

شناسایی الگوهای ذهنی کارکنان امور مالیاتی گیلان درباره موانع کنترل سازمانی اثربخش^۱

سارا حسین پور چایجانی^۲، محمد شاکر اردکانی^۳، مهدی گل‌وردی^۴

۲- کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران
۳ و ۴- گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف شناسایی الگوهای ذهنی کارکنان امور مالیاتی گیلان درباره موانع کنترل سازمانی اثربخش انجام شده است.

طراحی / روش شناسی / رویکرد: پژوهش از نوع روش‌شناسی کیو می‌باشد. جامعه آماری پژوهش در هر دو بخش کیفی و کمی شامل کلیه کارکنان اداره امور مالیاتی استان گیلان می‌باشد که از بین آن‌ها تعداد ۱۳ نفر به صورت هدفمند به‌عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. داده‌های بخش کیفی از طریق مصاحبه با خبرگان و در بخش کمی از طریق کارت‌های کیو و جدول کیو، گردآوری شده است. تحلیل داده‌های بخش کیفی با استفاده از تحلیل محتوا و بخش کمی با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی منجر به شناسایی ۲۷ گزاره شده است.

یافته‌های پژوهش: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ۶ الگوی ذهنی شناسایی شده است که عبارتند از: قوانین و خطمشی‌های کنترلی ضعیف سازمان، انتصاب کارکنان بی‌انگیزه، فساد در فرآیند کنترل، مشارکت ندادن کارکنان توانمند در طراحی و اجرای مکانیسم کنترل، ضعف در زیرساخت‌های انسانی، فنی و اطلاعاتی در نظام کنترل و کنترل سلیقه‌ای.

محدودیت‌ها و پیامدها: از محدودیت‌های پژوهش حاضر دسترسی سخت به نمونه آماری به دلیل شیوع کرونا و عدم آشنایی آنان با روش کیو است.

پیامدهای عملی: پیامدهای پژوهش حاضر به مدیران و رؤسای مالیاتی کمک می‌کند تا برای ارتقای سطح اعتماد، کارایی و تشویق افراد به مشارکت بیشتر و سخت‌کوشی در راستای نیل به اهداف سازمانی، خطمشی‌های مناسب‌تری را در پیش بگیرند.

ابتکار یا ارزش مقاله: استفاده از روش کیو برای شناسایی الگوهای ذهنی کارکنان در راستای کمک به مشاوران و مجریان مالیاتی برای ارائه مشاوره و خدمات بهتر در زمینه اداره امور مالیاتی است.

کلیدواژه‌ها: الگوهای ذهنی، روش‌شناسی کیو، کنترل سازمانی اثربخش، کارکنان امور مالیاتی.

نوع مقاله: پژوهشی

^۱ این مقاله مستخرج از پایان نامه کارشناسی ارشد می‌باشد.

^۲ shosseinpour@stu.ardakan.ac.ir

^۳ m.shaker@ardakan.ac.ir (نویسنده مسئول)

^۴ golverdi@ardakan.ac.ir

مقدمه

محیط کسب و کار سازمان‌هایی که برای کسب مزیت رقابتی با یکدیگر رقابت می‌کنند، دائماً در حال تغییر و تحول است. هنگامی که مدیران برنامه‌ها و استراتژی‌ها را شکل می‌دهند، باید از اجرای آن نیز اطمینان حاصل کنند، به همین دلیل از فرآیند کنترل استفاده می‌شود (Dědečkova, 2020). از این رو، کنترل یکی از کارکردهای مدیریتی است و از سوی مدیران در تمامی سطوح سازمان اعمال می‌گردد که برای اطمینان از دستیابی به اهداف باید مرتباً بر زیردستان خود کنترل داشته باشند (Cambalikova & Misun, 2017). در همین راستا، کنترل سازمانی به فرایندی اطلاق می‌شود که طی آن، یک سازمان بر زیر واحدها و اعضای خود تأثیر می‌گذارد تا به گونه‌ای رفتار کنند که منجر به دستیابی به اهداف سازمان شود (Schafheitle et al., 2020). هدف و فلسفه وجودی نظارت و کنترل، اصلاح و بهبود سازمان است و اگر این ویژگی در نظام سازمانی وجود نداشته باشد، سیستم دوام چندانی نخواهد داشت (Pirayesh & Askari, 2013). در نتیجه، بدون توجه به کنترل سازمانی کارآمد، سایر اجزاء مدیریت مثل برنامه‌ریزی، سازماندهی و هدایت نیز ناقص بوده و تضمینی برای انجام درست آن‌ها وجود ندارد (Bryan, 2017). همچنین، در غیاب کنترل‌های سازمانی اثربخش، کنترل شوندگان (اعضای تیم پروژه، تأمین‌کنندگان، اعضای واحد کسب و کار) به شیوه‌ای منافع و اهداف شخصی خود را تأمین می‌کنند که با اهداف کنترل‌کننده (مدیران پروژه و رؤسای واحد کسب و کار) همسویی ندارد؛ بنابراین، کنترل درست و اثربخش به‌عنوان حلقه‌ای مفقوده در سازمان‌ها محسوب می‌شود که سازمان‌ها را ملزم به حرکت به سمت کنترل سازمانی اثربخش می‌کند (Sihag & Rijdsdijk, 2019). پس زمانی که فرآیند کنترل به‌درستی طراحی شود، کنترلی اثربخش محسوب می‌شود؛ چراکه چنین کنترل‌هایی باعث می‌شوند یک سازمان بتواند استراتژی‌های خود را بهتر اجرا کند و عملکرد سازمانی را بهبود بخشد. باین‌حال سطح پیچیدگی یک سازمان به تعیین نوع کنترل مناسب و نظارت مورد نیاز سازمان کمک می‌کند. هرچه سازمان پیچیده‌تر باشد، سیستم کنترلی که به‌خوبی طراحی شده است می‌تواند به نفع سازمان باشد (Verburg et al., 2018). به‌طور کلی شواهد موجود نشان می‌دهد که کنترل سازمانی اثربخش به‌راحتی انجام نمی‌شود و با موانع و چالش‌های متعددی از جمله ارتباط ضعیف با سایر شرکت‌ها و سازمان‌ها (Chen et al., 2016)، تحمیل قوانین و مقررات از بیرون به سازمان، پیچیدگی‌های محیط سازمان (Keshtkar et al., 2019)، ساختار سازمانی نامناسب، نبود بسترهای قانونی داخلی برای اجرای دقیق کنترل، نبود ضمانت اجرا و قوانین و مقررات نظارتی، فرهنگ سازمانی نامناسب و عدم آموزش کارکنان در خصوص کنترل سازمانی

اثربخش (Liu et al., 2017) و حفظ امنیت و حریم خصوصی با توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات (Gichuhi et al., 2016) مواجه است.

باین حال، بسیاری از این موانع بیشتر به برداشت و ادراک کارکنان بستگی دارد و از آن جا که در سازمان های مختلف افراد نسبت به موانع موجود بر سر راه کنترل سازمانی اثربخش، برداشت های ذهنی متفاوتی دارند، شناسایی این موانع می تواند زمینه ساز اجرای کنترل سازمانی اثربخش شده و بسیاری از مشکلات و خطاهای موجود در سیستم را شناسایی کند. اگر کارکنان ذهنیت و ادراک درستی نسبت به کنترل نداشته باشند، نمی توان کنترل سازمانی اثربخش داشت. در همین راستا، سازمان امور مالیاتی کشور نیز به عنوان نهادی مؤثر در اقتصاد کشور از این امر مستثنا نیست و با توجه به این که در هر سازمانی الگوی ذهنی کارکنان متفاوت است، نیاز است در این سازمان نیز الگوهای ذهنی کارکنان شناسایی گردد تا سازمان امور مالیاتی بتواند بر موانع کنترل سازمانی اثربخش غلبه کرده و عملکرد خود را بهبود بخشد. همچنین، سازمان امور مالیاتی به عنوان یک نهاد نظارتی نیاز دارد تا کنترل سازمانی اثربخشی داشته باشد و اگر نتواند الگوی خوبی در این راستا باشد نمی تواند برای دیگر سازمان ها جهت دهنده باشد.

با وجود موانع و مسائل فوق و همچنین اهمیت نیاز به کنترل سازمانی مؤثر، مطالعاتی که در حوزه فرآیند کنترل سازمانی انجام گرفته محدود هستند و هر یک با روشی خاص به بررسی این فرآیند پرداخته اند، اما یکی از عواملی که به کنترل سازمانی اثربخش کمک می کند، شناخت ذهنیت کارکنان نسبت به این پدیده است که می تواند در اثربخشی هر مکانیسمی مؤثر باشد و بررسی موانع آن بر مبنای ذهنیت کارکنان حلقه مفقوده ای است که در مطالعات دیده نشده است؛ بنابراین، اول اینکه خلأ نظری موجود در این زمینه ضرورت انجام این پژوهش را دوچندان می سازد و دوم از آنجا که سازمان امور مالیاتی در پدیده کنترل و امور نظارتی، سازمانی پیشتاز است و اگر ذهنیت کارکنان این سازمان به ویژه سازمان امور مالیاتی گیلان نسبت به فرآیند کنترل سازمانی اثربخش شناسایی شود، می تواند به مدیران و رؤسای مالیاتی کمک کند تا برای ارتقای سطح اعتماد، کارایی و تشویق افراد به مشارکت بیشتر و سخت کوشی در راستای نیل به اهداف سازمانی، خطمشی های مناسب تری را در پیش بگیرند. همچنین به مشاوران و مجریان مالیاتی در راستای ارائه مشاوره و خدمات بهتر در زمینه مسائل اداره امور مالیاتی کمک می کند؛ بنابراین، پژوهش حاضر قصد دارد به این سؤال پاسخ دهد که چه ذهنیت هایی درباره موانع کنترل سازمانی اثربخش از دیدگاه کارکنان سازمان امور مالیاتی گیلان وجود دارد؟

مبانی نظری کنترل سازمانی

کنترل یکی از کارکردهای مدیریتی است که از سوی مدیران در تمامی سطوح سازمان اعمال می‌گردد که برای اطمینان در دستیابی به اهداف باید مرتباً بر زیردستان خود کنترل داشته باشند (Cambalikova & Misun, 2017). فلامهولتز^۱ (1996) ادعا می‌کند که کنترل نوعی عملکرد مدیریتی است که باید دائماً با تغییرات در کسب‌وکار سازگار شود (Bredmar, 2017). ماکلر^۲ (1970) کنترل را تلاش سیستماتیک مدیریت برای مقایسه عملکرد با استانداردها، برنامه‌ها و اهداف از پیش تعیین شده تعریف کرد که در آن عملکرد همسو با این استانداردها است و احتمالاً برای انجام اقدامات اصلاحی باید در نظر گرفت تا منابع انسانی و دیگر منابع شرکت به شیوه‌ای مؤثر و کارآمد در دستیابی به اهداف شرکت به کار گرفته می‌شوند (Bollinger, 2019). همه سازمان‌ها به کنترل نیاز دارند. دو سازوکار کنترلی که زمینه هدایت اثربخش و کارایی سازمان‌ها را فراهم می‌کند، کنترل‌های داخلی و خارجی است. کنترل داخلی فرآیندی است که هیأت مدیره، مدیران ارشد و کارکنان یک سازمان یا موسسه اجرا می‌کنند و هدف از ایجاد آن، کسب اطمینانی منطقی و معقول از دستیابی به اثربخشی و کارایی عملیات، قابلیت اعتماد، گزارشگری مالی و پایبندی به قوانین و مقررات سازمان است (Sun, 2016). در کنترل خارجی نیز سازمان‌های نظارتی، بر عملکرد سازمان‌ها نظارت می‌کنند تا سازمان‌ها از قوانین و مقررات سرپیچی نکنند. وجود سیستم کنترلی از دستیابی به اهداف سازمان و درعین حال، از منافع همه گروه‌های ذی‌نفع حمایت می‌کند (Park et al., 2016).

اقتصاددان ریچارد ادواردز^۳، دو رویکرد مختلف را برای کنترل سازمانی شرح داد: کنترل ساده و کنترل ساختاری^۴. استراتژی‌های کنترل ساده برای هدایت اعضا و حفظ نظم در سیستم، نیاز به مداخله شخصی دارد. در مقابل استراتژی‌های کنترل ساختاری، فرآیند کنترل را از دست مدیران خارج کرده و به محیط گفتمان یا فیزیکی خود سازمان می‌سپارند (مانند ماشین‌آلات و سیستم‌های حاکم) (Thompson & Van den Broek, 2010). ادواردز بین استراتژی‌های بین فردی و استراتژی‌های تحت تأثیر مدیریت، تفاوت قائل شد. کنترل ساده، منبع ساده‌ای از اقتدار را برای پاسخ و واکنش علیه چیزی به اعضا می‌دهد. با این حال، کنترل ساختاری، فرآیند مدیریت را از فرد گرفته و به خود سیستم

¹ Flamholtz

² Mockler

³ Richard Edwards

⁴ Simple Vs Structural Control

می‌دهد. کنترل ساختاری، تلاش‌های مقاومتی اعضا را پیچیده می‌کند؛ چون منبع روشنی از اقتدار برای ارتباط با کارکنان یا به چالش کشیدن آنان وجود ندارد (Kreutzer et al., 2015).

محققان مدیریت از جمله استفان بارلی^۱ و گیدئون کاندا^۲، رویکردی کمی متفاوت‌تر را در مورد کنترل سازمانی ارائه دادند. آن‌ها استراتژی‌های مدیریت را به صورت نرمال یا منطقی^۳ طبقه‌بندی کردند (Croft et al., 2016). فرآیند کنترل نرمال با تشویق توسعه روابط فردی در محیط کار به اعضا انگیزه می‌دهد و رفتار آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. رهبران سازمانی از ابعاد همگانی و اجتماعی سازمان برای متقاعدسازی زیردستان خود جهت اتخاذ نگرش‌ها و رفتارهای حمایتی از اهداف مدیران (کارکنان شاد و مولد) استفاده می‌کنند. در مقابل، استراتژی‌های کنترل منطقی، رفتار اعضا را با ارائه وظایف کاملاً طراحی‌شده، اهداف روشن و تشویق‌های منطقی، تحت تأثیر قرار می‌دهد. در یک سیستم کنترل منطقی، نظم حفظ می‌شود و تلاش جمعی زمانی حاصل می‌گردد که اعضا نقش‌شان را در سیستم بزرگ‌تر یا فاقد منابع مورد نیاز برای مقاومت در برابر اهداف مدیریتی، درک کرده باشند. رویکرد بارلی و کاندا مسیریابی را روشن می‌سازد که استراتژی‌های ارتباطی و وظیفه‌ای در محیط سازمانی به عنوان منبع قدرت به کار گرفته می‌شوند (Boruvka & Perry, 2020).

در سازمان مدیران مسئول کنترل هستند و مدیر باید اثربخشی سیستم کنترل سازمانی را همانند کارایی آن بهبود بخشد. کنترل آخرین مرحله مدیریت است که در آن نحوه کارکرد برنامه‌ی اجرایشده ارزیابی شده و اقدام‌های اجتناب‌ناپذیری انجام می‌شود. نه اصل سیستم کنترل اثربخش عبارت‌اند از: تطبیق کنترل با برنامه و موقعیت، تضمین انعطاف‌پذیری کنترل، تضمین دقت، دنبال کردن اطلاعات عینی، دستیابی به اقتصاد کنترل‌ها، طراحی سیستم‌های کنترلی برای مدیران، اشاره به استثناها، تناسب سیستم کنترل با فرهنگ سازمانی و تضمین اقدامات اصلاحی از طریق کنترل (Fadeev, 2019).

الگوهای ذهنی

الگوهای ذهنی ساختار دانش افرادی است که ممکن است بر اساس معیارهای مختلف مانند میزان پیچیدگی، درستی، دقت، پویایی و جهت (مثبت یا منفی بودن) باعث کاهش یا افزایش ابعاد تجزیه‌وتحلیل و یا طبقه‌بندی آن شود (Montazer & Mehrvakili, 2016). الگوهای ذهنی به سیستم‌ها، طرح‌ها، چهارچوب‌ها یا اعتقادات اشاره دارد. همچنین مشتمل بر ساختارهای شناختی

¹ Stephen Barley

² Gideon Kunda

³ Normative Versus Rational Control

هستند که در آن یک فرد اطلاعات جدید را بر اساس ساختار ذهنی خود از واقعیت تفسیر می‌کند. الگوهای ذهنی مشترک یا گروهی به‌عنوان دانش یا ساختار باور شناختی، شناخته می‌شوند که توسط اعضای یک گروه به اشتراک گذاشته شده و آنان را قادر می‌سازد تا توضیحات و انتظارات دقیقی در مورد این کار را شکل داده و رفتارهای خود را با خواسته‌های دیگر اعضای گروه هماهنگ کنند (Ipaki et al., 2021). الگوهای ذهنی افراد می‌تواند منجر به کاهش یا افزایش بهره‌وری برخی از فعالیت‌ها گردد؛ به‌طوری‌که تفسیر و همبستگی الگوهای ذهنی در سال‌های اخیر به‌عنوان مسئله‌ای مهم در مباحث مدیریتی شناخته شده است.

مطالعات پیشین

در زمینه موانع کنترل سازمانی مطالعات محدودی انجام گرفته است که در ادامه به برخی از مطالعات مرتبط اشاره شده است:

در مطالعه‌ای پژوهشگران به بررسی الگوهای ذهنی مدیران سازمان‌های دولتی درباره عوامل پیش‌برنده فراموشی سازمانی با روش کیو پرداختند. یافته‌های پژوهش هفت الگوی توسعه و بهبود منابع سازمانی، ایدئولوژی سازمان، چابکی و پویایی، تفکر و مدیریت سیستمی، رشد و بهبود شرایط کاری، رهبری تحول‌گرا و اصیل، سرمایه اجتماعی و سیاست‌ها را نشان داد (Shaker ardakani et al., 2019). در پژوهش دیگری چارچوب پیاده‌سازی کنترل استراتژیک منابع انسانی در شرکت‌های مادر صنایع معدنی ارائه گردید. نتایج پژوهش، ۱۰ مقوله اصلی را برای پیاده‌سازی کنترل استراتژیک منابع انسانی در شرکت‌های مادر شناسایی کرد: کیفیت، ساختار اجرایی، رسمیت بخشیدن، مکانیسم‌های انتقال، حمایت از توابع، تشکیل کمیته متولی، نظارت بر اجراء اقدام مبتنی بر نتایج، جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات و تسهیلگران که در انتها نیز متناسب با هر مقوله پیشنهاد کاربردی برای شرکت‌های مادر ارائه شد (Alaee et al., 2019). صفری و خیری^۱ (2017) در پژوهشی به مطالعه و شناسایی الگوی ذهنی کارکنان راجع به نظارت الکترونیکی بر کارکنان در محل کار پرداختند. این پژوهش در یک شرکت خصوصی از طریق مصاحبه با ۵ نفر از کارکنان انجام شد و ذهنیت آنان راجع به کنترل الکترونیکی کارکنان با روش کیو مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج منجر به شناسایی شش الگوی ذهنی متفاوت نسبت به نظارت الکترونیک کارکنان شد که هر یک از ذهنیت‌ها دارای مفاهیم و ویژگی‌های متفاوتی نسبت به یکدیگر بودند. لاجوردی و همکاران^۲ (2015) نیز در پژوهشی با عنوان کاربرد روش کیو در شناخت الگوهای ذهنی؛ موضوع ارزش‌گذاری عوامل بهره‌وری منابع

¹ Safari & Kheiri

² Lajevardi et al.

انسانی از دیدگاه اعضای هیئت علمی را مورد بررسی قرار دادند و تعداد ۷ الگوی ذهنی شناسایی و با توجه به نحوه ارزش‌گذاری کارت‌های کیو، دسته‌بندی شدند و در قالب عامل‌های اثرگذار و غالب در بهره‌وری منابع انسانی مورد تفسیر و تحلیل قرار گرفتند. همچنین در انتها، نقش‌های جدید از طریق اعضای هیات علمی دانشگاه‌های تهران برای ارتقای بهره‌وری منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی ارائه شد.

در پژوهش‌های خارجی نیز در فرا تحلیلی به بررسی رابطه بین انواع کنترل‌های سازمانی و پیامدهای عملکردی پرداخته شد. این مطالعه با استفاده از مبانی نظری کنترل‌های سازمانی که بین نتایج، رفتار و کنترل جمعی تفاوت قائل می‌شود، به بررسی پژوهش‌هایی در حوزه اثربخشی این کنترل‌ها پرداخت. نتایج نشان داد که کنترل‌های پیامدی، رفتاری و جمعی به‌طور کلی باعث افزایش عملکرد می‌شوند. هر کنترل تأثیر عملکردی متفاوتی دارد. همچنین نتایج نشان داد که کنترل‌ها به‌صورت مکمل همدیگر عمل می‌کنند، به‌طوری‌که یکی باعث افزایش اثربخشی نوع دیگر می‌شود. علاوه بر این، مشاهده شد که روابط عملکردی- کنترل سازمانی بسته به نوع کار متفاوت هستند (Sihag & Rijdsdijk, 2019). جی و همکاران^۱ (2017) پژوهشی با عنوان افشای اختیاری ضعف‌های کنترل داخلی و کیفیت سود انجام دادند. این مقاله با استفاده از نمونه‌ای از ۱۰۵۹ شرکت که به‌طور داوطلبانه گزارش‌های کنترل داخلی را در دوره ۲۰۱۰-۲۰۱۱ ارائه می‌دهند، رابطه بین افشای داوطلبانه ضعف‌های کنترل داخلی و کیفیت درآمد در چین را بررسی کرد. نتایج نشان داد که کنترل‌های داخلی ضعیف با کیفیت سود ارتباط معنی‌داری دارد. این پژوهش که در چین به‌عنوان مطالعه موردی انجام شد نشان داد که ضعف کنترل داخلی مرتبط با قسمت حسابداری و غیر حسابداری هر دو دارای ارتباط معناداری با کیفیت سود بود. لنارد و همکاران^۲ (2016) پژوهشی با عنوان ضعف در کنترل‌های داخلی و شواهدی از دست‌کاری فعالیت‌های واقعی انجام دادند. برای گردآوری داده‌ها از اطلاعات شرکت‌های دولتی آمریکایی بین سال‌های ۲۰۰۴ تا ۲۰۱۰ استفاده شد که گزارش‌های افشای ضعف کنترل داخلی را به کمیسیون اوراق بهادار ارائه می‌دهند. نتایج نشان داد که شرکت‌هایی که در گزارش‌های خود اشاره به وجود ضعف در کنترل‌های داخلی می‌کنند، فعالیت‌های واقعی را دستکاری می‌کنند. همچنین دریافتند که وجود ضعف در کنترل‌های داخلی کیفیت گزارش‌های مالی را مخدوش و دستیابی به هدف اتکاپذیری گزارشگری مالی را کاهش می‌دهد.

¹ Ji et al.

² Lenard et al.

بنابراین با توجه به مطالعات فوق و همچنین بررسی‌های عمیق‌تر صورت گرفته، در هیچ‌یک از مطالعات داخلی و خارجی، نقش الگوهای ذهنی کارکنان در بررسی موانع کنترل سازمانی اثربخش مشاهده نشده است و با توجه به این که موانع کنترل سازمانی اثربخش تحت تأثیر ذهنیت افراد متفاوت است؛ در نتیجه خلأ پژوهشی در این مورد هم در مطالعات داخلی و هم خارجی وجود دارد که در پژوهش حاضر به آن پرداخته شده است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر روش پژوهش از نوع روش‌شناسی کیو (روشی آمیخته: کیفی- کمی) و از منظر گردآوری اطلاعات توصیفی- پیمایشی محسوب می‌شود. هدف روش کیو کشف الگوهای مختلف افکار، ادراک، عقاید، نگرش‌ها و نظرات با استفاده از یک روش کمی سیستماتیک و دقیق است؛ بنابراین، راهی برای درک پدیده‌های ذهنی به شیوه کمی است. در روش کیو، پاسخ‌های شرکت‌کنندگان نیز تجزیه و تحلیل می‌شوند و داده‌های کیفی غنی را برای بهبود یافته‌ها فراهم می‌سازند (Danaei Fard et al., 2013). جامعه مورد مطالعه پژوهش را کلیه کارکنان اداره امور مالیاتی استان گیلان مشتمل بر شهرهای رودسر، لاهیجان، چابکسر و کلاچای تشکیل دادند که به منظور انتخاب مشارکت‌کنندگان برای شناسایی عبارتهای فضای گفتمان تعداد ۱۳ نفر از کارکنان ۴ شعبه مالیاتی شهرهای فوق، به شیوه‌ای هدفمند و غیر احتمالی انتخاب شدند. برای انجام مصاحبه به دلیل شیوع کرونا، ابتدا پرسشنامه‌های حاوی سؤالات با پاسخ باز طراحی گردید و از طریق ایمیل و واتساپ برای مشارکت‌کنندگان ارسال شد و از آنان خواسته شد تا به سؤالات پاسخ دهند. در بخش کمی نیز برای مرتب‌سازی و دسته‌بندی کارت‌های کیو از همان ۱۳ مشارکت‌کننده که در فرآیند مصاحبه حضور داشتند، استفاده شد. ملاک انتخاب تمایل به همکاری، سوابق شغلی، تجربه کاری و آشنایی مشارکت‌کنندگان با حوزه پژوهش بود.

به منظور اجرای پژوهش در بخش کیفی ابتدا گردآوری عبارات فضای گفتمان و انتخاب نمونه کیو از طریق مصاحبه با صاحب‌نظران (در پژوهش حاضر کارکنان آشنا با حوزه کنترل سازمانی) انجام شد و اشباع نظری در سیزدهمین مصاحبه حاصل شد. پس از اتمام مصاحبه‌ها و آشنایی با ذهنیت کارکنان درباره موانع کنترل سازمانی اثربخش، گزاره‌های فضای گفتمان از سوی پژوهشگر استخراج شد و برای تأیید از نظر اساتید محترم گروه مدیریت دانشگاه اردکان استفاده شد. سپس، برای ارزیابی و جمع‌بندی فضای گفتمان، محتوای استخراج‌شده به عبارتهای کوتاه و قابل فهم‌تر تبدیل شدند که به آنها عبارات کیو گفته می‌شود. این عبارات به صورت استقرایی استخراج شدند یعنی محقق با رجوع به

داده‌های مورد مطالعه به تدریج آن‌ها را خلاصه کرد تا در نهایت به اصلی‌ترین مفاهیم مربوط به موضوع پژوهش دست یابید. در بخش کمی برای گردآوری اطلاعات از کارت‌های دسته کیو و نمودار کیو استفاده شد. نمودار کیو نمودار بزرگی است که در اختیار فرد قرار می‌گیرد تا ترتیب دلخواه خود را با قرار دادن کارت‌ها روی آن مشخص کند. در پژوهش حاضر از آنجا که هدف پاسخ به این پرسش است که از نظر شما آیا عبارات شناسایی شده از موانع کنترل سازمانی اثربخش محسوب می‌شوند یا خیر؟ بنابراین، از روش درجه‌بندی متقارن استفاده شد. از طرفی طبق گفته دانایی‌فرد و همکاران (2013) برای تعداد ۴۰ عبارت یا کمتر از بازه ۹ تایی (+۴ تا -۴)، برای مجموعه‌های ۴۰ الی ۶۰ عبارت از بازه‌های ۱۱ تایی (+۵ تا -۵) و برای بیش از ۶۰ عبارت از بازه‌های ۱۳ تایی (+۶ تا ۶) استفاده می‌شود، بنابراین در پژوهش حاضر نیز که تعداد ۲۷ عبارت، تأیید نهایی شدند از بازه ۹ تایی استفاده شد. در نهایت جدول کیو در بازه ۹ تایی به شکل ۱ طراحی شد.

-۴	-۳	-۲	-۱	۰	+۱	+۲	+۳	+۴

شکل ۱- جدول کیو

برای توزیع کارت‌ها به این شرح اقدام شد: ابتدا از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا عبارت‌های روی تک‌تک کارت‌ها به دقت مطالعه شود تا از نوع و تنوع آنها آگاه شوند. سپس کارت‌ها به سه دسته تقسیم شدند. دسته اول شامل کارت‌هایی بودند که با عبارات آن موافق بودند؛ دسته دوم کارت‌هایی بودند که با عبارات آن مخالف بودند؛ و دسته سوم کارت‌هایی بودند که نسبت به آنها نظر خاصی نداشتند. کارت‌های موافق در طیف +۱ تا +۴؛ کارت‌های مخالف در طیف -۱ تا -۴؛ و کارت‌های بدون نظر خاصی در طیف صفر قرار داده شدند و بررسی مجدد روی کارت‌ها انجام گرفت. در نهایت تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار spss صورت پذیرفت.

روایی و پایایی ابزارهای پژوهش

روایی و پایایی مصاحبه‌ها: در پژوهش حاضر برای تأیید کدهای استخراج شده از متن مصاحبه‌ها از نظرسنجی اساتید محترم راهنما، مشاور و رؤسای اداره امور مالیاتی شهرهای مورد مطالعه (۴ نفر) و

برای تأیید پایایی نیز از روش باز آزمون هولستی استفاده شد. بدین منظور تعداد ۲ مصاحبه از کل مصاحبه‌ها از سوی پژوهشگران انتخاب و مجدداً مورد کدگذاری قرار گرفتند. از روی میزان توافق‌های موجود در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثبات^۱ (PAO) محاسبه شد که در این پژوهش ۸۱/۲۵٪ به دست آمد و چون میزان پایایی باز آزمون بیشتر از ۷۰٪ بود؛ در نتیجه، پایایی مصاحبه‌ها تأیید شد. روایی و پایایی جدول کیو: برای بررسی روایی جدول کیو (جامعیت عبارات) از روایی محتوایی و صوری استفاده شد. در نتیجه جدول کیو مورد مشاهده و بررسی قرار گرفت و مشاهده شد که در بیشتر جدول‌ها بین عباراتی که در یک طیف و یا مجاورت هم قرار گرفتند تناسب وجود داشت. همچنین در مورد روایی صوری نیز از نظر ۳ نفر از اساتید گروه مدیریت دانشگاه اردکان استفاده شد و با تغییراتی مختصر در تعدادی از گزینه‌ها، گزینه‌های کیو از روایی بالایی برخوردار بودند. برای بررسی پایایی نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۷۴۶ به دست آمد که بیانگر پایایی مطلوب عبارات نمونه کیو و نتایج مرتب‌سازی آن‌ها در جدول کیو از سوی مشارکت‌کنندگان بود.

تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

همان‌طور که قبلاً ذکر شد پژوهش حاضر در دو بخش کیفی و کمی انجام شد. در بخش کیفی برای شناسایی مجموعه عبارات‌های کیو از مصاحبه با خبرگان استفاده شد. پس از بررسی و تحلیل متن مصاحبه‌ها، تعداد ۲۷ گزاره تأیید نهایی شدند که در جدول ۱ آورده شده‌اند.

جدول ۱- عبارات نهایی کیو

عبارات نهایی شده	
۱- انتصاب افراد ناشایست در پست‌های سازمانی	۱۴- هک شدن و دستکاری سیستم‌های رایانه‌ای
۲- رابطه مداری در فرآیند کنترل	۱۵- عدم شناخت مدیران نسبت به تخصص کارکنان
۳- سیاست‌های سازمانی نادرست	۱۶- عدم تلاش مدیران برای ایجاد انگیزه در کارکنان
۴- عدم رعایت قوانین از جانب کنترل‌کننده	۱۷- افراط و تفریط در کنترل
۵- عدم بهره‌گیری از نظرات کارکنان	۱۸- برخورد نامناسب ماموران کنترل با کارکنان
۶- قوانین دست و پاگیر	۱۹- فقدان آموزش‌های لازم در راستای خودکنترلی
۷- فقدان مسئولیت‌پذیری کارکنان	۲۰- پاسخگویی نامناسب ماموران کنترل
۸- مقاومت کارکنان در برابر تغییر فرآیند کنترل	۲۱- تبعیض بین کارکنان در فرآیند کنترل
۹- سیستم‌های ارزیابی عملکرد ضعیف	۲۲- فساد اداری و رشوه در نظام کنترل

¹ Percentage of Agreement Observation

۱۰-عدم اطلاعات درست	۲۳-عدم رعایت نظم و انضباط در فرآیند کنترل
۱۱-عدم تدوین استانداردها و معیارهای درست کنترل	۲۴-فقدان گزارش‌های دقیق و معتبر
۱۲-استهلاک منابع فنی و اطلاعاتی	۲۵-عدم شفافیت اهداف کنترل برای کارکنان
۱۳-عدم انعطاف‌پذیری سیستم‌های کنترلی	۲۶-بی‌انگیزگی کارکنان در راستای تقویت خودکنترلی
	۲۷-برخورد سلیقه‌ای در فرآیند کنترل

بعد از نهایی شدن عبارات، کیو کدها روی کارت‌های ایندکس شماره دهی شدند و سپس از سوی ۱۳ نفر از مشارکت‌کنندگان در جدول کیو مرتب‌سازی شدند که در مجموع ۱۳ جدول کیو به دست آمد و با جمع‌بندی پاسخ مشارکت‌کنندگان داده‌های لازم برای تحلیل عاملی اکتشافی آماده شدند. در مرحله تحلیل عاملی اکتشافی از طریق نرم‌افزار SPSS، اولین مرحله از تحلیل عاملی تشکیل ماتریس همبستگی است که روشی مرسوم و معمول است. در ادامه آرایه‌های عاملی با روش واریانس چرخش داده شدند که نوعی چرخش متعامد است. واریانس کل تبیین شده در جدول ۲ آورده شده‌اند. با توجه به جدول ۲ شش مؤلفه‌ای که مقدار ویژه بزرگ‌تر از ۱ دارند در حالت بدون چرخش و چرخیده، ۸۲/۱۲۶ درصد از واریانس کل را برآورد می‌کنند.

جدول ۲- واریانس کل تبیین شده

عامل	مقادیر ویژه		مجموعه مجذورات چرخش یافته		
	% واریانس	% تجمعی	جمع کل	% واریانس	% تجمعی
P1	۲۵/۶۱۳	۲۵/۶۱۳	۲/۰۱۶	۱۵/۵۰۹	۱۵/۵۰۹
P2	۱۵/۷۳۷	۴۱/۳۵۰	۱/۱۹۲	۱۴/۷۱۰	۳۰/۲۱۹
P3	۱۲/۴۲۲	۵۳/۷۷۲	۱/۸۱۸	۱۳/۹۸۴	۴۴/۲۰۳
P4	۱۲/۳۳۸	۶۶/۱۰۹	۱/۷۳۱	۱۳/۳۱۵	۵۷/۵۱۸
P5	۸/۰۹۳	۷۴/۲۰۳	۱/۶۷۲	۱۲/۸۶۲	۷۰/۳۸۰
P6	۷/۹۲۳	۸۲/۱۲۶	۱/۵۲۷	۱۱/۷۴۶	۸۲/۱۲۶

در جدول ۳ ماتریس چرخش یافته عامل‌ها مشاهده می‌شود. با توجه به ماتریس افرادی که در هر یک از شش الگوی ذهنی قرار می‌گیرند، مشخص شده‌اند. در شکل‌گیری هر عامل مشارکت‌کنندگان با بارهای عاملی بیشتر از ۰/۴ نقش داشتند. به طوری که مشارکت‌کننده ۷ و ۸ در شکل‌گیری عامل اول؛ مشارکت‌کنندگان ۲، ۱۱ و ۱۲ در شکل‌گیری عامل دوم؛ مشارکت‌کنندگان ۳، ۴، ۱۰ در شکل‌گیری عامل سوم؛ مشارکت‌کنندگان ۱ و ۶ در شکل‌گیری عامل چهارم؛ مشارکت‌کنندگان ۵ و ۶ در

شکل‌گیری عامل پنجم و درنهایت مشارکت‌کنندگان ۱۰ و ۱۳ در شکل‌گیری عامل ششم دخیل بودند.

جدول ۳- ماتریس چرخش یافته عامل‌ها

	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
P1	۰/۲۲۱	۰/۰۵۹	۰/۸۸۹	-۰/۰۳۲	-۰/۱۳۳	-۰/۰۴۴	
P2	-۰/۰۶۷	۰/۱۶۹	۰/۰۳۷	-۰/۳۳۰	۰/۶۶۴	۰/۲۵۶	
P3	۰/۰۶۲	۰/۰۰۲	۰/۰۸۷	۰/۷۳۵	-۰/۰۳۴	۰/۱۹۴	
P4	-۰/۲۶۵	۰/۴۰۴	-۰/۲۹۶	-۰/۵۶۹	-۰/۲۲۹	۰/۳۶۲	
P5	۰/۱۰۴	۰/۸۷۷	-۰/۲۲۸	-۰/۱۸۵	-۰/۰۸۵	-۰/۰۳۱	
P6	-۰/۱۰۶	۰/۷۶۱	۰/۴۱۹	-۰/۲۳۹	-۰/۰۴۵	۰/۲۱۶	
P7	-۰/۱۱۳	۰/۲۵۸	-۰/۰۵۳	-۰/۱۱۴	-۰/۰۵۵	۰/۸۷۱	
P8	۰/۰۷۳	-۰/۱۰۸	۰/۱۵۷	-۰/۱۳۷	۰/۱۰۰	۰/۸۸۹	
P9	-۰/۱۱۸	-۰/۲۱۲	۰/۷۰۸	-۰/۴۲۹	-۰/۲۳۱	۰/۲۹۶	
P10	۰/۶۱۰	۰/۰۱۷	۰/۱۲۰	-۰/۶۶۳	-۰/۰۳۳	-۰/۰۸۷	
P11	۰/۱۱۲	-۰/۰۲۶	۰/۲۴۹	-۰/۱۸۳	-۰/۸۳۳	۰/۰۰۱	
P12	۰/۴۲۷	۰/۰۷۳	۰/۰۱۲	-۰/۲۵۵	۰/۷۵۶	-۰/۱۵۸	
P13	۰/۸۸۲	۰/۰۰۵	۰/۱۱۲	-۰/۰۰۲	-۰/۳۳۸	۰/۲۵۵	

تحلیل الگوهای ذهنی شناسایی شده

با استفاده از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی شش الگوی ذهنی شناسایی شد و با مرتب‌سازی آرایه‌های عاملی برای هر ذهنیت، عامل‌هایی که در هر گروه مورد موافقت یا مخالفت بیشتری بودند، مشخص شد که نتایج تحلیل به شرح زیر است:

الگوی ذهنی اول (قوانین و خط‌مشی‌های کنترلی ضعیف سازمان):

در شکل‌گیری الگوی ذهنی اول، مشارکت‌کنندگان ۷ و ۸ نقش داشته‌اند و ۲۵/۶ درصد از واریانس کل (جدول ۲) را تبیین کرده است. بر اساس رتبه آرایه‌های کیو و امتیاز بارهای عاملی چرخش‌یافته (مشخص شده در جدول ۳)، گزاره‌های با اهمیت بالا شامل: انتصاب افراد ناشایست در پست‌های سازمانی (۱)، سیاست‌های سازمانی نادرست (۳)، عدم رعایت قوانین از جانب کنترل‌کننده (۴)، قوانین دست و پاگیر (۶) و گزاره‌های با اهمیت پایین شامل: فساد اداری و رشوه در نظام کنترل (۲۲)، عدم

رعایت نظم و انضباط در فرآیند کنترل (۲۳)، عدم شفافیت اهداف کنترل برای کارکنان (۲۵) و برخورد سلیقه‌ای در فرآیند کنترل (۲۷) بودند.

الگوی ذهنی دوم (انتصاب کارکنان بی‌انگیزه):

در شکل‌گیری الگوی ذهنی دوم مشارکت‌کنندگان ۲، ۱۱ و ۱۲ نقش داشته‌اند. بر اساس رتبه آرایه‌های کیو و امتیاز بارهای عاملی چرخش‌یافته (جدول ۳)، گزاره‌های با اهمیت بالا شامل: انتصاب افراد ناشایست در پست‌های سازمانی (۱)، قوانین دست و پاگیر (۶)، عدم تلاش مدیران برای ایجاد انگیزه در کارکنان (۱۶)، بی‌انگیزگی کارکنان در راستای تقویت خودکنترلی (۲۶) و گزاره‌های با اهمیت پایین شامل: مقاومت کارکنان در برابر تغییر فرآیند کنترل (۸)، عدم ارائه اطلاعات درست (۱۰)، عدم تدوین استانداردها و معیارهای درست کنترل (۱۱) و افراط و تفریط در کنترل (۱۷) بودند. این الگوی ذهنی ۱۵/۷ درصد از واریانس کل الگوهای ذهنی را تبیین می‌کند.

الگوی ذهنی سوم (فساد در فرآیند کنترل):

۱۲/۴ درصد از واریانس کل توسط این الگوی ذهنی تبیین شده است (جدول ۲) و در شکل‌گیری آن مشارکت‌کنندگان ۳، ۴ و ۱۰ نقش داشتند. بر اساس رتبه آرایه‌های کیو و امتیاز بارهای عاملی چرخش‌یافته (جدول ۳)، گزاره‌های فساد اداری و رشوه در نظام کنترل (۲۲)، انتصاب افراد ناشایست در پست‌های سازمانی (۱)، رابطه مداری در فرآیند کنترل (۲) و عدم انعطاف‌پذیری سیستم‌های کنترلی (۱۳) با اهمیت بالا و گزاره‌های عدم رعایت قوانین از جانب کنترل‌کننده (۴)، عدم شناخت مدیران نسبت به تخصص کارکنان (۱۵)، عدم تلاش مدیران برای ایجاد انگیزه در کارکنان (۱۶) و فقدان آموزش‌های لازم در راستای خودکنترلی (۱۹) با اهمیت پایین بودند.

الگوی ذهنی چهارم (مشارکت ندادن کارکنان توانمند در کنترل):

بر اساس رتبه آرایه‌های کیو و امتیاز بارهای عاملی چرخش‌یافته (جدول ۳)، مشارکت‌کنندگان ۱ و ۹ در شکل‌گیری الگوی چهارم نقش داشته‌اند و ۱۲/۳ درصد واریانس کل را تبیین نموده‌اند. در این الگو عدم شناخت مدیران نسبت به تخصص کارکنان (۱۵)، عدم بهره‌گیری از نظرات کارکنان (۵)، عدم شفافیت اهداف کنترل برای کارکنان (۲۵) و برخورد سلیقه‌ای در فرآیند کنترل (۲۷) گزاره‌های با اهمیت بالا و گزاره‌های عدم رعایت قوانین از جانب کنترل‌کننده (۴)، عدم تدوین استانداردها و معیارهای درست کنترل (۱۱)، عدم تلاش مدیران برای ایجاد انگیزه در کارکنان (۱۶) و بی‌انگیزگی کارکنان در راستای تقویت خودکنترلی (۲۶) با اهمیت پایین بودند.

الگوی ذهنی پنجم (ضعف در زیرساخت‌های فنی، انسانی و اطلاعاتی نظام کنترلی):

بر اساس رتبه آرایه‌های کیو و امتیاز بارهای عاملی چرخش یافته مطابق جدول ۳ مشارکت‌کنندگان ۵ و ۶ در شکل‌گیری الگوی ذهنی پنجم نقش داشته‌اند و ۸/۱ درصد از واریانس کل را تبیین نموده است. گزاره‌های با اهمیت بالا شامل: عدم تلاش مدیران برای ایجاد انگیزه در کارکنان (۱۶)، استهلاک منابع فنی و اطلاعاتی (۱۲)، فقدان آموزش‌های لازم در راستای خودکنترلی (۱۹) و انتصاب افراد ناشایست در پست‌های سازمانی (۱) و گزاره‌های با اهمیت پایین شامل: فقدان گزارش‌های دقیق و معتبر (۲۴)، سیستم‌های ارزیابی عملکرد ضعیف (۹)، هک شدن و دستکاری سیستم‌های رایانه‌ای (۱۴) و عدم رعایت قوانین از جانب کنترل‌کننده (۴) بودند.

الگوی ذهنی ششم (کنترل سلیقه‌ای):

در شکل‌گیری الگوی ذهنی آخر مشارکت‌کنندگان ۱۰ و ۱۳ نقش داشته‌اند که این الگو حدود ۸ درصد از واریانس کل را تبیین نموده و مطابق جدول ۳ بر اساس امتیاز بارهای عاملی چرخش یافته این دو مشارکت‌کننده بارهای عاملی ۰/۶۱۰ و ۰/۸۸۲ را به خود اختصاص داده‌اند. برخورد سلیقه‌ای در فرآیند کنترل (۲۷)، عدم رعایت قوانین از جانب کنترل‌کننده (۴)، عدم تدوین استانداردها و معیارهای درست کنترل (۱۱) و افراط و تفریط در کنترل (۱۷) گزاره‌های با اهمیت بالا و در نقطه مقابل هک شدن و دستکاری سیستم‌های رایانه‌ای (۱۴)، قوانین دست و پاگیر (۶)، استهلاک منابع فنی و اطلاعاتی (۱۲) و عدم انعطاف‌پذیری سیستم‌های کنترلی (۱۳) گزاره‌های با اهمیت پایین بودند.

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی الگوهای ذهنی کارکنان اداره امور مالیاتی استان گیلان در زمینه موانع کنترل سازمانی اثربخش انجام شد. برای شناسایی ذهنیت کارکنان از روش تحلیل کیو استفاده شد. با انجام تحلیل کیو ۶ الگوی ذهنی شناسایی شد که عبارت بودند از: قوانین و خطمشی‌های کنترلی ضعیف سازمان، انتصاب کارکنان بی‌انگیزه، فساد در فرآیند کنترل، مشارکت ندادن کارکنان توانمند در طراحی و اجرای مکانیسم کنترل، ضعف در زیرساخت‌های انسانی، فنی و اطلاعاتی در نظام کنترلی، کنترل سلیقه‌ای.

همان‌طور که از نتایج پژوهش می‌توان دریافت، قوانین و خطمشی‌های کنترلی ضعیف یکی از موانع کنترل سازمانی اثربخش در سازمان امور مالیاتی، محسوب می‌شوند. همسو با نتایج این بخش از پژوهش در برخی مطالعات مانند اناچسکو و همکاران^۱ (2019) و ژانگ و یائو^۲ (2015) نظارت بر

¹ Enachescu et al.

² Zhang & Yao

حسن اجرای قوانین و مقررات کنترلی و ایجاد بستر مناسب جهت تحقق آن را از مهم ترین اهداف یک سازمان معرفی کردند. در سازمان امور مالیاتی، عدم اجرای درست قوانین و مقررات و سیاست‌های نادرست نظارتی به‌طورقطع با تضعیف نظام کیفری حاکم بر رفتارهای مالیاتی و تشدید نارسایی‌های این حوزه، سازمان را از دستیابی به یک نظام کنترلی اثربخش باز می‌دارد (Enachescu *et al.*, 2019). از طرفی، برخی از جرائم و مفاسد مالیاتی در گرو نبود قوانین و ضوابط مناسب و بازدارنده رخ می‌دهد؛ به‌طوری‌که عدم وجود و پیش‌بینی تضمین‌های قانونی و ضروریات تقنینی در قوانین و مقررات و یا نقص و ابهام در این‌گونه از قوانین، آسیبی جدی در روند اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های کنترلی محسوب می‌گردد. پیچیدگی قوانین و مقررات و بخشنامه‌ها و صدور پی‌درپی دستورالعمل‌های اداری نیز خود به‌عنوان مانعی بر سر راه نظارت درست است که زمینه‌ساز سوءاستفاده ماموران مالیاتی فرصت‌طلب و بروز فساد را فراهم می‌سازد (Xiao, 2018).

از دیگر موانع کنترل سازمانی اثربخش در سازمان امور مالیاتی، انتصاب کارکنان بی‌انگیزه بود. انگیزه تأثیر متقابلی روی فرد و سازمان دارد که از یک‌سو با وجود کارکنان با انگیزه تعهد و بازدهی شغلی فرد افزایش می‌یابد و از سوی دیگر، باعث پویایی سازمان شده و سازمان را به اهداف خود نزدیک می‌کند (Purba & Sudibjo, 2020). به گفته دوره^۱ (2013) و وندرکولک و همکاران^۲ (2019) کارکنانی که انگیزه شغلی بالایی دارند، دائماً در تلاش هستند تا ترفیع بیشتری به دست آورند. آنان در راستای انجام وظایف شغلی همواره در جستجوی حالاتی هستند که نیازمند کوشش بیشتری است و برای ایفای نقش خود، تلاش بسیاری انجام می‌دهند که به‌نوبه خود بر کنترل اثربخش سازمانی نیز تأثیرگذار است و باعث می‌شود مدیران به نحو بهینه از وضعیت محیط کاری و زیرمجموعه خود آگاهی و شناخت کافی داشته باشند و با دوری از کنترل سازمانی افراطی به بهبود انگیزش شغلی کارکنان کمک کنند.

در تبیین الگوی ذهنی سوم، فساد در فرآیند کنترل، می‌توان گفت که فساد اداری معمولاً به انحراف از فرآیند قانونی و استفاده نامشروع از مقام و موقعیت شغلی اطلاق می‌گردد و به اشکال مختلفی بروز می‌کند که رشوه یکی از آن‌ها است (Tafolli & Grabner-Kräuter, 2020). طبق نتایج پژوهش حاضر، انتصاب افراد ناشایست در پست‌های سازمانی نیز زمینه‌ساز فساد در فرآیند کنترل است. همسو با نتایج پژوهش حاضر، آقازاده و همکاران (2018) اظهار داشتند که انتصابات غیر مرتبط با تخصص افراد، تبعیض در انتصابات، ارتقاء بدون طی مراحل و کسب تجربه و مواردی این قبیل موجب کاهش

¹ Dobre

² Van der Kolk et al.

کارایی سیستم کنترل سازمانی و نارضایتی کارکنان زحمتکش و زمینه‌های شکل‌گیری انواع فساد، رانت و بی‌انضباطی مالی هدفمند (دور زدن قانون) را فراهم می‌سازد. پیچیدگی، نارسایی و به‌روز نبودن قوانین، دیوانسالاری‌های طولیل و عریض و غیر پاسخگو، عدم دسترسی به اطلاعات، ضعف اخلاقی و فقر مادی کارکنان از عواملی است که زمینه‌ساز بروز فساد در فرآیند کنترل در سازمان امور مالیاتی خواهد بود (Lee et al., 2020; Alm et al., 2016). همچنین، یکی از دلایل اصلی بروز فساد در فرآیند کنترل، نبود ساختارهای شفاف و روشن در انجام روند نظارت و فرآیند کنترل و به نوعی رابطه مداری است. در محیط‌های اداری غیر شفاف و مبهم، امکان بروز کج‌روی‌های اداری افزایش می‌یابد و انجام رفتارهای همراه با فساد تسهیل می‌گردد (Ameen & Ahmad, 2017).

الگوی ذهنی چهارم عبارت بود از: مشارکت ندادن کارکنان توانمند در کنترل. در تبیین این الگوی ذهنی می‌توان به پژوهش‌های تیمینگ^۱ (2015) و فاروق و همکاران^۲ (2019) اشاره کرد. بنا به اظهارات این پژوهشگران، مشارکت ندادن کارکنان توانمند در اتخاذ تصمیمات سازمانی باعث می‌شود که احساس مسئولیت کارکنان این سازمان نسبت به فرآیند کنترل کم شود؛ چون اجازه ارائه راهکارهای خردگرایانه مبتنی بر دانش و تجربه مالیاتی به آنان داده نمی‌شود. در سازمان امور مالیاتی نیز عدم مشارکت کارکنان مالیاتی در فرآیند کنترل باعث می‌شود که مقاومت آنان نسبت به فرآیند کنترل بیشتر شود و کمتر نسبت به جبران اشتباهات گذشته گام بردارند. با عدم مشارکت کارکنان در فرآیند کنترل، احساس مالکیت کارکنان در سازمان کاهش می‌یابد و کارکنان منافع شخصی را بر منافع سازمان ترجیح می‌دهند که به تبع بهره‌وری سازمان مالیاتی را نیز کاهش خواهد داد (Farooq et al., 2019).

پنجمین الگوی ذهنی که از سوی مشارکت‌کنندگان مطرح شد، ضعف در زیرساخت‌های انسانی، فنی و اطلاعاتی در نظام کنترلی بود. از نظر این مشارکت‌کنندگان، عدم تأمین نیروی انسانی مناسب، تجهیزات و فناوری‌های به‌روز برای دسترسی به ریز داده‌ها و کوچکترین تراکنش‌های مالی از مهمترین موانع کنترل سازمانی اثربخش محسوب می‌شوند. در اکثر کشورهای جهان، بانک‌های اطلاعاتی به‌صورت آنلاین به سازمان امور مالیاتی متصل هستند که می‌توان از این طریق فرآیند نظارت را به‌طور دقیق‌تر انجام داد ولی در ایران ضعف تجهیزات و عدم دسترسی به اطلاعات درست و به‌صورت آنلاین از طریق سازمان امور مالیاتی از دیگر موانع کنترل سازمانی اثربخش محسوب می‌گردد (Hakimi et al., 2018). از نظر جعفریه و طاهرپور کلانتری (2015) نیز عواملی از قبیل

¹ Timming

² Farooq et al.

ضعف سیستم‌های کنترلی و عدم تناسب امکانات پرسنلی، تخصص و آموزش مناسب نیروی انسانی و همچنین، محدودیت نیروی انسانی توانمند از موانع کنترل داخلی اثربخش در سازمان امور مالیاتی محسوب می‌شوند.

در نهایت الگوی ذهنی ششم کنترل سلیقه‌ای در فرآیند کنترل سازمانی بود. از نظر مشارکت‌کنندگان در سازمان امور مالیاتی، قضاوت‌های شخصی و کنترل‌های سلیقه‌ای به کرات رخ می‌دهد که مانعی برای کنترل سازمانی اثربخش محسوب می‌گردد. همسو با نتایج این پژوهش، مرکل و همکاران^۱ (2021) اظهار داشتند که نبود معیارها و استانداردهای درست ارزیابی عملکرد و همچنین شاخص‌های امتیازدهی موجبات اعمال سلیقه‌های شخصی در فرآیند کنترل را فراهم می‌سازد؛ بنابراین، برای کنترل و نظارت درست، ارزیابی منصفانه و با حسن نیت کامل، لازم است از یک سو عملکرد کارکنان مورد ارزیابی قرار گیرد و از سوی دیگر توانمندی‌های بالقوه آنها شناسایی و ارزشیابی شود تا بعداً با برنامه‌ها و اقدامات درست، امکان شکوفا شدن آن استعدادها و تجلی توانایی‌های درونی آنها فراهم گردد (Merkel et al., 2021). با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادها زیر برای رفع موانع کنترل سازمانی اثربخش پیشنهاد می‌شود: شفافیت قوانین و مقررات نظارتی در دستور کار قرار گیرد به طوری که فهم این قوانین برای ماموران و کارکنان سازمان امور مالیاتی تسهیل گردد. از صدور دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های مکرر که درهم‌ریختگی در قوانین مالیاتی ایجاد می‌کند، امتناع شود. برای رفع مغایرت‌ها و اصلاح قوانین، تیمی از کارکنان تشکیل شود و مغایرت‌ها و موارد متناقض در قوانین کنترلی شناسایی شود.

به مدیران پیشنهاد می‌شود که در پست‌های نظارتی از کارکنان بانگیزه و توانمند استفاده کنند و با حمایت‌های مادی و معنوی از کارکنان زمینه نگهداشت آنان در پست‌های نظارتی را فراهم سازند. به منظور ارتقای سطح توانمندی‌های نظارتی و به‌روز شدن دانش کارکنان، زمینه حضور آنان را در همایش‌ها و اجلاس‌های بین‌المللی فراهم سازند و در این زمینه حمایت‌های مالی لازم را از آنان به عمل آورند. برای جلوگیری از فساد به مدیران پیشنهاد می‌شود که از کارکنان برای اداره امور مالیاتی و کنترل اثربخش نظرسنجی کنند و آنان را در اتخاذ تصمیمات مهم سازمانی مشارکت دهند. حمایت‌های مالی، حقوق و درآمد مناسب کارکنان مالیاتی را در اولویت کاری خود قرار دهند.

زیرساخت‌های فنی، انسانی و اطلاعاتی مناسب و همچنین بودجه لازم را به امور آموزشی کارکنان برای به‌روز شدن دانش و مهارت‌های آنان و تأمین تجهیزات کنترلی اثربخش و کارآمد اختصاص

¹ Merkel et al.

دهند. با تخصیص بودجه کافی از علم متخصصین آشنا با فناوری‌های به‌روز برای آموزش نرم‌افزاری و سخت‌افزاری کارکنان و کمک به رفع مشکلات کارکنان نظارتی استفاده کنند. جهت جلوگیری از اعمال قضاوت‌های شخصی و سلیقه‌ای کارکنان در فرآیند کنترل، از کارکنان توانمند در امر نظارت استفاده کنند و با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و استفاده از سیستم‌های کنترلی، قضاوت‌های سلیقه‌ای را کاهش دهند.

با توجه به نتایج و همچنین محدودیت‌های پژوهش به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود تأثیر هر یک از موانع کنترل سازمانی اثربخش شناسایی شده در این مطالعه را به‌صورت کمی مورد بررسی قرار دهند که میزان تأثیرگذاری هر الگو و عامل مشخص شود تا مدیران دقیق‌تر در پیاده‌سازی راهکارهای برون‌رفت اقدام کنند. همچنین در پژوهش‌های آتی از سایر روش‌های کیفی مثل رویکرد داده بنیاد نیز استفاده کنند تا به مدل جامع‌تری برای کنترل سازمانی اثربخش دست یابند.

این پژوهش مانند سایر پژوهش‌ها عاری از محدودیت نبوده است. از مهمترین محدودیت‌های این پژوهش، دشواری دسترسی به نمونه‌های آماری به دلیل شیوع کرونا بوده است که مراجعه متعدد به مشارکت‌کنندگان را محدود نموده بود و همچنین محدودیت دیگر تمرکز مطالعه بر ۴ شهر استان گیلان بوده که به علت اوج‌گیری کرونا سایر ادارات مالیاتی شهرها حاضر به همکاری در بازه زمانی پژوهش نشده‌اند که در نتیجه تعمیم‌پذیری را کاهش می‌دهد.

منابع

- Aghazadeh, F., Abedi Jafari, H., Taherpour Kalantari, H., & Zarandi, S. (2018). Develop a model for the incidence of corruption in municipal areas. *Management and Development Process*, 31 (3), 3-23 (in Persian).
- Alaei, N., Moghaddamzadeh, A., Zarei Matin, Hassan (2019). Implementation framework of strategic control of human resources in the parent companies of mining industries. *Strategic Management Studies*, 41, 15-38 (in Persian).
- Alm, J., Martinez-Vazquez, J., & McClellan, C. (2016). Corruption and firm tax evasion. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 124, 146-163.
- Ameen, A. A., & Ahmad, K. (2017). Information systems strategies to reduce financial corruption. In *Leadership, Innovation and Entrepreneurship as Driving Forces of the Global Economy* (pp. 731-740). Springer, Cham.
- Bollinger, S. R. (2019). Creativity and forms of managerial control in innovation processes: tools, viewpoints and practices. *European Journal of Innovation Management*, 23 (2), 214-229.

- Bredmar, K. (2017). Digitalisation of enterprises brings new opportunities to traditional management control. *Business Systems Research: International journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, 8(2), 115-125.
- Bryan, D. B. (2017). Organized labor, audit quality, and internal control. *Advances in Accounting*, 36, 11-26.
- Cambalikova, A., & Misun, J. (2017). *The importance of control in managerial work. In International Conference Socio-Economic Perspectives In The Age Of XXI Century Globalization (pp. 218-229)*. Tirana: University of PTirana, Faculty of Economy, Department of Economics.
- Chen, Y., Eshleman, J. D., & Soileau, J. S. (2016). Board gender diversity and internal control weaknesses. *Advances in Accounting*, 33 (17), 11-19.
- Croft, C., Currie, G., & Staniszewska, S. (2016). Moving from rational to normative ideologies of control over public involvement: a case of continued managerial dominance. *Social Science & Medicine*, 162, 124-132.
- Danaei Fard, H., Hosseini, Y., Sheikhs, R. (2013). *Q methodology: Theoretical foundations and research framework*. Tehran: Saffar (in Persian).
- Dědečková, N. (2020). Control, controlling and its objectives in the organization. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 83, p. 01009). EDP Sciences.
- Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of applied socio-economic research*, 5(1).
- Enachescu, J., Olsen, J., Kogler, C., Zeelenberg, M., Breugelmans, S. M., & Kirchler, E. (2019). The role of emotions in tax compliance behavior: A mixed-methods approach. *Journal of Economic Psychology*, 74, 102194.
- Ipaki, B., Pouravaz, M., & Movahedi, Y. (2021). A study of mental model impact on teamwork tendency in industrial designers and improve the design quality, case study: medical device design. *Journal of Fine Arts - Visual Arts*, 26(1), 1-14.
- Fadeev, A. I. (2019). The task of determining the matching of actual and planned operation plans in a dispatch control system of the road transport. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 632, No. 1, p. 012021). IOP Publishing.
- Farooq, O., Farooq, M., & Reynaud, E. (2019). Does employees' participation in decision making increase the level of corporate social and environmental sustainability? An investigation in South Asia. *Sustainability*, 11(2), 511.
- Flamholtz, E. (1996). Effective organizational control: a framework, applications, and implications. *European Management Journal*, 14(6), 596-611.
- Gichuhi, J. K., Ngari, J. M., & Senaji, T. (2016). Employees' Response to Electronic Monitoring: The Relationship between CCTV Surveillance and

- Employees' Engagement. *International Journal of Innovative Research and Development*, 5(7), 141-150.
- Hakimi, F., Mehrkam, M., Karimi, H. R., Mirzaei, A. A. (2018). Investigating the problems of users in implementing Eris software using the Delphi method in the Tax Affairs Organization in the south of Tehran. *Journal of Taxation*, 38 (75), 147-172 (in Persian).
 - Ji, X. D., Lu, W., & Qu, W. (2017). Voluntary Disclosure of Internal Control Weakness and Earnings Quality: Evidence From China. *The International Journal of Accounting*, 52(1), 27-44.
 - Keshtkar, R., Khajavi, S., & Dastgir, M. (2019). Study of the mediating role of internal control weaknesses in the relationship between corporate profit information content indicators and audit quality. *Journal of Accounting Advances*, 12 (2) 321-353 (in Persian).
 - Kreutzer, M., Walter, J., & Cardinal, L. B. (2015). Organizational control as antidote to politics in the pursuit of strategic initiatives. *Strategic Management Journal*, 36(9), 1317-1337.
 - Lajevardi, S., Rahimnia, F., Mortazavi, S., & Kordanajj, A. (2015). Application of Q method in recognizing mental patterns: Evaluating human resource productivity factors from the perspective of faculty members. *Public Management Research*, 9, (31), 5-28 (in Persian).
 - Lee, D. T., Malesky, E., & Pham, A. (2020). The impact of local corruption on business tax registration and compliance: Evidence from Vietnam. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 177, 762-786.
 - Lenard, M. J., Petruska, K. A., Alam, P., & Yu, B. (2016). Internal control weaknesses and evidence of real activities manipulation. *Advances in Accounting*, 33, 47-58.
 - Liu, C., Lin, B., & Shu, W. (2017). Employee quality, monitoring environment and internal control. *China Journal of Accounting Research*, 10(1), 51-70.
 - Mockler, R. J. (Ed.). (1970). Readings in management control.
 - Montazeri, M., & Mehrvakili, S. R. (2016). The relationship between employees' mental patterns and their empowerment in Yazd University of Medical Sciences. *Tolooh Behdasht*, 15(6,) 60-71.
 - Merkel, S., Chan, H. F., Schmidt, S. L., & Torgler, B. (2021). Optimism and positivity biases in performance appraisal ratings: Empirical evidence from professional soccer. *Applied Psychology*, 70(3), 1100-1127.
 - Park, H., Chae, S., and M. Cho. (2016). Controlling Shareholders Ownership Structure, Foreign Investors Monitoring, and Investment Efficiency, *Investment Management and Financial Innovations*, 13 (3), 159-170.

- Pirayesh, R., Askari, S. (2013). Investigating the barriers to the establishment and effective implementation of internal controls in government organizations in Qazvin province. *Quantitative Studies in Management*, 4 (4), 81-98 (in Persian).
- Purba, K., & Sudibjo, K. (2020). The Effects Analysis of Transformational Leadership, Work Motivation and Compensation on Employee Performance in PT. Sago Nauli. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(3), 1606-1617.
- Safari, A., & Kheiri, N. (2017). Identifying the mental pattern of employees by Q method, *Quarterly Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*, 21 (89), 91-118 (in Persian).
- Schafheitle, S., Weibel, A., Ebert, I., Kasper, G., Schank, C., & Leicht-Deobald, U. (2020). No stone left unturned? Toward a framework for the impact of datafication technologies on organizational control. *Academy of Management Discoveries*, 6(3), 455-487.
- Shakerrdkani, M., Saberi, A., & Malekzadeh, G. (2019). Mental patterns of managers of government organizations about the factors promoting organizational forgetfulness with Q method. *Journal of Public Management Perspectives*, 11 (1), 75-98 (in Persian).
- Sihag, V., & Rijdsdijk, S. A. (2019). Organizational controls and performance outcomes: A meta-analytic assessment and extension. *Journal of management studies*, 56(1), 91-133.
- Sun, Y. (2016). Internal Control Weakness Disclosure and Firm Investment, *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 11(2), 277-307.
- Tafolli, F., & Grabner-Kräuter, S. (2020). Employee perceptions of corporate social responsibility and organizational corruption: empirical evidence from Kosovo. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 2(7), 1349-1370.
- Timming, A. R. (2015). The 'reach' of employee participation in decision-making: exploring the Aristotelian roots of workplace democracy. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 382-396.
- Thompson, P., & Van den Broek, D. (2010). Managerial control and workplace regimes: an introduction. *Work, employment and society*, 24(3), 1-12.
- van der Kolk, B., van Veen-Dirks, P. M., & ter Bogt, H. J. (2019). The impact of management control on employee motivation and performance in the public sector. *European Accounting Review*, 28(5), 901-928.
- Verburg, R. M., Nienaber, A. M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N., & Rupp, D. E. (2018). The role of organizational control systems in

employees' organizational trust and performance outcomes. *Group & organization management*, 43(2), 179-206

- Xiao, H. (2018). Why law enforcement is weak in China? The mindset of the frontline tax officials. *Columbia Journal of Asian Law*, 31(2), p218-262.

- Zhang, Y., & Yao, Z. (2015). Challenges in organizational control: The economic and management perspectives. *International Journal of Knowledge-Based Organizations (IJKBO)*, 5(3), 33-44.

نسخه پیش انتشار

Identifying mental patterns of Gilan tax staff about barriers to effective organizational control

Sara Hoseinpour¹, Mohammad Shaker Ardakani^{2*}, Mehdi Golverdi³

1- M.A., Public Administration, Organizational Behavior Management, Faculty of Humanities & Social Sciences, Ardakan University, Ardakan, Iran

2,3- Public Administration Department, Faculty of Humanities & Social Sciences, Ardakan University, Ardakan, Iran

Abstract

Purpose: The present study aims to identify the mental patterns of Gilan tax personnel about barriers to effective organizational control.

Design/Methodology/Approach: The research is a Q-methodology. The statistical population of the study in both qualitative and quantitative sections includes all employees of the Tax Affairs Department of Guilan Province, from which 13 people have been purposefully selected as a sample. Qualitative data were collected through interviews with experts and quantitative data through Q cards and table. Analysis of qualitative data using content analysis and quantitative analysis using exploratory factor analysis has led to the exploring of 27 propositions.

Research Findings: The research findings show that 6 mental patterns have been identified, which are: weak control rules and regulations of the organization, the appointment of unmotivated employees, corruption in the control process, non-participation of capable employees in designing and implementing control mechanism, weakness in human, technical and informational infrastructures in the control system and personalized control.

Limitations & Consequences: One of the limitations of the present study is the difficult access to statistical samples due to the prevalence of Corona Virus and their unfamiliarity with the Q method.

Practical Implications: The implications of the present study help managers and tax executives to adopt more appropriate policies to improve the level of trust, efficiency and encourage people to participate more and work harder to achieve organizational goals.

Initiative or value of the Article: use the Q method to identify the mental patterns of employees in order to help tax manager and executives to provide better advice and services in the field of tax affairs.

Keywords: Mental Patterns, Q Methodology, Effective Organizational Control, Tax Affair Employees.

Paper Type: Research Article

¹ shosseinpour@stu.ardakan.ac.ir

² m.shaker@ardakan.ac.ir (Corresponding Author)

³ golverdi@ardakan.ac.ir