

## واکاوی موانع کنترل سازمانی اثربخش در بخش دولتی (مورد مطالعه: اداره امور مالیاتی استان گیلان)

محمد شاکر اردکانی<sup>۱\*</sup>، مهدی گل‌وردی<sup>۲</sup>، سارا حسین‌پور چایجانی<sup>۳</sup>

- ۱- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران.
- ۲- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران.
- ۳- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۱/۵/۲۲

دریافت: ۱۴۰۱/۲/۲۲

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف واکاوی موانع کنترل سازمانی اثربخش در اداره امور مالیاتی گیلان انجام شد. پژوهش از نظر هدف کاربردی، مبتنی بر روش‌شناسی کیفی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات توصیفی بود. جامعه مورد مطالعه شامل تمام کارکنان اداره امور مالیاتی گیلان (رودسر، لاهیجان، چابکسر و کلاچای) بود. برای انتخاب مشارکت‌کنندگان از روش انتخاب هدفمند از نوع گلوله برفی استفاده شد و در نهایت ۱۳ نفر از رؤسای امور مالیاتی، مدیران فناوری و حسابداری چهار شعبه ذکر شده به‌عنوان مشارکت‌کننده انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات شامل مصاحبه‌های عمیق با مشارکت‌کنندگان منتخب بود. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی ۳۸ مضمون فرعی شد که در ۶ مضمون اصلی با عنوان موانع قانونی و راهبردی، موانع انگیزشی، موانع اخلاقی، موانع سازمانی، موانع زیرساختی و موانع اجرایی (فرایندی) دسته‌بندی شدند.

واژه‌های کلیدی: کنترل سازمانی اثربخش، اداره امور مالیاتی، تحلیل مضمون.



## ۱- مقدمه

تحولات گذشته در فضای سازمان‌ها، ساختار حضور و نظارت بر کارکنان را تغییر داده و در نتیجه بر ماهیت کنترل اقدام‌ها (از نظارت تا گزارشگری بیشتر) و روابط افقی (با همکاران) و عمودی (با مدیران سازمان) تأثیر داشته است [۱]. این شیوه‌های کاری جدید دلالت بر «پراکندگی» و «فاصله‌گذاری» در زمان و مکان کنترل دارد و چالش‌های منحصربه‌فرد و اغلب متناقضی را ایجاد می‌کند که از یک‌سو نیازمند انواع کنترل سازمانی و از سوی دیگر خودکنترلی است که تحت تأثیر هر دو روند، نظارت به‌طور فزاینده‌ای پویا، انعطاف‌پذیر، فراگیر و نامحدود شده است [۲]. از این‌رو، شاید فکرکردن به موجودیتی به نام سازمان بدون در نظر گرفتن موضوع کنترل اثربخش روی آن، امری ناممکن باشد [۳].

کنترل اثربخش اصطلاحی است برای توصیف اینکه چگونه یک کنترل، خطر را کاهش داده یا مدیریت می‌کند. کنترل اثربخش سازمان و فعالیت‌های سازمانی امری ناممکن نیست ولی بسیار سخت است. هرچه یک کنترل مؤثرتر باشد، اطمینان بیشتری می‌رود که مدیریت خطرها نیز بیشتر باشد. کنترل زمانی مؤثرتر است که مرتبط (برای رسیدگی به خطرپذیری موردنظر طراحی شده است)، کامل (بیشتر) همه خطرها را برطرف می‌کند، قابل اعتماد (آن‌طور که انتظار می‌رود عمل می‌کند) و به‌موقع (در زمان مناسب عمل می‌کند و به‌اندازه کافی سریع واکنش نشان می‌دهد) باشد. درک میزان اثربخشی کنترل کمک می‌کند تا اقدام‌های مدیریت خطرپذیری به‌درستی برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی شده و تصمیم‌های آگاهانه‌ای از سوی مدیران اتخاذ شود [۴].

بخش زیادی از پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه کنترل سازمانی، به بررسی تأثیر کنترل سازمانی اثربخش بر بهبود عملکرد کارکنان پرداخته‌اند. این مطالعه‌ها دلالت بر این دارند که کنترل‌های اثربخش عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد، زیرا اقدام‌های کارکنان در راستای منافع شخصی و رفتارهای فرصت‌طلبانه را محدود می‌سازند [۲؛ ۵]. با این حال، برخی مطالعه‌ها نیز گزارش کردند که کنترل در صورتی که به‌صورت اثربخش انجام نشود، تأثیری بر عملکرد ندارد [۶]. بنابراین شواهد تجربی برای این ادعا که کنترل‌های سازمانی عملکرد را افزایش می‌دهند، مبهم باقی مانده‌اند [۷]. از این‌رو، شناسایی عواملی که بر کنترل سازمانی اثربخش



تأثیرگذار هستند، امری ضروری است. از طرفی کنترل سازمانی اثربخش به راحتی و سهولت انجام نمی‌شود و در این میان، مشکلات و موانعی نیز پیش روی کنترل فعالیت‌های سازمانی وجود دارد. این موانع ریشه‌های مختلفی دارد که وجود موانع قانونی، فرهنگ سازمانی و عدم آموزش کارکنان درخصوص کنترل سازمانی اثربخش [۸] و همچنین موانع امنیتی و زیرساختی [۹] از جمله این موانع هستند.

فساد همانند یک بیماری مسری بی‌رحمانه از یک نهاد به نهاد دیگر سرایت می‌کند تا ضمن تحلیل بردن نهادها به فروپاشی سیستم حاکم منجر شود. فساد هم به‌عنوان یک معضل اخلاقی و گاهی هم به‌عنوان یک معضل ساختاری، فرهنگی و اخلاق فردی قابل تأمل است. در اداره امور مالیاتی نیز مانند دیگر سازمان‌ها ضرورت کنترل سازمانی اثربخش و شناسایی موانع آن به‌منظور پیشگیری از این فساد و سرایت آن به‌شدت احساس می‌شود. سازمان مالیاتی دستگاهی از نوع مالی است که آماده فساد (اداری، مالی و ...) است [۱۰]. از دلایل مستعدبودن فساد در اداره مالیاتی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: نبودن سیستم نظارت قوی، پیچیدگی قوانین و مقررات و نبود شناخت استانداردها، ارتباط پیاپی مؤدی و مسئولان مالیاتی، فرهنگ سازمانی ضعیف و تغییرناپذیر، روحیه کاری و تعهد شغلی پایین، وجود نداشتن سیستم‌های تشویقی مناسب، چشم‌پوشی از تخلفات کارگزاران خطاکار، کاهش حقوق و دستمزد و فشار اقتصادی ناشی از تورم و قدرت و اختیارهای زیاد مدیران است [۱۰]. نظارت برای کنترل عملکرد کارکنان این اداره بسیار حایز اهمیت است، زیرا فساد مسیر بسیاری از پیشرفت‌های اقتصادی و مالی را می‌بندد و هزینه بسیاری را به کشور تحمیل کرده و بی‌اعتمادی را بین مردم رواج می‌دهد. واضح است که مبارزه با فساد مسیری طولانی مدت است، اما روش‌های پیشگیری اصولی، اقدام‌های اصلاحی و وجود سیستم‌های نظارتی قوی می‌تواند تأثیر به‌سزایی در کاهش این پدیده مذموم در جامعه داشته باشد. درواقع، تدوین‌کنندگان و مجریان نظام کنترل سازمانی براساس دیدگاه‌هایی که دارند، به پدیده کنترل سازمانی نگاه می‌کنند و این دیدگاه‌ها است که بستر اصلی برای شکل‌گیری نظام کنترل سازمانی اثربخش و اجرای صحیح آن را فراهم می‌سازد. بنابراین دانستن اینکه مدیران و کارکنان یک سازمان چه بینشی در زمینه کنترل سازمان اثربخش و عوامل مؤثر بر آن دارند، حایز اهمیت است. براین اساس و باتوجه به



اهمیت و جایگاه سازمان امور مالیاتی از جهت کنترل، پژوهش بر آن است تا به بررسی و شناسایی دیدگاه‌های کارکنان این سازمان از جهت کنترل سازمانی اثربخش پردازد.

## ۲- مبانی نظری

کنترل فرایندی است که با تنظیم استانداردها شروع شده است و با مقایسه استانداردها با عملکرد ادامه و با انجام اقدام‌های اصلاحی پایان پیدا کرده است [۱۱]. براساس تعریف اسکافیتل<sup>۱</sup> و همکاران [۱۲] کنترل سازمانی به‌عنوان فرایندی تعریف می‌شود که از راه آن کنترل‌کننده‌ها انگیزه می‌دهند و کنترل‌شوندگان را به شیوه‌ای هماهنگ با اهداف کنترل‌کننده هدایت می‌کنند. براینده<sup>۲</sup> نیز کنترل سازمانی را فرایندی می‌داند که به‌واسطه آن مدیران قادر به ایجاد و حفظ کنترل بر سازمان هستند [۱۳]. این فرایند شامل برنامه‌ریزی‌های راهبردی، علاوه بر روش‌ها و دستگاه‌هایی است که رفتارها را با اهداف سازمانی هماهنگ می‌سازد.

کنترل به‌صورت فرایند چرخه‌ای دارای هدف، فعالیت‌های منظم و بازخورد است. بر همین مبنا دو نوع فرایند کنترلی پیش‌نگر و پس‌نگر وجود دارد. در کنترل پیش‌نگری با دیدگاهی آینده‌گرا و به‌واسطه شناسایی علل و داده‌های موجود به پیش‌بینی مسائل آتی پرداخته می‌شود و سپس برای اصلاح فرایندها و جلوگیری از انحراف اقدام می‌شود. در نوع پس‌نگر، بر مبنای نتایج حاصل از یک دوره به بررسی نقاط ضعف و قوت عملکرد اقدام شده و در دوره بعدی اصلاحات انجام می‌شود [۱۴].

در بحث اثربخشی کنترل می‌توان واژه کیفیت را به این صورت به‌کار برد که اگر نظام مدیریت نظارت و کنترل بتواند به نوعی با مخاطب خود (حقیقی یا حقوقی) برخورد کند که او به اصلاح و تداوم این نظارت ترغیب شود و از آن گریزی نداشته باشد، آن گاه می‌توان گفت چنین کنترلی، اثربخش است. برای کنترل اثربخش باید درک درستی از نیازهای کنترلی به‌وسیله نظارت‌کننده حاصل شود؛ در فرایند نظارت از گروه‌های کاری با کیفیت استفاده شود؛ اهداف کنترل مشخص شود؛ به کارکنان در زمینه اهداف کنترل آگاهی داده شود و مسئولیت‌ها و

---

1. Schafheitle  
2. Briand



اختیارات تبیین شود [۱۵]. یک نظام مدیریت کنترلی اثربخش به طور معمول شاخص‌ها با ویژگی‌هایی به این شرح دارد: (۱) به‌هنگام بودن؛ (۲) قابل‌اطمینان بودن؛ (۳) معنادار بودن؛ (۴) هشداردهندگی و (۵) پیش‌بینی‌کنندگی [۱۴].

نهادینه‌سازی فرهنگ خودکنترلی نیز یکی دیگر از روش‌های افزایش کنترل اثربخش است. در این زمینه باید بیشتر از نظرات مخاطبان در تعیین شاخص‌های ارزیابی بهره گرفته شود. محیط از نظر دانش فرهنگی، وجوه قانونی، ساختار اداری، تعامل‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی در ایجاد زمینه‌های نهادینه‌سازی و خودکنترلی تأثیرگذار هستند. برای کنترل اثربخش، نظام مدیریت کنترل باید راجع به نحوه انجام امور نظارتی متناسب با محیط و فرهنگ جاری نظارت‌شونده آگاهی کافی داشته باشد. وجود ویژگی‌هایی از جمله رعایت موارد قانونی در روش‌های انجام کنترل و ارزیابی، ایجاد محتوا و مستندسازی و ثبت و ضبط سوابق، مهارت و تخصص ارزیابان، باعث افزایش کارایی این سیستم خواهد شد [۱۶].

### ۳- پیشینه پژوهش

بررسی مطالعه‌های انجام‌شده در داخل و خارج از کشور پژوهش‌های متعددی را در زمینه کنترل سازمانی نشان می‌دهد که هر یک به زوایای مختلفی از این پدیده پرداخته‌اند. در زیر به گزیده‌ای از این پژوهش‌ها در قالب جدول ۱ اشاره شده است.

جدول ۱. گزیده‌ای از پیشینه پژوهش

پژوهشگر	عنوان	نتایج
یزدانی و همکاران [۱۷]	چارچوب پیاده‌سازی کنترل راهبردی منابع انسانی در شرکت‌های مادر صنایع معدنی	شناسایی ۱۰ موضوع اصلی: کیفیت، ساختار اجرایی، رسمیت‌بخشیدن، سازوکارهای انتقال، حمایت از توابع، تشکیل کمیته متولی، نظارت بر اجرا، اقدام مبتنی بر نتایج، جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات، موانع اجرایی
سیادت و همکاران [۱۸]	شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر کنترل راهبردی با رویکرد خودکنترلی در صنعت بیمه	در بعد محتوایی تفکر راهبردی به‌عنوان بصیرت شامل پنج شیوه تفکر واگرا با هدف تولید گزینه‌های راهبردی اثربخش و راهبردهای تفکر همگرا است که در آن گزینه‌های راهبردی کارآمد با رویکرد تحلیلی گزینش می‌شود.



پژوهشگر	عنوان	نتایج
زارعی و عبدی [۱۹]	بررسی کنترل‌های داخلی و مشکلات آن	کنترل داخلی مطلوب تابع آموزش‌های کارآمد برای کارکنان مالی، مقررات مربوط به کنترل‌های داخلی، نیروی انسانی متخصص است.
یانگ <sup>۱</sup> و همکاران [۲۰]	اثر بخشی تعامل‌های کنترل سازمانی: قطعیت نداشتن محیطی خارجی به عنوان یک احتمال بحرانی	این مطالعه با بررسی صریح عدم قطعیت نداشتن محیطی خارجی به عنوان یک اقتضای زمینه‌ای، بحث مکمل-جانشین را در نظریه کنترل سازمانی بیان می‌کند. در محیط‌های خارجی بسیار نامطمئن، دستیابی به سطح عملکرد بالا به وسیله میزان بالای یک نوع کنترل سازمانی و سطح پایین نوع دیگر کنترل ایجاد می‌شود که نشان‌دهنده تغییر به سمت اثرهای جایگزین است.
گلمبسکی <sup>۲</sup> [۲۱]	شناسایی عوامل تعیین‌کننده و موانع به کارگیری از سیستم کنترل مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت‌ها	مانع کلیدی در اجرای شیوه‌های پیشرفته کنترل منابع انسانی عبارت است از درک عملکرد کارکنان و آگاهی از اهمیت آن برای سازمان، وجود نداشتن ابزارهای فناوری اطلاعات برای پشتیبانی، وجود نداشتن حمایت واقعی از سوی مسئولان، نبود ابزارهای تحلیلی عملکرد کارکنان، درگیر نشدن و مشارکت مدیران صف در اجرای وظیفه مدیریت منابع انسانی
سیهاگ و رایزدایک <sup>۳</sup> [۱۵]	مطالعه کنترل‌های سازمانی و نتایج عملکرد: ارزیابی و بسط فرا تحلیلی	کنترل‌های سازمانی بیشتر ارتباط مثبتی با عملکرد دارند و به عنوان مکمل عمل می‌کنند. همچنین رابطه کنترل رفتار با عملکرد با نوع وظیفه‌ای که کنترل می‌شود، تعدیل می‌گردد.
بلاهو تووا و سدلیاسیکووا <sup>۴</sup> [۲۲]	مزایا در مقابل موانع کنترل در شرکت‌های متوسط	موانع کنترلی عبارت است از: تضاد منافع بین مدیر و کنترل‌کننده، نگرانی در مورد کنترل بیش از حد، نگرانی در مورد از دست دادن موقعیت مدیریتی در یک شرکت، نگرانی در مورد دقت بررسی، نگرانی در مورد رعایت نشدن استانداردها، نگرانی از دست دادن شغل

1. Yang
2. Gołembski
3. Sihag & Rijdsijk
4. Blahutova & Sedliacikova



باتوجه به پیشینه تجربی انجام شده، بیشتر پژوهش‌ها تعامل انواع کنترل سازمانی را بر عملکرد سازمانی بررسی کرده‌اند و تنها در تعداد محدودی از مقاله‌ها به موانع اجرای کنترل سازمانی اثربخش اشاره شده است، برای مثال تنها در یک پژوهش [۲۲] به چند مانع از دیدگاه مدیران و کارکنان اشاره شده است که بیشتر دربرگیرنده نگرانی‌های کارکنان و مدیران از روند بررسی در سازمان بود و موانع از جنبه‌های متعدد در هیچ‌یک از مقاله‌ها بررسی نشده‌اند. از این رو در پژوهش حاضر سعی بر این است که موانع کنترل سازمانی اثربخش از ابعاد متعدد بررسی و شناسایی شوند.

#### ۴- روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی، از نظر رویکرد پژوهش از نوع کیفی، از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی محسوب می‌شود. پژوهش حاضر در دو گام انجام شد. نخست داده‌های مطالعه از راه مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با مشارکت‌کنندگان جمع‌آوری شدند و سپس در بخش دوم با استفاده از تحلیل محتوا بحث‌های مربوط به کنترل سازمانی اثربخش استخراج و در نهایت در دسته‌هایی مجزا سازمان‌دهی شدند.

جامعه مورد مطالعه پژوهش شامل تمام رؤسای امور مالیاتی، مدیران فناوری و حسابداری اداره امور مالیاتی گیلان (رودسر، لاهیجان، چابکسر و کلاچای) بود. برای انتخاب مشارکت‌کنندگان از روش انتخاب هدفمند از نوع گلوله برفی استفاده شد. انتخاب مشارکت‌کنندگان تا رسیدن مصاحبه‌ها به اشباع نظری ادامه پیدا کرد و در نهایت در مصاحبه ۱۳ اشباع نظری حاصل شد. ملاک انتخاب عبارت بود از داشتن سابقه کار بالای ۲۰ تا ۳۰ سال، تحصیلات دانشگاهی، آشنایی با حوزه پژوهش، سابقه فعالیت در فرایند کنترل سازمانی جهت اداره امور مالیاتی.

برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های عمیق با مشارکت‌کنندگان استفاده شد. برای انجام مصاحبه از گفتگوهای تلفنی و ارسال پرسش‌نامه باز برای مصاحبه‌شوندگان استفاده شد. از همه مصاحبه‌شوندگان سؤال‌های مشابهی پرسیده شد ولی همه در ارائه پاسخ آزاد بودند.



برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل مضمون استفاده شد. در فرایند تحلیل مضمون و استخراج مفاهیم، محقق متن مصاحبه را چندین بار مورد بازبینی قرار داد. سپس با توجه به محتوای پنهان یا آشکار در هر واحد تحلیل محتوا (جمله‌ها، پاراگراف‌ها یا لغت‌ها) مفاهیمی را استخراج کرد. در این مرحله پژوهشگر به کدهایی دست پیدا کرد که تکرار شده و یا عنوان‌هایی مشابهی را پوشش داده بودند. در مرحله دوم برای سازماندهی کدهای استخراج‌شده، کدهای مشابه در دسته‌هایی طبقه‌بندی شدند و به هر یک نامی اختصاص داده شد.

## ۵- روایی و پایایی مصاحبه‌ها

روایی: در پژوهش حاضر برای تأیید کدهای استخراج‌شده از متن مصاحبه‌ها از نظرسنجی دو نفر از استادان محترم رشته مدیریت بهره گرفته شد. به این ترتیب بعد از اینکه مصاحبه انجام شد، نخست پژوهشگر تحلیل را انجام داد و بعد کدها به صورت مجزا و همزمان در اختیار استادان خبره رشته مدیریت قرار گرفت و در موارد محدودی اختلاف نظر وجود داشت که پس از اعمال نظرات استادان و رفع اختلاف‌ها، کدها از روایی بالایی برخوردار بودند.

پایایی: برای سنجش پایایی در این پژوهش از روش بازآزمون هولستی استفاده شد. به این منظور تعداد ۲ مصاحبه از کل مصاحبه‌ها از سوی پژوهشگر انتخاب و دوباره کدگذاری شدند. از روی میزان توافق‌های موجود در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثبات<sup>۱</sup> (PAO) محاسبه شد که در پژوهش حاضر ۸۱/۲۵ درصد به دست آمد و چون بالاتر از ۷۰ درصد بود، پایایی مصاحبه‌ها تأیید شدند.

## ۶- یافته‌های پژوهش

برای شناسایی موانع کنترل سازمانی اثربخش، از تحلیل مضمون مصاحبه‌های انجام‌شده با کارکنان استفاده شد. با انجام تحلیل مضمون روی متن مصاحبه‌ها در مجموع ۳۸ خرده‌مقوله

1 Percentage of Agreement Observation





استخراج شد که در نهایت در ۶ مضمون اصلی دسته‌بندی شدند. در جدول ۲ بخشی از نتایج حاصل ارائه شده است.

جدول ۲. مضامین فرعی استخراج شده از متن مصاحبه‌ها براساس شواهد گفتاری

بخشی از مضامین فرعی استخراج شده	بخشی از شواهد گفتاری
فقدان خودکنترلی	کارمندان در سازمان امور مالیاتی گیلان به خودکنترلی در اعمال خود نرسیده‌اند.
توجه نکردن به نظام شایسته‌سالاری	ندادن پست سازمانی مناسب به کارمندانی که از شایستگی، تخصص و سلامت کاری برخوردار هستند ولی آن پست سازمانی را به فردی می‌دهند که لایق آن نیست.
تناسب‌نداشتن بین وظایف محول شده و پتانسیل کارکنان	قبل از اینکه هر اتفاقی پیش بیاید، یک چارچوب مشخص شود و به همکاران گفته شود که براساس این چارچوب‌ها عمل کنید. مشخص کردن چارچوب اخلاقی - انتظاراتها از کارکنان و همکاران براساس میزان مسئولیت آنها؛ یعنی براساس شرح وظایف کارکنان از آنها کار بخواهند.
فساد اخلاقی مأموران نظارتی	من نمی‌توانم مقابل کسی قرار بگیرم. این برای کسی وجود دارد که خرده‌شیشه و انحراف از کار داشته باشد. برای کسی خواهد بود که مورد اخلاقی داشته باشد.
وجود نداشتن ارتباط مؤثر بین کارکنان و مأموران نظارتی	کارکنانی که دچار معضل اعتیاد شده و یا به‌هرنحوی مشکل‌ساز می‌شوند در جهت رفع مشکل با صحبت و تعامل آنها را هوشیار کنیم.

پس از استخراج مضامین فرعی از متن هر یک از مصاحبه‌ها، مضامین فرعی استخراج شده در قالب مضامین اصلی دسته‌بندی شدند (جدول ۳). در این جدول علاوه بر ذکر مضامین فرعی و اصلی مشخص شد که هر مضمون فرعی از چه مصاحبه‌هایی استخراج شده است. در مجموع تحلیل مضمون متن مصاحبه‌ها باعث شناسایی ۳۸ مضمون فرعی شد که در ۶ مضمون اصلی موانع قانونی و راهبردی، موانع انگیزشی، موانع اخلاقی، موانع سازمانی، موانع زیرساختی و موانع اجرایی (فرایندی) دسته‌بندی شدند.



جدول ۳. طبقه‌بندی مضامین فرعی با ذکر مصاحبه‌شونده

مصاحبه‌شونده‌ها	خرده‌مقوله‌ها	مقوله‌های اصلی
مصاحبه‌شونده ۱	۱. سیاست‌های سازمانی نادرست در مدیریت منابع	موانع قانونی و راهبردی
مصاحبه‌شونده ۲، ۶، ۸	۲. بی‌توجهی به ضوابط و قوانین در فرایند کنترل سازمانی	
مصاحبه‌شونده ۴	۳. فقدان مقررات مکتوب و یکسان	
مصاحبه‌شونده ۴	۴. قوانین و بخشنامه‌های دست‌وپاگیر	
مصاحبه‌شونده ۷، ۸، ۱۱	۵. وجود نداشتن تناسب نظام کنترلی با اهداف و ارزش‌های سازمانی	
مصاحبه‌شونده ۸، ۱۱	۶. تفسیر قوانین به نفع خود	
مصاحبه‌شونده ۱۳	۷. ناآگاهی مدیران از قوانین کنترلی	
مصاحبه‌شونده ۳، ۴، ۴	۸. بی‌توجهی به کنترل انگیزشی	موانع انگیزشی
مصاحبه‌شونده ۳، ۴، ۹، ۱۱	۹. سیستم‌های کنترل تنبیه و تشویق ناعادلانه	
مصاحبه‌شونده ۳، ۴، ۷، ۸، ۱۱، ۱۲، ۱۳	۱۰. بی‌توجهی به مشکلات و شرایط روحی کارکنان در فرایند کنترل	
مصاحبه‌شونده ۴، ۱۳	۱۱. فقدان ارتباط مؤثر بین کارکنان و مأموران نظارتی	
مصاحبه‌شونده ۱۱	۱۲. القای حس ترس به کارکنان در راستای فرایند کنترل	موانع اخلاقی
مصاحبه‌شونده ۱، ۱۳	۱۳. کنترل رابطه‌محور	
مصاحبه‌شونده ۲	۱۴. مسئولیت‌پذیر نبودن و پاسخگویی مأموران نظارتی	
مصاحبه‌شونده ۹، ۱۳	۱۵. استفاده از اهرم قدرت و نفوذ در فرایند کنترل سازمانی	
مصاحبه‌شونده ۳، ۱۱، ۱۳	۱۶. منفعت‌طلبی در فرایند کنترل	
مصاحبه‌شونده ۳، ۱۲	۱۷. فساد اداری و مالی مأموران مالیاتی	
مصاحبه‌شونده ۳، ۷، ۹، ۱۰	۱۸. گزارش اطلاعات نامعتبر و جعلی	
مصاحبه‌شونده ۱۲	۱۹. جعل و دست‌کاری در پرونده‌های مالیاتی	
مصاحبه‌شونده ۱۱	۲۰. نگرش منفی کارکنان به کنترل سازمانی	موانع سازمانی
مصاحبه‌شونده ۸، ۱۲	۲۱. بی‌توجهی به ارزش‌های فرهنگی و باورهای افراد	
مصاحبه‌شونده ۳	۲۲. تصدی بیش از یک شغل به وسیله فرد ناظر در سازمان	
مصاحبه‌شونده ۳، ۶، ۷، ۱۱	۲۳. فقدان آموزش‌های لازم در راستای خودکنترلی کارکنان	
مصاحبه‌شونده ۷، ۱۱	۲۴. فرهنگ و جو سازمانی نامناسب	
مصاحبه‌شونده ۷، ۱۰، ۱۱	۲۵. مقاومت کارکنان در برابر کنترل سازمانی	



مقوله‌های اصلی	خرده‌مقوله‌ها	مصاحبه‌شونده‌ها
موانع زیرساختی	۲۶. وجودداشتن تناسب بین وظایف محول‌شده و پتانسیل کارکنان	مصاحبه‌شونده ۸
	۲۷. وجودداشتن استانداردها و معیارهای درست کنترل سازمانی	مصاحبه‌شونده ۱، ۲، ۷، ۱۰
	۲۸. وجودداشتن تخصیص بودجه لازم به فرایند کنترل سازمانی	مصاحبه‌شونده ۳
	۲۹. وجودداشتن تجهیزات و سیستم‌های اطلاعاتی به‌روز و کارآمد	مصاحبه‌شونده ۵
	۳۰. وجودداشتن انعطاف‌پذیری سیستم‌های کنترل سنتی	مصاحبه‌شونده ۵، ۷
	۳۱. هزینه بالای استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی در فرایند کنترل	مصاحبه‌شونده ۷
موانع اجرایی (فرایندی)	۳۲. وجودداشتن امنیت اداری و فناوریانه	مصاحبه‌شونده ۱۲
	۳۳. اجرای سلیقه‌ای قوانین	مصاحبه‌شونده ۸، ۹، ۱۳
	۳۴. وجودداشتن عدالت رویه‌ای و مرادده‌ای	مصاحبه‌شونده ۲، ۴
	۳۵. وجودداشتن بررسی سازمانی درست و به‌موقع	مصاحبه‌شونده ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۳
	۳۶. نظارت تحمیلی به‌جای نظارت بر خود	مصاحبه‌شونده ۱۱
	۳۷. تعدد دستگاه‌های قضایی کنترل‌کننده	مصاحبه‌شونده ۱۰
	۳۸. وجودداشتن اجرای درست شیوه‌نامه‌ها و شیوه‌نامه‌های کنترل سازمانی	مصاحبه‌شونده ۴، ۷، ۹

## ۷- نتیجه‌گیری

پژوهش با هدف واکاوی موانع کنترل سازمانی اثربخش در سازمان امور مالیاتی گیلان انجام شد. به‌این‌منظور مصاحبه‌هایی با مشارکت‌کنندگان و کارکنان منتخب این حوزه انجام شد و با به‌کارگیری از تحلیل مضمون به استخراج مقوله‌ها پرداخته شد. نتایج باعث شناسایی ۳۸ مضمون فرعی و ۶ مضمون اصلی شد. مضامین اصلی عبارت بودند از: موانع قانونی و راهبردی، موانع انگیزشی، موانع اخلاقی، موانع سازمانی، موانع زیرساختی و موانع اجرایی (فرایندی). در زیر هر یک از این مضامین تبیین شده‌اند.



**موانع قانونی و راهبردی:** نظام مالیاتی ایران در بعد قانون‌گذاری و تنظیم مقررات به دو نهاد قانون‌گذار و نهاد اجرایی وابسته است، بنابراین منابع الزام‌آور و اجرایی در نظام مالیاتی به‌وسیله دو نهاد قانون‌گذار و دولت تهیه و تنظیم می‌شود [۲۳]. از جمله موانع قانونی و خط‌مشی‌ها که به‌عنوان مانعی برای کنترل سازمانی در اداره امور مالیاتی گزارش شد، عبارت است از: سیاست‌های سازمانی نادرست، بی‌توجهی به ضوابط و قوانین در طول فرایند بررسی، وجود نداشتن قانون‌گذاری درست و مقررات یکسان، قوانین و بخشنامه‌های دست‌وپاگیر، نبود تناسب نظام کنترل با اهداف و ارزش‌های سازمانی، تفسیر قوانین به نفع خود، نبود وقوف مدیران به قوانین کنترلی و نقض قوانین از سوی آنها. همسو با نتایج این پژوهش ژیاثو<sup>۱</sup> [۲۴] نیز پیچیدگی قوانین و مقررات را به‌عنوان مانعی برای کنترل‌نکردن صحیح از سوی مأموران مالیاتی مطرح ساخت که در بروز فساد نیز بی‌تأثیر نیست. همچنین، زارعی و عبدی [۱۹] و اناچسکو<sup>۲</sup> و همکاران [۲۵] به‌وجود قوانین و ضوابط بازدارنده و سیاست‌های کنترلی نادرست تأکید کردند.

**موانع انگیزشی:** بنا به گفته بهفر [۲۶] با توجه به شکایات مطرح‌شده از سوی مأموران مالیاتی، درخواست‌های رو به افزایشی از سوی آنان درخصوص تمایل‌نداشتن به حضور در گروه رسیدگی مالیاتی و جابه‌جایی آنان مطرح شده است که خود نشان از بی‌انگیزگی و کاهش توان مأموران مالیاتی دارد و به‌دنبال آن سازمان امور مالیاتی را با مشکلات بسیاری مواجه می‌سازد. از جمله موانع انگیزشی که در پژوهش حاضر گزارش شد، عبارت است از: بی‌توجهی به کنترل انگیزشی، سیستم‌های کنترل تنبیه و تشویق ناعادلانه، بی‌توجهی به مشکلات و شرایط روحی کارکنان، نبود ارتباط مؤثر بین کارکنان و مأموران نظارتی. همسو با این نتایج، جرجیس<sup>۳</sup> [۲۷] و باقرسلیمی و همکاران [۲۸] حجم سنگین کار، استرس و فشار روانی ناشی از آن به دلایل مختلف از جمله نبود تناسب بین تعداد پرونده‌ها و نیروهای فعال، دغدغه تأمین وصولی پیش‌بینی‌شده، مشکلات سامانه مالیاتی، تنش روزافزون با آن دسته مؤدیانی که قصد فرار

---

1. Xiao  
2. Enachescu  
3. Gergis



مالیاتی دارند و نظام پرداخت و پاداش نامناسب را از مهم‌ترین موانع مؤثر بر کاهش انگیزش در فرایند کنترل سازمانی ذکر کردند.

**موانع اخلاقی:** موانع اخلاقی که اثربخشی کنترل سازمانی را کاهش می‌دهد، عبارت است از: کنترل رابطه‌محور، عدم مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی مأموران نظارتی، استفاده از اهرم قدرت و نفوذ در فرایند بررسی سازمانی، فساد اداری و مالی مأموران مالیاتی، گزارش اطلاعات نامعتبر و جعلی و دست‌کاری در پرونده‌های مالیاتی. در مطالعه‌های بسیاری به تأثیر حاکمیت اخلاق بر روند نظارت کارآمد در سازمان‌ها تأکید شده است [۲۹؛ ۳۰]. به گفته افلاح<sup>۱</sup> و همکاران [۵] اخلاق حرفه‌ای به‌شدت روی فعالیت‌ها و پیامدهای سازمانی تأثیرگذار است و بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهد. در اداره امور مالیاتی نیز برخورداری از اخلاق حرفه‌ای و حاکمیت اخلاق با بهبود ارتباطات بین کارکنان و مدیران و کاهش خطرپذیری فرایند کنترل را آسان می‌کند چون زمانی که اخلاق حرفه‌ای در سازمان حاکم است، جریان اطلاعات به‌راحتی صورت می‌گیرد و مدیران از آن مطلع می‌شوند [۳۱]. همچنین داستروف<sup>۲</sup> و همکاران [۳۲] مطرح کردند افرادی که در امر کنترل مؤثر هستند، نباید تحت تأثیر عواملی از قبیل پیش‌داوری، اغراض شخصی و ظاهر افراد قرار بگیرند و امر ارزیابی را در نهایت حسن‌نیت و بی‌طرفانه انجام دهند.

فساد اداری و مالی مأموران مالیاتی نیز از دیگر موانع اخلاقی در سازمان امور مالیاتی است. فساد اداری و مالی به‌طورمعمول به انحراف از فرایند قانونی و استفاده نامشروع از مقام و موقعیت شغلی اطلاق می‌شود و به‌شکل‌های مختلفی بروز می‌کند که رشوه یکی از آنهاست [۳۳]. در سازمان امور مالیاتی و در فرایند کنترل با افزایش بی‌رویه و چندین برابر شدن مالیات‌ها، دست برخی از ممیزان و مأموران مالیاتی به تقاضای وجوه نامشروع در فرایند کنترل، باز شده است [۳۴]. همسو با این نتایج لی<sup>۳</sup> و همکاران [۳۵] نیز به دیوان‌سالاری‌های عریض و غیرپاسخگو و دسترسی‌نداشتن به اطلاعات شفاف را از عوامل اصلی بروز فساد در این

1. Aflah  
2. Dusterhoff  
3. Le



سازمان مطرح کردند. از نظر امین و احمد<sup>۱</sup> [۳۶] نیز وجود روابط خارج از حیطه سازمان و محیط‌های اداری که شفاف نیستند، در بروز فساد تأثیرگذار است.

**موانع سازمانی:** از جمله موانع سازمانی برای کنترل سازمانی اثربخش عبارت است از: نگرش منفی کارکنان به کنترل سازمانی، بی‌توجهی به ارزش‌های فرهنگی و باورهای افراد، تصدی بیش از یک شغل به‌وسیله فرد ناظر در سازمان، فرهنگ و جو سازمانی نامناسب و مقاومت کارکنان در برابر کنترل سازمانی. همسو با نتایج این پژوهش تیمینگ<sup>۲</sup> [۳۷] و فاروق<sup>۳</sup> و همکاران [۳۸] به عدم به‌کارگیری کارکنان توانمند در فرایند کنترل سازمانی اشاره کردند و این عامل را به‌عنوان مانعی مهم برای عدم کنترل سازمانی اثربخش گزارش کردند. همچنین، راتر<sup>۴</sup> و همکاران [۳۹] نیز بر نقش آموزش در بهبود فرایند نظارت در سازمان تأکید کردند که با نتایج این پژوهش همخوانی داشت.

**موانع زیرساختی:** از جمله موانع زیرساختی در سازمان امور مالیاتی گیلان عبارت است از: وجود نداشتن استانداردها و معیارهای درست کنترل سازمانی، تخصیص ندادن بودجه کافی به فرایند کنترل سازمانی، نبود تجهیزات و سیستم‌های اطلاعاتی به‌روز و کارآمد، انعطاف‌پذیر نبودن سیستم‌های کنترلی سنتی، هزینه بالای استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی در فرایند کنترل، فقدان امنیت اداری و فناوریانه. همسو با نتایج این پژوهش، حکیمی و همکاران [۴۰] و بیچکواوا<sup>۵</sup> و همکاران [۴۱] نیز گزارش کردند که نیاز به طراحی و وجود سیستم‌های اطلاعاتی به‌روز در روند کنترل سازمانی بر بهبود عملکرد کنترل تأثیر به‌سزایی دارند. باین‌حال، در ایران زیرساخت‌های ضعیف فناوریانه و دسترسی نداشتن به اطلاعات درست از مهم‌ترین عواملی است که مانع کنترل سازمانی کارآمد در اداره امور مالیاتی شده است [۴۱].

**موانع اجرایی:** موانع اجرایی در فرایند کنترل اداره امور مالیاتی گیلان عبارت است از: اجرای سلیقه‌ای قوانین، نبود عدالت رویه‌ای و مراوده‌ای، نقض قوانین بررسی از سوی مدیران، کنترل برنامه‌ریزی نشده، کنترل نامنظم و غیردوره‌ای، نظارت تحمیلی به‌جای نظارت بر خود،

1. Ameen & Ahmad
2. Timming
3. Farooq
4. Rauter
5. Bychkova



بیشماری دستگاه‌های قضایی کنترل‌کننده و درست اجرانشدن شیوه‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های کنترل سازمانی. نتایج این بخش با پژوهش‌های اوگوانی<sup>۱</sup> [۴۲]، چی<sup>۲</sup> و همکاران [۴۳] همسویی داشت که در پژوهش خود به نقش خودکنترلی در بهبود عملکرد سازمان اشاره کردند. خودکنترلی چون درونی است و با میل فرد انجام می‌گیرد، به‌طور بنیادی در بهبود عملکرد مؤثر واقع می‌شود و به نوعی حامل این پیام است که ارزش و خواسته‌های سازمان در فرد درونی شده و چنین حالتی می‌تواند بهترین وضعیت برای سازمان به حساب آید [۴۳]. نجات‌بخش اصفهانی و مطهری [۴۴] بر کنترل سازمانی درست و به‌موقع در پژوهش خود اشاره کردند. از نظر آنان سیستم کنترل باید طوری طراحی شود که اطلاعات و نتایج کنترل در سریع‌ترین زمان در اختیار مسئولان قرار گیرد و با حیطة کاری کارکنان و فرهنگ سازمانی تناسب داشته باشد.

## ۸- پیشنهادهای پژوهش

در نهایت باتوجه‌به موانع شناسایی شده در اداره امور مالیاتی گیلان پیشنهادهایی برای بهبود آن ارائه شد: از صدور دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌هایی پیاپی که شرایط درهم‌ریختگی را در قوانین مالیاتی ایجاد می‌کند، امتناع شود. همچنین از مشاوران حقوقی و قضایی برای آگاهی‌بخشی به کارکنان، شفاف‌سازی و رفع ابهام از قوانین استفاده شود. در پست‌های نظارتی از کارکنان با سطح دانش و توانمندی بالا استفاده شود و همچنین زمینه افزایش سطح دانش و آگاهی و به‌روزشدن دانش و مهارت آنان از راه شرکت در همایش‌های جهانی و داخلی فراهم شود. برای تکریم کارکنان و جلوگیری از بی‌احترامی و حاکمیت اخلاق در سازمان، مدیران نظارت‌های خود را بر عملکرد مأموران کنترلی به‌طور سخت‌گیرانه‌تری تشدید کنند. برای کاهش فساد در زمینه بررسی و نظارت سازمانی اثربخش از پیوند کارکنان با آموزه‌های دینی، تقویت ارزش‌های اخلاقی، آگاهی آنان با قوانین و مقررات و مجازات‌ها به‌منظور پیشگیری از هرگونه جرم و فساد استفاده کنند. همچنین، بهبود معیشت و نظام پرداخت حقوق عادلانه نیز

1. Ugoani  
2. Chi



به کاهش بروز فساد کمک می‌کند. برای بهره‌برداری از زیرساخت‌های فنی، انسانی و اطلاعاتی مدیران، بودجه کافی را به آموزش کارکنان برای به‌روزشدن دانش و مهارت‌های آنان و تأمین تجهیزات کنترلی اثربخش و کارآمد اختصاص دهند. به‌منظور رفع موانع اجرایی و سرعت در روند نظارت و انجام صحیح و به‌موقع آن از سیستم‌های نظارتی به‌روز در فرایند نظارت استفاده شود.

## ۹- منابع

- [1] Aroles J., Mitev N., de Vaujany F. X. "Mapping themes in the study of new work practices", *New Technology, Work and Employment*, (2019), 34(3): 285-299.
- [2] Zhong B., Makhija M. V., Morris S. "Abstract versus concrete: How managers' construal influences organizational control systems and problem Solving", *Organization Science*,: (2021), <https://doi.org/10.1287/orsc.1529>.
- [۳] پیرایش ر.، عسگری س. «بررسی موانع استقرار و اجرای اثربخش کنترل‌های داخلی در سازمان‌های دولتی استان قزوین»، *مطالعات کمی در مدیریت*، (۱۳۹۲)، ۴(۴): ۸۱-۹۸.
- [4] VMIA (Victorian Managed Insurance Authority) "Control effectiveness guide", *Victorian Government Risk Management Framework (VGRMF)* (2021), 1-16, Available in: <https://www.vmia.vic.gov.au>
- [5] Aflah K. N., Suharnomo S., Masud F., Mursid A. "Islamic work ethics and employee performance: The role of Islamic motivation, affective commitment and job satisfaction", *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, (2021), 8(1): 997-1007.
- [6] Tiwana A., Keil M. "Does peripheral knowledge complement control? an empirical test in technology outsourcing alliances", *Strategic Management Journal*, (2007), 28(6): 623-634.
- [7] Cardinal L. B., Sitkin S. B., Long C. P. "Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control", *Organization Science*, (2004), 15(4): 411-431.
- [8] Liu C., Lin B., Shu W. "Employee quality, monitoring environment and internal control", *China Journal of Accounting Research*, (2017), 10(1): 51-70.





[9] Gichuhi J. K., Ngari J. M., Senaji T. "Employees' response to electronic monitoring: The relationship between CCTV surveillance and employees' engagement", *International Journal of Innovative Research and Development*, (2016), 5(7): 141-150.

[۱۰] امیری ک.، کیانی نژاد ا. «سلامت و راهبردهای پیشگیری از فساد در نظام مالیاتی»، مجله اقتصادی، (۱۳۹۲)، ۱۳ (۱ و ۲): ۶۱-۶۸.

[11] Edwards R. "an elaboration of the administrative theory of the 14 principles of management by Henri Fayol", *International Journal for Empirical Education and Research*, (2018), 1(1): 41-51.

[12] Schafheitle S., Weibel A., Ebert I., Kasper G., Schank C., Leicht-Deobald U. "No stone left unturned? Toward a framework for the impact of datafication technologies on organizational control", *Academy of Management Discoveries*, (2020), 6(3): 455-487.

[13] Briand L. "Organizational control", *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, (2016), 52(2): 155-178.

[14] Dědečková N. *Control, controlling and its objectives in the organization*, In *SHS Web of Conferences* (Vol. 83, p. 01009), (2020), EDP Sciences.

[15] Sihag V., Rijdsdijk S. A. "Organizational controls and performance outcomes: A meta-analytic assessment and extension", *Journal of Management Studies*, (2019), 56(1): 91-133.

[16] Gaturu P., Waiganjo E., Bichang'a W., Oigo D. "Influence of strategic control on organizational performance of mission hospitals in Kenya", *International Journal of Innovative Research & Development*, (2017), 6(6): 163-167.

[۱۷] یزدانی ح. ر.، علانی ن.، مقدمزاده ع.، زارعی متین ح. «ارائه چارچوب پیاده‌سازی کنترل استراتژیک منابع انسانی در شرکت مادر»، *مطالعات مدیریت راهبردی*، (۱۳۹۹)، ۱۱ (۴۱): ۱۵-۳۸.

[۱۸] سیادت س.، امینی م. ت.، پرهیزگار م.، سالار ج. «شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر کنترل استراتژیک با رویکرد خودکنترلی در صنعت بیمه»، *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، (۱۳۹۸)، ۲۵ (۷۲): ۱۵۷-۱۷۹.

[۱۹] زارعی م.، عبدی، س. «موضوع کنترل‌های داخلی و مشکلات آن را در بخش دولتی»، *نشریه دانش حسابرسی*، (۱۳۹۸)، ۳۹: ۱۲-۲۷.



- [20] Yang F., Shinkle G. A., Goudsmit M. "The efficacy of organizational control interactions: External environmental uncertainty as a critical contingency", *Journal of Business Research*, (2022), 139: 855-868.
- [21] Gołembski M. "Determinants and barriers to using the personnel function management control system in the theory and practice of enterprises", *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (2020), <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2020.144.8>
- [22] Blahutova S., Sedliacikova M. "Benefits versus barriers of controlling in medium enterprises", *Global Scientific Conference: Management and Economics in Manufacturing*, (2017).
- [۲۳] صالح ولیدی م.، نجفی توانا ع.، احمدی موسوی س. م. «آسیب‌شناسی نظام مالیاتی ایران و تبیین علل مؤثر در بروز آسیب‌ها»، *مجله حقوقی دادگستری*، (۱۳۹۵)، ۸۰ (۹۶): ۳۷-۵۸.
- [24] Xiao H. "Why law enforcement is weak in China? The mindset of the frontline tax officials", *Columbia Journal of Asian Law*, (2018), 31(2): 218-262.
- [25] Enachescu J., Olsen J., Kogler C., Zeelenberg M., Breugelmans S. M., Kirchler E. "The role of emotions in tax compliance behavior: A mixed-methods approach", *Journal of Economic Psychology*, (2019), 74: 102194.
- [۲۶] بهفر ح. «حدود صلاحیت و نحوه رسیدگی مراجع قضایی به جرایم موضوع ماده ۶۰۰ قانون مجازات اسلامی بخش تعزیرات در خصوص مأموران مالیاتی»، *فصلنامه جستارهای حقوق عمومی*، (۱۳۹۷)، ۲(۵): ۹۶-۱۳۳.
- [27] Gergis S. *A sound, basic educational challenge: Business officials' perceptions of adequacy and equity under a tax-levy limit in New York State*. Hofstra University, (2016).
- [۲۸] باقرسلیمی س.، رضایی دیزگاه م.، عابد ک. «تأثیر سبک رهبری بر فرسودگی شغلی کارکنان (مطالعه موردی اداره کل امور مالیاتی استان گیلان)»، *پژوهشنامه مالیات*، (۱۳۹۱)، ۱۶: ۱۴۱-۱۶۱.
- [29] Iedema R., Rhodes C. "The undecided space of ethics in organizational surveillance". *Organization Studies*, (2010), 31(2): 199-217.
- [30] Verburg R. M., Nienaber A. M., Searle R. H., Weibel A., Den Hartog D. N., Rupp D. E. "The role of organizational control systems in



employees' organizational trust and performance outcomes", *Group & Organization Management*, (2018), 43(2): 79-206.

- [31] Alkhatib A. A., Hamad M. Z., Hermas M. D. "The impact of tax ethics and knowledge on tax compliance among Palestinian taxpayers", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, (2020), 10(6): 346-352.
- [32] Dusterhoff C., Cunningham J. B., MacGregor J. N. "The effects of performance rating, leader-member exchange, perceived utility and organizational justice on performance appraisal satisfaction: Applying a moral judgment perspective", *Journal of Business Ethics*, (2014), 119(2): 265-273.
- [33] Tafolli F., Grabner-Kräuter S. "Employee perceptions of corporate social responsibility and organizational corruption: Empirical evidence from Kosovo", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, (2020), 2(7): 1349-1370.

[۳۴] جلیلی م.، خوشدلی ف. گزارش راهبردی، شفافیت در نظام مالیاتی ایران، گزارش مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست جمهوری، (۱۳۹۸)، صص. ۱-۲۱.

- [35] Le 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.
- [36] Ameen A. A., Ahmad K. "Information systems strategies to reduce financial corruption", In *Leadership, Innovation and Entrepreneurship as Driving Forces of the Global Economy*, (2017), pp. 731-740, Springer, Cham.
- [37] Timming A. R. "The 'reach' of employee participation in decision-making: exploring the Aristotelian roots of workplace democracy", *Human Resource Management Journal*, (2015), 25(3): 382-396.
- [38] Farooq O., Farooq M., Reynaud E. "Does employees' participation in decision making increase the level of corporate social and environmental sustainability? An investigation in South Asia", *Sustainability*, (2019), 11(2): 511.
- [39] Rauter R., Globocnik D., Baumgartner R. J. "Organizational Control, Sustainability Innovation Performance and Economic Innovation Performance", *Academy of Management Proceedings*, (2019), 1: 13680.



[۴۰] حکیمی ف.، مهرکام م.، کریمی ح. ر.، میرزایی ع. ا. «بررسی مشکلات کاربران در پیاده‌سازی نرم‌افزار Eris با استفاده از روش دلفی در سازمان امور مالیاتی جنوب شهر تهران» پژوهشنامه مالیات، (۱۳۹۷)، ۳۸ (۷۵): ۱۴۷-۱۷۲.

[41] Bychkova S. M., Makarova N. N., Zhidkova E. A. "Measurement of information in the subsystem of internal control of the controlling system of organizations of the agro-industrial complex", *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, (2018), 6(1): 35-43.

[42] Ugoani J. "Self-Leadership and Its Influence on Organizational Effectiveness", *International Journal of Economics and Business Administration*, (2021), 7(2): 38-47.

[43] Chi N. W., Chang H. T., Huang H. L. "Can personality traits and daily positive mood buffer the harmful effects of daily negative mood on task performance and service sabotage? A self-control perspective", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (2015), 131: 1-15.

[۴۴] نجات‌بخش اصفهانی ع.، مطهری ع. «بررسی نظارت با تأکید بر خودکنترلی جهت ارتقای سلامت اداری در ایران اسلامی» / اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، (۱۳۹۲)، ۳(۱): ۴۳-۵۸.