

## نظارت اثربخش بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج تمتع\*

دکتر علی نقی امیری<sup>۱</sup>

### چکیده

نظارت، یکی از با اهمیت ترین فرایندهایی است که هر سازمان برای تضمین بقاء و اطلاع از کیفیت عملکرد و اجرای دقیق برنامه‌های خود، به آن احتیاج دارد. اطلاعات بدست آمده از فرآیند نظارت، به عنوان بازخورد، ضمن ایجاد هشیاری در مدیران، به صحت و سلامت روند عملیات و فعالیتهای سازمان، کمک قابل توجهی می‌نماید. این مقاله حاصل تحقیقی میدانی است که هدف از آن تعیین کیفیت نظارت بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج تمتع و ارائه الگویی اثربخش در این رابطه می‌باشد. جهت تحقق هدف فوق سه فرضیه‌ی اصلی به صورت «بین متغیرهای رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای با نظارت اثربخش بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج تمتع، رابطه‌ی معنی داری وجود دارد» مطرح گردیده است. برای گردآوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و نیز پرسشنامه استفاده شده است.

### واژه‌های کلیدی

نظارت اثربخش، ساختار، زمینه، رفتار، عملکرد، عملکرد مدیران، آئین حج.

---

\*. دریافت ۸۳/۲/۲۷ پذیرش ۸۳/۳/۲۰

۱. عضو هیات علمی دانشگاه تهران (مجمع آموزش عالی قم)

**مقدمه:**

اسلام دارای مبانی و ارکانی است که بر آنها بنا شده و بدانها قوام گرفته است. یکی از این ارکان حج است؛ به گونه‌ای که آنچه درباره‌ی اسلام وارد شده، در حج متبلور گشته و می‌توان آن را نمایشگر و تجلی‌گاه ظهور ابعاد و مبانی مختلف اسلام دانست (جوادی آملی، ۱۳۷۷، ص ۳۱).

اگر چه بخشهایی از حج، تعبدی و تغییر ناپذیر است، اما بخشهای عمده‌ای از آن تعقلی است و ضرورتاً باید متناسب با مقتضیات به اجرا در آید و این امر در ابعاد مختلف فردی، سازمانی، اجتماعی و بین‌المللی، نیاز به مدیریت مؤثر و اثر بخش دارد.

به همین دلیل است که در برنامه‌ی پنج ساله‌ی توسعه‌ی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، در نظام تجدید نظر شده‌ی برنامه‌ی زیر بخش حج و زیارت، بر اهداف کیفی خاصی (مانند: ضرورت باز یافت دقیق معارف حج و درک مفاهیم ارزشی فرهنگ زیارت، اشاعه‌ی بهره‌وری حج، گسترش فرهنگ حج و زیارت در جامعه و ضرورت سازماندهی و بهینه سازی خدمات رسانی به حجاج و تدوین نظام نظارت و ارزشیابی عملیاتی کارگزاران حج در نیل به انجام صحیح کارها منطبق با مقررات و رویه‌ها و ...) در این رابطه تأکید شده است (عالیخانی، ۱۳۷۴، ص ۱۶۸).

چنین تأکیدی زمانی می‌تواند به منصفی ظهور رسیده و سازمان حج و زیارت را در جایگاه واقعی و مطلوب خود قرار دهد، که هر چه بهتر بتوان این سازمان را اثر بخش تر و کارا تر و در مسیر اهداف پیش‌بینی شده‌ی کلان نظام، قرار داد و این امر میسر نیست مگر از طریق تقویت و بهبود سیستم نظارتی در این سازمان؛ چرا که اصولاً هر سیستمی (و از جمله نظام حج) پس از گذشت زمان، دچار آنتروپی شده و به طرف از هم گسیختگی می‌رود و یکی از عوامل مؤثر در جلوگیری از آنتروپی نظامها، وجود سیستم نظارتی و بازخورد (اطلاعاتی) است که اقدامات اصلاحی بر پایه‌ی آن انجام می‌گیرد (میر محمدی، ۱۳۷۷، ص ۷). این تحقیق گامی است در راستای هدف فوق.

### بیان مسأله:

اگر چه سازمان حج و زیارت به عنوان یک سازمان نسبتاً نو، در سالهای اولیه‌ی تأسیس، در مسیر سامان بخشیدن به امور و هموار کردن زمینه‌ی تحقق اهداف والایی که به عهده‌ی آن است، قدمهای مهمی برداشته، و در سالهای مختلف و بویژه سالهای اخیر، شاهد تغییرات و اصلاحات مستمری بوده است؛ به گونه‌ای که آثار و نتایج برجسته‌ای را در پی داشته و تا حدودی خلأها و نقصانهای گذشته را جبران کرده است؛ ولی هنوز هم تا تحقق اهداف اساسی و مطلوبیت‌های متناسب با حقیقت حج و اهداف نهایی ترسیم شده برای آن، فاصله بسیار است و برای رسیدن به درجات بالاتری از اثر بخشی سازمانی، گامهای مهم دیگری باید برداشته شود؛ چرا که بین حج موجود با حج مطلوب، در عمل ناهمخوانی و فاصله‌ی بسیاری وجود دارد.

نظام حج مجموعه‌ای است با اجزای به هم وابسته که کلیت واحدی را تعقیب و در جهت تحقق هدفهایی خاص با یکدیگر در تعامل و تعاضدند؛ اما مشاهدات نشان می‌دهد که بسیاری از اجزای این سیستم با مشکل مواجهند؛ به نحوی که درون داده‌ها آنی نیستند که باید باشند، فرآیندها با اختلال روبرو هستند و طبعاً برون داده‌ها نیز آنی که باید نیستند و در یک کلام علت ناهمخوانی بین «حج موجود» و «حج مطلوب» این است که حج از اثر بخشی لازم برخوردار نیست. (زاهدی، ۱۳۸۰، ص ۱۸)

از جمله اهداف مهم سازمان حج و زیارت، سیاستگذاری، برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و اداره‌ی امور مربوط به برگزاری حج و ایجاد تأسیسات و ارائه‌ی خدمات رفاهی مناسب، به حجاج می‌باشد. برای تحقق هر چه بهتر این اهداف و در مسیر حسن انجام وظایف محوله، و فراهم نمودن زمینه‌ی بهسازی کارها، سازمان حج و زیارت موظف به ایجاد هماهنگی در برنامه‌ها و نظارت بر اجرای درست آنها می‌باشد. (سازمان امور اداری و استخدامی، ۱۳۷۸، ص ۱-۳)

مشاهدات و مطالعات و نتایج مصاحبه‌های متعدد با مسؤولین حج و افرادی که در حوزه‌ی نظارت و بازرسی مشغول به کار بوده‌اند، نشان از نارسایی در سیستم نظارتی، بخصوص نظارت بر عملکرد مدیران حج و بویژه مدیران عملیاتی یا مدیران کاروانها ( که

نقش بسزایی در تحقق اهداف حج دارند)، دارد. این نارسائیه‌ها را می‌توان در معیارهای سنجش عملکرد، دستور العملهای ابلاغی به مدیران، شیوه‌های نظارتی، جنبه‌های ارزیابی عملکرد، ادراکات متفاوت از ماهیت جریان نظارت، نگرشها، ارزشها، مفروضات و در نهایت رفتارهای متفاوت از جانب عوامل اجرایی و مدیران قسمتهای نظارتی نسبت به وظیفه‌ی کنترل و نظارت و ... مشاهده نمود. و این امر می‌رساند که سازمان حج و زیارت در امر نظارت بر عملکرد مدیران عملیاتی (مدیران کاروانها) از اثر بخشی لازم برخوردار نیست. به همین دلیل، این تحقیق بر آن است که بررسی نماید که چگونه می‌توان با ارائه‌ی الگویی همه جانبه و با نگرشی سیستمی، امر نظارت بر مدیران کاروان‌ها را بهینه ساخت. بر این اساس مسأله اصلی تحقیق عبارتست از اینکه چگونه می‌توان نظارت بر عملکرد مدیران کاروانهای حج را اثر بخش نمود؟ و به عبارتی مدل کنترلی اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروانهای حج و زیارت از چه ویژگی‌هایی باید برخوردار باشد؟

### ادبیات موضوعی تحقیق:

نسبت به نظارت سازمانی، رویکردهای مختلفی وجود دارد که مهمترین آنها عبارتند از: رویکرد سیستمی، رویکرد زمانی، رویکرد ارکان، رویکرد مراحل و رویکرد سه شاخگی. بر مبنای رویکرد سیستمی نظام کنترل در سازمان زمانی می‌تواند از اثربخشی لازم برخوردار باشد که عملکرد آن در سه بخش ورودی، فرایند و خروجی اثربخش باشد و لازمه این امر، کنترل اثربخش در این سه موضع می‌باشد. ماهیت ورودی، فرایند و خروجی و نیز نوع نظارت بر آنها به ماهیت سازمان بستگی دارد (رابینز و دنزو، ۱۹۹۵، ص ۳۵۱).

رویکرد زمانی اشاره به این واقعیت دارد که زمان بعد پدیده‌هاست و سازمان به منزله‌ی یک سیستم، زمانی اثربخش است که در آن کنترل قبل از عمل، حین عمل و بعد از عمل از اثربخشی لازم برخوردار باشد (کاترین، ۱۹۹۴، ص ۵۱۳؛ رابینز، ۱۹۹۴، ص ۵۷۷).

رویکرد ارکان کنترل، با طرح عناصری خاص به عنوان ارکان کنترل، اثربخشی سازمان را بر مبنای اثربخش نمودن این عناصر بررسی می‌کند. این عناصر عبارت‌اند از: ماهیت کنترل، عوامل مدیریتی، کنترل کننده، کنترل شونده و بازخورد. رویکرد مراحل کنترل، با تکیه بر قدم‌های مختلفی که در فرایند کنترل باید برداشته شود، کنترل اثربخش را منوط به اثربخشی این قدم‌ها می‌داند. قدم‌های کنترل در این رویکرد عبارت‌اند از: تعیین محل کنترل، تعیین نتایج مورد انتظار، تعیین شاخص‌ها، تعیین استانداردها، سنجش عملکرد، مقایسه استانداردها با عملکرد و اقدامات اصلاحی (ویهریخ، ۱۹۹۳، ص ۵۷۹).

بر اساس رویکرد سه شاخگی نظارت، مسائل و مشکلات نظام‌های نظارتی را می‌توان از سه منظر ساختار، رفتار و زمینه، مورد تجزیه و تحلیل قرار داد و اثربخشی سیستم کنترل منوط به اثربخشی سه شاخه‌ی رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای می‌باشد. در این تحقیق با محور قرار دادن رویکرد سه شاخگی و ترکیبی از سایر رویکردها، تلاش گردیده چارچوب مفهومی خاصی برای بررسی نظارت اثربخش در سازمان حج و زیارت بدست آید.

### رویکرد سه شاخگی نظارت:

بر اساس این رویکرد، مسایل و مشکلات نظام‌های نظارتی را می‌توان از سه منظر ساختار، رفتار و زمینه مورد تجزیه و تحلیل قرار داد (میر محمدی، ۱۳۷۷، ص ۴). این رویکرد تحت عنوان «مدل سه شاخگی» معروف است. علت نامگذاری این مدل به سه شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به نحوی است که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی، نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه صورت گیرد. با توجه به ویژگی جدایی ناپذیر بودن این سه شاخه، از آن به عنوان یک ابزار تحلیلی برای تجزیه و تحلیل عملی و نظری پدیده‌ها استفاده می‌شود (میرزایی، ۱۳۷۷- ص ۳۱۴).

**الف- ساختار<sup>۱</sup>:**

منظور از شاخه‌ی ساختار سازمان، همه‌ی عناصر و عوامل و شرایط فیزیکی و غیر انسانی سازمان می‌باشند که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی به هم پیوسته و چارچوب، قالب، پوسته، بدنه و یا هیکل فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازند. بنابراین تمام منابع مادی و اطلاعاتی، وقتی با ترکیب خاصی در بدنه‌ی کل سازمان جاری می‌شوند، جزو شاخه‌ی ساختاری سازمان محسوب می‌شوند و در واقع عوامل غیر زنده‌ی سازمان می‌باشند.

به کارگیری مدل سه شاخگی در بررسی مسأله نظارت در سازمان مبین این واقعیت است که: در هر سازمانی سهم قابل توجهی از شکافهای ایجاد شده در فرآیند نظارت و بین بخشهای نظارتی و اجرایی مربوط به علل ساختاری است. ابهام در اهداف، پیچیدگی، تقسیم کار و تعیین وظایف، مشکلات به وجود آمده از طریق قوانین و مقررات، پراکندگی خط مشی‌ها و سیاستها، ناهماهنگی، بهینه نبودن نظامها و روشها و در نهایت ماهیت ساختارهای سازمانی از جمله عللی است که می‌تواند به فاصله گرفتن نظارت شوندگان و نظات کنندگان منجر شده و کارایی و اثر بخشی نظام نظارتی را در سازمان متأثر سازد.

**ب- محتوی یا رفتار<sup>۲</sup>:**

منظور از شاخه‌ی محتوی، رفتار انسان و روابط انسانی در سازمان می‌باشد که با نرمهای رفتاری، ارتباطات (غیر رسمی) و الگوهای خاصی، به هم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند و در واقع عوامل زنده‌ی سازمان محسوب می‌شوند. عوامل ساختاری و رفتاری، درون سازمانی بوده و محصور در مرزهای سیستم می‌باشند. به کارگیری این مدل در امر نظارت بر سازمان، مبین آن است که ادراکات متفاوت از ماهیت جریان نظارت، نگرشها، ارزشها، مفروضات و در نهایت ظهور رفتارهای متفاوت

- 
1. Structure
  2. Content

از جانب مدیران اجرایی و مدیران ستادی نسبت به وظیفه‌ی کنترل و نظارت، می‌توانند بخشی از علل ایجاد شکاف بین نظارت کننده و نظارت شونده را منعکس نمایند.

### ج- زمینه یا محیط:

منظور از شاخه‌ی زمینه، تمام شرایط و عوامل محیطی و برون سازمانی می‌باشند که بر سازمان محیط بوده و سیستمهای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند از قبیل: مشتریان، بازار، دولت، فرهنگ و ... و سایر سیستمهای محیطی سازمان. شاخه‌ی زمینه مهمترین شاخه بوده و بقاء و رشد کل سازمان به آن وابسته است. بر این اساس عواملی چون محیط اقتصادی، محیط اجتماعی- فرهنگی، محیط سیاسی - قانونی، محیط تکنولوژیکی و فنی، و محیط فراملی را می‌توان از جمله عوامل محیطی قلمداد نمود. به کار گیری این مدل در امر نظارت بر سازمان مبین آن است که جریانات اجتماعی، فرهنگی، تاریخی و همچنین محیط حاکم بر رشد و تطور سازمان‌های نظارتی و دستگاههای اجرایی می‌توانند بخشی از علل شکاف بین کنترل کنندگان و کنترل شونده‌گان باشند.

### تبیین رابطه مدل سه شاخگی و شاخص‌های نظارت اثربخش:

مدل سه شاخگی در این تحقیق از یک طرف به عنوان ابزار تحلیلی برای مطالعه‌ی موضوع نظارت به کار گرفته شده و از طرف دیگر، نظارت در سازمان حج و زیارت و در سطح مدیران عملیاتی (مدیران کاروان) را مدنظر دارد. هر یک از سه شاخه‌ی رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای به ابعادی خاص، هر یک از ابعاد به مولفه‌هایی خاص و هر یک از مولفه‌ها هم به شاخص‌هایی تقسیم شده اند و در نهایت زمینه‌ی تحقیق را فراهم نموده‌اند. رابطه‌ی هر یک از شاخه‌ها و شاخص‌های متناسب با آنها در ذیل تبیین می‌گردد:

### ۱- شاخص‌های نظارتی شاخه رفتاری:

شاخه رفتاری مدل نظارت اثربخش در سازمان به دو بعد «کنترل کنندگان» و «کنترل شونده‌گان» قابل بیان می‌باشد. این دو بعد بر اساس نظریه «دیردن و بدفورد» اتخاذ شده‌اند (دیردن و بدفورد<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹، ص ۵-۳) هر یک از دو بعد فوق هم به نوبه خود، قابلیت این را دارند که در قالب مؤلفه‌های مختلفی متناسب با ماهیت وجودیشان ارائه شوند. این مؤلفه‌ها در واقع به معنی متغیرهایی هستند که می‌توانند بعد مورد نظر را معرفی نمایند.

#### ۱/۱- کنترل کنندگان:

اثربخشی نظارت، منوط به اثربخشی عملکرد کنترل کنندگان است و اثربخشی عملکرد آنها مستلزم اثربخشی متغیرهایی چون دانش، توانایی جسمی و ذهنی، نگرش به نظارت، مهارت‌های نظارتی، مقبولیت و انگیزش کنترل کنندگان می‌باشد

#### الف - دانش:

منظور از دانش، علم و دانسته‌های نظری و کاربردی کنترل کننده نسبت به موضوع کنترل می‌باشد. در هر سازمان زیر بنای تغییر در رفتار گروهی منوط به تغییر در رفتار فردی و تغییر در رفتار فردی منوط به تغییر در نگرش و تغییر در نگرش منوط به تغییر دانش می‌باشد (هرسی و بلانچارد<sup>۲</sup>، ۱۹۸۸، ص ۴)

دانش کنترل کنندگان را می‌توان با شاخص‌هایی چون «میزان آگاهی از اهمیت و ضرورت کنترل»، «میزان آگاهی از شاخص‌های کنترل»، «میزان تجربه و سابقه کار نظارتی»، «میزان تخصص و تحصیلات مناسب نظارت» و «دوره‌های تخصصی و آموزشی» عوامل کنترل کننده مورد سنجش قرار داد.

- 
1. Dearden & Bedford
  2. Heresy & Blanchard



**ب - توانایی:**

توانایی یعنی توان فرد در انجام کارهایی که در یک پست سازمانی باید انجام شود. توانایی‌های فرد شامل دو مهارت ذهنی و جسمی است:

توانایی ذهنی: توانایی ذهنی یا هوشی عبارت است از آنچه که فرد برای کارهای فکری به آنها نیاز دارد (دانیت<sup>۱</sup>، ۱۹۷۶، ص ۴۸۳ - ۴۷۸)

- توانایی‌های جسمی: در کارهایی که به مهارت و تخصص چندان زیادی نیاز ندارند (یعنی اموری که در سطوح پائین سازمان و به صورت استاندارد انجام می‌شوند) توانایی‌های جسمی و بدنی می‌توانند نقش حیاتی ایفا کنند. در مواردی که نوع کار به گونه‌ای است که تنها آن عده از افراد که مهارت دست، قدرت کار و استعدادهای مشابهی دارند، از عهده انجام دادن آن بر می‌آیند، مدیریت سازمان باید افرادی را به آن مشاغل بگمارد که از توانایی‌های بالای فیزیکی و جسمی برخوردار باشند. در توانایی جسمی، علاوه بر سلامت، بحث نیرومندی، انعطاف پذیری، هماهنگی و استقامت بدنی، از جمله‌ی شاخص‌ها می‌باشند (رابینز، ۱۳۸۰، ص ۱۳۲).

- بر اساس نظر دانیت توانایی ذهنی را می‌توان با شاخص‌های استعداد عددی، درک کلامی، سرعت ادراکی، استدلال‌های قیاسی، استدلال استقرایی، تصور فضایی و حافظه، مورد سنجش قرار داد (دانیت، ۱۹۷۶، ص ۴۸۳ - ۴۷۸).

**ج - نگرش به نظارت:**

نگرش در گذشته عبارت بود از: حالات پایدار رفتار فرد با دیگران به گونه‌ای خاص که حاصل تجربه‌های او بود. ممکن است شخص به هر دلیل دیدگاه مثبت یا منفی نسبت به شخص یا یک شی داشته باشد. در دیدگاه سنتی، نگرش از سه جزء «عاطفه، شناخت

و قصد» تشکیل شده است. به نظر «جرالد سالانیک» و «جفری ففر» نگرش‌ها حاصل واقعیت‌های ساخته و پرداخته جامعه هستند (مورهد و گریفین، ۱۳۷۹، ص ۷۶-۷۴). نظارت کنترل کننده، زمانی اثر بخش است که نگرش او به نظارت با واقعیت تطابق داشته باشد و این هنگامی ممکن است که نقاط قوت و ضعف در کنار هم دیده شوند و همواره با نگاهی مثبت، کار کنترل صورت پذیرد. بنابراین نگرش به نظارت را می‌توان با شاخص «مثبت نگری کنترل کننده»، یعنی توجه به نقاط قوت و ضعف، مورد سنجش قرار داد (الوانی، ۱۳۸۰، ص ۲۰).

#### د - مهارت‌های نظارتی:

کنترل کنندگان زمانی می‌توانند نقشی مؤثر در اثر بخشی نظارت داشته باشند که از مهارت‌های نظارتی برخوردار باشند. مهمترین شاخص‌هایی که می‌توانند مهارت‌های نظارت را مورد سنجش قرار دهند، بر اساس فرآیند بازرسی، عبارتند از: مهارت جمع آوری اطلاعات، مهارت سنجش و انطباق، مهارت تجزیه و تحلیل اطلاعات، و مهارت اخذ تصمیم (طبرسا، ۱۳۸۰، ص ۲۰۱).

#### ه - مقبولیت:

کنترل کننده زمانی می‌تواند نقش اساسی در اثربخشی نظارت ایفا نماید که از طرف کنترل شونده‌گان دارای مقبولیت باشد. و این امر هنگامی است که کنترل کننده بر اساس شایسته سالاری انتخاب و از مشروعیت برخوردار باشد.

#### و - انگیزش:

انگیزش تمایل به انجام کار است و در گرو توانایی فرد می‌باشد تا بدان وسیله نوعی نیاز تأمین گردد (رابینز، ۱۳۷۸، ص ۷۲). نظریه‌های انگیزشی با توجه به تأکید آنها بر جنبه‌های مختلف رفتار انسان طبقه بندی شده‌اند. نظریه‌های محتوایی به نیازهای انسان توجه دارند و نظریه‌های تقویتی اصول یادگیری را در مجموعه کاری مورد استفاده قرار می‌دهد (سینجر، ۱۳۷۸، ص ۶۸۹-۶۸۸).

بر مبنای تئوری انگیزش فوق، کاربرد آن را می‌توان در چارچوبی که بوسیله مازلو، ارائه شده، ملاحظه نمود که اساس تئوری X بر این فرض قرار می‌گیرد که نیازهای رده‌ی

پائین حاکم بر فرد هستند و مفروضات تئوری Y بر این مبنا قرار می‌گیرند که نیازهای رده‌ی بالاتر حاکم بر فرد هستند (رابینز، ۱۳۷۸، ص ۷۶-۷۵). براین اساس برای انگیزش کنترل‌کنندگان می‌توان دو شاخص: «انگیزه‌های مادی» و «انگیزه‌های معنوی» را مطرح نمود.

## ۱/۲- کنترل شوندگان

بعد دیگر شاخهٔ رفتاری کنترل و نظارت، «کنترل شوندگان» و یا مدیران کاروان هستند که اثربخشی نظارت بر عملکرد آنها منوط به اثربخشی متغیرهایی چون نگرش به سازمان (کاروان)، مهارت‌های مدیریتی و عوامل شخصیتی می‌باشد.

### الف - نگرش به سازمان:

نگرش ارزیابی یا برآوردی است که (بصورت مطلوب یا نامطلوب) درباره‌ی شی، فرد، یا رویدادی صورت می‌گیرد. نگرش بازتابی از شیوه‌ی احساس فرد نسبت به یک چیز یا موضوع است. دراین تحقیق نگرش کنترل شوندگان یا مدیران کاروان‌ها مد نظر است که می‌تواند شامل نگرش مدیران کاروان‌های حج نسبت به کارکنان و عوامل کاروان و نگرش به خود کاروان و نگرش به زائر باشد. در رشته «بهبود سازمان» بر تعداد محدودی از نگرش‌ها درباره‌ی شغل توجه می‌شود که عبارتند از: رضایت شغلی، وابستگی شغلی و تعهد سازمانی (مورهد و گریفین: ۱۳۷۹، ص ۷۷).

رضایت شغلی یعنی نگرش کلی فرد درباره‌ی کارش، که توسط شاخص‌های «رضایت» یا «عدم رضایت» از کار قابل سنجش است.

وابستگی شغلی، عبارت است از کار را معرف خود دانستن و به عبارت دیگر درجه یا میزانی که شخص کار یا شغل خود را می‌شناسد و به صورتی فعال در آن مشارکت می‌کند، که می‌توان آن را با شاخص «اهمیت دادن به حرفه مدیریت کاروان حج» سنجید.

تعهد سازمانی: بیانگر وفاداری فرد نسبت به سازمان است و اینکه فرد سازمان را تا چه حد معرف خود می‌داند و به اصطلاح به وجود چنین سازمانی به خود می‌بالد و می‌توان آن را توسط شاخص‌های «اهداف سازمان را اهداف خود دانستن» و «تمایل به ماندن در سازمان» مورد سنجش قرار داد.

### ب - مهارت‌های مدیریتی:

رابرت کتز<sup>۱</sup> (۱۹۷۴) مهارت‌های لازم برای مدیران را به سه گروه فنی، انسانی و نظری یا تئوریک تقسیم کرده است.

مهارت فنی<sup>۲</sup>، عبارتست از توانایی مدیر در کاربرد دانش تخصصی یا تخصص‌های ویژه. همه‌ی کارها به نوعی تخصص نیاز دارد و بسیاری از مردم مهارت‌های فنی خود را به هنگام انجام وظیفه کسب می‌کنند.

مهارت انسانی<sup>۳</sup>، یعنی توانایی کار کردن، درک نمودن و ایجاد انگیزش در فرد یا گروه. از آنجا که مدیران کارها را از طریق یک کانال و به وسیله‌ی دیگران انجام می‌دهند، باید از نظر ارتباط، ایجاد انگیزه، و تفویض اختیار، از مهارت انسانی بالایی برخوردار باشند. مهارت ادراکی<sup>۴</sup> یا نظری، یعنی توانایی تجزیه و تحلیل و شناسایی مسایل و مشکلات پیچیده از نظر فکری و اخذ بهترین تصمیم (کتز، ۱۹۷۴، ص ۱۰۲ - ۹۲)

مهارت فنی مدیران کاروان‌های حج به عنوان کنترل شونده‌گان می‌تواند با شاخص‌هایی چون توانایی آنها در "پذیرش و اعزام زائر"، "حمل و نقل زائر"، "تدارکات کاروان" و "مسائل مالی و حسابداری کاروان" مورد سنجش قرار گیرد.

1. Katz. R

2. - Technical Skill.

3. Human Skill.

4. Conceptual Skill.

مهارت انسانی مدیران کاروان‌های حج به عنوان کنترل شونده‌گان را می‌توان با شاخص‌هایی چون توانایی آنها در «ارتباط کلامی»، «ارتباط غیر کلامی»، «بازخور»، «انگیزش» و «تفویض اختیار» مورد سنجش قرار داد. مهارت ادراکی مدیران کاروان‌های حج به عنوان کنترل شونده‌گان را می‌توان با شاخص‌هایی چون توانایی آنها در «درک اهداف و سیاستها (تفکر استراتژیک)»، ایجاد چشم انداز الهام بخش و توسعه‌ی آن (تفکر کل گرایانه)، «درک فرصتها و تهدیدات»، «حل مسأله (آسیب شناسی)»، و «شناسایی قوت و ضعف خود (خویشتن شناسی)» مورد سنجش قرار داد (مورهد و گریفین، ۱۳۷۹، ص ۵۵؛ بلاک<sup>۱</sup>، ۱۹۸۷، ص ۹۹، باون و لاولر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵، ص ۷۵، گندز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰، ص ۷۵)

### ج - عوامل شخصیتی :

منظور از عوامل شخصیتی عبارتند از اموری که شخصیت فرد را شکل می‌دهند. شخصیت<sup>۴</sup> عبارتست از مجموعه‌ای از صفات و ویژگی‌های شخص که می‌تواند برای مقایسه‌ی اشخاص با یکدیگر مورد استفاده قرار گیرد. عامل‌های شکل دهنده‌ی شخصیت عبارتند از: تعیین کننده‌ها<sup>۵</sup>، مراحل رشد و صفات تعیین کننده. مهمترین تعیین کننده‌ها عبارتند از: عامل‌های زیستی، عامل‌های اجتماعی، و عامل‌های فرهنگی. وراثت نیز ممکن است در شکل گیری و رشد شخصیت انسان اثر داشته باشد.

بیشترین کاربرد تئوری شخصیت در محیط‌های کاری از طریق شناسایی و مطالعه‌ی صفاتی بوده که با محیط کار ارتباط مستقیم داشته‌اند. سه صفت مهم که به طور وسیع مورد مطالعه قرار گرفته‌اند عبارتند از: مکان کنترل<sup>۶</sup>، اقتدار خواهی<sup>۱</sup> و الگو پذیری یا تطبیق با دیگران<sup>۲</sup>.

1 . Block

2 .Bowen and Lower

3. Gandz

4 . Personality

5. Determinant

6. Focuse Of Control

مکان کنترل عبارتست از باور فرد نسبت به اینکه رفتار او تا چه اندازه، اثر مستقیم بر پی آمدهای همان رفتار دارد. عده‌ای از افراد فکر می‌کنند که می‌توانند آنچه در اطرافشان می‌گذرد، را کنترل کنند. اینگونه اشخاص دارای کنترل درونی هستند و به همین دلیل به آنها «درونی»<sup>۳</sup> گفته می‌شود. انسان‌هایی که دارای مکان کنترل خارجی هستند، فکر می‌کنند آنچه برای آنها اتفاق می‌افتد، نتیجه‌ی سرنوشت آنهاست. به اینگونه اشخاص «بیرونی»<sup>۴</sup> گفته می‌شود.

مفاهیم مکان کنترل دارای کاربرد مدیریتی مهمی هستند: درونی‌ها خواهان داشتن حق انتخاب در چگونگی انجام وظایفشان هستند؛ و معتقدند آنچه اتفاق می‌افتد، بستگی به چگونگی کنترل محیط کار بوسیله‌ی آنها دارد؛ در حالی که بیرونی‌ها ممکن است علاقه‌ی چندانی برای مشارکت در تصمیم‌گیری نداشته باشند.

اقتدار خواهی عبارت است از باور فرد به اینکه باید تا چه اندازه‌ای تفاوت‌های قدرت و مقام در یک سیستم اجتماعی، مانند سازمان، وجود داشته باشد. تحقیقات نشان می‌دهند، اشخاصی که دارای میزان اقتدار خواهی بالایی هستند، با احتمال بیشتری از دستورهای کسانی که دارای اختیارات بیشتری هستند، اطاعت می‌کنند.

تطبیق با دیگران و یا الگوپذیری عبارت از درجه‌ی تبعیت شخص از رفتار دیگران است. شخصی که از الگوپذیری بالایی برخوردار است تمایل دارد رفتارش شبیه رفتار دیگران و تقلیدی از حرکات آنان باشد. شخصی که الگوپذیری پائینی دارد، چندان توجهی به رفتار دیگران ندارد و وظایف خودش را بدون توجه به روش کار دیگران انجام می‌دهد.

علاوه بر سه صفت فوق، صفات دیگری نیز بر رفتار اثر می‌گذارند؛ مانند احترام به خویشتن<sup>۵</sup> (یعنی درجه‌ی باور فرد نسبت به اینکه تا چه اندازه برای سازمان ارزشمند و

- 
- 1 . Authorianism
  - 2 .Self- Monitoring
  3. Internal
  - 4 . External
  - 5 . Self-Esteem

مفید است)، علاقه فرد به گرفتن تصمیم‌های خطرآفرین، انگیزه‌ی فرد جهت تحقق اهداف شخصی خود، تمایل فرد به کناره‌گیری، خوش برخوردی، عدم تعصب و بی‌صبری (مورهد، گریفین، ۱۳۷۹، ص ۶۶-۷۳). شاخص‌هایی چون میزان تلاش در وظیفه‌شناسی، پاسخگویی، پشتکار، خطرپذیری و تعهد کاری می‌توانند شاخص‌های سنجش عوامل شخصیتی باشند.

## ۲- شاخص‌های نظارتی شاخه ساختاری:

شاخه ساختاری مدل نظارت اثربخش بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج تمتع، به دو بعد فرآیند و ماهیت قابل تقسیم می‌باشد. فرآیند در واقع اشاره به مراحل کنترل و نظارت دارد و منظور از ماهیت عبارت است از اموری که تعیین کننده ذات ساختاری نظارت می‌باشند.

هریک از دو بعد فوق هم به نوبه خود و بر اساس ماهیت وجودی خود، قابلیت این را دارند که در قالب مؤلفه‌های مختلفی ارائه شوند. این مؤلفه‌ها در واقع به معنی متغیرهایی هستند که می‌توانند بعد مورد نظر را معرفی نمایند.

### ۲/۱- فرآیند:

اثربخشی نظارت از زاویه ساختار، منوط به اثربخشی فرآیند نظارت در سازمان است و این امر مستلزم اثربخشی متغیرهایی چون «استانداردهای نظارتی»، «خط مشیها و سیاستها»، ماهیت اطلاعات» و «نتایج کنترل» می‌باشد.

### الف - استانداردهای نظارتی:

اثر بخشی استانداردهای نظارتی؛ را می‌توان از طریق شاخصهای «ارتباط با موضوع و روایی»، «قابلیت سنجش»، «درجه‌ی وضوح و شفافیت»، «جامعیت (کمی و کیفی)، و «درجه‌ی انعطاف پذیری» آنها، مورد سنجش قرار داد.

### ب - خط مشیها و سیاستها:

اثر بخشی خط مشیها و سیاستهای حاکم بر نظارت را می‌توان از طریق شاخصهای «میزان تمرکز در خط مشی گذاری»، «میزان تدوین خط مشیها»، «میزان

سازگاری سیاست‌ها در بخش‌های مختلف نظارتی (بعثه و سازمان)، و «میزان انسجام یافتگی خط مشی‌های نظارتی»، مورد سنجش قرار داد.

### ج - ماهیت اطلاعات:

ماهیت اطلاعات که مبنای مقایسه وضع موجود با استانداردها و ارزیابی می‌گردد، نقش بسیار بسزایی در کیفیت نظارت دارد. اثر بخشی اطلاعات در این زمینه را می‌توان با شاخص‌هایی چون میزان: «دقت و صحت اطلاعات»، «اعتبار منابع اطلاعاتی»، «فن آوری اطلاعات» و «سرعت گردش اطلاعات»، مورد سنجش قرار داد.

### د- نتایج کنترل:

اینکه کنترل در نهایت چه نتایجی را در پی داشته باشد و چه آثاری بر آن مترتب باشد، از جمله مهمترین متغیرهای مؤثر بر اثر بخشی نظارت است که می‌توان برای سنجش آن شاخص‌هایی چون: «برخورد ریشه‌ای با مسایل و کشف علل»، «بازخورد»، «اقدام اصلاحی»، «تشویق مدیران»، و «توجه اقتصادی هزینه‌های کنترل (کارایی)» را مطرح نمود

### ۲/۲- ماهیت:

ماهیت ساختار نظارتی در بردارنده‌ی عوامل و مؤلفه‌هایی است که تشکیل دهنده‌ی ذات ساختار کنترل می‌باشند. متغیرهایی چون ارکان ساختار، شیوه‌های نظارتی، قوانین و مقررات، هماهنگی و انسجام واحدهای نظارتی، حیطةی نظارت، ترکیب نیروی انسانی و ویژگی‌های ساختاری، می‌توانند تبیین کننده‌ی این بعد از ساختار باشند.

### الف- ارکان ساختار:

برای بررسی تأثیر ساختار بر نظارت، از الگوی «ساختار ایستا و پویا» استفاده می‌شود که بستگی به ارکان ساختار دارد. سه رکن ساختاری که حائز اهمیت هستند عبارتند از: پیچیدگی، رسمیت، و تمرکز (رابینز، ۱۳۷۸، ص ۲۹۷-۲۹۲): یکی از ارکان ساختار سازمانی تمرکز است. در برخی از سازمان‌ها مدیران ارشد همه‌ی تصمیمات را می‌گیرند و مدیران رده‌ی پائین تر تنها دستورالعمل‌های مقامات ارشد



را اجرا می‌کنند. نقطه‌ی مقابل آن، سازمان‌هایی هستند که در آن تصمیم‌گیری‌ها به مدیرانی واگذار می‌شود که به طور مستقیم، درگیر امور اجرایی هستند. حالت اول را متمرکز و حالت دوم را غیر متمرکز می‌نامند (همان ص ۸۶۰-۸۵۷). برای سنجش تمرکز در ساختار حاکم بر کاروان، می‌توان از شاخص‌هایی چون: «میزان آزادی عمل مدیران در تعیین بودجه کاروان»، «میزان آزادی مدیران در ارزیابی عوامل کاروان»، «میزان آزادی مدیران در پاداش به عوامل کاروان»، «میزان آزادی مدیران در انتخاب عوامل کاروان»، «میزان اختیارات مدیران در تهیه‌ی تدارکات کاروان»، «نقش مدیران کاروان در اخذ تصمیمات» و «تعدد مراکز تصمیم‌گیری»، استفاده نمود.

رسمی بودن فعالیت‌های یک سازمان، دومین رکن ساختار است و به میزان یا درجه‌ای که کارها استاندارد شده است، گفته می‌شود. برای سنجش رسمیت در ساختار حاکم بر کاروان، می‌توان از شاخص‌هایی چون: «میزان شرح دقیق وظایف کاروان» و «میزان مکتوب بودن شرح وظایف» استفاده نمود.

پیچیدگی ساختار سازمانی سه شکل دارد: تفکیک افقی، تفکیک عمودی و پراکندگی جغرافیایی. در تفکیک افقی سازمان‌ها، هر قدر تعداد مشاغل یا وظایف متفاوت و متنوع در یک سازمان (که مستلزم دانش و مهارت خاصی است) بیشتر باشد، سازمان از نظر افقی پیچیدگی بیشتری خواهد داشت. تفکیک عمودی یا سلسله مراتبی، همان عمق یا ارتفاع نمودار سازمانی است. هر قدر بین بالاترین و پائین‌ترین مقامات سازمان فاصله بیشتری باشد، سازمان پیچیده‌تر خواهد بود.

پراکندگی جغرافیایی، فاصله‌ای است که از نظر جغرافیایی بین واحدها، تشکیلات و اعضاء یا کارکنان یک سازمان وجود دارد. هر قدر پراکندگی جغرافیایی یک سازمان بیشتر باشد، پیچیدگی آن بیشتر خواهد شد و ایجاد ارتباط، هماهنگی و اعمال کنترل مشکل‌تر می‌شود.

بر این اساس می‌توان پیچیدگی ساختار حاکم بر کاروان را با شاخص‌های «تعداد عناوین شغلی کاروان»، «سطوح عمودی بین سازمان و مدیران کاروان» و «تعداد نواحی جغرافیایی مرتبط با کاروان»، مورد سنجش قرار داد.

### ب- شیوه‌های نظارتی:

یکی از مهمترین مؤلفه‌هایی که در اثر بخشی حاکم بر ساختار نظارت ایفای نقش می‌کند، نوع شیوه‌های نظارتی جاری در آن است که بسته به وضعیت ساختار می‌تواند در مسیر تقویت «خودکنترلی»، «کنترل بیرونی»، «کنترل همگانی» و یا تلفیقی از آنها باشد.

خود کنترلی، شیوه‌ای از نظارت است که در آن سعی می‌شود، افراد حتی الامکان، از درون برانگیخته شده و بدون نیاز به نظارت بیرونی، خود اقدام به کنترل خویش بنمایند. وجود چنین شیوه‌ی نظارتی را می‌توان با شاخص‌هایی چون «نظارت ضمنی و غیر رسمی»، «دستورالعمل‌های کلی»، «دمیدن روح اعتماد در افراد» و «درونی کردن رفتار»، مورد سنجش قرار داد (الوانی، ۱۳۸۰، ص ۲۰).

کنترل بیرونی، شیوه‌ای از نظارت است که در آن سعی می‌شود، افراد را تحت نظارتی خارجی قرار دهد؛ به گونه‌ای که با احساس اینکه در هر لحظه تحت نظر هستند، عملکردی مناسب داشته باشند. وجود چنین شیوه‌ی نظارتی را می‌توان با شاخص‌هایی چون: «نظارت دقیق، شدید و رسمی»، «شیوه‌های یکسویه و تحمیلی» و «عدم اعتماد»، مورد سنجش قرار داد.

کنترل همگانی، شیوه‌ای از نظارت است که در آن، سعی می‌شود، حتی الامکان افراد را در فرآیند نظارت وارد کرده و آنها را به نوعی ناظر همدیگر قرار دهد. وجود چنین شیوه‌ی نظارتی را می‌توان با شاخص‌هایی چون «نظارت همه جانبه»، «اعتماد متقابل»، «مشارکت در نظارت»، و «امر به معروف و نهی از منکر»، مورد سنجش قرار داد.

### ج- قوانین و مقررات :

نظارت، بدون وجود قوانین و مقرراتی که جهت گیری‌های نظارت را تبیین نماید، امری محال است؛ بشرط آنکه قوانین و مقررات خود از شفافیت و انسجام برخوردار بوده، و زمینه‌ی بروز اختلاف و برداشت‌های گوناگون نگردند. اثر بخشی قوانین و مقررات را می‌توان با شاخص‌هایی چون: «وجود ابهام یا تناقض در قوانین و مقررات» و «وجود تفاسیر مختلف از قوانین و مقررات»، مورد سنجش قرار داد.

### د- هماهنگی و انسجام:

از آنجا که نظارت بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج تمتع، توسط بخش‌های مختلف صورت می‌گیرد، اثر بخشی آن مستلزم، عملکرد هماهنگ و منسجم این بخش‌ها، می‌باشد.

انسجام و هماهنگی در این بخش‌ها را می‌توان با شاخص‌هایی چون: «میزان همکاری بخش‌های مختلف بعثه و سازمان»، «میزان استفاده از نتایج گزارش‌ها، در دیگر بخش‌ها»، «میزان همپوشی گزارش‌های نظارتی در بعثه و سازمان»، «تداخل وظایف و دوباره‌کاری‌ها در بخش‌های نظارتی»، «ارتباط منطقی بین برنامه ریزان و مدیران کاروان» و «هماهنگی بین مدیران کاروان و مدیران ستادی»، مورد سنجش قرار داد.

### ه- ترکیب نیروی انسانی:

از آنجا که کاروان‌ها از یک طرف دارای عوامل و نیروی انسانی خاصی بوده و بواسطه آنهاست مدیر به اداره‌ی امور گوناگون تحت نظر خود می‌پردازد؛ اینکه ترکیب نیروهای انسانی کاروان اعم از عوامل یا زائران چگونه باشد، نقشی بسزای در اثربخشی نظارت بر عملکرد مدیران کاروان‌ها، ایفا می‌نماید. اثر بخشی نیروی انسانی کاروان‌ها را می‌توان بر اساس شاخص‌هایی چون: «میزان تجانس زائران از نظر سنی، جنس و کف»، «میزان ثبات نیروها و عوامل کاروان»، «میزان ثبات نیروهای نظارتی» و «تعداد عوامل و تناسبات آن با حجم کاروان»، مورد سنجش قرار داد.

### و- ویژگی‌های ساختاری:

ویژگی‌های ساختاری حاکم بر نظارت، خود ارتباطی منطقی با اثر بخشی نظارت دارند. بعضی از مهمترین شاخص‌هایی که در سنجش اثر بخشی ویژگی‌های ساختاری می‌توانند به کار گرفته شوند، عبارتند از: «میزان تحولات مستمر ساختاری»، «تناسب ساختار با نوع کار، برنامه و فعالیت‌ها» و «تناسب اختیار و مسئولیت کاروان».

مدل ارائه شده باید مورد آزمون قرار گیرد تا صحت آن برای استفاده به اثبات برسد. از آنجا که الگو و مدل طراحی شده‌ی نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج برای اولین بار طراحی شده و عملاً به دلیل محدودی‌ زمانی تحقیق، امکان اجرای آزمایشی و قطعی آن وجود ندارد؛ تنها راه، مراجعه به آراء خبرگان در این زمینه است. به همین سبب محقق برای آزمون مدل مذکور با استفاده از روش دلفی، نظر خبرگان و صاحب نظران را اخذ و بر آن اساس الگوی طراحی شده را نقد و بررسی و در نهایت مورد تأیید قرار داده است.

مراحل آزمون دلفی مدل اکتشافی تحقیق، به شرح ذیل صورت پذیرفته است:  
 مرحله‌ی اول: تهیه‌ی خلاصه گزارشی از تحقیق تا مرحله‌ی الگوی پیشنهادی که مجموعاً شامل شاخه‌ها، ابعاد، مولفه‌ها و نهایتاً شاخص‌های پیشنهادی مربوط به هر یک از آنها می‌باشد.

مرحله‌ی دوم: طراحی پرسشنامه‌ای در مورد الگوی پیشنهادی و توضیح واژه‌های اصلی و موارد خواسته شده از خبرگان

مرحله سوم: تهیه‌ی فهرستی از اسامی خبرگان و صاحب نظران علمی و تجربی که از یک طرف با مباحث مدیریت و نظارت آشنا باشند و از طرف دیگر به امر نظارت بر عملکرد مدیران کاروان‌ها آگاه باشند. برای این منظور کسانی انتخاب شده‌اند که دارای رشته‌ی تحصیلی مدیریت (حداقل فوق لیسانس مدیریت) و سوابق تشریف به حج (حداقل ۳ بار) باشند.

مرحله چهارم: درخواست همکاری از خبرگان و ایجاد هماهنگی با آنها و توضیح شفاهی موضوع و ارائه مدل پیشنهادی در قالب پرسشنامه به هر یک از آنها.

مرحله پنجم: اخذ نظرات پیشنهادی صاحب نظران و خبرگان درباره‌ی مدل اکتشافی تحقیق

مرحله ششم: جمع بندی عقاید و نظریات بدست آمده

مرحله هفتم: اصلاح مدل نهایی بر اساس نظریات خبرگان

### جامعه‌ی آماری :

از آنجا که مدیران عملیاتی در حج تمتع، در قالب کاروان‌ها به حج اعزام می‌شوند، جامعه آماری این تحقیق عبارت است از مجموعه‌ی کاروان‌ها و عوامل ذی مدخل در

#### د- هماهنگی و انسجام :

از آنجا که نظارت بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج تمتع، توسط بخش‌های مختلف صورت می‌گیرد، اثر بخشی آن مستلزم، عملکرد هماهنگ و منسجم این بخش‌ها، می‌باشد.

انسجام و هماهنگی در این بخش‌ها را می‌توان با شاخص‌هایی چون: «میزان همکاری بخش‌های مختلف بعثه و سازمان»، «میزان استفاده از نتایج گزارش‌ها، در دیگر بخش‌ها»، «میزان همپوشی گزارش‌های نظارتی در بعثه و سازمان»، «تداخل وظایف و دوباره‌کاری‌ها در بخش‌های نظارتی»، «ارتباط منطقی بین برنامه ریزان و مدیران کاروان» و «هماهنگی بین مدیران کاروان و مدیران ستادی»، مورد سنجش قرار داد.

#### ه- ترکیب نیروی انسانی:

از آنجا که کاروان‌ها از یک طرف دارای عوامل و نیروی انسانی خاصی بوده و بواسطه‌ی آنهاست که مدیر به اداره‌ی امور گوناگون تحت نظر خود می‌پردازد؛ اینکه ترکیب نیروهای انسانی کاروان اعم از عوامل یا زائران چگونه باشد، نقشی بسزای در اثر بخشی نظارت بر عملکرد مدیران کاروان‌ها، ایفا می‌نماید. اثر بخشی نیروی انسانی کاروان‌ها را می‌توان بر اساس شاخص‌هایی چون: «میزان تجانس زائران از نظر سنی، جنسی و کیفی»، «میزان ثبات نیروها و عوامل کاروان»، «میزان ثبات نیروهای نظارتی» و «تعداد عوامل نظارتی و تناسب آن با حجم کاروان»، مورد سنجش قرار داد.

#### و- ویژگی‌های ساختاری:

ویژگی‌های ساختاری حاکم بر نظارت، خود ارتباطی منطقی با اثر بخشی نظارت دارند. بعضی از مهمترین شاخص‌هایی که در سنجش اثر بخشی ویژگی‌های ساختاری می‌توانند به کار گرفته شوند، عبارتند از: «میزان تحولات مستمر ساختاری»، «تناسب ساختار با نوع کار، برنامه و فعالیت‌ها» و «تناسب اختیار و مسئولیت کاروان».

### ۳- شاخص‌های نظارتی شاخهٔ زمینه‌ای :

شاخهٔ زمینه‌ای مدل نظارت اثربخش بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج تمتع، به دو بعد ملی و فراملی تقسیم شده است. از آنجا که فرآیند حج در دو کشور ایران و عربستان صورت می‌گیرد، عوامل محیطی موثر بر نظارت در سازمان حج و زیارت نیز قابل تقسیم به دو دسته‌ی درون مرزی (ایران) و برون مرزی (عربستان) می‌باشند. این تقسیم بر اساس مطالعات حاصل از شناخت وضعیت موجود سازمان حج و زیارت در موسم حج تمتع صورت گرفته است.

#### ۳/۱- شاخص‌های ملی:

از آنجا که در انجام مناسک حج، به نسبت زیادی عوامل فرهنگی ایفای نقش می‌کنند؛ اثر بخشی نظارت بر عملکرد مدیران کاروان‌ها هم، متأثر از این عوامل می‌باشد. اثر بخشی عوامل فرهنگی در نظارت بر عملکرد مدیران کاروان‌ها را می‌توان از طریق شاخص‌هایی چون: «میزان آشنایی مدیران با آداب و رسوم بومی زائران»، «میزان آشنایی مدیران با احکام و مناسک حج»، «میزان حاکمیت فرهنگ تعاون و مشارکت بر کاروان» و «میزان روحیه‌ی جمع‌گرایی و پرهیز از فردگرایی»، مورد سنجش قرار داد. علاوه بر این سازمان حج و زیارت، در مسیر انجام وظایف خود، نیازمند همکاری با سازمان‌ها و ادارات مختلف دیگری است، که قوانین و مقررات حاکم بر آنها و کیفیت همکاری بین آنها در اثر بخشی نظارت تأثیر بسزایی دارد. «محدودیتها و تناقضات قانونی»، «محدودیت‌های ناشی از سازمان‌های مرتبط با حج» و «گروه‌گرایی در انتخاب بازرسان» می‌تواند به عنوان شاخص سنجش اثر بخشی مؤلفه‌های فوق، مورد استفاده قرار بگیرد.

#### ۳/۲- شاخص‌های فراملی:

از آنجا که عملیات اصلی حج در سرزمین عربستان صورت می‌گیرد، عوامل فرهنگی، قانونی، سیاسی و جغرافیایی عربستان هم در اثر بخشی نظارت بر عملکرد مدیران کاروان‌ها، تأثیر بسزایی دارد که برای سنجش هر یک لازم است شاخص‌هایی متناسب در نظر گرفته شود. مؤلفه‌ی فرهنگی مربوط به عربستان که بر نظارت بر عملکرد مدیران کاروان‌ها، اثر دارد، را می‌توان با شاخص‌هایی چون: «میزان آگاهی به آداب و رسوم

رفتاری مردم عربستان»، «میزان آگاهی و تسلط بر زبان و ادبیات عربی» و «حساسیت‌های مذهبی و قومی در عربستان» مورد سنجش قرار داد. مؤلفه قانونی مربوط به عربستان را می‌توان با شاخص «میزان آگاهی به قوانین و مقررات و ساختار حج عربستان» مورد سنجش قرار داد. «حساسیت‌های سیاسی - امنیتی در عربستان» و «فشارهای سیاسی بین‌المللی در عربستان»، می‌توانند شاخصهای مهمی باشند که اثر بخشی مؤلفه سیاسی را مورد سنجش قرار می‌دهند. «میزان آشنایی مدیران با سرزمین عربستان» و «شرایط جغرافیایی و قدرت انطباق‌پذیری» از جمله شاخص‌های مهم هستند که می‌توانند اثر بخشی مؤلفه جغرافیایی را مورد سنجش قرار دهند.

الف - متغیرهای مستقل و وابسته ی تحقیق :

سه شاخه ی رفتاری، ساختاری و زمینه ای و شاخصهای مربوطه، در واقع متغیرهای مستقلی هستند که برای سنجش متغیر وابسته ی این تحقیق، یعنی « اثربخشی نظارت بر عملکرد مدیران کاروان‌ها» طراحی گردیده اند. متغیر وابسته هم با دو بعد تحقق اهداف فردی و اجتماعی و هر یک از آنها هم با متغیرهای « امور پشتیبانی» و «انجام مناسک و زیارات» تبیین شده است.

هر یک از متغیرهای مربوط به شاخه ی رفتاری، ساختاری و زمینه ای و همچنین متغیر وابسته به نوبه خود بر اساس شاخصهای خاص مورد سنجش قرار گرفته و زمینه ی انجام این تحقیق را فراهم نموده اند.

نمودار شماره (۱) شاخصهای مربوط به هر یک از متغیرها و نیز ارتباط بین متغیرهای مستقل و وابسته را نشان می‌دهد:

### اعتبار سنجی شاخص‌های مدل تحقیق:

بعد از اینکه شاخه‌ها، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل تحقیق پیرامون نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج تمتع، طراحی گردید؛ قبل از هر گونه استفاده از آن حصول اطمینان از اعتبار و روایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مطرح شده، از جمله ضروریات است؛ بدین معنی که باید مشخص شود که آیا شاخص‌هایی که برای ارزیابی مؤلفه‌های نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج و زیارت، طراحی شده‌اند، روایی لازم را دارند و آن را می‌سنجند یا خیر؟

مدل ارائه شده باید مورد آزمون قرار گیرد تا صحت آن برای استفاده به اثبات برسد. از آنجا که الگو و مدل طراحی شدهی نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج برای اولین بار طراحی شده و عملاً به دلیل محدودهی زمانی تحقیق، امکان اجرای آزمایشی و قطعی آن وجود ندارد؛ تنها راه، مراجعه به آراء خبرگان در این زمینه است. به همین سبب محقق برای آزمون مدل مذکور با استفاده از روش دلفی، نظر خبرگان و صاحب نظران را اخذ و بر آن اساس الگوی طراحی شده را نقد و بررسی و در نهایت مورد تأیید قرار داده است.

مرحله آزمون دلفی مدل اکتشافی تحقیق، به شرح ذیل صورت پذیرفته است:  
 مرحله اول: تهیهی خلاصه گزارشی از تحقیق تا مرحلهی الگوی پیشنهادی که مجموعاً شامل شاخه‌ها، ابعاد، مولفه‌ها و نهایتاً شاخص‌های پیشنهادی مربوط به هر یک از آنها می‌باشد.

مرحله دوم: طراحی پرسشنامه‌ای در مورد الگوی پیشنهادی و توضیح واژه‌های اصلی و موارد خواسته شده از خبرگان

مرحله سوم: تهیهی فهرستی از اسامی خبرگان و صاحب نظران علمی و تجربی که از یک طرف با مباحث مدیریت و نظارت آشنا باشند و از طرف دیگر به امر نظارت بر عملکرد مدیران کاروان‌ها آگاه باشند. برای این منظور کسانی انتخاب شده‌اند که دارای رشته‌ی تحصیلی مدیریت (حداقل فوق لیسانس مدیریت) و سوابق تشریح به حج (حداقل ۳ بار) باشند.

مرحله چهارم: درخواست همکاری از خبرگان و ایجاد هماهنگی با آنها و توضیح شفاهی موضوع و ارائه مدل پیشنهادی در قالب پرسشنامه به هر یک از آنها.

مرحله پنجم: اخذ نظرات پیشنهادی صاحب نظران و خبرگان درباره‌ی مدل اکتشافی تحقیق

مرحله ششم: جمع بندی عقاید و نظریات بدست آمده

مرحله هفتم: اصلاح مدل نهایی بر اساس نظریات خبرگان

### جامعه‌ی آماری :

از آنجا که مدیران عملیاتی در حج تمتع، در قالب کاروان‌ها به حج اعزام می‌شوند، جامعه آماری این تحقیق عبارت است از مجموعه‌ی کاروان‌ها و عوامل ذی مدخل در



عملکرد آن‌ها مانند خود مدیران کاروان، روحانیون کاروان، نمایندگان زائران در هر کاروان، ناظرانی که نظارت کاروان‌ها را بر عهده دارند و مدیران ستادی (شامل مدیران استانی و مدیران مستقر در مکه و مدینه) با توجه به این که تعداد کاروان‌های حج تمتع حدود ۹۱۱ کاروان است که یکسال در میان به حج اعزام می‌شوند، تعداد کاروان‌هایی که در قلمرو زمانی این تحقیق (سال ۱۳۸۱) مورد مطالعه قرار گرفته اند ۴۵۰ کاروان بوده است.

### نمونه و روش نمونه‌گیری :

برآورد نمونه‌ی آماری با استفاده از روشهای تعیین نمونه ۲۱۰ کاروان بوده است. از آنجا که کاروان‌ها بر حسب تقسیم‌بندی استانی کشور در ۲۸ استان پراکنده هستند و تعداد کاروان‌های حج تمتع و مدیران آنها در هر استان در سازمان حج و زیارت مشخص است؛ مناسبترین روش نمونه‌گیری طبقه‌ای بوده و درون هر طبقه هم از نمونه‌گیری تصادفی ساده برای انتخاب آزمودنی‌ها استفاده شده است.

متغیرهای وابسته

اثر بخشی نظارت بر عملکرد مدیران کاروان‌ها			
اهداف اجتماعی		تحقق اهداف فردی	
انجام مراسم و زیارات	امور پشتیبانی	انجام مناسک	امور پشتیبانی
- برانت	- آموزش و توجیه	- عمره	-
- زیارت	- تدارکات	- تمتع	- آموزش
- دعای کمیل		- وقوف	- تدارکات
- کنترل همگانی		- رمی جمرات	- تأمین
- حرکت‌های گروهی		- قربانی و تقصیر	- مسکن
- امور فرهنگی		- خروج از منی	- تغذیه
- مسائل سیاسی		- کیفیت مناسک	- بهداشت و ایمنی
- امنیتی			- حمل و نقل
			- امور مالی

شاخه‌ی ساختار	
ماهیت	فرآیند
- ارکان ساختار	- خط مشی‌ها و سیاستها
- ویژگی‌های ساختار	- شاخصها و استانداردهای نظارتی
- شیوه‌های نظارتی	- ماهیت اطلاعات
- قوانین و مقررات	- نتایج کنترل
- هماهنگی و انسجام	
- حیطه‌ی نظارت	
- ترکیب نیروی انسانی	

متغیرهای مستقل

شاخه‌ی زمینه	
فراملی	ملی
- فرهنگی	- فرهنگی
- قانونی	- قانونی
- سیاسی	- سیاسی اجتماعی
- جغرافیایی	

شاخه‌ی رفتار	
کنترل کنندگان	کنترل شونده‌گان
- دانش	- تکرش
- توانایی	- مهارت‌های مدیریتی
- تکرش به نظارت	- عوامل شخصیتی
- مهارت‌های نظارتی	
- مقبولیت	
- انگیزش	

### فرضیه‌های تحقیق:

مبتنی بر مدل حاکم بر تحقیق، فرضیه‌ی تحقیق و فرضیه‌ی تهی به صورت زیر تعریف شده‌اند:

بین متغیرهای رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای با نظارت اثربخش بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج تمتع، رابطه‌ی معنی‌داری وجود ندارد:  $H_0$

بین متغیرهای رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای با نظارت اثربخش بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج تمتع، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد:  $H_1$

بنابراین در این تحقیق سه فرضیه‌ی اصلی مطرح است که به ۲۷ فرضیه‌ی نهایی منتهی شده‌اند و عبارتند از:

الف - بین ویژگی‌های کنترل‌کنندگان و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروانهای حج تمتع، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

(۱) - بین دانش کنترل‌کنندگان و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروانهای حج تمتع، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

(۲) - بین توانایی کنترل‌کنندگان به نظارت و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروانهای حج تمتع، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

(۳) - بین نگرش کنترل‌کنندگان به نظارت و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروانهای حج تمتع، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

(۴) - بین مقبولیت کنترل‌کنندگان و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروانهای حج تمتع، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

(۵) - بین انگیزش کنترل‌کنندگان و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروانهای حج تمتع، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

(۶) - بین مهارت‌های نظارتی کنترل‌شوندگان و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروانهای حج تمتع، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

(۷) - بین نگرش کنترل‌شوندگان به سازمان و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروانهای حج تمتع، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

(۸) - بین مهارت‌های مدیریتی کنترل‌شوندگان و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروانهای حج تمتع، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

- (۹) - بین عوامل شخصیتی کنترل شونده‌گان و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروانهای حج تمتع، رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.
- (ب) - بین متغیرهای ساختاری و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروانهای حج تمتع، رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.
- (۱۰) - بین شاخصها و استانداردهای نظارتی و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروانهای حج تمتع، رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.
- (۱۱) - بین خط مشی‌ها و سیاستهای نظارتی و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروانهای حج تمتع، رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.
- (۱۲) - بین ماهیت اطلاعات و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروانهای حج تمتع، رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.
- (۱۳) - بین نتایج کنترل و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروانهای حج تمتع، رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.
- (۱۴) - بین ارکان ساختار و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروانهای حج تمتع، رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.
- (۱۵) - بین شیوه‌های نظارتی و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروانهای حج تمتع، رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.
- (۱۶) - بین قوانین و مقررات نظارتی و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروانهای حج تمتع، رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.
- (۱۷) - بین هماهنگی و انسجام واحدهای نظارتی و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروانهای حج تمتع، رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.
- (۱۸) - بین حیطةی نظارت و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروانهای حج تمتع، رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.
- (۱۹) - بین ترکیب نیروی انسانی و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروانهای حج تمتع، رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.
- (۲۰) - بین ویژگی‌های ساختاری و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروانهای حج تمتع، رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.
- ج- بین متغیرهای زمینه‌ای و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروانهای حج تمتع، رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.

- (۲۱)- بین عوامل فرهنگی و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج تمتع، رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.
- (۲۲)- بین عوامل قانونی و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج تمتع، رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.
- (۲۳)- بین عوامل سیاسی و اجتماعی و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج تمتع، رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.
- (۲۴)- بین عوامل فرهنگی عربستان و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج تمتع، رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.
- (۲۵)- بین عوامل قانونی عربستان و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج تمتع، رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.
- (۲۶)- بین عوامل سیاسی عربستان و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج تمتع، رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.
- (۲۷)- بین عوامل جغرافیایی عربستان و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج تمتع، رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.

### نوع و روش تحقیق :

تحقیق حاضر به لحاظ دسته بندی بر مبنای هدف، کاربردی و بر مبنای نحوه ی گردآوری داده‌ها، توصیفی است و از آنجا که در این تحقیق بحث از وجود رابطه معنی دار بین متغیر وابسته و متغیرهای مستقل می باشد، روش آماری حاکم بر تحلیل داده‌ها، همبستگی است. از طرف دیگر چون می توان این وابستگی را به صورت تابع خطی نشان داد، آماره‌ی آزمون، همبستگی و نیز رگرسیون خطی ساده و چندگانه می باشد، که در بکارگیری آنها و در مسیر تسهیل محاسبات، بخصوص در طراحی مدل نظارت اثربخش بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج تمتع، از نرم افزار SPSS، بهره گرفته شده است.

## روش جمع آوری اطلاعات :

برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز در مراحل مختلف فرآیند تحقیق، از روش‌های کمی و کیفی مانند مطالعه ی اسنادی و کتابخانه ای (به منظور تعیین چارچوب مفهومی موضوع و تبیین متغیرها) و مطالعات پیمایشی (در مرحله‌ی مطالعات اکتشافی و شناخت شاخه‌ها، ابعاد مؤلفه‌ها و شاخصهای مورد نظر) استفاده شده است. همچنین از مصاحبه‌های آزاد و نیمه هدایت شده (در بخشهای مختلفی از مدیریت‌های ستادی و یا صفی و نیز بخشهای خاص در سطوح عالی، میانی و عملیاتی)، روش دلفی (در رابطه با اعتبار سنجی شاخصهای نظارت) و پرسشنامه (جهت نظرسنجی آزمودنی‌ها) در جمع آوری داده‌های مورد نیاز بهره گرفته شده است.

پرسشنامه نظر سنجی در قالب پنج پرسشنامه ی فرعی "مدیران کاروان"، "مدیران ستادی"، "زائران"، "روحانیون"، و "ناظران" طراحی گردیده که با همکاری سازمان حج و زیارت، هم در گردهمایی‌های مختلف و هم از طریق پست برای مدیران کاروان‌ها در سال ۸۱ ارسال و سپس جمع آوری و مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

روش‌های متعددی برای تعیین اعتبار<sup>۱</sup> اندازه‌گیری وجود دارد از قبیل: اعتبار محتوی، اعتبار ملاکی، اعتبار سازه و آزمون علامت زوجی. در این تحقیق از روش اعتبار محتوا برای تعیین روایی ابزار اندازه گیری استفاده شده است. برای تحقق اعتبار محتوا در پرسشنامه‌ی اثر بخشی نظارت بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج، ابتداءً ویژگی‌ها و شاخص‌هایی که عوامل مرتبط با اثر بخشی نظارت را می‌سنجند و خود ویژگی‌های مربوط به اثر بخشی، از ادبیات موضوع و نیز مطالعه‌ی سازمان حج و زیارت استخراج نظر خبرگان فن در مورد آنها اخذ گردید. برای محاسبه‌ی پایایی ابزار اندازه‌گیری، شیوه‌های مختلفی از قبیل: «اجرای دوباره»، «روش موازی»، روش دو نیمه کردن»، «روش کو در- ریچارد سون» و «روش الفای کرونباخ<sup>۲</sup>»، به کار برده می‌شود، که در این تحقیق از روش الفای کرونباخ استفاده شده است. در این تحقیق برای محاسبه ضریب پایایی (آلفا) از نرم افزار SPSS استفاده شده که مقدار آن برای مجموع سؤال‌های

---

1. Reliability

2. Cronbach's Alpha

تخصصی ۰/۸۸ بدست آمده است و نیز آلفای بدست آمده برای سؤال‌های مدیران کاروان، مدیران ستادی، زائران، روحانیون و ناظران به ترتیب عبارت از: «۰/۹۰۶۵، ۰/۹۰۷۶، ۰/۸۵۹۴، ۰/۸۱۲۱ و ۰/۷۰۹۴» می‌باشد. این نتیجه بیانگر آن است که پرسشنامه‌ی تحقیق از پایایی بالایی برخوردار است و می‌توان به نتایج حاصل از آن اعتماد کرد

### نتایج تحقیق:

از مجموع ۲۷ فرضیه‌ی تحقیق، ۱۰ فرضیه رد و ۱۷ فرضیه تأیید شده است. از شاخه‌ی رفتاری رابطه‌ی معنا دار میان، دانش، انگیزش، نگرش، توانایی و مهارت‌های نظارتی کنترل‌کنندگان (به ترتیب با ضریب همبستگی ۰/۷۶۶، ۰/۲۰۵، ۰/۶۵۹، ۰/۱۳۹ و ۰/۵۷۸) و همچنین عوامل شخصیتی و مهارت‌های مدیریتی کاروان (به ترتیب با ضریب همبستگی ۰/۴۵۵ و ۰/۶۰۴) با نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج تمتع، در سطح اطمینان ۹۹٪ مورد تأیید واقع شده است.

از شاخه‌ی ساختاری رابطه‌ی معنا دار میان «وجود هماهنگی و انسجام در ساختار»، «شیوه‌های نظارتی»، «ویژگی‌های ساختاری»، «حیطه‌ی نظارت»، «قوانین و مقررات نظارتی» و «نتایج کنترل» (به ترتیب با ضریب همبستگی ۰/۴۵۴، ۰/۵۷۱، ۰/۴۵۵، ۰/۲۶۹، ۰/۴۵۴ و ۰/۴۴۴) با نظرات اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج تمتع، در سطح اطمینان ۹۹٪ مورد تأیید واقع شده است.

و از شاخه‌ی زمینه‌ای رابطه‌ی معنا دار میان «مسایل سیاسی-اجتماعی»، «مسایل فرهنگی»، «امور قانونی» و «مسایل جغرافیایی عربستان» (به ترتیب با ضریب همبستگی ۰/۱۹۱، ۰/۲۵۶، ۰/۳۱۸ و ۰/۲۶۹) با نظرات اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج تمتع، در سطح اطمینان ۹۹٪ مورد تأیید قرار گرفته است.

درآزمون فرضیات اصلی تحقیق، ارتباط معنی دار هر سه شاخه‌ی رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای (به ترتیب با ضریب همبستگی ۰/۷۲۶، ۰/۲۸۸ و ۰/۲۴۳) با نظرات اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج تمتع، در سطح اطمینان ۹۹٪ مورد تأیید واقع شده است.

جداول (۱)، (۲) و (۳) به ترتیب نتایج آزمون فرضهای مهم رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای؛  
جداول (۴)، (۵) و (۶) به ترتیب نتایج آزمون فرضهای مهم رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای؛  
و جدول (۷) نتیجه آزمون فرضهای اصلی را نشان می‌دهند:

ردیف	فرضیه		سطح معنی داری محاسبه شده (sig)	سطح معنی داری مورد انتظار ( $\alpha$ )	نتیجه‌ی آزمون	
	متغیر	عنوان			تأیید	ره
۱	X <sub>۱۱</sub>	دانش کنترل کنندگان	./۰۰۰	./۰۱	x	
۲	X <sub>۱۲</sub>	توانایی کنترل کنندگان	./۰۴۵	./۰۵	x	
۳	X <sub>۱۳</sub>	نگرش کنترل کنندگان	./۰۰۰	./۰۱	x	
۴	X <sub>۱۴</sub>	مهارت‌های نظارتی کنترل کنندگان	./۰۰۰	./۰۱	x	
۵	X <sub>۱۵</sub>	مقبولیت نظارتی کنترل کنندگان	./۳۱۹	./۰۵	x	
۶	X <sub>۱۶</sub>	انگیزش کنترل کنندگان	./۰۰۳	./۰۱	x	
۷	X <sub>۲۱</sub>	نگرش مدیران کاروان	./۲۸۴	./۰۵	x	
۸	X <sub>۲۲</sub>	مهارت‌های مدیریتی مدیران کاروان	./۰۰۰	./۰۱	x	
۹	X <sub>۲۳</sub>	عوامل شخصیتی مدیران کاروان	./۰۰۰	./۰۱	x	

جدول شماره (۱): آزمون فرض‌های مهم رفتاری

ردیف	فرضیه		سطح معنی داری محاسبه شده (sig)	سطح معنی داری مورد انتظار ( $\alpha$ )	نتیجه‌ی آزمون	
	متغیر	عنوان			تأیید	ره
۱	Y <sub>۱۱</sub>	شاخص‌ها و استانداردهای نظارتی	./۷۹۹	./۰۵	x	
۲	Y <sub>۱۲</sub>	خط مشی‌ها و سیاست‌های نظارتی	./۲۳۱	./۰۵	x	
۳	Y <sub>۱۳</sub>	ماهیت اطلاعات	./۶۷۴	./۰۵	x	
۴	Y <sub>۱۴</sub>	نتایج کنترل	./۰۰۰	./۰۱	x	
۵	Y <sub>۲۱</sub>	ارکان ساختار	./۴۷۹	./۰۵	x	
۶	Y <sub>۲۲</sub>	شیوه‌های نظارتی	./۰۰۰	./۰۱	x	
۷	Y <sub>۲۳</sub>	قوانین و مقررات	./۰۰۰	./۰۱	x	
۸	Y <sub>۲۴</sub>	هماهنگی و انسجام	./۰۰۰	./۰۱	x	
۹	Y <sub>۲۵</sub>	حیطه‌ی نظارت	./۰۰۰	./۰۱	x	
۱۰	Y <sub>۲۶</sub>	ترکیب نیروی انسانی	./۷۷۱	./۰۵	x	
۱۱	Y <sub>۲۷</sub>	ویژگی‌های ساختار	./۰۰۰	./۰۱	x	

جدول شماره (۲): نتایج آزمون فرض‌های مهم ساختاری



ردیف	فرضیه		سطح معنی داری محاسبه شده (sig)	سطح معنی داری مورد انتظار ( $\alpha$ )	نتیجه‌ی آزمون	
	متغیر	عنوان			رد	تأیید
۱	Z <sub>۱۱</sub>	مسایل فرهنگی ملی	۰/۱۴۲	۰/۰۵	×	×
۲	Z <sub>۱۲</sub>	امور قانونی ملی	۰/۵۹۷	۰/۰۵	×	×
۳	Z <sub>۱۳</sub>	مسایل سیاسی- اجتماعی ملی	۰/۰۰۵	۰/۰۱	×	×
۴	Z <sub>۲۱</sub>	مسایل فرهنگی فراملی	۰/۰۰۰	۰/۰۱	×	×
۵	Z <sub>۲۲</sub>	امور قانونی فراملی	۰/۰۰۰	۰/۰۱	×	×
۶	Z <sub>۲۳</sub>	مسایل سیاسی فراملی	۰/۲۰۱	۰/۰۵	×	×
۷	Z <sub>۲۴</sub>	مسایل جغرافیایی فراملی	۰/۰۰۰	۰/۰۱	×	×

جدول شماره (۳): نتایج فرض‌های مهم زمینه‌ای

ردیف	فرضیه		سطح معنی داری محاسبه شده (sig)	سطح معنی داری مورد انتظار ( $\alpha$ )	نتیجه‌ی آزمون	
	متغیر	عنوان			رد	تأیید
۱	X <sub>۱</sub>	کنترل کنندگان	۰/۰۰۰	۰/۰۱	×	×
۲	X <sub>۲</sub>	کنترل شوندگان	۰/۰۰۰	۰/۰۱	×	×

جدول شماره (۴): نتایج آزمون فرض‌های اهم رفتاری

ردیف	فرضیه		سطح معنی داری محاسبه شده (sig)	سطح معنی داری مورد انتظار ( $\alpha$ )	نتیجه‌ی آزمون	
	متغیر	عنوان			رد	تأیید
۱	Y <sub>۱</sub>	فرآیند	۰/۰۰۸	۰/۰۵	×	×
۲	Y <sub>۲</sub>	ماهیت	۰/۰۰۱	۰/۰۱	×	×

جدول شماره (۵): نتایج آزمون فرض‌های اهم ساختاری

ردیف	فرضیه		سطح معنی داری محاسبه شده (sig)	سطح معنی داری مورد انتظار ( $\alpha$ )	نتیجه‌ی آزمون	
	متغیر	عنوان			رد	تأیید
۱	Z <sub>۱</sub>	عوامل ملی	۰/۸۲۹	۰/۰۵	×	×
۲	Z <sub>۲</sub>	عوامل فراملی	۰/۰۰۰	۰/۰۱	×	×

جدول شماره (۶): نتایج آزمون‌های فرض‌های اهم زمینه‌ای

ردیف	فرضیه		سطح معنی داری محاسبه شده (sig)	سطح معنی داری مورد انتظار ( $\alpha$ )	نتیجه‌ی آزمون	
	متغیر	عنوان			رد	تأیید
۱	X	عوامل رفتاری	۰/۰۵۰	۰/۰۵	×	×
۲	Y	عوامل ساختاری	۰/۰۲۹	۰/۰۵	×	×
۳	Z	عوامل زمینه‌ای	۰/۰۳۱	۰/۰۵	×	×

جدول شماره (۷): نتایج آزمون فرض‌های اصلی

با توجه به نتایج حاصل از جدول فوق مشخص می‌شود که هر سه فرضیه اصلی تحقیق تأیید می‌شوند و بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که:

- با ۹۵٪ احتمال، بین عوامل رفتاری، عوامل ساختاری و همچنین عوامل زمینه‌ای و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج تمتع، رابطه‌ی معنی دار تأیید می‌گردد.

- با توجه به جدول (۷) ضریب همبستگی سه فرضیه‌ی  $Z, Y, X$  به ترتیب ۰/۷۲۶، ۰/۲۸۸ و ۰/۲۴۳ می‌باشد و این دال بر آن است که همبستگی بین عوامل رفتاری و متغیر معیار در رتبه‌ی اول، سپس عوامل ساختاری و در رتبه‌ی سوم عوامل زمینه‌ای قرار دارد؛ ولی میزان همبستگی بین عوامل رفتاری و اثر بخشی نظارت بالای حد متوسط و قوی اما میزان همبستگی عوامل ساختاری و زمینه‌ای زیر حد متوسط قرار دارد.

- مثبت بودن ضریب همبستگی در هر سه فرضیه‌ی فوق بیانگر آن است که بین آنها و نظارت اثر بخش بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج تمتع، رابطه‌ای معنی دار و مستقیم وجود دارد.

### پیشنهادات اصلاحی :

مبتنی بر نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها و نیز یافته‌های توصیفی تحقیق می‌توان در مسیر اقدامات اصلاحی به عنوان آخرین مرحله از فرآیند کنترل اثربخش، در رابطه با عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای به پیشنهادات زیر اشاره نمود :

در میان متغیرهای رفتاری، دانش کنترل کنندگان همبستگی بالایی را با متغیر وابسته نشان می‌دهد. بر این اساس پیشنهاد می‌گردد که اولاً، در هنگام استخدام و به کارگیری ناظران، به رشته‌ی تحصیلی آنان و تناسب آن با وظایف نظارتی، ثانیاً، به آشنا نمودن ناظران با آنچه باید نظارت کنند از طریق دوره‌های آموزشی و تخصصی و ثالثاً، ضمن پرهیز از به کارگیری افراد کم تجربه در امر نظارت، تلاش گردد که ناظرین حتی المقدور از بین مدیران با سابقه انتخاب شوند.

از به کارگیری افرادی که شم اطلاعاتی و پلیسی دارند، در امر نظارت خوداری شده و با ترویج دید مثبت گرایی از مچ گیری و دید منفی پرهیز گردد.

در راستای اثربخش نمودن نظارت، تقویت مهارت برقراری ارتباط با دیگران در مسیر جمع‌آوری اطلاعات، مهارت تجزیه و تحلیل اطلاعات در مسیر دستیابی به اطلاعات درست و صحیح و آشنایی با مهارت‌های روانشناختی، برای ناظران از ضروریات است.

باتوجه به نتایج تحقیق، انگیزه‌های معنوی عامل اصلی و انگیزه‌های مادی همبستگی قابل توجهی را نشان نمی‌دهند، جای آن دارد که سازمان حج و زیارت به انگیزه‌های معنوی افراد که ریشه در ماهیت واقعی حج و فطرت و نیاز متعالی انسان‌ها به پرستش دارد، توجه ویژه بنماید.

از گنج‌نمیدن مواردی در موضوع نظارت که با پاسخگویی مدیران کاروان در تعارض است، به شدت پرهیز و با ارزیابی عملکرد مدیران، کسانی که از درجه ی بالایی از پاسخگویی برخوردار بوده و در عمل تعهد کاری بیشتری داشته‌اند، مورد تشویق قرار بگیرند.

برای ناظران دوره‌های مهارت‌های نظارتی در ابعاد مختلف و برای مدیران کاروان، دوره‌های مدیریتی کوتاه مدت در ابعاد مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی برگزار گردد. در راستای بهینه نمودن آموزش‌ها توجه جدی به «تناسب موضوعات با وظایف و عملکردهای مدیران»، «تناسب سطح آموزش‌ها با سطح فکر مدیران»، «کاربردی کردن آموزش‌ها از طریق بیان مصادیق»، «جدی گرفتن آموزش‌ها از طریق نظارت دقیق تر بر آزمون‌ها» و «پویا و به روز نمودن آموزش‌ها از طریق تأثیر عملی آن در رتبه‌بندی مجدد مدیران»، از جمله امور ضروری است.

اتخاذ شیوه‌های نظارتی مبتنی بر اعتمادسازی هزینه‌ای دارد که باید آن را پرداخت، برقراری ظوابط کنترلی کاربردی و مبتنی بر اعتماد، قراردادان صندوق پیشنهادات در هر کاروان و نظارت‌های سرزده و بدون اطلاع قبلی، از جمله مواردی است که می‌تواند به اعتمادسازی منجر شود.

در مسیر تصحیح نگاه متقابل مدیر کاروان و ناظر به هم اقدامات مناسب صورت پذیرد به گونه‌ای که نه مدیر ناظر را مچ گیر و بهانه جو تلقی نماید و نه ناظر با سؤظن و به دیده‌ی یک مجرم به مدیر نگاه کند.

حتی المقدور باید به کنترل‌های بعد از عمل توجه بیشتری شده و نتایج ارزیابی به مدیران منعکس گردد به نحوی که هم در رابطه با نقاط ضعف شفاف سازی شود و هم در رابطه با نقاط قوت تشویق به عمل آید.

تقویت هماهنگی و انسجام بین بخشهای نظارتی (مخصوصاً در بعثه و سازمان) از طریق ساختارمند کردن فعالیتهای مربوطه و جلوگیری از تداخل وظایف بین ناظران و مدیران ستادی.

تلاش در تعدیل انتظارات سازمان از مدیران و برقراری تناسب بین اختیارات و مسؤولیتهای آنها.

آشنا نمودن هرچه بیشتر مدیران با آداب و رسوم، حساسیتهای مذهبی و قومی و جغرافیایی عربستان (مخصوصاً شهرهای جده، مکه و مدینه).

بر اساس نتایج تحقیق، متغیرهای رفتاری در مقایسه با ساختاری و زمینه ای، بیشترین همبستگی را با نظارت اثربخش بر عملکرد مدیران نشان می دهد و این دال بر این است که توجه به عوامل انسانی باید در اولویت قرار بگیرد. در این مسیر پیشنهاد می گردد که اولاً، با تجدید نظر در ساختار حج، از بوروکراسی آن کاسته و به جنبه‌های انسانی توجه بیشتری شود و ثانیاً، با شفاف سازی خلاءهای ساختار حج در ایران و عربستان، بر طرف گردد.

سازمان حج و زیارت با تأسیس "مجتمع آموزش عالی حج" (و یا حداقل تعریف گرایش خاصی در کارشناسی ارشد یکی از دانشگاههای معتبر با عنوان «مدیریت حج»)، زمینه ی آموزش و پژوهش در ابعاد رفتاری، ساختاری و زمینه ای و تربیت نیروی انسانی لازم در بخشهای مختلف و بویژه، ناظران و مدیران مورد نیاز خود را فراهم آورد. همچنین پیشنهاد می گردد، طرحی جامع در ابعاد مختلف رفتاری، ساختاری و زمینه ای در رابطه با مباحث مختلف و بویژه مباحث نظارتی، تهیه و تدوین گردد و تحت نظارت شورای عالی پژوهش‌های سازمان حج، به اقدامات جدی و عملی در زمینه‌های مدیریت حج و ارزیابی و نظارت بر آن دست زده شود و از این طریق بین پژوهش، آموزش و اجرا، پیوندی واقعی و عملی صورت پذیرد.

## منابع و مآخذ :

- ۱) آذر، عادل؛ مؤمنی، منصور؛ (۱۳۷۷)، «آمار و کاربرد آن در مدیریت». انتشارات سمت، چاپ دوم.
- ۲) الوانی، سید مهدی، (۱۳۸۰): «ویژگیهای نظام کارآمد نظارتی»، مجموعه مقالات: دومین همایش علمی و پژوهشی نظارت و بازرسی در کشور، سازمان بازرسی کل کشور - دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه تهران، تهران، تهران.
- ۳) جاجرمی زاده، محسن، (۱۳۷۴): «رساله کارشناسی ارشد»، دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه تهران، تهران، تهران.
- ۴) جوادی آملی، عبدالله، (۱۳۷۷): «صهباي حج»، قم، مرکز نشر اسراء.
- ۵) رابینز، استیفن، پی (۱۳۷۸): ترجمه پارسائیان، اعرابی: «مبانی رفتار سازمانی». تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
- ۶) رابینز، استیفن، بی (۱۳۸۰): ترجمه پارسائیان - اعرابی؛ «رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها»، تهران؛ دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
- ۷) رخشنده رو، (۱۳۷۸): «جایگاه و نقش نظارت در نظام جمهوری اسلامی ایران» مجموعه مقالات، «چهارمین اجلاس بازرسان کل آسیا (آمبودزمان)»، امور بین الملل.
- ۸) زاهدی، شمس السادات، «تحلیلی سیستمی از مدیریت حج در جمهوری اسلامی ایران»، مجله مطالعات مدیریت، دانشکده‌ی حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ۱۳۸۰.
- ۹) سازمان امور اداری و استخدامی کشور، (۱۳۷۸): «مجموعه‌ی اهداف و وظایف و پستهای سازمانی حج و زیارت».
- ۱۰) سینجر، مارک، ج (۱۳۷۸): ترجمه فریده آل آقا: «مدیریت منابع انسانی»، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
- ۱۱) طبرسا، غلامرضا (۱۳۸۰): «تبیین ویژگیهای نظام بازرسی اثر بخش»، مجموعه مقالات: دومین همایش علمی و پژوهشی نظارت و بازرسی در کشور، سازمان بازرسی کل کشور - دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه تهران، تهران، تهران.

- ۱۲) عالیخانی، مسعود (۱۳۷۴): «حج و زیارت، انتقال تشکیلات مدیریتی، خط مشی‌ها و وظایف»، مجله‌ی میقاتِ حج، سال ۵، ش ۲۰.
- ۱۳) میر محمدی، سید محمد، (۱۳۷۷): «طراحی ساختار مطلوب نظارت در نظام اداری جمهوری اسلامی ایران»، رساله دکتري، دانشگاه تهران، دانشکده‌ی مدیریتی.
- ۱۴) مورهد و گریفین (۱۳۷۹): ترجمه الوانی - معمار زاده: «رفتار سازمانی»، مروارید، چاپ چهارم.
- ۱۵) میرزائی اهرنجانی، (۱۳۷۷): «تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر وجدان کاری و انضباط اجتماعی در سازمان»، مجموعه مقالات دومین اجلاس بررسی راههای عملی حاکمیت وجدان کاری و انضباط اجتماعی، تهران.
- ۱۶) میرزایی اهرنجانی، حسن، (۱۳۷۸): «جزوه‌ی منتشر نشده‌ی درس مبانی فلسفی تئوریهای مدیریت»، دوره‌ی دکتري دانشکده‌ی مدیریتی، دانشگاه تهران.

- 17) **Block, P. (1987):** «The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work», San Francisco: Jossey-Bass.
- 18) **Bowen, D.E & Lawler, E.E. (1995):** «Empowering Service Employees», Sloan Management Review Summer.
- 19) **Dearden & Bedford, (1989):** «Management control systems»; 6th Ed. Usa: Irwin Inc, PP 3-5.
- 20) **Dunnette, M. D. (1976):** «Aptitudes Abilities & Skills (in M.D. Dunnette) Handbook of Industrial & Organizational Psychology», Chicago: Rand McNally, PP 478-88.
- 21) **Gandz, J. (1990):** «The Employee Empowerment era», Business Quarterly, 55-2.
- 22) **Hersey & Blanchard, (1998):** «Management Organization» MCGRAW – Hill, Inc .
- 23) **Heinz Wehrich, Harold Koontz, (1993):** «Management; A Global Perspective»; McGraw – Hill, Inc. PP 577-700

- 24) **Katz. R.L (1974):** «Skills of an Effective Administrator; Human Businus Review» , PP 90- 102.
- 25) **Kathrin M. Barlol; David C. Martin, (1994):**« Management»; Second Edition McGraw-Hill, Inc. PP. 498-600.
- 26) **Robbins, Stephen & Decenzo, David (1995):** «Fundamentals of Management Essential & Applications»; NewJersey; Hall, PP. 351-352.
- 27) **Stephen. Robbins, (1994):** «Management»; Fourth Edition, Prentic- Hall International, Inc, PP. 569-659.