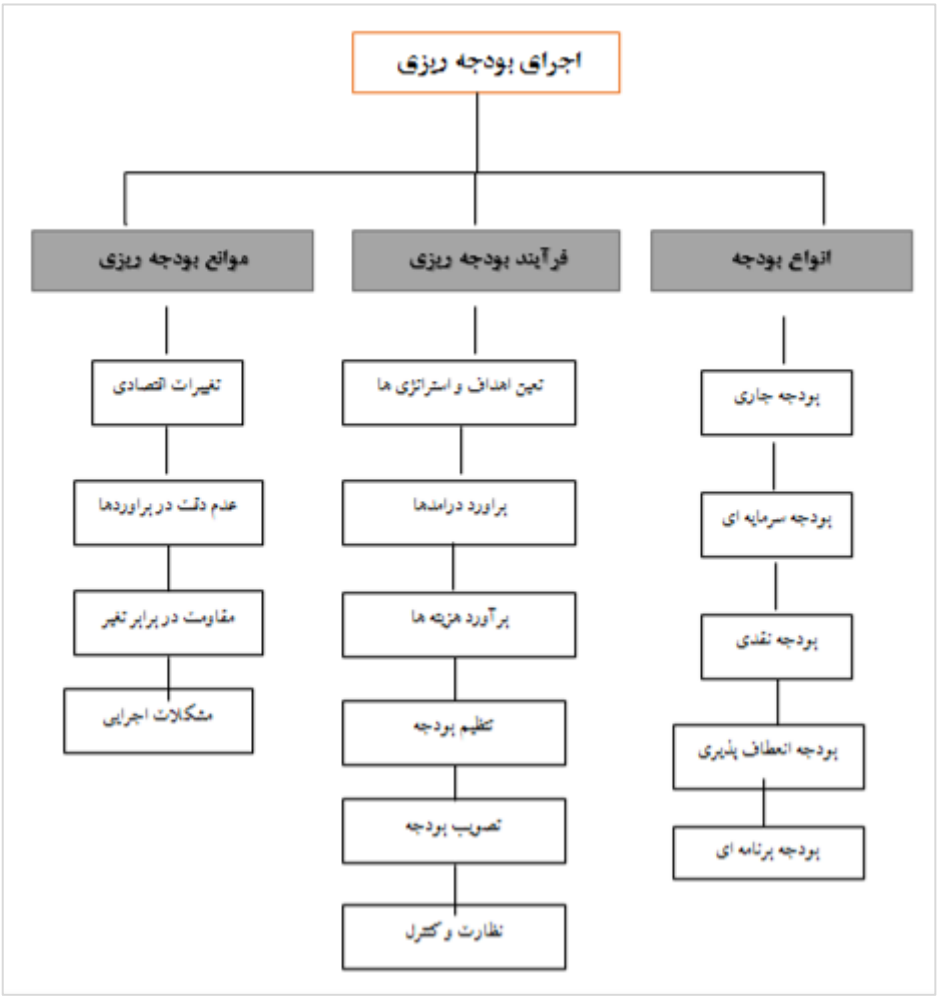
پژوهشگر	متغیرها			عنوان پژوهش	نتیجه
	حمایت سازمانی	بودجه	عملکرد سازمانی		
گاواکولوا و همکاران (۲۰۲۲)	*	*		عملکرد جوامع سرزمینی متحد و شناسایی مشکلات اصلی حمایت سازمانی و مدیریت بودجه محلی	کمبود منابع درآمد خود، وابستگی تقریباً کامل به بودجه دولتی، عدم شفافیت روابط بودجه‌ای را در بر دارد. با توجه به تجزیه‌وتحلیل انجام‌شده توسط نویسندگان، مجموعه‌ای از مشکلات حمایت سازمانی از بودجه‌های محلی پیشنهادشده است.
ساپوترا و همکاران (۲۰۲۲)		*	*	تأثیر برنامه‌ریزی بودجه، سیستم سنجش عملکرد و ارزیابی بودجه بر عملکرد ریاست عمومی برنامه‌ریزی دفاعی	عملکرد یک ابزار مدیریتی برای بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی است. برای ایجاد یک دولت پاسخ‌گو باید دانست که چگونه برنامه‌ریزی بودجه بر سنجش عملکرد و ارزیابی بودجه بر عملکرد وزارت دفاع تأثیر می‌گذارد.
ریدوان و همکاران (۲۰۲۰)	*		*	بررسی بهبود عملکرد کارکنان از طریق حمایت سازمانی ادراک‌شده، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی	نتایج نشان داد که حمایت سازمانی ادراک‌شده، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان به‌طور نسبی و هم‌زمان بر روی دانشگاه خصوصی SPMI در سوماترا غربی داشتند



نمودار۱. ابعاد حمایت سازمانی



نمودار ۲. ابعاد عملکرد سازمانی



نمودار۳. انواع و فرایند اجرای بودجه‌ریزی

پیشینه پژوهش حاضر به پنج دسته اصلی تقسیم می‌شود که به بررسی عوامل مختلف مؤثر بر عملکرد سازمانی و بودجه‌ریزی پرداخته‌اند:

۱) اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد (PBB): این دسته مطالعات، بر تحلیل اجرای موفقیت‌آمیز PBB و شناسایی عوامل مؤثر بر آن در سازمان‌های دولتی و خصوصی متمرکز هستند (مانند احمدی و همکاران، ۱۴۰۱).

۲) رهبری و حمایت سازمانی: شامل پژوهش‌هایی است که بر تاثیر رهبری تحول‌آفرین و حمایت سازمانی در ارتقای یادگیری و بهبود عملکرد کلی سازمان تمرکز دارند (مانند سرفرازی و همکاران، ۱۴۰۱).

۳) عوامل روان‌شناختی و اجتماعی: این گروه به‌طور ویژه به نقش ادراک کارکنان، مثل حمایت سازمانی ادراک‌شده، و اثر آن بر رفتارهایی از قبیل رفتار شهروندی سازمانی می‌پردازند (مانند پورصادق و همکاران، ۱۳۹۷).

۴) مطالعات بین‌المللی: پژوهش‌هایی که به ارتباط بین PBB و حمایت سازمانی در محدوده‌های فراملی، از جمله بررسی دانشگاه‌های اندونزی، پرداخته‌اند (مانند هندیانی و همکاران، ۲۰۲۳).

۵) نوآوری و اعتماد سازمانی: پژوهش‌هایی که تاثیر عناصر مثبتی همچون نوآوری در محیط کاری و اعتماد سازمانی، همراه با حمایت سازمانی، را بر عملکرد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SMEs) بررسی کرده‌اند (مانند اوتومو و همکاران، ۲۰۲۴). نکته حائز اهمیت این است که این دسته‌بندی نشان از آن دارد که موفقیت PBB و عملکرد کلی یک سازمان تحت تاثیر ترکیبی از عوامل ساختاری (مانند اجرای PBB) و عوامل نرم‌افزاری و روان‌شناختی (از جمله حمایت سازمانی، رهبری و اعتماد) قرار دارد.

در تحلیل موارد مطرح‌شده و شناسایی نوآوری‌های پژوهش حاضر، نکات زیر قابل‌تأمل هستند:

۱. کمبود در مدل‌سازی روابط ترکیبی (مشکل در دسته‌های ۱، ۲ و ۵):

اغلب پژوهش‌های پیشین به‌صورت پراکنده و بدون در نظر گرفتن روابط میان‌دسته‌ای انجام شده‌اند. پژوهش‌های دسته اول عمدتاً بر تأثیر «عملکرد بودجه‌ای» (PBB) بر عملکرد کلی سازمان متمرکز بوده‌اند، ولی از نقش عوامل واسطه‌ای مانند «حمایت سازمانی» غفلت کرده‌اند. همچنین، پژوهش‌های دسته دوم روی عوامل نرم‌افزاری نظیر رهبری و حمایت تأکید بیشتری داشته‌اند، اما رابطه مستقیم این عوامل با عملکرد بودجه‌ای یا PBB کمتر بررسی شده است.

مدل ارائه‌شده در این پژوهش، با ترکیب عوامل نرم‌افزاری و سخت‌افزاری، توانسته است نقاط ضعف موجود را پوشش داده و ارتباط میان «حمایت سازمانی»، «عملکرد سازمانی» و «عملکرد بودجه‌ای» را به‌طور جامع‌تر بررسی کند.

۲. تعریف و اندازه‌گیری مبهم PBB (مشکل در دسته‌های ۱ و ۴):

در بسیاری از پژوهش‌ها، بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد (PBB) با تعریف دقیق و کاربردی روبه‌رو نبوده است. اغلب مطالعات تنها به وجود یا عدم وجود PBB پرداخته‌اند و به کیفیت اجرا کمتر توجه شده است. فقدان معیارهای مشخص برای ارزیابی موفقیت PBB، به‌ویژه در محیط‌های عملیاتی دولتی، به‌عنوان یکی از خلأهای جدی شناسایی شده است.

۳. تمرکز اندک بر عوامل روان‌شناختی در برابر ساختارهای رسمی (مشکل در دسته ۳):

پژوهش‌های مدیریت عملکرد کمتر به نقش عوامل روان‌شناختی پرداخته‌اند، به همین دلیل برخی عوامل کلیدی نظیر «اعتماد سازمانی» در تعامل با فرایندهای رسمی مانند بودجه‌ریزی مغفول مانده‌اند. پژوهش حاضر با تکیه بر مفهوم «حمایت سازمانی» که جزء عوامل روان‌شناختی تلقی می‌شود، تلاش کرده بخشی از این خلأ را پوشش دهد.

۴. نبود یک مدل کلان یکپارچه:
پراکندگی مطالعات مرتبط با موضوع و فقدان یک چارچوب نظری جامع که تمامی عوامل مؤثر را در قالب یک مدل علت و معلولی گرد آورد، از مهم‌ترین کاستی‌های پژوهش‌های قبلی بوده است. بیشتر مطالعات تنها به یک بعد از مسئله پرداخته‌اند. پژوهش حاضر، از طریق طراحی یک مدل ساختاری که سه محور اساسی (حمایت سازمانی، عملکرد سازمانی و عملکرد بودجه‌ای) را به هم پیوند می‌دهد، سعی کرده است تصویر جامع‌تری ارائه دهد. این رویکرد نه‌تنها می‌تواند خلأ موجود را جبران کند، بلکه بستری برای توسعه مطالعات آینده ایجاد خواهد کرد.

۳. روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش‌شناسی، توصیفی-پیمایشی است که با افق زمانی مقطعی (Cross-sectional) انجام شده است. جامعه آماری شامل کارشناسان و مسئولین بودجه‌ریزی وزارت امور اقتصاد و دارایی بود. نمونه‌گیری بر اساس فرمول کوکران و به روش تصادفی ساده صورت گرفته و تعداد نمونه ۳۱۱ نفر تعیین شده است. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه‌ای بوده که در دو بخش طراحی شده است:

۱. سوالات مربوط به اطلاعات جمعیت‌شناختی (مانند جنسیت، سن، سطح تحصیلات و سابقه کاری).
۲. مقیاس‌های اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش از جمله حمایت سازمانی، بودجه‌ریزی و عملکرد سازمانی.

برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۵ استفاده شده و اعتبار مدل ساختاری با روش Smart-PLS بررسی شده است.

اعتبارسنجی (روایی):
- روایی محتوا از طریق بررسی کیفی توسط گروهی از اساتید مدیریت تأیید شده است.
- روایی سازه با استفاده از روش‌های اعتبارسنجی همگرا و واگرا و به کمک ماتریس فورنل و لارکر ارزیابی و تأیید شده است.

پایایی ابزارها نیز با بهره‌گیری از آلفای کرونباخ، ضریب رو و پایایی ترکیبی بررسی شده و با کسب مقادیری بالاتر از ۰/۷، قابل قبول تشخیص داده شده است.

جدول ۲. پایایی مؤلفه‌ها و مقیاس‌ها بر اساس ضریب آلفای کرونباخ

متغیر	AVE (۰/۵<)	پایایی مرکب (۰/۶<)	آلفای کرونباخ (۰/۷<)
عملکرد بودجه	۰/۶۴۴	۰/۸۴۳	۰/۷۲۰
حمایت سازمانی	۰/۵۲۱	۰/۹۲۹	۰/۹۱۹
عملکرد سازمانی	۰/۷۷۵	۰/۹۵۳	۰/۹۴۱

در جدول ۱، ضرایب پایایی مرکب بالای ۰/۶ و آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ پایایی داخلی و روایی همگرا را تأیید می‌کنند. تحلیل داده‌ها با SPSS و مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) به کمک نرم‌افزار Smart PLS انجام شده است. نتایج، برازش مناسب مدل‌ها را نشان می‌دهد و ضامن تعامل بیشتر سازه‌ها با شاخص‌های خود است.

۴. یافته‌های پژوهش

این پژوهش با مشارکت ۳۱۱ نفر از کارشناسان و مسئولین بودجه‌ریزی وزارت اقتصاد و دارایی انجام شده و نتایج بدست‌آمده توزیع جمعیتی زیر را نشان می‌دهد. اکثریت شرکت‌کنندگان را مردان (۶۰ درصد) تشکیل داده‌اند. از نظر سنی، بیشترین فعالیت متعلق به گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال با سهم ۴۲ درصدی است، در حالی که گروه سنی بالای ۵۰ سال کمترین سهم را با کمتر از ۹ درصد دارد. از نظر تحصیلات، سطح علمی نمونه بسیار مناسب بوده، به‌طوری‌که بیش از نیمی از افراد (۵۴ درصد) مدرک کارشناسی ارشد یا بالاتر دارند، و تنها ۱۰ درصد دارای مدرک کاردانی هستند. همچنین، بررسی سابقه خدمت افراد نشان می‌دهد که ۴۱ درصد از نمونه دارای سابقه کاری بین ۱۱ تا ۱۵ سال هستند و ۳۰ درصد سابقه‌ای بیش از ۱۵ سال دارند. این داده‌ها بیانگر تنوع ساختاری مناسبی در جامعه آماری مورد بررسی است.

جدول ۳. ماتریس ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳
عملکرد بودجه	۱		
حمایت سازمانی	۰/۷۳۵"	۱	
عملکرد سازمانی	۰/۶۹۰"	۰/۶۸۰"	۱

* معنی‌داری در سطح ۰/۰۵ "معنی‌داری در سطح ۰/۰۱

در جدول ۳ ضرایب همبستگی محاسبه‌شده بین اجرای بودجه و حمایت سازمانی با عملکرد سازمانی مثبت بوده و در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشند (p<۰/۰۱). مثبت بودن ضرایب به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که بین اجرای بودجه و حمایت سازمانی با عملکرد سازمانی ارتباط مستقیم وجود دارد.

جدول ۴. نتایج آزمون بررسی هم خطی چندگانه

متغیرها	آماره تحمل	VIF
عملکرد بودجه	۰/۴۵۹	۲/۱۷۸
حمایت سازمانی	۰/۴۵۹	۲/۱۷۸

بر اساس نتایج ارائه‌شده در جدول ۴ مقادیر آماره‌های تحمل و VIF محاسبه‌شده برای متغیرهای پژوهش، انحرافی از مفروضه چندگانگی خطی را نشان نمی‌دهد. به‌منظور بررسی مدل تأثیر عملکرد بودجه بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی حمایت سازمانی در وزارت امور اقتصاد و دارایی از مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد.

جدول ۵. ماتریس فورنل و لارکر جهت بررسی روایی واگرا

متغیرها	۱	۲	۳
عملکرد بودجه	۰/۸۰۳		
حمایت سازمانی	۰/۷۶۷	۰/۷۲۱	
عملکرد سازمانی	۰/۶۸۷	۰/۶۹۶	۰/۸۸۰

باتوجه‌به نتایج پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا مشاهده می‌شود که مدل‌های اندازه‌گیری مدل معادلات ساختاری پژوهش به نحوی مطلوب، توانایی اندازه‌گیری متغیرهای پنهان پژوهش رادارند؛ لذا، در ادامه برازش مدل ساختاری پژوهش بررسی می‌گردد.

۱.۴. مدل ساختاری

R^2 معیاری است که نشان‌دهنده تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا بوده و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک به ترتیب برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). باتوجه‌به نتایج جدول ۶ مقادیر R^2 و Q^2 به‌دست‌آمده مناسب بودن برازش مدل ساختاری پژوهش را نشان می‌دهد.

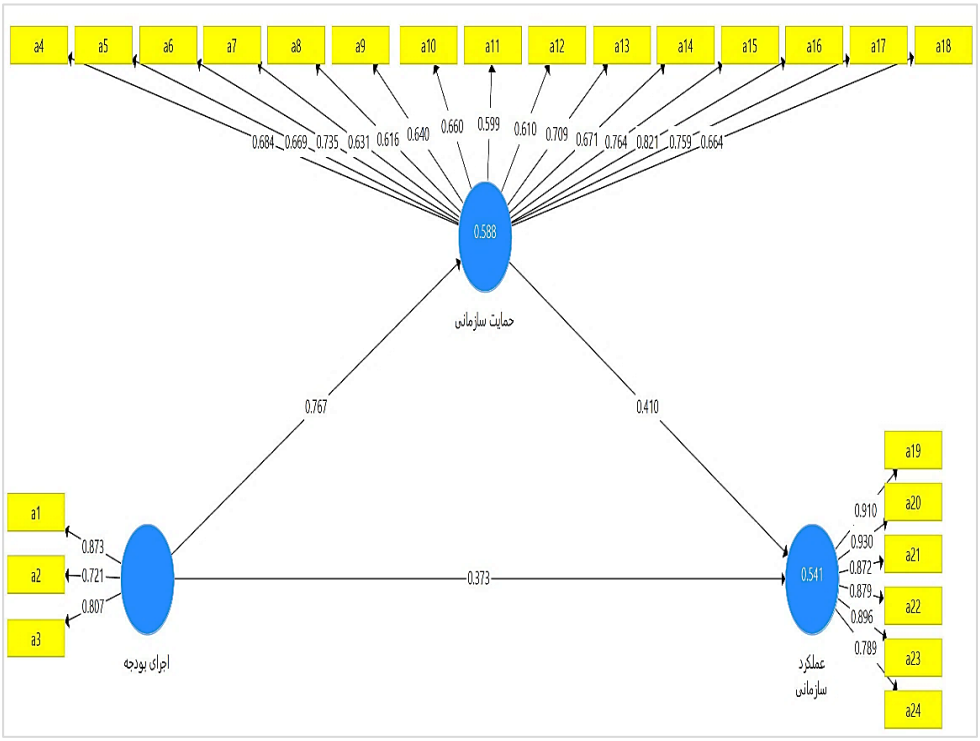
.

جدول ۶. نتایج ضرایب R^2 و Q^2

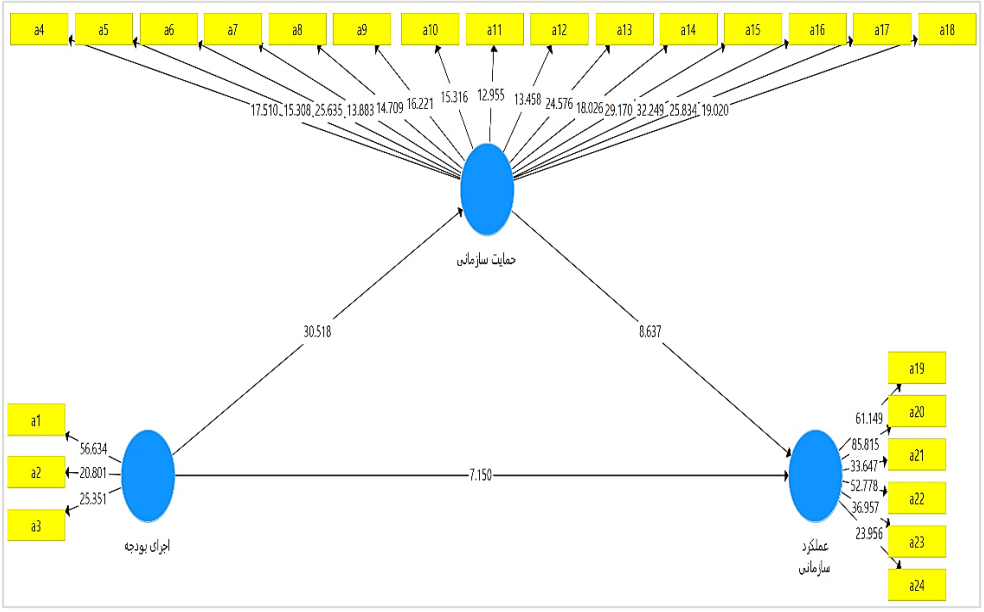
متغیر	R^2	Q^2
حمایت سازمانی	۰/۵۸۸	۰/۲۳۹
عملکرد سازمانی	۰/۵۴۱	۰/۳۹۰

۲.۴. ارزیابی برازش کلی مدل

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری، مدل کلی معادلات ساختاری پژوهش با استفاده از معیار نیکویی برازش (GOF) ارزیابی شد. باتوجه‌به اینکه مقدار به‌دست‌آمده برای مدل پژوهش ۰/۵۰۹ به دست آمد، لذا برازش بسیار مناسب مدل کلی تحقیق تأیید می‌شود.



نمودار ۴. مدل اصلی در حالت ضرایب استاندارد



نمودار ۵. مدل اصلی در حالت اعداد معنی‌داری (t-value)

اعداد موجود بر روی مسیرها نشانگر مقدار t-value برای هر مسیر است. برای بررسی معنادار بودن ضرایب مسیر لازم است تا مقدار t هر مسیر بالاتر از ۱/۹۶ شود. در این تحلیل مقدار آماره t برای کلیه مسیرها بالاتر از ۱/۹۶ بوده و درنتیجه در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشند.

۳.۴. آزمون فرضیه‌های پژوهش

جدول ۷. خلاصه نتایج بررسی فرضیات پژوهش

مسیر			بتا	t آماره	سطح معنی‌داری	آزمون فرضیه پژوهش
عملکرد بودجه	حمایت سازمانی	عملکرد سازمانی	۰/۳۱۴	۸/۶۲۰	۰/۰۰۱	تأیید
عملکرد بودجه	←	عملکرد سازمانی	۰/۳۷۳	۷/۱۵۰	۰/۰۱	تأیید
عملکرد بودجه	←	حمایت سازمانی	۰/۷۶۷	۳۰/۵۱۸	۰/۰۱	تأیید
حمایت سازمانی	←	عملکرد سازمانی	۰/۴۱۰	۸/۶۳۷	۰/۰۱	تأیید

نتایج تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS نشان داد که فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر تأثیر عملکرد بودجه بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی حمایت سازمانی در وزارت امور اقتصادی و دارایی تأیید می‌شود. ضریب مسیر اثر غیرمستقیم عملکرد بودجه بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی حمایت سازمانی معنادار بوده (P<۰/۰۱ و مقدار t بالاتر از ۱/۹۶) و مقدار Q^2 برای متغیر درون‌زای مدل بیش از ۰/۳۵ است که نشان از قدرت پیش‌بینی قوی مدل دارد. همچنین، شاخص نیکویی برازش (GOF) برابر با ۰/۵۰ به‌دست‌آمده که بیانگر برازش بسیار مناسب مدل کلی پژوهش است.

فرضیه فرعی اول: عملکرد بودجه بر عملکرد سازمانی در وزارت امور اقتصادی و دارایی مؤثر است.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از جدول ضریب مسیر مستقیم مربوط به رابطه بین عملکرد بودجه و عملکرد سازمانی مثبت بوده و در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی‌دار است (p<۰/۰۱). بر اساس فرضیه پژوهش مبنی بر تأثیر عملکرد بودجه بر عملکرد سازمانی در وزارت امور اقتصادی و دارایی مورد تأیید قرار می‌گیرد.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد (PBB) تأثیر مثبت و معناداری بر بهبود عملکرد سازمانی (OS) در وزارت امور اقتصادی و دارایی دارد. این نتایج بر اهمیت تغییر رویکرد از بودجه‌ریزی سنتی به روش‌های نتیجه‌محور تأکید کرده و نقش کلیدی این تغییر در ارتقای کارایی و اثربخشی ساختار مدیریتی را برجسته می‌کند.

مکانیسم‌های اصلی اثرگذاری PBB بر عملکرد سازمانی به شرح زیر است:

– بهینه‌سازی تخصیص منابع از طریق شفافیت: با تمرکز بر نتایج عملکردی در فرایند تخصیص منابع، بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد شرایطی ایجاد می‌کند که منابع مالی به شکل بهینه به فعالیت‌ها و پروژه‌هایی اختصاص یابد که بیشترین همسویی را با اهداف کلان سازمان دارند. این امر مستقیماً منجر به کاهش اتلاف منابع و بهبود اثربخشی در تخصیص آنها می‌شود.

– تقویت پاسخگویی و تمرکز بر نتایج: این نظام بودجه‌ریزی، سازمان را موظف به ارائه گزارش‌های دقیق از نحوه استفاده از منابع مالی می‌کند. الزام به پاسخگویی سبب ارتقای دقت در تصمیم‌گیری‌ها شده و تلاش‌ها را به سمت دستیابی به اهداف ملموس و قابل اندازه‌گیری هدایت می‌کند.

– افزایش نظارت و بهبود مستمر فرایندها: برقراری کنترل دقیق بر اجرای پروژه‌ها به مدیران اجازه می‌دهد تا پیوسته عملکرد واحدها را رصد کرده و فرایندهای موجود را در صورت لزوم اصلاح کنند. این مدل نظارتی فعال، شرایط لازم برای ارتقای مداوم سازمان را فراهم می‌کند.

با توجه به این موارد، نتایج پژوهش اثربخشی PBB را به‌عنوان یک ابزار استراتژیک برای افزایش بهره‌وری در وزارت امور اقتصادی و دارایی تأیید می‌کند. این رویکرد، از طریق هم‌افزایی میان شفافیت در تخصیص منابع، پاسخگویی مبتنی بر نتیجه و نظارت دقیق، موجب بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. ادامه و گسترش اجرای این نظام بودجه‌ریزی، بستری مناسب برای استفاده بهینه از منابع فراهم کرده و امکان دستیابی بهتر به اهداف کیفی و کمی سازمان را مهیا می‌سازد.

در مقایسه با مطالعات پیشین می‌توان گفت نتایج به‌دست‌آمده از ارزیابی این فرضیه با نتایج احمدی و همکاران (۱۴۰۱)، کشتگر و همکاران (۱۳۹۶)، گاواکولوا و همکاران (۲۰۲۲) و رادوین و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد.

پژوهش احمدی و همکاران (۱۴۰۱) نشان داد که اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در سه بعد (برنامه‌ریزی راهبردی، تجزیه‌وتحلیل هزینه‌ها و مدیریت عملکرد) تأثیرات مثبت و قابل‌توجهی بر عملکرد سازمانی دارد. نتایج این پژوهش به‌وضوح نشان می‌دهد که این روش بودجه‌ریزی باعث می‌شود سازمان‌ها بتوانند در مدیریت منابع خود دقیق‌تر عمل کنند و تعهد سازمانی و صلاحیت مدیریتی در سطوح بالاتری تقویت شوند. این مطالعه به‌طور خاص به اهمیت کنشگران محیطی و صلاحیت‌های مدیریتی در موفقیت اجرای بودجه مبتنی بر عملکرد اشاره می‌کند که بهبود عملکرد سازمانی را تسهیل می‌کنند.

همچنین پژوهش کشتگر و همکاران (۱۳۹۶) که به بررسی ارتباط بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و عملکرد سازمانی پرداخت. نتایج نشان داد که وجود حمایت سازمانی می‌تواند از طریق بهبود آوای سازمانی و ایجاد فرهنگ‌سازمانی مناسب، تأثیرات مثبتی بر عملکرد سازمانی داشته باشد. در این راستا، بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد به‌عنوان ابزاری برای بهبود کارایی و پاسخگویی سازمانی، می‌تواند به تقویت این نوع حمایت‌ها کمک کند.

مطالعه گاواکولوا و همکاران (۲۰۲۲) که درزمینه ی مدیریت بودجه‌های محلی انجام شد، نشان داد که بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد می‌تواند به رفع مشکلات مالی جوامع محلی کمک کند. این پژوهش همچنین تأکید می‌کند که یکی از مهم‌ترین عوامل در موفقیت عملکرد بودجه مبتنی بر عملکرد، وجود سیستم‌های نظارتی قوی و چارچوب‌های نظارتی است که باعث افزایش شفافیت و کارایی می‌شود. نتایج این مطالعه مشابه نتایج پژوهش ماست که نشان‌دهنده تأثیر مثبت بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد بر بهبود کارایی سازمانی است.

رادوین و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود نشان داد که وجود حمایت سازمانی در کنار سیستم بودجه‌ریزی دقیق، می‌تواند به بهبود عملکرد کارکنان و درنتیجه افزایش عملکرد سازمانی منجر شود. این نتایج مشابه یافته‌های پژوهش حاضر است که نشان‌دهنده تأثیر مثبت بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد بر بهبود کارایی سازمانی است.

فرضیه فرعی دوم: عملکرد بودجه بر حمایت سازمانی در وزارت امور اقتصادی و دارایی مؤثر است.

با توجه به اینکه ضریب مسیر مستقیم مربوط به رابطه بین عملکرد بودجه و حمایت سازمانی مثبت بوده و در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی‌دار است ($p<0/01$). بر اساس فرضیه پژوهش مبنی بر تأثیر عملکرد بودجه بر حمایت سازمانی در وزارت امور اقتصادی و دارایی مورد تأیید قرار می‌گیرد.

این یافته‌ها دلالت بر آن دارند که اجرای موفق رویکرد بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد (PBB) در وزارت امور اقتصادی و دارایی، اثرگذاری قابل توجه و دوجانبه‌ای بر جنبه‌های روان‌شناختی و ساختاری سازمان دارد. به‌گونه‌ای که PBB به طور مستقیم منجر به تقویت حمایت سازمانی (SO) می‌شود.

مکانیسم‌های اثرگذاری PBB بر حمایت سازمانی شامل موارد زیر است:

شفافیت و اعتماد: یکی از اهداف اصلی PBB افزایش شفافیت در فرایند تخصیص منابع است. تمرکز تخصیص بر پایه عملکرد عینی و دستاوردهای مشخص، اعتماد کارکنان به فرایندهای مدیریتی و تصمیم‌گیری سازمان را به‌طور قابل‌توجهی افزایش می‌دهد. این شفافیت در واقع نوعی از حمایت ساختاری است که باعث تقویت احساس توجه به تلاش‌های کارکنان می‌شود.

پاسخگویی به نیازها: تخصیص منابع بر اساس نیازها و عملکرد واقعی، اطمینان کارکنان را نسبت به توجه سازمان به پشتیبانی‌های ضروری مانند آموزش، منابع مالی، و تجهیزات تقویت می‌کند. این پاسخگویی مستقیم تجلی حمایت سازمانی است که موجب افزایش تعهد کارکنان نسبت به سازمان می‌شود.

ارزیابی عادلانه: اجرای PBB مدیران را ملزم می‌سازد عملکرد کارکنان را به‌صورت دقیق و عادلانه ارزیابی کنند. این عدالت رویه‌ای منجر به تقویت کیفیت تعاملات بین مدیران و کارکنان می‌شود. درک انصاف در ارزیابی‌ها، احساس ارزشمندی و حمایت را در کارمندان افزایش داده و فضایی حمایتی در داخل سازمان ایجاد می‌کند.

حمایت سازمانی ادراک‌شده که از طریق مکانیزم‌هایی همچون شفافیت و عدالت رویکرد PBB تقویت می‌شود، رابطه مستقیمی با افزایش رضایت شغلی، انگیزش درونی، و تعهد کارکنان دارد. کارکنانی که انگیزه بالاتری دارند، عملکرد و بازدهی بالاتری از خود نشان می‌دهند. این چرخه مثبت موجب ایجاد تعهد متقابل بین کارکنان و سازمان شده و ضمن تثبیت نیروی کار، به ارتقای بهره‌وری کلی سازمان کمک می‌کند.

نتایج این مطالعه حاکی از آن است که PBB صرفاً یک ابزار مدیریت مالی نیست، بلکه استراتژی مدیریتی جامعی است که با ایجاد شفافیت، انصاف، و ارزیابی‌های دقیق، حمایت سازمانی ادراک‌شده را به‌عنوان یک سرمایه روان‌شناختی تقویت می‌کند. این مهم در نهایت مسیر دستیابی به اثربخشی و بهره‌وری هرچه بیشتر سازمان را هموار می‌سازد.در مقایسه با مطالعات پیشین می‌توان گفت نتایج به‌دست‌آمده از ارزیابی این فرضیه با نتایج مطالعه پورصادق و همکاران (۱۳۹۷)، هندیانی و همکاران (۲۰۲۳) و اوتومو و همکاران (۲۰۲۴) همخوانی دارد.

نتایج پژوهش‌های پورصادق و همکاران (۱۳۹۷) و اوتومو و همکاران (۲۰۲۴) تأیید می‌کنند که این نوع بودجه‌ریزی به‌طور قابل‌توجهی به افزایش اعتماد کارکنان و تعهد سازمانی کمک می‌کند.

پورصادق و همکاران (۱۳۹۷) نشان دادند که حمایت سازمانی ادراک‌شده به‌طور مثبت تحت تأثیر نحوه بودجه‌ریزی و مدیریت منابع قرار می‌گیرد. تخصیص شفاف و دقیق منابع، بهبود ارتباطات بین کارکنان و مدیران و تقویت اعتماد به سازمان از نتایج این پژوهش بود.

اوتومو و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشش نشان داد که بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد به افزایش حمایت سازمانی منجر می‌شود و سازمان‌ها با استفاده ازاین‌روش می‌توانند عملکرد کارکنان را بهبود بخشیده و روابط حمایتی درونی را تقویت کنند.

مطالعه هندیانی و همکاران (۲۰۲۳) در اندونزی نشان داد که بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد از طریق تقویت حمایت سازمانی می‌تواند به افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمانی کمک کند. این نتایج بر اهمیت بودجه‌ریزی بر اساس عملکرد تأکید کرده و تأثیر مثبت آن بر حمایت سازمانی و تعهد کارکنان را نشان می‌دهد.

فرضیه فرعی سوم: حمایت سازمانی بر عملکرد سازمانی در وزارت امور اقتصادی و دارایی مؤثر است.

نتایج این پژوهش نشان‌دهنده یک رابطه مستقیم و معنادار مثبت بین حمایت سازمانی و عملکرد سازمانی در چارچوب وزارت امور اقتصادی و دارایی است ($p<۰/۰۱$). این یافته آماری به تأیید فرضیه اصلی پژوهش کمک می‌کند و بر اهمیت حمایت سازمانی در بهبود عملکرد تأکید دارد.

حمایت سازمانی که به معنای درک کارکنان از ارزش‌گذاری و پشتیبانی سازمان از تلاش‌های آنان است، نقش کلیدی در بهبود عملکرد دارد. این حمایت از دو مسیر روان‌شناختی اساسی تأثیرگذار است:

۱. افزایش انگیزه و بهره‌وری: درک حمایت سازمانی، انگیزه درونی کارکنان را تقویت کرده و آنها را ترغیب می‌کند تا عملکرد بهتری از خود نشان دهند، که در نتیجه راندمان کلی را افزایش می‌دهد.

۲. تقویت تعهد سازمانی: حس اعتماد و حمایت، تعهد عمیق‌تری به اهداف سازمان ایجاد می‌کند. تعهد سازمانی بالا به افزایش ثبات نیروی انسانی و رسیدن به عملکرد برتر منجر می‌شود.

علاوه بر این، حمایت سازمانی به بهبود روابط بین‌فردی و مدیریتی کمک می‌کند. این موضوع زمینه را برای ارتباطات بهتر، هماهنگی مؤثر تیمی، و دریافت کمک‌های لازم از مدیران فراهم می‌سازد. احساس تعلق و ارزشمندی حاصل از این فرایندها علاوه بر کاهش استرس کاری، موجب کاهش تمایل به ترک خدمت و همچنین حفظ دانش انباشته در سازمان می‌شود.

حمایت سازمانی تنها یک امتیاز جانبی یا انگیزشی نیست؛ بلکه یکی از عوامل بنیادین و مؤثر در ارتقای کارایی، بهبود کیفیت خروجی‌ها، و تقویت وفاداری کارکنان در سازمان‌های دولتی پیچیده‌ای مانند وزارت امور اقتصادی و دارایی محسوب می‌شود. توجه مدیریتی به تقویت این مؤلفه، بی‌واسطه به تحقق اهداف سازمان و پایداری عملکرد منجر خواهد شد.در مقایسه با مطالعات پیشین می‌توان گفت نتایج به‌دست‌آمده از ارزیابی این فرضیه با نتایج مطالعه کشتگر و همکاران (۱۳۹۶)، رادوین و همکاران (۲۰۲۰)، ساپوترا و همکاران (۲۰۲۲) و اوتومو و همکاران (۲۰۲۴) هم‌راستاهستند.

کشتگر و همکاران (۱۳۹۶): در این پژوهش، مشخص شد که حمایت سازمانی ادراک‌شده تأثیر مستقیمی بر بهره‌وری و عملکرد کارکنان دارد. نتایج نشان داد که حمایت سازمانی می‌تواند انگیزه کارکنان را برای ارائه نتایج بهتر افزایش دهد و بهبود عملکرد سازمانی را به همراه داشته باشد.

پژوهش رادوین و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد که حمایت سازمانی به‌عنوان یک عامل انگیزشی قوی می‌تواند تعهد سازمانی را افزایش داده و درنهایت به بهبود عملکرد کلی سازمان کمک کند. کارکنانی که احساس می‌کنند سازمان آن‌ها را حمایت می‌کند، عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند و به اهداف سازمانی بیشتر متعهد هستند.

همچنین ساپوترا و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه خود نشان داد که حمایت سازمانی از طریق ایجاد اعتماد و تقویت تعاملات مثبت بین کارکنان و مدیران، تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد. این نتایج تأکید می‌کند که اعتماد و حمایت در سازمان می‌تواند به بهبود روابط کاری و درنهایت عملکرد بهتر منجر شود.
اوتومو و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش خود در حوزه مدیریت منابع انسانی تأکید کرد که حمایت سازمانی از طریق افزایش تعهد کارکنان و کاهش استرس کاری، تأثیر مستقیمی بر بهبود عملکرد سازمانی دارد. نتایج این پژوهش همچنین نشان داد که شفافیت و پاسخگویی در سازمان از طریق حمایت سازمانی تقویت می‌شود و این امر به‌طور غیرمستقیم بهبود عملکرد را به دنبال دارد.

۵. نتیجه‌گیری

این پژوهش، با تحلیل نتایج حاصل به‌دست آمده، تطابق و تأیید معناداری با دسته‌بندی‌های اصلی پیشینه پژوهش (شامل بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، رهبری، عوامل روان‌شناسی و نوآوری) را نشان می‌دهد. یافته‌ها نقش کلیدی حمایت سازمانی (SO) را در اجرای موفق بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد (PBB)، عمدتاً از طریق اثرگذاری بر عملکرد سازمانی (OS)، مورد تأیید قرار می‌دهند.
این یافته‌ها با پژوهش‌های داخلی مطابقت دارند و از نتایج مطالعات سرفرازی و همکاران (۱۴۰۱) و احمدی و همکاران (۱۴۰۱) که بر اهمیت حمایت مدیریتی و سازمانی در فرایند بودجه‌ریزی تأکید دارند، پشتیبانی می‌کنند. همان‌طور که سوابق پژوهش نشان داده‌اند، نبود چنین حمایت‌هایی منجر به ناکارآمدی در اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد خواهد شد.
همچنین نتایج بین‌المللی نیز این همسویی را تأیید می‌کنند؛ برای مثال، مطالعه هندینی و همکاران (۲۰۲۳) در اندونزی نقش حمایت سازمانی ادراک‌شده را به‌عنوان یک عامل کلیدی در بهبود اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد برجسته می‌کند. این مطالعات اشاره دارند که موفقیت مدل‌های فنی مانند PBB وابسته به آماده‌سازی زیرساخت‌های روان‌شناختی و ساختاری ضروری برای مشارکت مؤثر کارکنان است.
در نهایت، این پژوهش با تأکید بر نقش میانجی قوی حمایت سازمانی، شکاف موجود در ادبیات که بیشتر بر روابط مستقیم تمرکز داشت را پوشش داده و اهمیت تقویت این متغیر را در چارچوب وزارت امور اقتصادی و دارایی برای دستیابی به عملکرد سازمانی مطلوب برجسته می‌کند.
بر اساس نتایج این پژوهش، نوآوری اصلی در تأکید بر اهمیت تعاملات مثبت و شفاف بین مدیران و کارکنان به‌عنوان عاملی کلیدی در ارتقای عملکرد سازمانی مشخص شده است. برخلاف پژوهش‌های پیشین که عمدتاً بر حمایت سازمانی یا تعهد کارکنان تمرکز داشتند، این مطالعه نشان داده است که تقویت روابط مؤثر و ایجاد فرهنگ‌سازمانی مثبت می‌تواند حمایت ادراکی کارکنان را افزایش داده و عملکرد آن‌ها را بهبود بخشد. این یافته به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به‌جای تمرکز صرف بر حمایت مالی و ساختاری، بر ایجاد فضایی که ارتباطات میان سطوح مختلف سازمانی را تسهیل کند، توجه بیشتری داشته باشند. در

این راستا، وزارت امور اقتصادی و دارایی نیز می‌تواند از این رویکرد بهره‌مند شود، چراکه تقویت کانال‌های ارتباطی شفاف‌تر و بهبود روابط میان مدیران و کارکنان به افزایش احساس حمایت، تعهد و بهره‌وری نیروی انسانی در این وزارتخانه منتهی خواهد شد.

تعاملات مثبت در ساختارهای پیچیده و دولتی نقشی اساسی ایفا می‌کند و می‌تواند موجب افزایش شفافیت، بهبود انضباط مالی و ارتقای عملکرد کلی سازمان شود. در این میان، حمایت سازمانی از اجرای بودجه مبتنی بر عملکرد نیز از طریق تعیین اهداف مشخص، ارزیابی منظم عملکرد واحدها، تخصیص منابع مبتنی بر نتایج گذشته، هماهنگی میان واحدها، معرفی نظام پاداش و تشویق، و آموزش مداوم کارکنان محقق می‌شود. این رویه نه‌تنها منجر به بهره‌وری مالی بیشتری می‌گردد، بلکه با ایجاد فرایندهای منظم بازخورد و اصلاح اثربخش، مسیر موفقیت سازمان را هموار می‌کند.

مطالعات گودارد و مکاسیوا (۲۰۱۶) درباره اجرای بودجه مبتنی بر عملکرد در تانزانیا نشان داده‌اند که ادراکات مثبت برنامه‌ریزان در موفقیت این رویکرد تأثیر بسزایی داشته است. همچنین نتایج پژوهش ابراهیم (۲۰۱۶) بر این نکته تأکید کرده که افزایش حمایت سازمانی ادراک‌شده می‌تواند عملکرد کارکنان را به‌ویژه در زمینه‌های آموزشی به‌طور محسوسی بهبود بخشد. در وزارت امور اقتصادی و دارایی نیز تقویت حمایت سازمانی از طریق رویکردهای مشابه می‌تواند موجب ارتقای کارایی کلی سازمان گردد.

این پژوهش علاوه بر موارد مذکور، به یافته‌ای کاربردی دست یافته است: تعاملات مثبت میان مدیران و کارکنان می‌تواند به‌طور مستقیم بر عملکرد سازمان اثرگذار باشد. برخلاف برخی دیدگاه‌های پیشین که تمرکز بیشتری بر اختصاص منابع مالی یا ساختاری داشتند، این مطالعه تأکید دارد که ایجاد بسترهایی برای ارتقای روابط انسانی در سازمان کلیدی است. این رویکرد برای وزارت امور اقتصادی و دارایی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا ساختار پیچیده این وزارتخانه نیاز شدیدی به هماهنگی و ارتباطات مؤثر دارد. شفافیت در تخصیص منابع و تصمیم‌گیری‌های سازمانی که در مطالعات پیشین مطرح بوده، در این پژوهش با نگاهی جدید مورد بررسی قرار گرفته است. روشن شده که شفافیت نه‌تنها در فرایندهای مالی ضروری است، بلکه باید در راستای تعاملات انسانی تقویت شود. بدین‌ترتیب، ایجاد ارتباطات مثبت بین مدیران و کارکنان می‌تواند زمینه‌ساز شفافیت بیشتر، انضباط مالی بهتر و ارتقای عملکرد سازمان‌های دولتی باشد.

این یافته نوآورانه الگویی جدید برای بهبود فرایندهای سازمانی ارائه می‌دهد؛ الگویی که نشان می‌دهد حمایت مالی و ساختاری به تنهایی کافی نیست و باید همراه با تقویت روابط انسانی برای افزایش بهره‌وری و رفع موانع موجود باشد. چنین رویکردی می‌تواند موجب تحول قابل‌توجهی در ساختارهای دولتی، از جمله وزارتخانه‌ها شود.

نقاط قوت مدل مورد بحث در پژوهش حاضر بر جامعیت رویکرد و اهمیت توجه به عامل انسانی تمرکز دارد:

۱) تلفیق بودجه‌ریزی با عملکرد: مهم‌ترین مزیت این مدل، پیوند دادن تخصیص منابع مالی به ارزیابی عملکرد واقعی است. این سازوکار انگیزه‌ای سیستمی برای تحقق اهداف کمی ایجاد کرده و از هدررفت منابع جلوگیری می‌کند.

۲) حمایت چندوجهی سازمانی: مدل نه‌تنها به حمایت مالی بلکه به ساختاردهی فرایندها (مانند تعریف شاخص‌ها)، تسهیل عملیات روزانه (ارتباطات و هماهنگی‌ها) و رشد فردی (ارزیابی و بازخورد) تأکید دارد. این نگاه با پژوهش‌های پیشرفته مدیریت دولتی هماهنگ بوده و نشان می‌دهد که حمایت روانی–اجتماعی نقشی کلیدی در موفقیت دارد.

۳) تمرکز بر عوامل رفتاری: این دیدگاه حاکی از درک اهمیت کارکنان است؛ به طوری که احساس حمایت، باعث افزایش وفاداری و نوآوری در آنها شده و نشان می‌دهد که PBB تنها یک ابزار مالی نیست، بلکه نیازمند درگیری عمیق نیروی انسانی است.

۴) ساختار هماهنگ: وجود ساختار سلسله‌مراتبی کارآمد و ارتباطات مؤثر، بستری مناسب برای اجرایی‌سازی سیاست‌های پیچیده‌ای چون PBB ایجاد می‌کند.

اما با وجود مزایای قابل‌توجه مذکور، اجرای این مدل در پروژه‌های بزرگ دولتی با چالش‌هایی همراه است که باید به دقت مدنظر قرار گیرند:

۱) تمرکز بر شاخص‌های کمّی کوتاه‌مدت: وابستگی زیاد به تخصیص منابع بر اساس عملکرد گذشته ممکن است موجب شکل‌گیری رویکرد "مدیریت بر اساس ارقام" شود. در چنین حالتی، واحدها ممکن است بیشتر بر دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت قابل سنجش متمرکز شوند و ابعاد کیفی و استراتژیک بلندمدت را نادیده بگیرند.

۲) پیچیدگی ارزیابی در سازمان‌های دولتی: وزارت امور اقتصادی و دارایی دارای مأموریت‌های چندبعدی و اغلب غیرمالی است؛ این امر تعیین شاخص‌های شفاف و عادلانه برای تمامی بخش‌ها – به‌ویژه واحدهای ستادی و نظارتی – را دشوار کرده و می‌تواند موجب چالش‌ها و نارضایتی‌هایی شود.

۳) پایداری حمایت سازمانی: در صورتی که حمایت سازمانی (به‌ویژه مالی و پاداش) وابستگی زیادی به نوسانات سالانه بودجه داشته باشد، اعتماد بلندمدت به این سیستم کاهش یافته و ممکن است اثرات مثبتی چون وفاداری و نوآوری کمرنگ شود. دیوان‌سالاری در فرایند بازخورد: علی‌رغم تأکید بر اهمیت بازخورد سازنده، احتمال دارد فرایند بازخورد در ساختارهای سلسله‌مراتبی بزرگ به امری بوروکراتیک تبدیل شود که صرفاً جهت گزارش‌دهی اجرا گردد و اثربخشی لازم را از دست بدهد.

مدل ارائه‌شده یک بنیان تئوریک قدرتمند برای اجرای موفقیت‌آمیز PBB فراهم کرده که ترکیبی از رفتار انسانی و تخصیص منابع مالی است. با این وجود، تحقق کامل اهداف مستلزم تعریف دقیق شاخص‌های عملکردی است که هر دو بُعد کمی و کیفی مأموریت‌های وزارتخانه را پوشش داده و پایداری فرایندهای حمایتی را از نوسانات بودجه‌ای کوتاه‌مدت تضمین کند.

۱.۵. پیشنهادها

پیشنهادهای کاربردی و عملیاتی برای وزارت امور اقتصادی و دارایی بر اساس راهبردهای پیشنهادی می‌تواند به شرح زیر بهینه‌سازی شود:

۱. تمرکز بر نتایج در اجرای PBB

وزارت باید با جدیت اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد (PBB) را ادامه دهد، اما جهت‌گیری اصلی باید از تمرکز بر فعالیت‌های ساده به نتایجی که عملاً بر اهداف کلان تأثیر می‌گذارند، تغییر کند. برای این منظور، لازم است شاخص‌های سنجش خروجی با شاخص‌های مرتبط با پیامدهای واقعی جایگزین یا تکمیل شوند. با روزآمد کردن دستورالعمل‌های تخصیص و گزارش‌دهی بودجه، مدیران سازمان موظف خواهند شد تا تأثیر فعالیت‌هایشان را به دقت اندازه‌گیری و گزارش کنند.

۲. ایجاد سازوکارهای نظارتی شفاف

به جای روش‌های مرسوم نظارت، پیشنهاد می‌شود یک ساختار شفافیت فعال طراحی گردد. ایجاد یک داشبورد مدیریتی مرکزی که اطلاعات روزانه پیشرفت پروژه‌ها و تخصیص منابع را با اهداف PBB مقایسه کند، می‌تواند پایش عملکرد را تسهیل کرده و همچنین با ارتقای پاسخگویی، امکان تصمیم‌گیری سریع‌تر را فراهم آورد.

۳. نهادینه‌سازی ارتباطات دوطرفه

برای تقویت اعتماد و حس حمایت کارکنان، نیاز به بسترسازی ارتباط مؤثر و سیستماتیک است. پیشنهاد می‌شود فرایند بازخورد سازمان‌یافته به‌صورت سه‌ماهه اجرا شود. این فرایند می‌تواند شامل جلسات مشترک میان گروه‌های اجرایی و مدیران ارشد باشد تا علاوه بر دریافت نظرات، موانع یا پیشنهادهای اجرایی نیز به شکلی جامع مورد بررسی قرار گیرد. این امر نقش مهمی در توجه به نگرانی‌های کارکنان و افزایش همسویی سازمانی خواهد داشت.

۴. تقویت انگیزه با جوایز عملکردمحور

اجرای سیاست‌هایی که پاداش‌دهی ملموس را مستقیماً به نتایج برتر در چارچوب نظام PBB پیوند دهد، می‌تواند انگیزه کارکنان را تقویت کند. از جمله پاداش‌های پیشنهادی می‌توان به ارائه فرصت آموزش‌های حرفه‌ای در مراکز معتبر، اعطای منابع افزوده به تیم‌های موفق یا قدردانی رسمی از سوی وزیر اشاره کرد.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی:

به‌منظور رفع محدودیت‌های روش‌شناسی و ارتقای کیفی مطالعات، رویکرد پژوهشی باید موارد ذیل قابل پیشنهاد است:

– اتخاذ دیدگاه طولی: مطالعه تأثیرات حمایت سازمانی بر عملکرد بلندمدت PBB در بازه‌های زمانی مختلف لازم است تا پایداری این تأثیرات مشخص شود.

– گسترش دامنه پژوهش: بررسی سایر نهادهای دولتی با ساختارهای متنوع، افزون بر جامعه آماری وزارت امور اقتصادی و دارایی، می‌تواند نتایج کاربردی‌تر و فراگیرتری ارائه دهد.

– تحلیل مدل‌های مدیریتی نوین: ارزیابی اثرگذاری روش‌هایی مانند بودجه‌ریزی مشارکتی و بررسی چگونگی نقش‌آفرینی بلندمدت PBB در تحریک نوآوری سازمانی نیز جهت تکمیل یافته‌ها ضروری به نظر می‌رسد.

منابع

احمدی، غلامرضا. (۱۴۰۴). تحولات بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در ایران و آمریکا. حسابداری و بودجه‌ریزی بخش عمومی، ۶(۲)، ۴۹-۶۸. https://doi.org/10.22034/psab.2025.219282

احمدی، غلامرضا؛ ناظمی، امین؛ نمازی، نویدرضا. (۱۴۰۱). شناسایی سازه‌های اثرگذار بر میزان اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد با تأکید بر نظریه شبکه کنشگران. پیشرفت‌های حسابداری، ۱۴(۲)، ۱-۳۷. https://doi.org/10.22099/jaa.2023.45244.2286

سرفرازی، مهرزاد؛ خرم‌دبیری، علی‌رضا؛ خدیور، محمدرضا. (۱۴۰۱). حمایت سازمانی ادراک‌شده و رهبری تحول‌آفرین؛ شاخص‌هایی تأثیرگذار بر بهبود عملکرد سازمانی. هفتمین کنفرانس ملی نوآوری و تحقیق در مدیریت، روان‌شناسی و آموزش‌وپرورش، تهران.

کشتگر، نعیمه؛ نقشبندی، سید صلاح‌الدین؛ نوبخت، زهرا . (۱۳۹۶). ارتباط حمایت سازمانی ادراک‌شده با عملکرد سازمانی از طریق نقش میانجی آوای سازمانی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۴(۳)، ۱۱۹-۱۲۷. https://doi.org/20.1001.1.25384023.1396.4.3.10.0

کهزادی چگنی، مازیار؛ طاهری روزبهانی، محمد. (۱۴۰۲). تأثیر رفتار نوآورانه بر عملکرد سازمانی با تبیین نقش میانجی مدیریت ارتباط با مشتری و مزیت رقابتی در مشتریان یخچال اسنوا شهرستان اراک. مطالعات مدیریت شهری، ۱۴(۵۲)، ۱۲۳-۱۳۲. https://doi.org/10.30495/ums.2023.21833

نعمتی، باب‌اله؛ توکلی مقدم، رضا. (۱۴۰۱). ارائه الگوی پرورش مدیران راهبردی کشور براساس رویکرد نظریه داده بنیاد. مدیریت و چشم‌انداز آموزش، ۵(۴)، ۲۲۱-۲۴۳. https://doi.org/10.22034/jmep.2023.409667.1226

Gavkalova, N., Akimova, L., Zilinska, A., Lukashev, S., Avedyan, L., & Akimov, O. (2022). Functioning of united territorial communities and identification of main problems of organizational support of local budget management. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 2(43), 107-117. https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3708

Handayani, E., Pratolo, S., Pandansari, T., & Aji, M. P. (2023). Perceived organizational support for budget implementation based on performance of Indonesian private universities. Calitatea, 24(192), 94–102. https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.12

Haq, A. (2022). Pengaruh penganggaran berbasis kinerja terhadap kinerja karyawan di BLUD RSUD Palabuhanratu Kabupaten Sukabumi. Mimbar Administrasi Mandiri, 18(2), 87–112.

Hashim, A., Farooq, K., & Piatti-Fünfkirchen, M. (2020). Ensuring better PFM outcomes with FMIS investments. World Bank. https://openknowledge.worldbank.org

Ibrahim, M. (2016). Bounded rationality and budgeting. International Review of Management and Marketing, 6(4), 755–760. https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.45

Kone, Y. D. Z. (2022). Reforming the public financial management system for better performance budgeting in Ivory Coast. Advances in Social Sciences Research Journal, 9(8).

Kuntadi, C., & Velayati, E. (2022). Factors affecting the implementation of performance-based budget. Eduvest – Journal of Universal Studies, 2(9), 1931–1942. https://doi.org/10.59188/eduvest.v2i9.607

Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Improving employee performance through perceived organizational support, organizational commitment and organizational citizenship behavior. Systematic Reviews in Pharmacy, 11(12). https://www.sysrevpharm.org/abstract/improving-emp

Saputro, G., Firmansyah, R., & Meirinaldi, M. (2022). The influence of budget planning, performance measurement system, and budget evaluation on the performance of the Directorate General of Defense Planning. In Proceedings of the First Multidiscipline International Conference (MIC 2021), October 30, 2021, Jakarta, Indonesia. European Alliance for Innovation. https://doi.org/10.4108/eai.30-10-2021.2315834

Uña, G., Allen, R., & Botton, N. (2019). How to design a financial management information system. International Monetary Fund.

Utomo, H. J. N., Irwantoro, I., Wasesa, S., Purwati, T., Sembiring, R., & Purwanto, A. (2024). Investigating the role of innovative work behavior, organizational trust, perceived organizational support: An empirical study on SMEs performance. Journal of Law and Sustainable Development, 11(2), e417. https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i2.417