

## شناسایی و اولویت بندی عوامل فرهنگی و ساختاری موثر بر نظارت پذیری در دستگاههای اجرایی کشور

قادر وظیفه دمیرچی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۲۰ مهرماه ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش: ۲۰ آذرماه ۱۳۹۹

### چکیده

هدف تحقیق حاضر شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر در نظارت پذیری دستگاههای اجرایی استان اردبیل می باشد. در این خصوص عوامل ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی براساس نظریه استیفن رابینز و به ترتیب ابعاد پیچیدگی، رسمیت، تمرکز، برای ساختار سازمانی و ابعاد هویت سازمانی، کنترل، حمایت مدیریت، برای فرهنگ سازمانی و همچنین بررسی عوامل کنترل و نظارت از جمله شیوه های نظارتی، دانش و توانایی ناظران، مهارتهای نظارتی برگرفته از تحقیق امیری تعریف شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر را ادارات کل استان اردبیل و نمونه آماری ۱۳۰ نفر می باشد. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه ای پنج گزینه طیف لیکرت به طور تصادفی و با نسبت نمونه به جامعه بین گروهها توزیع شد که پس از جمع آوری پرسشنامه ها، نرمال بودن داده ها را از طریق آزمون کولموگروف اسمیرنوف آزمون تی میانگین جامعه مقایسه شده است و بعد اطلاعات خلاصه و طبقه بندی شده و برای تجزیه و تحلیل داده ها و روشهای آماری توصیفی و استنباطی استفاده گردید. که نتایج بدست آمده حاصل آزمون فرضیه ها نشان دهنده تایید فرضیه های اصلی و رابطه معنی دار بودن آنها با متغیر وابسته (نظارت پذیری) میباشد.

**واژه های کلیدی:** ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، نظارت و کنترل

## ۱- مقدمه

در شکل گیری و ادامه فعالیت هر سازمان و مجموعه ای سه موضوع و عامل، نهادینه ترین نقش را ایفا می نمایند، به عبارت دیگر ماهیت و جنس هر آنچه در سازمانها و یا هر مجموعه دیگری وجود دارند از سه نوع «طیف» جدا نیست که عبارتند از:

۱- هدف: هر آنچه در سازمان صورت می گیرد معطوف به آن است.

۲- مسیر(راه): محل عبور جهت رسیدن به هدف.

۳- ابزار (منابع): امکانات و تسهیلات لازم جهت حرکت و رسیدن به هدف (Rahimi and

Vazifeh Damirchi, 2012: 22-23).

فعالیت‌های سازمانی، در چارچوب اهداف، خط مشی‌ها و برنامه‌ها، محقق می‌شود و مدیران همواره به عنوان یکی از وظایف مهم خود، در پی روشهای نظام‌مند و کارا، برای ایجاد حلقه‌ی دریافت اطلاعات مورد نیاز از اهداف، برنامه‌ها و خط مشی‌ها و تطبیق آن با عملکرد، بوده‌اند. در این راستا فرآیند نظارت در سازمان، می‌تواند آنها را در جهت تحقق اهداف و برنامه‌ها، هدایت کند. قطعاً هر چه سیستم نظارت و کنترل، قدرتمندتر عمل کند، عملکرد سازمان برای دسترسی به اهداف، تضمین بیشتری خواهد داشت؛ چه اینکه نظام نظارت، بازوی قدرتمند برای مجریان، به شمار می‌آید (Amir, 2004). مأموریت<sup>۱</sup>، سند هویت و فلسفه سازمان<sup>۲</sup> است. به همین علت از آن به عنوان سند<sup>۳</sup> یاد می‌شود. فلسفه وجودی سازمان، بیانگر ارتباط بین مؤسسه و سهامداران اولیه، کارکنان، مشتریان، شرکاء، عرضه کنندگان، مؤسسه و جامعه‌ای که مؤسسه در آن فعالیت می‌کند. فلسفه وجودی سازمان، تبیین خط‌مشی بنیادی سازمان، با در نظر گرفتن موضوعاتی چون سبک مدیریت، خط‌مشی‌های سازمانی، مدیریت منابع انسانی، خط‌مشی‌های مالی، بازاریابی، تکنولوژی و .... می‌باشد. به عبارتی، فلسفه وجود سازمان‌ها، تامین نیازها و خواسته‌هایی است که انسان به تنهایی قادر به ارضای آنها نیست و به علت تنوع، گستردگی و پیچیدگی دامنه تقاضا و خواسته‌ها این مساله به عهده سازمانها گذاشته شده است (Scott, 1990). رضائیان (۱۳۸۰) در تعریفی؛ مدیریت را فرایند به کارگیری موثر و کارآمد منابع انسانی و مادی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده که از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل و نظارت عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می‌گیرد، تعریف کرده است (ص ۸). مدیریت از دید کارکردی شامل وظایفی همچون برنامه ریزی، تصمیم گیری، سازماندهی، نوآوری، هماهنگی، ارتباطات، رهبری، انگیزش و کنترل می‌گردد. این نوع تعاریف از مدیریت اگر چه با کمی و کاستی یا فزونی‌هایی در واژه‌های بیان کننده وظایف روبرو است، اما به نظر روان تر از تعاریفی است که می‌کوشند مدیریت را محصور به یک ویژگی خاص نمایند و یا ارزش

<sup>1</sup> Mission

<sup>2</sup> Corporate philosophy

<sup>3</sup> Document

فلسفی خاصی به مفهوم بیفزایند (Kuntz, 2001). از دیدگاه سیستمی همه وظایف مدیریت در سلامت و موفقیت سیستم سازمان از نقش مهمی برخوردارند، اما بعضی از وظایف اهمیت استراتژیک و تعیین کننده ای دارند که یکی از این وظایف، کنترل و نظارت است: تا جایی که (رابینز) یکی از سه هدف عمده تئوری سازمان را تسهیل نظارت و کنترل دو هدف دیگر، شامل تسهیل در ارتباطات و هماهنگی می داند (Robbins, 1995: 1062).

کنترل یکی از وظایف حایز اهمیت مدیران است، که ضمن ارتباط با سایر وظایف آنها عامل مؤثر در تحقق اهداف و برنامه‌های سازمانی تلقی می‌شود. هنگامی که برنامه‌ریزان به پیش‌بینی وضعیت آینده می‌پردازند، باید ساز و کارهایی را برای تصحیح خطاهای احتمالی برنامه در نظر بگیرند. مفاهیم «برنامه‌ریزی» و «کنترل» معمولاً در کنار هم مطرح می‌شوند. زیرا مدیران در فرایند کنترل وضع موجود (عملکرد) را با وضع مطلوب (برنامه) مقایسه می‌کنند. براساس این مقایسه، برنامه‌ریزی مجدد (تصحیح) مبادرت می‌کنند. یعنی با تشخیص فاصله وضع موجود با وضع مطلوب یا تطبیق عملکرد و اهداف، به تصحیح انحراف‌ها می‌پردازند، به همین دلیل معمولاً گفته می‌شود، نظارت و کنترل با همه وظایف مدیریت ارتباط دارد. ولی ارتباط آن با فرایند برنامه‌ریزی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. (Rahimi et al., 2009: 134).

نظارت در زبان انگلیسی به معنای رام کردن و تسلط یافته<sup>1</sup> است. در واقع نظارت، فعالیتی که عملیات پیش بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه کرده و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه که باید باشد و آنچه هست به رفع و اصلاح آنها اقدام کند. بدین ترتیب نظارت باید ها را با هست ها، مطلوب ها را با موجود ها و پیش بینی ها را با عملکرد ها مقایسه می‌کنیم (Alwani, 2007). به نظر پارسونز، نظارت فراگردی است که به وسیله آن، با رفتارهای منحرف مقابله می‌شود و ثبات اجتماعی حفظ می‌شود (Seyed Javadin, 2007: 57).

فرآیند نظارت، یکی از با اهمیت‌ترین جریاناتی است که هر سازمان برای تضمین بقاء و اطلاع از کیفیت عملکرد و اجرای دقیق برنامه‌های خود، به آن احتیاج دارد. اطلاعات بدست آمده از فرآیند نظارت، به عنوان بازخورد، ضمن ایجاد هوشیاری در مدیران، به صحت و سلامت جریان عملیات و فعالیتها، کمک قابل توجهی می‌نماید (Amiri, 2004).

معمولاً سازمانها به طور کاربردی برای برخورداری از مزایای بازخوران، اقدام به طراحی، تدوین و اجرای سیستم نظارت می‌کنند. مکانیسم نظارت موجب برقراری یک نظام کنترل و تنظیم در سازمان می‌شود و زیربنایی خود ترمیمی و حرکت به سوی نظم و پویایی و هدف جویی سیستم است. به عبارت دیگر خرده سیستم بازخوران بهترین نمونه و روش جهت ایجاد آنتروپی منفی در سازمان های پیچیده است

<sup>1</sup> control

(Mirzaei, 1993). موفقیت اجرای برنامه ها به برقراری نظام کنترل بستگی دارد بنابراین برنامه ریزی و کنترل دو عامل اساسی در اداره اثربخشی سازمان ها است (Najaf Beigi and Sanjari, 2008:53). شاید مهمترین مساله ای که وجود نظارت و کنترل را ضروری می سازد، آن است که پیش بینی ها و برنامه ریزی های عملیاتی در سازمان با میزانی خطا توأم است و برای رفع این خطاها و اصلاح عملیات، نظارت تنها راه چاره است. محیط متغیر و دگرگون سازمان دلیل دیگری بر ضرورت نظارت است. سازمان برای بقای خود باید از تغییرات محیطی آگاه شود و هماهنگی های لازم را به عمل آورد و کنترل وسیله این آگاهی است. حصول اطمینان از کیفیت و کمیت محصولات و خدماتی که در سازمان های بزرگ طی برنامه های وسیع و پیچیده عرضه می شوند، جز از طریق یک سیستم موثر نظارت عملی نیست (Alwani, 2007: 120). شایان ذکر است که موضوع نظارت، همواره در مدیریت از نقش بسزایی برخوردار بوده و استقرار نظامهای کارآمد نظارتی، از اهداف اولیه و عمده‌ی مدیران در هر بخش، به شمار می آید. با تحولاتی که امروزه در شرایط دورنی و بیرونی سازمانها ایجاد شده، مسأله‌ی نظارت نیز دستخوش تغییر گردیده است. به عبارت دیگر سیستمهای نظارت باید با توجه به شرایط و مقتضیات سازمانی طراحی شود، اما برای نظارت مؤثر می‌توان به یک مجموعه خصوصیات عمومی اشاره کرد که تقریباً در بسیاری موارد قابل اعمال هستند و می‌توانند سیستم نظارت را اثربخش سازند، (Amiri, 2004).

به نظر استونر، نظارت تلاشی منظم است برای تعیین استانداردهایی اجرایی عملیات در جهت هدفهای برنامه ریزی، طراحی سیستم های بازخورد اطلاعات و مقایسه عملیات اجرا شده با استانداردهای پیش بینی شده، تعیین میزان انحرافات و سنجش اهمیت آنها و اجرای هم اقدام ضروری برای اطمینان از اینکه با موثرترین و کارآمدترین شیوه از کلیه منابع موجود برای تحقق هدفهای مشترک استفاده شده است (Faizi, 2004: 218). بطوری که اگر در جامعه ای بازرسی و نظارت صورت نگیرد بزودی مرگ آن جامعه فراخواهد رسید. البته ضرورت وجود نظارت به معنی نداشتن اعتماد به کارکنان سازمان نبوده و سفارش به داشتن یک نظام قوی نظارت نیز به معنای توصیه نداشتن اعتماد به کارکنان نیست، بلکه در یک عبارت کوتاه باید گفت اعتماد در سازمان خوب است ولی نظارت هم لازم است (Meshbaki, 2008).

در نهایت اعمال نظارت و کنترل در نظام مالی و عملیاتی کشور به منظور پاسخگویی به مردم یکی از مهمترین وظایف است که به عهده دستگاههایی نظارتی گذاشته شده است بخش اعظم این نظارت از طریق دیوان محاسبات کشور که زیر نظر مجموعه مجلس شورای اسلامی است اعمال می گردد و اصول ۵۴ و ۵۵ قانون اساسی که مبین اهداف، وظایف، تشکیلات، و روشهایی این سازمان می باشد (Sajjadi and Jamei, 2003) و بخشی دیگر نیز از سوی سازمان بازرسی کشور که زیرمجموعه قوه قضائیه بوده اعمال می گردد که اصول ۱۵۶ و ۱۷۴ قانون اساسی متذکر این امر گردیده است.

## ۲- پیشینه تحقیق

در هر تحقیق و پژوهش علمی که صورت می گیرد بر پایه، ارکان و نتایج مطالعات و تحقیقات پیشین استوار است که پژوهشگر باید سعی کند مرتبط ترین دستاوردهای تحقیقات قبلی را مورد شناسایی قرار دهد و دریابد که دیگران تا چه درجه ای مساله تحقیق مورد نظر او را بررسی کرده اند و به آن نزدیک شده اند: به عبارت دیگر چه ابعادی از مساله تحقیق، مورد پژوهش قرار گرفته و چه ابعادی بررسی نشده است. شایان ذکر است عواملی که در این تحقیق بعد از بررسی و مطالعه کتب- مقالات تحقیقات انجام شده و کسب نظر کارشناسان امر در حوزه مربوطه در نظر گرفته شده است، شامل بعد ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی از نظریه استیفن رابینز و در بعد عوامل کنترل و نظارت نظریات امیری استفاده شده است.

رابینز (۱۳۷۶) ساختار را یکی از اجزای سازمان می داند که از عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده است. در یک طبقه بندی کلی، ساختار سازمان ها به دو نوع مکانیک و ارگانیک تقسیم می شود. ساختار مکانیکی را برای محیط های باثبات و قابل پیش بینی و ساختار ارگانیک را می توان در محیط های متلاطم و متغیر استفاده کرد. ساختار مکانیکی سازمان، با ویژگی هایی مانند پیچیدگی و رسمیت زیاد، تمرکز گرایی، رفتار های برنامه ریزی شده و در قالب مقررات خاص شناخته می شود، ساختار ارگانیکی نیز منعطف است و میزان نفوذ افراد در آن، بر اساس مهارت و دانش است (Robbins, 1997: 1067).

مشبکی (۱۳۸۰) فرهنگ سازمانی را مجموعه ای از ارزشهای کلیدی، باورهای راهنما، و تفاوت های است که در اعضای یک سازمان مشترک است، تعریف کرده است. تعاریف متعددی از فرهنگ سازمانی به عمل آمده است. برخی فرهنگ سازمانی را یک نظام اعتقادی می دانند که بین اعضای یک سازمان مشترک است، برخی آن را سلسله ای از ارزش های مشترک می دانند که با مفاهیم نمادی چون داستانها، اسطوره ها و تکیه کلام ها منتقل می شود (Robbins, 1997: 24). به طور کلی فرهنگ سازمانی یک ادراک است که افراد از یک سازمان دارند. فرهنگ سازمانی چیزی است که در سازمان وجود دارد نه در افراد. صفات ویژه ای است که به سازمان اختصاص دارد و نماینگر مشخصات معمول و ثابتی است که یک سازمان را از دیگر سازمان ها متمایز می کند.

استونر (۱۹۸۳) بیان نموده که نظارت عبارت است از فرآیندی سیستماتیک که از طریق آن نتایج مورد انتظار در قالب استانداردهای عملکرد مشخص شده، عملکرد با استانداردها مقایسه می شود، انحراف ها از استانداردها متمایز می گردد و علل بروز آنها مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت اصلاحات لازم برای نیل به هدف های سازمان صورت می گیرد. بر اساس مطالعه دیدگاههای متخصصان کنترل و نظارت و

ملاحظات تجربی موجود، فرضیه های زیر به عنوان مهمترین عوامل موثر بر نظارت پذیری در دستگاههای اجرایی طراحی شده است:

۱- قابلیت‌های عوامل ساختاری سازمان موجب نظارت پذیری در دستگاههای اجرایی می باشد.

۲- قابلیت‌های عوامل فرهنگ سازمانی موجب نظارت پذیری در دستگاههای اجرایی می باشد.

۳- قابلیت‌های عوامل کنترل و نظارت موجب نظارت پذیری در دستگاههای اجرایی می گردد.

باتوجه به مطالب یاد شده این سوال مطرح می گردد که آیا می توان با شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر در نظارت پذیری بر دستگاههای اجرایی کمک شایانی برای پذیرش نظارت به دستگاههای اجرایی انجام داد یا خیر؟ بدیهی است پاسخ به سوال یاد شده می توان پاسخ بسیاری از سوالات را در زمینه ارتقا و بهبود روند مزبور در سازمان هارا شفاف می نماید و بی توجهی به آن موجب کمرنگ شدن فرایند مزبور و در نتیجه بروز تخلفات و سوء استفاده های مالی و اقتصادی را فراهم نماید. هدف اصلی این پژوهش، در دو بخش بصورت زیر مورد مطالعه قرار گرفته است :

۱- شناسایی عوامل موثر بر نظارت پذیری دستگاههای اجرایی

۲- اولویت بندی عوامل موثر شناسایی شده در ردیف فوق

### ۳- روش تحقیق

هدف تحقیق حاضر شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر در نظارت پذیری دستگاههای اجرایی استان اردبیل می باشد. جامعه آماری این تحقیق متشکل از مدیران (۴۵ نفر)، معاونین اداری مالی و پشتیبانی (۵۵ نفر)، مدیر امور مالی (۴۲ نفر)، کارشناسان خبره فعال در بخش مالی (۶۶ نفر)، دستگاههای اجرایی استان اردبیل که بطور مستقیم با دستگاههای نظارتی در ارتباط بوده و حدود ۲۰۸ نفر می باشد. حجم نمونه با در نظر گرفتن خطای ۰/۰۵ درصد، با استفاده از فرمول کوکران برابر با ۱۳۰ برآورد شده است. برای نمونه گیری از جامعه، از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای استفاده گردیده است.

برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردیده است و پرسشنامه تحقیق حاوی سوالاتی است که پاسخ به آنها اطلاعات لازم برای آزمون فرضیه های تحقیق را فراهم کرده است. برای اندازه گیری اطلاعات از طیف لیکرت استفاده شده است. جدول ۱ نحوه امتیاز دهی به پرسش ها و طیف ها را نشان می دهد.

جدول ۱- نحوه امتیاز دهی به پرسش ها و طیف ها

گزینه ها	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
امتیاز	۱	۲	۳	۴	۵

در پژوهش حاضر برای تعیین روائی پرسشنامه، از روائی صوری یا نمادین استفاده گردیده است، بدین ترتیب که پرسشنامه اولیه تنظیم شده، ابتدا در اختیار اساتید مدیریت، بازرسان سازمان بازرسی، کارشناسان خبره در دستگاههای اجرایی و کارشناسان امر قرار داده شده تا در رابطه با روائی پرسشنامه، اینکه سؤالات طرح شده، آنچه را که مد نظر است، اندازه گیری می کند یا نه؟ اظهار نظر نمایند. بعد نظرهای اساتید و کارشناسان در پرسشنامه لحاظ و تغییرات لازم در سؤالات بوجود آمد. همچنین برای بر آورد پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. بر این اساس مقدار آلفا با لحاظ کردن تعداد ۳۰ پرسشنامه برابر با ۰/۸۳۶ درصد بدست آمده است. بنابراین می توان گفت: اولاً "سؤالات پرسشنامه همبستگی با یکدیگر دارند و دوماً" پرسشنامه از پایایی بالایی برخوردار می باشد.

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم افزار SPSS استفاده شد در آزمون فرضیه های این تحقیق روش آماری مقایسه میانگین (آزمون تی) مورد استفاده قرار گرفت. همچنین از آزمون فریدمن برای بررسی یکسان بودن و اولویت بندی (رتبه بندی) تعدادی از متغیرهای وابسته توسط افراد استفاده می شود.

#### ۴- تجزیه و تحلیل داده ها و یافته ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده از پرسشنامه های جمع آوری شده از روشهای آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. بدین ترتیب که برای توصیف پاسخ های داده شده به سؤالات پرسشنامه ی تحقیق از جدول فراوانی و درصد پاسخ های مربوط به هر یک از سؤالات استفاده شده است. و همچنین برای نشان دادن بعضی از داده های آماری بصورت منسجم، از نمودار ستونی استفاده گردیده است.

#### ۴-۱ تجزیه و تحلیل توصیفی

نتایج حاصل از ویژگیهای جمعیت شناختی نشان داد که ۷۲ درصد از پاسخگویان را مرد و ۲۸ درصد از آنها را زنان تشکیل می دهند. همچنین از لحاظ میزان تحصیلات بالاترین درصد (۷۹/۲۳ درصد) را پاسخگویان با مدرک تحصیلی کارشناسی تشکیل می دهند. و بالاترین گروه از لحاظ سابقه خدمت مختص گروه ۵- ۱۵ سال سابقه خدمت با ۴۰ درصد است. جدول شماره ۲ جدول فراوانی و درصد فراوانی ویژگیهای جامعه شناختی تحقیق را نشان میدهد.

جدول ۲ - جدول فراوانی و درصد فراوانی ویژگیهای جامعه شناختی

ویژگی	نوع	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۹۴	۷۲٪
	زن	۳۶	۲۸٪

جمع	۱۳۰	۱۰۰ درصد	
تحصیلات			
دیپلم	۶	۴/۶۳٪	
فوق دیپلم	۴	۳/۰۷٪	
لیسانس	۱۰۳	۷۹/۲۳٪	
فوق لیسانس	۱۷	۱۳/۰۷٪	
جمع	۱۳۰	۱۰۰ درصد	
سابقه خدمت			
کمتر از ۵ سال	۶	۴/۶۱٪	
۱۵ تا ۱۶ سال	۵۲	۴۰٪	
۱۶ تا ۲۵ سال	۴۲	۳۲/۳۰٪	
بالاتر از ۲۶ سال	۳۰	۲۳/۰۹٪	
جمع	۱۳۰	۱۰۰ درصد	

#### ۴-۲ تجزیه و تحلیل استنباطی

توصیف آماری فرضیه های تحقیق و تجزیه و تحلیل استنباطی داده های آماری (آزمون فرضیه های تحقیق) ملاک آزمون کننده در این تحقیق آمار تی تست است. که در این رابطه میانگین مورد آزمون با میانگین متغیر مقایسه و مقدار تی با درجه آزادی مشخص گردیده که میزان خطا ۰/۰۵ تعیین شده و میزان قضاوت یا سطح اطمینان ۹۵٪ ملاک آزمون کننده می باشد.

#### ۴-۲-۱ آزمون فرضیه ها

فرضیه ۱. فرضیه «تاثیر قابلیت های عوامل ساختاری سازمانی در نظارت پذیری دستگاه های اجرایی» با میانگین فرضی ۳ بررسی و آزمون شد. همانطور که در جدول (۳) مشاهده می شود Sig = ۰/۰۰۰ از ۰/۰۵ کوچکتر است. با توجه به اینکه مقدار t با درجه آزادی ۱۲۹ برابر ۱۷,۴۳ بدست آمده نتیجه می شود در سطح اطمینان ۹۵ درصد تاثیر قابلیت های عوامل ساختاری سازمانی در نظارت پذیری دستگاه های اجرایی بیشتر از حد متوسط است.

جدول ۳- عوامل ساختاری سازمانی بر نظارت پذیری دستگاه های اجرایی

فرضیه ۱	میانگین متغیر	میانگین مورد آزمون (فرضی)	مقدار t	درجه آزادی	انحراف معیار	Sig	تعداد پرسش
عوامل	۳,۶۱	۳	۱۷,۴۳	۱۲۹	۰,۳۹	۰/۰۰۰	۹



ساختاری  
سازمان

فرضیه ۲. فرضیه «تاثیر قابلیت‌های عوامل فرهنگ سازمانی در نظارت پذیری دستگاه‌های اجرایی»؛ با میانگین فرضی ۳ بررسی و آزمون گردید. همانطور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود  $\text{Sig} = 0/000$  از  $0/05$  کوچکتر است. با توجه به اینکه مقدار  $t$  با درجه آزادی ۱۲۹ برابر  $29,005$  بدست آمده نتیجه می‌شود در سطح اطمینان ۹۵ درصد تاثیر قابلیت‌های عوامل فرهنگ سازمانی در نظارت پذیری دستگاه‌های اجرایی بیشتر از حد متوسط است.

جدول ۴ - عوامل فرهنگ سازمانی بر نظارت پذیری دستگاه‌های اجرایی

فرضیه ۲	میانگین متغیر	میانگین مورد آزمون (فرضی)	مقدار $t$	درجه آزادی	انحراف معیار	sig	تعداد پرسش
عوامل فرهنگ سازمان	۳,۹۴	۳	۲۹,۰۰۵	۱۲۹	۰,۳۷	۰/۰۰۰	۹

فرضیه ۳. فرضیه «تاثیر قابلیت‌های عوامل کنترل و نظارت در نظارت پذیری دستگاه‌های اجرایی»؛ با میانگین فرضی ۳ آزمون شد و همانطور که در جدول (۵) مشاهده می‌شود  $\text{Sig} = 0/000$  از  $0/05$  کوچکتر است. ، با توجه به اینکه مقدار  $t$  با درجه آزادی ۱۲۹ برابر  $34,59$  بدست آمده نتیجه می‌شود در سطح اطمینان ۹۵ درصد تاثیر قابلیت‌های عوامل کنترل و نظارت سازمانی در نظارت پذیری دستگاه‌های اجرایی بیشتر از حد متوسط است.

جدول ۵ - عوامل کنترل و نظارت سازمانی بر نظارت پذیری دستگاه‌های اجرایی

فرضیه ۳	میانگین متغیر	میانگین مورد آزمون (فرضی)	مقدار $t$	درجه آزادی	انحراف معیار	sig	تعداد پرسش
عوامل کنترل و نظارت سازمان	۴,۱۷	۳	۳۴,۵۹	۱۲۹	۰,۳۸	۰/۰۰۰	۸

#### ۴-۲-۲- نتایج آزمون رتبه بندی فریدمن

پس از جمع آوری پرسش نامه و انجام آزمون فرضیه ها پرسش دیگری که برای پژوهشگران مطرح شد این بود که آیا بین موارد مطرح شده در فرضیه های پژوهش از نظر اولویت بندی تفاوت معناداری

وجود دارد یا نه؟ بنابراین برای پاسخ دادن به این سوال، آزمون رتبه بندی فریدمن را برای پرسش های ادغام شده فرضیه های اصلی انجام شده است.

جدول ۶- مقایسه میانگین رتبه ها و تعیین برتری فرضیه ها با استفاده از آزمون فریدمن

رتبه	میانگین رتبه ها	فرضیه ها	شماره فرضیه ها
۱	۲,۶۶	عوامل نظارت و کنترل	۱
۲	۲,۲۳	عوامل فرهنگ سازمانی	۲
۳	۱,۲۱	عوامل ساختار سازمانی	۳
تعداد			۱۳۰
مقدار آماره محاسبه شده			۱۴۱,۸۴
درجه آزادی			۲
سطح معنی دار			۰/۰۰۰

با توجه به جداول فوق از میان عوامل موثر بر نظارت پذیری در دستگاههای اجرایی کشور، عوامل نظارت و کنترل از بیشترین اهمیت در بر نظارت پذیری در دستگاههای اجرایی کشور برخوردار است و عوامل ساختار سازمانی از کمترین اهمیت برخوردار است. و با توجه به اینکه سطح معنی داری خطای آزمون فریدمن برای سطح اطمینان ۰/۹۵ کمتر از ۰/۰۵ است ( $P=۰/۰۰۰ < ۰/۰۵$ )، با اطمینان ۰/۹۵ فرض صفر رد می شود و ادعای محقق پذیرفته می شود و عوامل موثر بر نظارت پذیری در دستگاههای اجرایی کشور از اهمیت یکسانی برخوردار نیستند.

##### ۵- نتیجه گیری و پیشنهادها

توجه و اهمیت به نظارت پذیری دستگاههای اجرایی از سوی متولیان امر نظارت موضوعی بسیار مهم و موثر بر ارتقا و بهبود عملکرد هر کشور می باشد. بنابراین شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر نظارت پذیری دستگاههای اجرایی کشور به مدیران هر دو بخش (دستگاههای اجرایی و دستگاههای نظارتی) کمک می کند تا نقاط ضعف موجود در سیستم را ترمیم نموده و با تقویت نقاط قوت خود مانع از گسستگی ارتباط این عوامل از همدیگر گردند.

نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلی فرضیه های تحقیق نشان داد که در؛

فرضیه اول، که بوسیله ۹ سوال اول پرسشنامه اندازه گیری شده است و از طریق آزمون مورد تایید قرار گرفته است، می توان گفت براساس نتایج این آزمون، قابلیت های عوامل ساختار سازمانی در نظارت

پذیری دستگاههای اجرایی بیش از حد متوسط بوده و در اولویت بندی فریدمن جایگاه سوم را به خود اختصاص داده است.

فرضیه دوم، بوسیله ۹ سوال دوم پرسشنامه اندازه گیری شده است و از طریق آزمون نیز مورد تایید قرار گرفته است، لذا می توان گفت براساس نتایج این آزمون، قابلیت‌های عوامل فرهنگ سازمانی در سطح اطمینان ۹۵ درصد در نظارت پذیری دستگاههای اجرایی تأثیری بیش از حد متوسط بوده و همچنین در اولویت بندی فریدمن جایگاه دوم را به خود اختصاص داده است.

فرضیه سوم، این فرضیه نیز بوسیله ۸ سوال سوم پرسشنامه اندازه گیری شده است و از طریق آزمون نیز مورد تایید قرار گرفته است، لذا می توان گفت براساس نتایج این آزمون، قابلیت‌های عوامل نظارت و کنترل در سطح اطمینان ۹۵ درصد در نظارت پذیری دستگاههای اجرایی تأثیری بیش از حد متوسط بوده و همچنین در اولویت بندی فریدمن جایگاه اول را به خود اختصاص داده است

همانطوریکه نتایج تحقیق نشان می دهد، از عوامل شناسایی شده در نظارت پذیری دستگاههای اجرایی(عوامل ساختار سازمانی، عوامل فرهنگ سازمانی، عوامل نظارت و کنترل) سه ویژگی مربوطه مورد تایید قرار گرفته، بنابراین می توان چنین نتیجه گرفت که برای پذیرش نظارت از سوی دستگاههای اجرایی اقدامات یا پیشنهادات زیر جهت هرچه بهتر شدن فرآیند نظارتی از سوی مسئولین و کارشناسان مربوطه اقدام گردد:

- اصلاح و یا حذف ساختارهای سازمانی قدیمی در دستگاههای اجرایی
- ایجاد ساختار سازمانی پویا و فعال در ارتباط با فعالیت های اصلی سازمان
- در صورت لزوم تقویت کنترل‌های داخلی با توجه به سنتی بودن سیستمها و ساختار دستگاههای اجرایی
- در ارتباط قراردادن افراد ذینفع در خصوص نتایج رسیدگی و حسابرسی بعمل آمده از دستگاه اجرایی.
- عدم تهدید افراد یا سازمان در هنگام حسابرسی بویژه در برخورد با تخلفات ناشی از عدم اطلاعات کافی و نادرست افرادو بدون سوء نیت.
- مشاور و یا ارائه نظرات به دستگاههای اجرایی در خصوص مشکلات و چالش های پیش روی آنان
- حمایت های مدیریتی افراد سازمان در ارتباط باهمکاری با عوامل نظارتی ازسوی مدیران در قبال تنبیه و یا توهین به این افراد.
- آشنایی افراد سازمان با وظایف و ماموریتها و اهداف دستگاههایی نظارتی .
- تقویت دانش و مهارتهای حسابرسان، بازرسان، کارشناسان مالی و حقوقی
- استفاده از امکانات و تجهیزات و نرم افزارهای نظارتی پیشرفته.
- مشارکت دادن عوامل نظارتی در تصمیم گیری های مربوطه ازسوی مدیران عوامل نظارتی

- باتوجه به تخصصی بودن دستگاههای اجرایی استفاده نمودن از نظرات کارشناسان فنی و خبره در رشته های مختلف اعم از: کشاورزی، نفت، صنایع، نظامی و ...

## References

- Alwani, M., 2002, Characteristics of effective regulatory oversight, Proceedings of the Second Conference on Scientific Research in the supervision and inspection, College of Management, Tehran University, General Inspector's Office [In Persian]
- Alwani, M., 2007, public Management, Tehran: Ney Publishing, twenty- ninth Edition [In Persian]
- Amir A., 2004, Designing a Model for evaluating the effectiveness of monitoring, Proceedings of the Third International Conference on Effective Monitoring, July [In Persian]
- Feizi, T., 2005, Principles of Organization and Management. PNU Press [In Persian]
- Javadin, R., 2008, Principles of Organization and Management, Tehran: Danesh Neghar [In Persian]
- Kuntz, H., O'Donnell, C., Vitric, H., 2002, Principles of Management, Translation: Mohamad Hadi Chamran, Institute of Scientific Publications, Third edition
- Mirzaei, H., 1993, Sabirnik in management, Journal of Knowledge Management, No. 28, College of Management, Tehran University [In Persian]
- Moshabaki, A., 2002, reviews the role of Sound and Vision in making culture efficient use of vehicles, Iranian Automotive Industry Seminar Challenges and Opportunities
- Moshabaki, A., 2009, Broadcasting Organization, Tehran University Business School Press, second edition [In Persian]
- NajafBegay, R., Sanjari, A., 2008, Organization and Management, Islamic Azad University, Center for Academic Publications [In Persian]
- Rahimi Gh., Vazifeh Damirchi, Q., 2012, organizational behavior management, Islamic Azad University Press, Julfa International Branch, First Edition [In Persian]
- Rahimi Gh., Vazifeh Damirchi, Q., Seyyedi M., 2010, Principles of Supervision, Islamic Azad University Press, Kaleybar Branch, First Edition [In Persian]

- Rezayian, A., 2002, Principles of Management. SAMT Press [In Persian]
- Robbins P. S., 2000, organizational behavior, Vol 3 , translated by Ali Parsaeian and Muhammad Erabi, Tehran Cultural Research Bureau,
- Robbins, S., 1995, Organization Theory, Translation: Mehdi Alvani and Syed Hassan Danaifar, Tehran: Saffar
- Sajjadi, S., Jamei, R. , 2004 , Iranian Supreme Audit Court audits the financial managers, Journal of Accounting and Auditing Studies , No. 34 , Winter Issue, pp. 129 [In Persian]
- Scott , R., 1990 , the system of rational, natural and open organizations, translated by Hasan Mirzai , Flora Soltani Tirani , Tehran : Tehran University , 62
- Stoner, J. A (1983) Management, NY: Prentice – Hall: 592



## Identify and prioritize the cultural and structural factors affecting the ability to monitor at administrative agencies

Qader Vazifeh Damirchi<sup>1</sup>

Received: October 11, 2020

Accepted: December 10, 2020

### Abstract

This research aims to identify and prioritize effective oversight of executive agencies Ardabil province, is accountability. In this regard, the organizational structure and culture of an organization based on the theory of Stephen Robins complexity, formalization, focus, organizational structure and dimensions of the corporate identity, control, protection, management, organizational culture, as well as for monitoring the control factors, including regulatory practices, knowledge and ability of observers, supervisory skills, derived from research Amiri (2004). For this study, three main hypotheses have been set. To test these hypotheses, a questionnaire with 26 questions was used. Office of Ardabil province and the sample population is 130 people. Hypothesis test results show that the main hypothesis and confirm a hypothesis is rejected.

**Keywords:** Organizational structure, corporate culture, monitoring and control

---

<sup>1</sup> Department of management, Germe Branch, Islamic Azad University, Germe, Iran