

پاسخ‌گویی بخش عمومی: آیا شیوه‌های رهبری، صداقت و سیستم‌های کنترل داخلی اهمیت دارند؟

افشین جنانی

کارشناس معاونت سیاست‌گذاری اقتصادی وزارت امور اقتصادی و دارایی (مترجم)

afsmoj@yahoo.com

هدف مطالعه - این پژوهش شیوه‌های کنونی پاسخگویی بخش عمومی در منطقه حوزه صحرای آفریقا را بررسی می‌کند و به طور خاص به ارزیابی بین صداقت در پاسخگویی، سیستم کنترل داخلی و رهبری در بخش عمومی کشورهای در حال توسعه، می‌پردازد.

طراحی، روش‌شناسی و روش تحقیق - برای پیش‌بینی محرک‌های پاسخگویی عمومی در کشور در حال توسعه از مدل معادلات ساختاری (SEM) استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل پاسخ‌های مدیران یا رؤسای آژانس‌ها یا بخش‌ها در وزارت‌خانه‌های کشور در حال توسعه، از نظرسنجی با تحلیل کمی استفاده شده است.

یافته‌ها - نتایج نشان می‌دهد که صداقت، کنترل داخلی و شیوه‌های رهبری تأثیر مثبت و معناداری روی پاسخگویی عمومی دارند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که پاسخگویی عمومی در اقتصادهای در حال توسعه، تابعی از عوامل ذکر شده برای اطمینان از پاسخگویی و حاکمیت کارآمد بخش عمومی است. یافته‌ها می‌توانند به افزایش پاسخگویی سیاست‌گذاران کشورهای حوزه صحرای آفریقا در ادارات و سازمان‌های مختلف دولتی کمک کنند.

ارزش مطالعه - این پژوهش با ارائه شواهدی از محرک‌های پاسخگویی عمومی از دیدگاه نهادهای بخش عمومی در کشور حوزه صحرای آفریقا، به تکمیل ادبیات موجود که عمدتاً بر اقتصادهای توسعه یافته تمرکز دارند، کمک قابل توجهی می‌کند.

واژگان کلیدی: پاسخگویی، صداقت، سیستم کنترل داخلی، رهبری، بخش عمومی، مدل معادلات ساختاری (SEM).

مقاله اصلی:

Public sector accountability: do leadership practices, integrity and internal control systems matter? Atta Brenya Bonsu and Kingsley Opoku Appiah, Akenten Appiah-Menka, Richard Owusu-Afriyie, Kwame Nkrumah University of Science and Technology, Kumasi, Ghana, 16 June 2022

۱. مقدمه

علاقه فزاینده به پاسخگویی مؤسسات جهت افزایش مدیریت ریسک منجر به علاقه پژوهشگران و قانون‌گذاران در خصوص پیوند بین شیوه‌های رهبری، صداقت، سیستم‌های کنترل داخلی و پاسخگویی بخش عمومی وجود دارد (کواهر و کالیورت، ۲۰۲۱). پاسخگویی رابطه‌ای اجتماعی است که در آن کنش‌گر احساس می‌کند موظف است در قبال دیگران، رفتار خود را روشن و از آن دفاع کند (مالبون، کری و دیکسون، ۲۰۱۸؛ سفیانی، پراتولو و صالح، ۲۰۲۱). پاسخگویی، استفاده عاقلانه از منابع کمیاب دولت را تضمین کرده و زمینه نظارت بر وظایف و تصمیمات مقامات منصوب شده توسط دولت را فراهم می‌کند، در نتیجه به حاکمیت بهتر و کاهش فقر کمک می‌کند (آرون، آدیکاری و موهان، ۲۰۲۰؛ مانس-روسی، ۲۰۱۹).

ادبیات قبلی در خصوص محرک‌های پاسخگویی بخش عمومی، بر بهره‌وری مدیریت (هوی، عثمان، عمر، رحمان و هارون، ۲۰۱۱)، مسائل قانون‌گذاری (بارتون، ۲۰۰۶)، بودجه‌بندی (گذار، ۲۰۰۴) و تحولات (کریستنسن و اسکاربیک، ۲۰۰۷) متمرکز بوده‌اند. در خصوص تأثیرات پاسخگویی بر سیستم صداقت، سیستم‌های کنترل داخلی و کیفیت رهبری، مطالعات اندکی وجود دارد که بر کشورهای در حال توسعه آسیا تمرکز دارند (آلم، سعید و عبد عزیز، ۲۰۱۹؛ عزیز، آب رحمان، آلم و سعید، ۲۰۱۵؛ مک‌گی و گاوتتا، ۲۰۱۱ را ببینید)، این امر نشان‌دهنده آن است که در این موضوع تحقیقاتی مهم، مناطق آفریقایی نادیده گرفته شده است.

این پژوهش، برخلاف پژوهش‌های قبلی، به ارزیابی ارتباط پاسخگویی با صداقت، سیستم کنترل داخلی و کیفیت رهبری در بخش عمومی کشور در حال توسعه غنا، می‌پردازد. موقعیت بخش عمومی غنا بستر لازم برای مدل‌سازی پاسخگویی در کشورهای حوزه صحرای آفریقا را فراهم می‌کند. غنا یکی از پیشرفته‌ترین، با آرامش‌ترین و دموکراتیک‌ترین اقتصادها در میان کشورهای حوزه صحرای آفریقا است (هس، ۲۰۲۱). در دو دهه گذشته، کیفیت نهادی، توسعه اقتصادی-اجتماعی و سیستم‌های دولتی صلح‌آمیز غنا کاهش قابل توجهی داشته‌اند. این کاهش منجر به آن شده است که ظرفیت دولت جهت ارائه حمایت‌های لازم برای تحول پاسخگویی در بخش عمومی کاهش یابد (اوهمنگ و آبی، ۲۰۱۶). ضعف هماهنگی و اجرای ضعیف سیاست‌ها بر اصلاحات نهادی که پاسخگویی و توسعه اقتصادی را ارتقاء می‌دهند، تأثیر منفی گذاشته است. غنا، برای

اطمینان از رشد و تحول اقتصادی، باید با کمبودهای نهادی که ارائه خدمات عمومی را تضعیف می‌کنند مقابله، از کارایی و پاسخگویی در ارائه خدمات عمومی مهم اطمینان حاصل کند و امر نظارت و ارزیابی را تقویت کند. در این راستا، بانک جهانی، دو دهه پیش، برای اطمینان از کارایی، اثربخشی و شفافیت مالی، قواعد حکمرانی خوب و پاسخگویی خوب را توصیه و معرفی کرده است (بانک جهانی، ۲۰۰۰). متعاقب آن، به نظر می‌رسد که پاسخگویی در مورد فساد و نبود سیستم کنترل، از بین رفته است (آرون و دیگران، ۲۰۲۰؛ مانس-روسی، ۲۰۱۹؛ فرایز، کامرلندر و لیتستورف، ۲۰۲۱). با این حال، برای تقویت مؤلفه‌های پاسخگویی به تضمین دولت برای جلوگیری از شیوه‌های اخلاقی و سیستم‌هایی کنترل‌های فساد نیاز است (هینسون و دیگران، ۲۰۲۲؛ مک‌گی و گاوتنا، ۲۰۱۱). با این وجود، در مورد ارتباط بین پاسخگویی با صداقت، سیستم کنترل داخلی و کیفیت رهبری در بخش عمومی کشورهای در حال توسعه منطقه حوزه صحرای آفریقا پژوهشی وجود ندارد. این مطالعه با تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده پیرامون اصول حاکمیت شرکتی بخش عمومی غنا، این خلاء را پر می‌کند. یافته‌های ما در تضمین پاسخگویی مؤثر، به سیاست‌گذاران کشورهای در حال توسعه و سایر کشورها، در بخش عمومی کمک می‌کند.

مطالب ادامه این مقاله به شرح زیر است. بخش ۲ به ادبیات موضوع با تأکید بر نظریات و ارائه فرضیه‌ها اختصاص دارد. بخش ۳ به بررسی روش تحقیق می‌پردازد. بخش ۴ نتایج تحقیق را ارائه می‌دهد و به بحث در مورد آن‌ها می‌پردازد. بخش ۵ توصیه‌های سیاستی تئوری و عملی را ارائه می‌دهد. بخش ۶ به بیان محدودیت‌ها و ارائه پیشنهادهایی برای تحقیقات بیشتر اختصاص دارد و بخش ۷ به نتیجه‌گیری مطالعه می‌پردازد.

۲. نظریه و فرضیه

این مطالعه برای پاسخ به اینکه آیا سیستم‌های صداقت، کنترل‌های داخلی و کیفیت رهبری بر پاسخگویی تأثیر می‌گذارند یا خیر، از نظریه ذینفعان استفاده می‌کند (یولیانتو، شولیاها، باسورا و یوستیتیا، ۲۰۲۰). نظریه ذینفعان (SHT) فرض می‌کند که سرپرستان باید در تصمیم‌گیری و انتخاب‌های خود، با لحاظ نمودن تمام منافع ذینفعان اقدام کنند (جنسن، ۲۰۰۱؛ مت، سعد، ارشد، رونی و اوروس، ۲۰۲۲). مت و دیگران (۲۰۲۲) معتقدند که نظریه ذینفعان در سیستم‌های پاسخگو،

به تقویت روابط مؤسسه و جامعه کمک می‌کند. در ادامه فرضیات موجود در ادبیات پیرامون ارتباط بین سیستم‌های صداقت، کنترل‌های داخلی، کیفیت رهبری و پاسخگویی ارائه می‌شود.

سیستم‌های صداقت و پاسخگویی

در ابتدا، عقل‌گرایان رومی صداقت را به‌عنوان درستی اخلاقی یا تمامیت رفتار سازمانی، اداره‌داری‌های انسانی و رهبری بیان می‌کردند (آلام و دیگران، ۲۰۱۹). علاوه‌براین، در صداقت موضوع انسجام بین اهداف سازمانی، اخلاق فردی و اعتقادات و رفتار شخصی در نظر گرفته می‌شود (هوکسترا، هوبرتس و ون مونتفورت، ۲۰۲۲). در نتیجه، انتظار می‌رود که سیستم‌های صداقت بر فعالیت‌ها و انتخاب‌های شرکتی یا انتخاب‌های اخلاقی تأثیر بگذارند (تریونیو-رادریگویز، ۲۰۰۷) و مدیریت مؤسسات نقشی اساسی در مدل‌سازی سیستم‌های صداقت مناسب در مؤسسه داشته باشد (کپتین، ۲۰۰۳؛ والکنبورگ، دیکس، تیچینک و دی‌رایک، ۲۰۲۱). طبق مطالعات موجود، رایج‌ترین پیامدهای صداقت وجود ویژگی‌های شامل تمامیت، ثبات، شخصیت، قابل اعتماد بودن و تعهد اخلاقی است (بکر، ۱۹۹۸؛ کارتر، ۱۹۹۶؛ شرکوسک، ۲۰۱۳؛ والکنبورگ و دیگران، ۲۰۲۱). هوکسترا و دیگران (۲۰۲۲) معتقدند که هر دولتی باید از طریق حاکمیت و چارچوب‌های صداقت، باز بودن سیستم‌ها را تضمین کند. وجود سیستم‌های صداقت تأثیر مثبتی بر پاسخگویی بخش عمومی دارد (مینتروپ، ۲۰۱۲). جونز (۲۰۰۹) معتقد است که سیستم‌های صداقت محرک پاسخگویی و متعادل‌کننده ارتباط بین فرهنگ‌ها و نیازهای سازمانی و اجتماعی است. آلام و دیگران (۲۰۱۹)، عزیز و دیگران (۲۰۱۵)، کارتر (۱۹۹۶)، شرکوسک (۲۰۱۳) و یهدا، سعید، زکریا و موسا (۲۰۲۲) نتیجه‌گیری می‌کنند که صداقت رابطه مثبتی با پاسخگویی دارد چرا که این امر موجب ایجاد پیوند بین باورهای هیئت مدیره و ذینفعان می‌شود و موجب تعهد کارمندان به ارزش‌های اخلاقی و کار می‌شود. چارچوب صداقت، ضامن شفافیت و پاسخگویی در سازمان است. (یهدا و دیگران، ۲۰۲۲). بر اساس این مطالب، مطالعه حاضر فرض می‌کند که:

فرضیه اول - صداقت در شیوه‌های پاسخگویی بخش عمومی در کشورهای حوزه آفریقا، اثر مثبتی دارد.

سیستم‌های کنترل داخلی و پاسخگویی

یک سیستم کنترل داخلی سالم به مؤسسات در پیش‌بینی بحرانهای تأمین مالی کمک می‌کند و در چنین شرایطی، ضامن شناسایی خطاها و اقدام به عمل مناسب است. (آپناه، اگیمانگ، آگيه، نکنتیاه و منساه ۲۰۱۴؛ آنه، تهی کوآننگ و تهی ۲۰۲۲). بنابراین، حاکمیت شرکتی سالم در هر مؤسسه با سیستم‌های کنترل داخلی مؤثر و کارآمد که از تقلب جلوگیری می‌کند، شروع می‌شود. (کابو، کاتو، آکوگیزیبوه و بوگماریو ۲۰۱۹ را ببینید). احتمال وجود پاسخگویی کمتر، در نهادهای دولتی بیشتر است. در مجموع، به نظر می‌رسد ادبیات بر این مفهوم متفق القول است که ناکارایی پاسخگویی بر مدیریت ریسک، پایداری و عملکرد مالی و کیفیت گزارش دهی، تأثیر منفی دارد (چالمرز، هی و خلیف، ۲۰۱۹)، آن‌ها پیشنهاد می‌کنند که مدیریت در بخش دولتی باید به دنبال مشکلات رویه‌های اعتبار سنجی و رعایت اصول کنترل داخلی برای به حداقل رساندن اثرات مخرب ریسک باشد. اما شواهد در این مورد قانع‌کننده نیست. به عنوان مثال آلم و دیگران (۲۰۱۹) و دیوی، رامدانتی و ویراتنو (۲۰۱۶) دریافتند که سیستم‌های کنترل داخلی بر پاسخگویی و عملکرد نهادهای عمومی تأثیر نمی‌گذارد. با این حال، اکثر مطالعات یک رابطه مثبت بین سیستم‌های کنترل داخلی و پاسخگویی را گزارش کرده‌اند. (یسینیا، یولیارتی و پوسپیتاساری، ۲۰۱۸؛ هارددینینگیش، اودین، ماسجوجو و سیمینندارتی ۲۰۲۰؛ ویدیاتاما، نوویتا و دیارسپاتی، ۲۰۱۷). بنابراین، مطالعه حاضر این فرضیه را مطرح می‌کند که:

فرضیه دوم - سیستم کنترل داخلی بر شیوه‌های پاسخگویی بخش عمومی غنا تأثیر مثبت دارد.

شیوه‌های رهبری و پاسخگویی

شیوه‌های رهبری به دستیابی به نتایج با کیفیت و مثبت کمک می‌کند (فریس و دیگران، ۲۰۲۱). رهبری مؤثر می‌تواند مزایای همکاری، پیشرفت کیفیت و توسعه را به همراه آورد (هینسون و دیگران، ۲۰۲۲). مارکز (۲۰۱۰) با خصوصیات چند رهبر موافق اشاره کرده است، این ویژگی‌ها شامل ارزش‌های اخلاقی، اخلاق‌مداری، زیرکی، اصالت و اعتماد، بینش، احترام آشکار، اشتیاق، تعهد، همدردی، برابری، مهربانی، بخشش، شجاعت، عشق، گوش دادن عمیق، انگیزه، اصالت، چندبعدی بودن و انعطاف‌پذیری است.

در وضعیت فعلی، سازمان به یک رهبر با کاریزمای رهبری نیاز دارد. (سیمپسون، ۲۰۰۷). بنابراین، زمانی که رفتار رهبران است بیش از حد از خواسته‌های پیروان متمایز باشد، نتایج نامطلوب می‌تواند کارکرد فرد یا گروه کاری را تضعیف کند. (فریس و دیگران، ۲۰۲۱؛ سوبرامانیام، عثمان و سامباسیوان، ۲۰۱۰). گونزالس و فایرستون (۲۰۱۳) می‌گویند که رهبران در تفسیر سیاست‌های دولت مؤثر بر پاسخگویی، نقش مهمی دارند. این موضوع اهمیت وجود ارتباط بین خوشنامی رهبر، اعتماد و پاسخگویی را برجسته می‌کند و مشوق اجراست. خوشنامی رهبران بر مؤلفه‌های پاسخگویی آن‌ها برای انتخاب‌ها و فعالیت‌های مرتبط با کارشان تأثیر می‌گذارد (هینسون و دیگران، ۲۰۲۲). برای تحقق پاسخگویی بیشتر، نهادهای بخش عمومی باید ویژگی‌های رهبری مطلوب را توسعه دهند. مطالعات قبلی (رجوع کنید به آلم و دیگران، ۲۰۱۹؛ گونزالس و فایرستون، ۲۰۱۳؛ سندجایا و پکرتی، ۲۰۱۰) یک رابطه مثبت بین رهبری و پاسخگویی را گزارش کرده‌اند و بنابراین فرضیه سوم ما این است که:

فرضیه سوم- رهبری بر شیوه‌های پاسخگویی بخش عمومی غنا تأثیر مثبت دارد.

۳. روش مطالعه

این مطالعه در ایالت کوماسی غنا و با استفاده از داده‌های ۲۶ وزارتخانه و ۱۰۷ سازمان و اداره بخش عمومی انجام شده است. در این مطالعه از داده‌های مقطعی ۸۴ اداره یا سازمان بخش عمومی کشورهای حوزه آفریقا، غنا و با استفاده از مدل معادلات ساختاری (SEM) برای بررسی ارتباط بین پاسخگویی با سیستم‌های صداقت، کنترل داخلی و رهبری استفاده شد. با استفاده از فرمول نمونه یامن (۱۹۷۳) و حاشیه خطای ۵ درصد، نمونه‌ای ایدئال از ۸۴ پاسخگو و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد (جدول ۱ را ببینید).

ابزار نظرسنجی شامل سؤالاتی است که دیدگاه پاسخ‌دهندگان را در مورد شیوه پاسخگویی اندازه‌گیری می‌کند. پاسخگویی متغیر وابسته و سیستم صداقت شرکتی، سیستم کنترل داخلی و کیفیت رهبری، متغیرهای مستقل این مطالعه هستند. در این مطالعه با استفاده از مطالعات (آلم و دیگران، ۲۰۱۹)، عزیز و دیگران، (۲۰۱۵) و شاول، استافورد و استپلتون (۲۰۱۲)، متغیرهای سیستم پاسخگویی، رهبری، صداقت و کنترل داخلی، به ترتیب پروکسی ۱۰، ۱۳، ۱۲ و ۱۰ را گرفته‌اند. ما نظرات پاسخ‌دهندگان را در مقیاس هفت (۷) درجه‌ای لیکرت سنجیده‌ایم. مقادیر از مقیاس (۱)

برای پاسخ کاملاً مخالفم تا مقیاس (۷) برای پاسخ کاملاً موافقم، می‌باشند. ما پرسشنامه را با استفاده از نظرات رؤسای ۱۰ اداره یا سازمان که در ماه می ۲۰۱۹ حداقل پنج سال تجربه فعالیت در بخش دولتی منطقه اشانتی داشته‌اند، پیش‌آزمون کرده‌ایم. هدف این کار بررسی صحت و قابل درک بودن سؤالات پرسشنامه در کشورهای در حال توسعه است. اولین فرم رسمی پرسشنامه‌ها برای ۸۴ نفر از رؤسای سازمان‌ها و یا ادارات از جولای ۲۰۱۹ تا آگوست ۲۰۱۹ ارسال شد و در آن همه قواعد مربوط به اخلاقیات و محرمانه بودن اطلاعات ارائه شده به درستی رعایت شد.

جدول ۱- توزیع نمونه‌ای وزارتخانه‌ها در منطقه اشانتی

شماره	نام وزارتخانه	تعداد ادارات و سازمانها	تعداد اشانتی و سازمانها در نمونه
1	وزارت دارایی	4	3
2	وزارت ارتباطات	5	4
3	وزارت آموزش و پرورش	6	5
4	وزارت کار و رفاه اجتماعی	8	7
5	وزارت محیط زیست، علوم و فناوری	2	1
6	وزارت کشاورزی	9	8
7	وزارت بهداشت	12	11
8	وزارت کشور	5	4
9	وزارت حکومت محلی	7	6
10	وزارت صنعت و تجارت	5	4
11	وزارت مسکن	4	3
12	وزارت جوانان و ورزش	3	2
13	وزارت ریاست و امور ستی	3	2
14	وزارت سلامت	1	1
15	وزارت خسینت، کودکان و امور اجتماعی	4	3
16	وزارت اطلاعات	2	1
17	وزارت راه و ترابری	4	3
18	وزارت راه و ترابری	4	3
19	وزارت گردشگری، فرهنگ و هنرهای خلاقانه	4	3
20	وزارت امور خارجه	2	1
21	وزارت راه آهن	1	1
22	وزارت دفاع	2	1
23	وزارت عدلیه	2	1
24	وزارت نیرو	5	4
25	وزارت هواپروپی	1	1
26	وزارت بهداشت و منابع آب	2	1
Total		107	84

ارزش «آلفا کرونباخ» برای سازه‌ها از ۰/۷۹۶ تا ۰/۸۶۷ متغیر است. این ارزش‌ها بیش از ۰/۷ آستانه قابل قبول هستند. معیار KMO جهت اندازه‌گیری کفایت نمونه نیز بین ۰/۷۶۸ تا ۰/۸۵۲ است که نشان‌دهنده مناسب بودن سازه‌های تحقیق است. با این حال، ناچیز بودن مقادیر p متغیرهای پروکسی که مقادیر ۸، ۱۱، ۱۰ و ۶ را دارا هستند، نشان می‌دهد که متغیرهای پروکسی پاسخگویی، رهبری، یکپارچگی و کنترل‌های داخلی، هیچ پشتیبانی تجربی را به مفهوم اشاره شده، اضافه نمی‌کنند و در نتیجه حذف شدند. (نگاه کنید به سنفتلی و باسلییر، ۲۰۰۹). جدول ۲ میزان اعتبار را برای هر یک از متغیرها نشان می‌دهد.

۴- نتایج و مباحث پیرامون آن

توصیف تحلیلی

جدول ۳ آمار توصیفی متغیرهای مورد مطالعه را ارائه می‌دهد. میانگین امتیاز برای متغیرهای پاسخگویی، کیفیت رهبری، یکپارچگی و سیستم‌های کنترل داخلی به ترتیب ۵/۶۷، ۵/۶۰، ۵/۵۵ و ۵/۵۰ است. امتیازات نظرسنجی نشان می‌دهد که اکثر پاسخ‌دهندگان، (۹۵.۲-۹۶.۴٪) آن‌ها، با دستورالعمل‌های بیان شده در مورد پاسخگویی، صداقت، کنترل‌های داخلی و شیوه‌های رهبری بخش عمومی در غنا، موافق بوده‌اند.

جدول ۲- متغیرهای معیار

متغیر مطالعه	مورد	سازه تحقیق
پاسخگویی	ACC 1	گزارش‌دهی منظم عملکرد بخش به بالاترین مقام مدیریتی
	ACC 10	تاکید بر ارائه کمک برای حل سوالات یا مشکلات مشتریان
صداقت	CIS 1	مد نظر قرار دادن صداقت به عنوان یک الزام برای بخش و عملکرد فردی
	CIS 10	ترویج شفافیت در همه فعالیت‌های خود
کنترل داخلی	ICS 1	بررسی رويه‌ها و سیاستها به منظور اطمینان از انتخاب صحیح افراد برای کنترل داخلی
	ICS 3	به روز کردن اطلاعات مربوط به قوانین و مقررات دخیل در امر تصمیم‌گیری
	ICS 9	تعامل با حسابرس داخلی برای بررسی عملکرد بخش
ویژگیهای رهبری	LQ 1	بگیری تصمیمات اتخاذ شده و اطمینان از انجام امور و گزارش‌دهی آنها
	LQ 13	ایجاد انگیزه و جهت‌دهی به کارکنان

جدول ۳- توصیف آماری امتیازات نمونه‌گیری شده

امتیاز	پاسخگویی	صدافت	کنترل داخلی	کیفیت رهبری
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	2	1	2	3
4	2	2	1	0
5	14	25	26	22
6	61	56	55	59
7	5	0	0	0
مخالفم (1-3)	2	1	2	3
موافقم (5-7)	80	81	81	81
درصد موافقان	2.4	1.2	2.4	3.6
درصد مخالفان	95.2	96.4	96.4	96.4
میانگین	5.67	5.55	5.45	5.60
انحراف معیار	0.66	0.52	0.57	0.58
ماکزیمم	7	7	7	7
مینیمم	3	3	3	3

نتایج تشخیصی

برای تأیید صحت ارزیابی مدل‌های تکوینی اندازه‌گیری، دو ابزار شاخص سازه‌ها و متغیرها وجود دارد: شاخص سطح بار بیرونی را پس از اجرای مدل نشان می‌دهد (افرون و تبشیرانی، ۱۹۹۳). سطح معنی‌داری ۵ درصد این شاخص نشان‌دهنده مناسب بودن آن برای ساختن شاخص تکوینی است و از روایی کافی برخوردار است (آپیا، گیامه و آدام، ۲۰۲۰؛ آدئولا، گیما، آپیا و لوسیه، ۲۰۲۱؛ گیما و آدئولا، ۲۰۲۱؛ ساکیوا، گیامه و نوکبرونو، ۲۰۲۰). جدول ۴ معنادار بودن نتایج تشخیصی را برای آزمون‌های بار بیرونی نشان می‌دهد که نشان‌دهنده آن است که مشکل هم خطی وجود ندارد. (گیامه، آپیا و لویسر، ۲۰۲۰ جالوه، آپیا و گیامه، ۲۰۱۹). شاخص‌های اندازه‌گیری تکوینی می‌توانند همبستگی مثبت، منفی یا حتی بدون همبستگی باشند (هانلین و کاپلان، ۲۰۰۴)، لذا نیازی به گزارش اعتبار تفکیکی و قابل اطمینان بودن سازگاری داخلی نیست.

جدول ۴- نتایج آماری بار بیرونی

حوزه تعقیب	نمره	میانگین	انحراف معیار	آماره T	P- value	محدود واریانس
ACC 1	0.560	0.552	0.124	4.2321	0.000	1.1989
ACC 10	0.631	0.647	0.115	5.5022	0.000	1.1989
CIS 1	0.749	0.744	0.127	5.8890	0.000	1.2280
CIS 10	0.417	0.411	0.164	2.2328	0.011	1.2280
KS 1	0.428	0.421	0.111	3.8432	0.000	1.9989
KS 3	0.319	0.298	0.146	2.1119	0.000	1.6905
KS 7	0.311	0.303	0.138	2.2960	0.024	1.3860
KS 9	0.328	0.341	0.159	2.1288	0.034	1.4005
LQ 1	0.675	0.678	0.146	4.6088	0.000	1.2327
LQ 13	0.500	0.484	0.172	2.8977	0.004	1.2327

کیفیت رهبری: LQ1، سیستم کنترل داخلی: KS، سیستم‌های صدافت: CIS، پاسخگویی: ACC

نتایج آزمون فرضیه‌ها

جدول ۵ نتایج آزمون فرضیه تأثیر صداقت سیستم، کنترل داخلی و کیفیت رهبری بر شیوه‌های پاسخگویی بخش عمومی غنا را نشان می‌دهد. تفسیر نتایج حاصل از این مطالعه بر اساس روش Smart PLS 3 دقیق بوده و به دلیل داشتن الزامات عوامل تشخیصی بار بیرونی و عامل تورم واریانس توجیه شده است. آماره R^2 به دست آمده، دقت پیش‌بینی مدل را اندازه‌گیری می‌کند و تأکید می‌کند که مقدار واریانس در ساختار متغیر درون‌زا، توسط همه متغیرهای برون‌زا توضیح داده شده است. در مجموع، مدل پیشنهادی نشان می‌دهد که حدود $56/8\%$ از تغییرات در شیوه‌های پاسخگویی به دلیل صداقت، کنترل داخلی و کیفیت رهبری است. میانگین ریشه استاندارد باقیمانده (SRMR) مقدار $0/051$ است و این مقدار کمتر از $0/08$ است که بیانگر تناسب داده‌ها با مدل است. همچنین تناسب هنجاری (NFI) مقدار $0/9$ دارد که این مقدار نزدیک به 1 است و نشان می‌دهد که مدل برازش قابل قبول بالای $0/9$ را داراست. (بتلر و بونت، ۱۹۸۰).

در وهله اول، سیستم صداقت تأثیر مثبت قابل توجهی بر شیوه‌های پاسخگویی دارد ($\beta=0/330$)، $t=2/954$ و ($p<0.05$) که از فرضیه ۱ مبنی بر آنکه سیستم صداقت به طور مثبت بر شیوه‌های پاسخگویی بخش عمومی غنا تأثیر می‌گذارد، حمایت می‌کند. ضرایب نشان می‌دهند که یک تغییر 100 امتیازی در سیستم‌های صداقت منجر به تغییر حدود 33 امتیاز، در پاسخگویی بخش عمومی غنا می‌شود و از نظر آماری در سطح $0/05$ ، معنادار است. علاوه بر این، سیستم کنترل داخلی به طور معناداری بر شیوه‌های پاسخگویی بخش عمومی غنا، تأثیر مثبت دارد ($\beta=0/330$)، $t=3/457$ و ($p<0.05$) که از فرضیه ۲ مبنی بر تأثیر مثبت کنترل داخلی بر شیوه‌های پاسخگویی بخش عمومی در غنا، حمایت می‌کند. ضرایب نشان می‌دهد که یک تغییر 100 امتیازی در کنترل داخلی منجر به تغییر حدود 33 امتیازی، در پاسخگویی بخش عمومی غنا می‌شود و در سطح $0/05$ ، از نظر آماری معنادار است. در نهایت، کیفیت رهبری نیز بر شیوه‌های پاسخگویی تأثیر مثبت دارد ($\beta=0/233$)، $t=2/182$ و ($p<0.05$) که از فرضیه ۳ مبنی بر تأثیر کیفیت رهبری بر شیوه‌های پاسخگویی بخش عمومی در غنا، حمایت می‌کند. ضرایب نشان می‌دهد که یک تغییر 100 امتیازی در کیفیت رهبری منجر به تغییر حدود 23 امتیاز، در پاسخگویی بخش عمومی غنا می‌شود.

جدول ۵- نتایج فرضیات مدل

جهت رابطه	نمونه	میانگین	الحراف معیار	خطای استاندارد	t+آماره	p-value	نتیجه رابطه
CIS → ACC	0.330	0.332	0.112	0.112	2.954	0.003	Supported
ICS → ACC	0.330	0.339	0.095	0.095	3.457	0.001	Supported
LQ → ACC	0.233	0.238	0.107	0.107	2.182	0.029	Supported

$R^2 = 56/8\%$ $SRMR = 0.051$ $NFI = 0.901$

مباحث مربوط به نتایج

با توجه به یافته‌ها پیرامون تأثیر صداقت بر شیوه‌های پاسخگویی، این مطالعه نشان می‌دهد که ادارات باید دستورالعمل‌های ارزیابی عملکرد فردی و ترویج شفافیت در فعالیت‌ها را در نظر بگیرند. این امر شیوه‌های پاسخگویی بخش عمومی غنا را تقویت می‌کند. مطالعه مینتروپ ۲۰۱۲ مؤکد سیاست‌های تشویقی دولت برای ارتقای صداقت، اخلاق و ارزش‌های خوب در پاسخگویی است. یافته‌های ما با یافته‌های آلم و دیگران، ۲۰۱۹، عزیز و دیگران ۲۰۱۵، کارتر ۱۹۹۶، جونز ۲۰۰۹، شرکوسکه ۲۰۱۳ و یحیا و دیگران ۲۰۲۲، متفاوت است و پیشنهاد می‌کند که صداقت تأثیر مثبتی بر شیوه‌های پاسخگویی بخش عمومی دارد.

در مورد سیستم‌های کنترل داخلی، نتایج ما از نظرات آرامید و بشیر (۲۰۱۵) مبنی بر آنکه شیوه‌های پاسخگویی تنها از طریق کنترل داخلی می‌تواند مؤثر باشد، پشتیبانی می‌کند. یافته‌های ما موافق با نظرات (یاسینا و دیگران ۲۰۱۸، هاردینینگسیه و دیگران ۲۰۲۰ و ویدیاتاما و دیگران ۲۰۱۷) مبنی بر وجود رابطه مثبت بین کنترل داخلی و پاسخگویی بخش عمومی است. نتایج حاکی از آن است که اقدامات کنترل داخلی در بخش عمومی در غنا مؤثر است. با این حال، (آلم و دیگران ۲۰۱۹ و دیوی و دیگران) معتقدند که سیستم کنترل داخلی هیچ تأثیری بر پاسخگویی ندارد.

با توجه به نتایج تجربی شیوه‌های رهبری، یافته‌های مطالعه ما مؤید نظرات هال، بلاس، فریس و ماسنگل (۲۰۰۴) است که پیشنهاد می‌کنند، شهرت رهبران بر پاسخگویی آن‌ها در تصمیمات و اقدامات مربوط به کارشان مؤثر است. این نتیجه با نظرات آلم و دیگران ۲۰۱۹، مبنی بر آنکه کیفیت رهبری به طور مثبت بر پاسخگویی بخش عمومی تأثیر می‌گذارد، هم‌راستاست. همچنین این مطالعه

با نظرات (سنجایاو پکر تی ۲۰۱۰) مبنی بر آنکه قوت رهبری و رفتار اخلاقی صحیح، پاسخگویی را در محیط کار افزایش می‌دهد، همسو است.

۵. توصیه‌های سیاستی

این مطالعه به ادبیات موجود می‌افزاید و نشان می‌دهد که سخت‌گیری نهادهای عمومی در سیستم‌های صداقت شرکتی و سیستم‌های کنترل داخلی و شیوه‌های رهبری با کیفیت، موجب تعمیق پاسخگویی در ادارات یا سازمان‌های بخش دولتی کشورهای در حال توسعه است.

برای تعمیق پاسخگویی توصیه می‌کنیم که بخش‌ها یا ادارات در مؤسسات عمومی باید سیاست‌های مربوط به صداقت شرکتی، سیستم‌های کنترل داخلی و شیوه‌های رهبری را اجرا، نظارت و ارزیابی کنند.

همچنین، ادارات یا سازمان‌ها در بخش دولتی باید در سیستم‌های خود جهت افزایش صداقت، تقویت کنترل‌های داخلی و شیوه‌های رهبری با کیفیت، بازنگری و آموزش منظم و توسعه حرفه‌ای مستمر داشته باشند. مدیریت باید با ایجاد شفافیت در همه فعالیت‌های خود، شیوه‌های پاسخگویی را تقویت کند و باید صداقت در رفتار را به عنوان یک الزام در عملکرد فردی و بخشی در نظر بگیرد. سیاست‌ها و رویه‌های مناسب را برای اطمینان از کفایت کنترل‌های داخلی به کار بندد و با حساب‌رسی داخلی جهت بررسی عملکرد بخش‌های در حیطه خود، در تعامل باشد. علاوه، مدیریت ارشد یا رهبران نهادهای عمومی باید از تصمیمات مدیرانی که بر اساس رفتار اخلاقی قوی و درست گرفته می‌شود، پیروی کنند. در نهایت، رهبری در نهادهای عمومی باید با ایجاد انگیزه و جهت‌دهی به کارکنان، شیوه‌های پاسخگویی را تقویت کند.

۶. محدودیت‌ها و ارائه پیشنهادهایی برای تحقیقات بیشتر

ابتدا اینکه، ما از نمونه کوچکی از رؤسای ادارات یا وزارتخانه‌های کشورهای در حال توسعه در استفاده کرده و از سایر اقتصادهای نوظهور و پیشرفته، صرف نظر کرده‌ایم. بنابراین، مطالعات آینده برای کمک به تعمیم یافته‌ها باید با لحاظ نمودن نمونه‌هایی از کشورهای دیگر تکرار شود. بررسی کیفی موضوع در مطالعات آتی می‌تواند با استفاده از یک نمونه کوچک برای ارائه مثلث‌بندی داده‌ها، صورت گیرد. دوم اینکه، برای اندازه‌گیری متغیرهای مستقل و وابسته، به جای داده‌های عینی جهت تعیین محرک‌های تأثیرگذار بر پاسخگویی بخش عمومی، تنها از ابزارهای ذهنی،

استفاده شده است. مطالعات آتی می‌توانند از داده‌های مالی عینی یا داده‌های وزارتخانه‌ها، جهت بررسی عوامل تعیین‌کننده مؤثر بر پاسخگویی بخش عمومی استفاده کنند. سوم اینکه، ادراک عمومی از پاسخگویی مورد بررسی قرار نگرفته است. این بررسی ضروری است و برای اتخاذ رویه‌های مقرر توسط سیاست‌گذاران ضروری است. مطالعات بیشتر باید به بررسی تأثیر شیوه‌های صداقت، کنترل‌های داخلی و شیوه‌های رهبری بر ادراک عمومی از پاسخگویی، بپردازند.

چهارم اینکه، این مطالعه الزامات نظارتی، ابعاد فرهنگی، شاخص‌های خرد و کلان اقتصادی، عوامل داخلی و خارجی موجود در بخش‌های دولتی و دیگر ویژگی‌های رهبری شرکتی را که می‌تواند بر پاسخگویی مؤسسات بخش عمومی کشورهای در حال توسعه تأثیر بگذارد را نادیده گرفته است. مطالعات آتی باید نظریه‌ها و چارچوب‌های مناسب که این شاخص‌ها را به عنوان متغیرهای کنترلی، میانجی و تعدیل‌کننده جهت بررسی تأثیر آن‌ها بر پاسخگویی بخش عمومی است را در نظر بگیرند. در آخر اینکه، باید از دیدگاه کارکنان، ارتباط بین پاسخگویی با سیستم کنترل داخلی و رهبری در بخش عمومی، بررسی شود.

۷. نتیجه‌گیری

ما به مباحث مربوط به شیوه‌های پاسخگویی بخش عمومی که از منظر نهادهای یک کشور در حال توسعه، یک موضوع مهم ولی مغفول مانده است، کمک کرده‌ایم و به ارزیابی متغیرهایی که پاسخگویی را در بخش عمومی کشورهای در حال توسعه پیش‌بینی می‌کنند، پرداختیم. این بررسی از طریق تجزیه و تحلیل کمی پاسخ‌های ۸۴ مدیر یا سرپرست آژانس‌ها یا ادارات وزارتخانه‌های غنا، صورت گرفت. بر اساس مدل معادلات ساختاری (SEM)، ما نتیجه گرفتیم که صداقت، کنترل‌های داخلی و شیوه‌های رهبری، شیوه‌های پاسخگویی در بخش عمومی اقتصادهای در حال توسعه را پیش‌بینی می‌کنند.

منابع

- Adeola, O., Gyimah, P., Appiah, K. O., & Lussier, R. N. (2021). Can critical success factors of small businesses in emerging markets advance UN Sustainable Development Goals?. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(1), 85–105.
- Alam, M. M., Said, J., & Abd Aziz, M. A. (2019). Role of integrity system, internal control system and leadership practices on the accountability practices in the public sectors of Malaysia. *Social Responsibility Journal*, 15(7), 955–976.
- Anh, T., Thi, L., Quang, H., & Thi, T. (2020). Factors influencing the effectiveness of internal control in cement manufacturing companies. *Management Science Letters*, 10(1), 133–142.
- Appiah, K. O., Agyemang, F., Agyei, Y. F. R., Nketiah, S., & Mensah, B. J. (2014). Computerised accounting information systems: lessons in state-owned enterprise in developing economies. *Journal of Finance and Management in Public Services*, 12(1), 1–23.
- Appiah, K. O., Gyimah, P., & Adom, M. B. (2020). Advancing firms performance in Ghana: does IFRS adoption matter?. *African Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 7(2), 143–154.
- Aramide, S. F., & Bashir, M. M. (2015). The effectiveness of internal control system and financial accountability at local government level in Nigeria. *International Journal of Research in Business Management*, 3(8), 1–6.
- Arun, T., Adhikari, P., & Mohan, R. (2020). Learning accountability in the public sector: the experience of Kerala. *Financial Accountability and Management*, 37(2), 184–203.
- Aziz, M. A. A., Ab Rahman, H., Alam, M. M., & Said, J. (2015). Enhancement of the accountability of public sectors through integrity system, internal control system, and leadership practices: a review study. *Procedia Economics and Finance*, 28(1), 163–169.
- Barton, A. D. (2006). Public sector accountability and commercial-in-confidence outsourcing contracts. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 19(2), 256–271.
- Becker, T. E. (1998). Integrity in organizations: beyond honesty and conscientiousness. *Academy of Management Review*, 23(1), 154–161.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588.
- Carter, S. (1996). *Integrity*. New York: HarperCollins Publishers.
- Cenfetelli, R.T., & Bassellier, G. (2009). Interpretation of formative measurement in information systems research, *MIS Quarterly*, 33(4), 689-708.
- Cevahir, A., & Çalıyurt, K. T. (2021). Evaluation and rating of corporate governance and internal auditing in Turkish public companies. In *Ethics and Sustainability in Accounting and Finance* (Vol. II, pp. 235–252). Singapore: Springer.

- Chalmers, K., Hay, D., & Khlif, H. (2019). Internal control in accounting research: a review. *Journal of Accounting Literature*, 42, 80–103.
- Christensen, M., & Skærbæk, P. (2007). Framing and overflowing of public sector accountability innovations: a comparative study of reporting practices. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 20(1), 101–132.
- Dewi, R. A., Ramadhanti, W., & Wiratno, A. (2016). Factors that influence financial performance of village governments post law enforcement. *Journal of Actual Accounting*, 3(4), 311–327.
- Efron, B., & Tibshirani, R.J. (1993). *An introduction to the bootstrap*. New York: Chapman and Hall.
- Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021). Leadership styles and leadership behaviors in family firms: a systematic literature review. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100374.
- Goddard, A. (2004). Budgetary practices and accountability habitus: a grounded theory. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 17(4), 543–577.
- Gonzalez, R. A., & Firestone, W. A. (2013). Educational tug-of-war: internal and external accountability of principals in varied contexts. *Journal of Educational Administration*, 51(3), 383–406.
- Gyimah, P., & Adeola, O. (2021). MSMEs sustainable prediction model: a three-sector comparative study. *Journal of the International Council for Small Business*, 2(2), 90–100.
- Gyimah, P., Appiah, K. O., & Lussier, R. N. (2020). Success versus failure prediction model for small businesses in Ghana. *Journal of African Business*, 21(2), 215–234.
- Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2004). A beginner's guide to partial least squares analysis. *Understanding Statistics*, 3(4), 283–297.
- Hall, A. T., Blass, F. R., Ferris, G. R., & Massengale, R. (2004). Leader reputation and accountability in organizations: implications for dysfunctional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 515–536.
- Hardiningsih, P., Udin, U. D. I. N., Masdjojo, G. N., & Srimindarti, C. (2020). Does competency, commitment, and internal control influence accountability?. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(4), 223–233.
- Hess, J. P. (2021). A multi-level analysis of sustainability practices in Ghana: examining the timber, cocoa, and gold mining industries. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(3), 2022760–2022777.
- Hinson, R. E., Madichie, N., Adeola, O., Nyigmah Bawole, J., Adisa, I., & Asamoah, K. (2022). New public management in Africa: an introduction. In *New Public Management in Africa* (pp. 1–15).
- Cham: Palgrave Macmillan. Hoekstra, A., Huberts, L., & van Montfort, A. (2022). Content and design of integrity systems:
- Evaluating integrity systems in local government. *Public Integrity*, 1-13, doi: [10.1080/10999922.2021.2014204](https://doi.org/10.1080/10999922.2021.2014204).

- Hui, W. S., Othman, R., Omar, N. H., Rahman, R. A., & Haron, N. H. (2011). Procurement issues in Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 24(6), 567–659.
- Jalloh, B. M. Y., Appiah, K. O., & Gyimah, P. (2019). Does gender affect loan default?. *EuroMed Journal of Management*, 3(1), 42–49.
- Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), 8–21.
- Jones, M. (2009). Governance, integrity, and the police organization. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 32(2), 338–350.
- Kabuye, F., Kato, J., Akugizibwe, I., & Bugambiro, N. (2019). Internal control systems, working capital management, and financial performance of supermarkets. *Cogent Business and Management*, 6(1), 1573524.
- Kaptein, M. (2003). The diamond of managerial integrity. *European Management Journal*, 21(1), 99–108.
- Malbon, E., Carey, G., & Dickinson, H. (2018). Accountability in public service quasi-markets: the case of the Australian National Disability Insurance Scheme. *Australian Journal of Public Administration*, 77(3), 468–481.
- Manes-Rossi, F. (2019). New development: alternative reporting formats: a panacea for accountability dilemmas?. *Public Money and Management*, 39(7), 528–531.
- Marques, J. F. (2010). Awakened leaders: born or made?. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(4), 307–323.
- Mat, T. Z. T., Saad, N. A. M., Arshad, R., Roni, S. M., & Urus, S. T. (2022). Accountability through budget performance: a study on budget adequacy and participation of Malaysian local government. *International Journal of Business and Emerging Markets*, 14(1), 86–105.
- McGee, R., & Gaventa, J. (2011). Shifting power? Assessing the impact of transparency and accountability initiatives. *IDS Working Papers*, 383, 1–39.
- Mintrop, H. (2012). Bridging accountability obligations, professional values, and (perceived), student needs with integrity. *Journal of Educational Administration*, 50(5), 695–726.
- Ohemeng, F. L., & Ayee, J. R. (2016). The 'new approach' to public sector reforms in Ghana: a case of politics as usual or a genuine attempt at reform?. *Development Policy Review*, 34(2), 277–300.
- Sakyiwaa, L., Gyimah, P., & Nkukpornu, E. (2020). Preferred investment vehicles of salaried workers of universities in Sub-Saharan Africa. *EuroMed Journal of Management*, 3(3-4), 288–305.
- Scherkoske, G. (2013). *Integrity and the Virtues of Reason: Leading a Convincing Life*. New York: Cambridge University Press.

- Sendjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(7), 643-663.
- Shaoul, J., Stafford, A., & Stapleton, P. (2012). Accountability and corporate governance of public private partnerships. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(3), 213-229.
- Simpson, P. (2007). Organizing in the mist: A case study in leadership and complexity. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(5), 465-482.
- Sofyani, H., Pratolo, S., & Saleh, Z. (2021). Do accountability and transparency promote community trust? Evidence from village government in Indonesia. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 18(3), 397-418.
- Subramaniam, A., Othman, R., & Sambasivan, M. (2010). Implicit leadership theory among Malaysian managers: impact of the leadership expectation gap on leader-member exchange quality. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(4), 351-371.
- Trevinyo-Rodríguez, R.N. (2007). Integrity: A systems theory classification. *Journal of Management History*, 13(1), 74-93.
- Valkenburg, G., Dix, G., Tijdink, J., & de Rijcke, S. (2021). Expanding research integrity: a cultural practice perspective. *Science and Engineering Ethics*, 27(1), 1-23.
- Widyatama, A., Novita, L., & Diarespati, D. (2017). The effect of competence and internal control systems on village government accountability in managing village fund allocation (ADD). *Indonesian Periodical Journal of Accounting and Finance*, 2(2), 1-20.
- World Bank (2000). *World Development Report 2000-2001: Attacking Poverty*. Washington, DC: World Bank Group.
- Yahya, N., Said, J., Zakaria, N. B., & Musa, K. (2022). Assessing the relationship of corporate integrity practices with accountability of Malaysian statutory bodies. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 18(1), 1-14.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis*, New York: Harper and Row.
- Yesinia, N. I., Yuliarti, N. C., & Puspitasari, D. (2018). Analysis of factors affecting accountability in village fund allocation management (case study in yosowilangun district, lumajang regency). *Journal of Assets (Research Accounting)*, 10(1), 105-112.
- Yulianto, A., Sholihah, B., Baswara, S. Y., & Yustitia, N. L. (2020). The Effects of village apparatus competence, leadership and accessibility of village fund reports on accountability of village fund management with internal control systems as moderating variables. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 12(3), 713-719.