

## Identifying the Factors to Improve the Performance of Sports Federations in the Country Based on Organizational Transparency

**Alireza Hashemizad:** PhD student, Department of Physical Education and Sports Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran. [alireza.hashemi9966@gmail.com](mailto:alireza.hashemi9966@gmail.com)

**Hossein Peymanizad:** Associate Professor, Department of Physical Education and Sports Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran (**Corresponding author**). [a\\_peymanizad@yahoo.com](mailto:a_peymanizad@yahoo.com)

**Mehdi Kohandel:** Associate Professor, Department of Physical Education and Sports Sciences, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran. [mehdikohandel@yahoo.com](mailto:mehdikohandel@yahoo.com)

### Abstract

The purpose of this research was to investigate how to improve the performance of sports federations in the country by identifying and explaining the factors affecting organizational transparency. The research is applied in terms of purpose and qualitative in terms of research strategy, utilizing the data approach of the Glazer Foundation. The statistical population of the qualitative part of the research includes experts in sports management (professors and sports managers) with experience in clarification. Sampling continued until theoretical saturation was reached (16 people), and it was done in a non-random and purposeful manner. Initially, semi-structured interviews were conducted with experts to determine the factors. Sampling continued until theoretical saturation, and then the data from the interviews were coded and analyzed using Spazial, Strabert, and Carpenter methods. The coding process involved three stages: open coding, selective coding, and selective coding. The results of coding the data obtained from the interviews included 118 initial codes, which were summarized into 41 codes and categorized into 10 categories. The research findings revealed that the main categories for improving the performance of sports federations based on transparency are: information and technology management, lack of concealment, accountability, employee participation, organizational whistle-blowing, ethical values, combating administrative corruption, responsibility and monitorability, decision-making, and organizational control. Additionally, the model for enhancing the performance of federations based on transparency is well-suited. To make organizational activities transparent, organizations need to replace traditional management methods with past ones. In this regard, if a fundamental step is taken based on the latest global experiences, organizations can both strive to improve their methods and develop their services, and put people's productivity under the microscope and strive to improve it, and eliminate many of the dissatisfactions that arise from lack of information about activities and inefficiencies. Accountability and transparency are essential requirements for the trustworthiness, credibility, and

---

**Received:** 2024/03/01; **Revised:** 2024/05/06; **Accepted:** 2024/06/11; **Published online:** 2024/06/25

**Article type:** Research Article

**Publisher:** Qom Islamic Azad University

© the authors



authority of modern and democratic societies. Governance must be transparent, because many governments and international organizations have reluctantly realized in recent years that they can no longer continue to operate in secret with the decision-making method of a small group. Organizational decision-makers should not try to formulate even good public policies in a secret and ambiguous manner. In any country where growth and development are a priority, the creation of efficient, anti-corruption and transparent organizations is also a priority. According to the results of research and identification of factors affecting organizational transparency, it can be stated that organizations today play an important role in the life of societies and their health has a significant impact on the success of governments. Therefore, promoting organizational transparency and combating corruption are considered to be the main foundations of the strength of governments. In this regard, organizational transparency has been proposed as a dominant model in the field of management; in such a way that today organizational transparency is considered an undeniable necessity in the path of organizational health.

Economic poverty, cultural poverty, lack of strong moral beliefs, and lack of deterrent regulations and laws and effective control systems in organizations are among the main reasons for the occurrence of administrative corruption. But perhaps the most important reason for the spread of administrative corruption is the lack of transparent and clear structures for conducting affairs in organizations. In this regard, it is possible to suggest things such as clarifying laws to minimize the possibility of case interpretations by the client or members of the organization, forming an independent anti-corruption organization that is responsible for carrying out promotional, educational activities, and structural reforms in organizations in order to reduce the possibility of corruption and increase functional and performance transparency in the public sector of organizations. On the other hand, the results showed that decision-making is one of the factors of organizational transparency in order to improve the performance of sports federations. The results of the study are consistent with the studies of Khodadadi et al. (1401). Decision-making in an organization is the starting point for subsequent decisions, and every organization needs a highly accurate and competent person to make the right, timely, and intelligent decisions. This person must make all types of decisions in the organization and must be aware of and have sufficient control over all the issues and challenges in each issue, so that he or she can make intelligent and guided decisions around the same issue. It is very important for an individual to have the ability to choose the most appropriate solution from among the available solutions and make the best decision, because ultimately, responsibility for the results of that decision-making also has an impact on the organization. Accountability is one of the factors of organizational transparency in order to improve the performance of sports federations.

**Keywords:** Sports Federations, Organizational Transparency, Organizational Performance, Employees.

## شناسایی عوامل ارتقای عملکرد فدراسیون‌های ورزشی کشور مبتنی بر شفاف‌سازی سازمانی

علیرضا هاشمی‌زاد: دانشجوی دکتری، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

[alireza.hashemi9966@gmail.com](mailto:alireza.hashemi9966@gmail.com)

حسین پیمانی‌زاد: دانشیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران (نویسنده مسئول).

[a\\_peymanizad@yahoo.com](mailto:a_peymanizad@yahoo.com)

مهدی کهندل: دانشیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران. [mehdikohandel@yahoo.com](mailto:mehdikohandel@yahoo.com)

### چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی چگونگی ارتقای عملکرد فدراسیون‌های ورزشی کشور مبتنی بر شناسایی و تبیین عوامل موثر بر شفاف‌سازی سازمانی بود. نوع تحقیق از نظر هدف کاربردی بوده و به لحاظ استراتژی انجام تحقیق، از نوع کیفی با رویکرد داده بنیاد رهیافت گلیزر است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل خبرگان در حوزه مدیریت ورزشی (اساتید و مدیران ورزشی) می‌باشد که در زمینه شفاف‌سازی تجربه داشتند و نمونه‌گیری تا زمان اشباع نظری (۱۶ نفر) ادامه یافت. در ضمن نمونه‌گیری به روش غیرتصادفی و هدفمند انجام شد. ابتدا مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان جهت تعیین عوامل انجام گرفت و نمونه‌گیری تا زمان اشباع نظری ادامه یافت و سپس داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به روش اسپزیال، استرابت و کارپتر کدگذاری و تجزیه و تحلیل شدند. کدگذاری در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری گزینشی تدوین گردید. نتایج کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه شامل ۱۱۸ کد اولیه بود که با خلاصه کردن آنها، در نهایت ۴۱ کد به دست آمد و در ۱۰ مقوله دسته‌بندی شدند. یافته‌های تحقیق نشان داد مقوله‌های اصلی در ارتقای عملکرد فدراسیون‌های ورزشی مبتنی بر شفاف‌سازی عبارتند از: مدیریت اطلاعات و فناوری، عدم پنهان‌کاری، پاسخگویی، مشارکت کارکنان، سوت زنی سازمانی، ارزش‌های اخلاقی، مبارزه با فساد اداری، مسئولیت و نظارت‌پذیری، تصمیم‌گیری و کنترل سازمانی. در ضمن مدل ارتقای عملکرد فدراسیون‌ها مبتنی بر شفاف‌سازی، از برازش مناسبی برخوردار است. برای شفاف‌سازی فعالیت‌های سازمانی لازم است سازمان‌ها روش‌های مدیریتی را جایگزین روش‌های سنتی گذشته کنند. در این مسیر اگر اقدامی اساسی براساس آخرین تجارب جهانی صورت گیرد، سازمان‌ها می‌توانند هم به بهبود روش‌ها و توسعه خدمات خود همت گمارند، و بهره‌وری افراد را زیر ذره‌بین گذارند

و برای ارتقای آن کوشش کنند، هم بسیاری از نارضایتی‌ها که زائیده عدم اطلاع از فعالیت‌ها و ناکارآمدی‌هاست را از میان بردارند. مسئولیت پاسخگویی و شفافیت از الزامات اساسی برای امانت‌داری، اعتبار و اقتدار جوامع نوین و مردم‌سالار محسوب می‌شود. حکمرانی باید شفاف باشد، چون بسیاری از حکومت‌ها و سازمان‌های بین‌المللی در سال‌های اخیر با اکراه دریافته‌اند که دیگر نمی‌توان با شیوه تصمیم‌گیری گروه کوچکی، به صورت مخفیانه امورات را ادامه داد. تصمیم‌گیران سازمانی نباید سعی کنند که حتی سیاست‌های عمومی خوب را نیز به صورت پنهانی و مبهم تدوین نمایند. در هر کشوری که مسئله رشد و توسعه در اولویت باشد، ایجاد سازمان‌های کارآمد ضد فساد و شفاف نیز در اولویت قرار دارد. با توجه به نتایج تحقیق و شناسایی عوامل موثر بر شفاف‌سازی سازمانی می‌توان بیان کرد که امروزه سازمان‌ها نقش مهمی در حیات جوامع دارند و سلامت آن‌ها تأثیر بسزایی بر موفقیت دولت‌ها دارد. از این‌رو ارتقای شفافیت سازمانی و مبارزه با فساد از اصلی‌ترین پایه‌های استحکام دولت‌ها محسوب می‌شود. در همین راستا، شفافیت سازمانی به عنوان الگوی غالب در عرصه مدیریت مطرح شده است؛ به گونه‌ای که امروزه شفافیت سازمانی به عنوان ضرورتی انکارناپذیر در مسیر سلامت سازمان مطرح است.

فقر اقتصادی، فقر فرهنگی، عدم وجود باورهای استوار اخلاقی و نبود مقررات و قوانین بازدارنده و نظام‌های کنترلی مؤثر در سازمان‌ها از جمله دلایل اصلی بروز فساد اداری است. اما شاید مهم‌ترین دلیل اشاعه فساد اداری، نبود ساختارهای شفاف و روشن انجام امور در سازمان‌ها باشد. در همین راستا می‌توان مواردی از قبیل شفاف‌سازی قوانین برای به حداقل رساندن امکان تفسیرهای موردی توسط ارباب‌رجوع یا اعضای سازمان، تشکیل یک سازمان مستقل مبارزه با فساد که مسئولیت انجام فعالیت‌های تبلیغی، آموزشی و اصلاحات ساختاری در سازمان‌ها را در جهت کاهش امکان فساد و افزایش شفافیت کارکردی و عملکردی در بخش عمومی سازمان‌ها را به عهده دارد، پیشنهاد داد. از سوی دیگر نتایج نشان داد که تصمیم‌گیری یکی از عوامل شفاف‌سازی سازمانی در راستای ارتقای عملکرد فدراسیون‌های ورزشی می‌باشد. نتایج تحقیق با مطالعات خدادادی و همکاران (۱۴۰۱) همخوانی دارد. تصمیم‌گیری در سازمان نقطه شروع تصمیمات بعد از آن است و هر سازمانی برای اتخاذ تصمیم‌های درست، به موقع و هوشمندانه، نیازمند فردی با دقت بالا و دارای صلاحیت لازم برای این تصمیم‌گیری‌ها می‌باشد. این فرد باید انواع تصمیم‌گیری در سازمان را انجام دهد و به همه مسائل و چالش‌های موجود در هر موضوع آگاهی و تسلط کافی داشته باشد، تا بتواند حول محور همان مسئله تصمیم‌هایی هوشمندانه و هدایت شده بگیرد. اینکه فرد توانایی این را داشته باشد که از میان راه‌حل‌های موجود، مناسب‌ترین راه‌حل را انتخاب و بهترین تصمیم را بگیرد، اهمیت زیادی دارد، چون در نهایت مسئولیت نتایج حاصل از آن تصمیم‌گیری در سازمان هم تأثیرگذار است. پاسخگویی یکی از عوامل شفاف‌سازی سازمانی در راستای ارتقای عملکرد فدراسیون‌های ورزشی می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** فدراسیون‌های ورزشی، شفافیت سازمانی، عملکرد سازمانی، کارکنان.

## مقدمه

ورزش به عنوان یک قدرت مؤثر در توسعه اجتماعی و اقتصادی، با تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم نقش، مهمی در اقتصاد و سیاست کشورها دارد. شفاف‌سازی در سازمان‌های ورزشی یکی از مقوله‌های مهم مورد توجه بسیاری از کارشناسان و مدیران این سازمان‌ها بوده است؛ چراکه این سازمان‌ها نیازمند شناسایی وضع موجود خود به منظور توسعه برنامه‌ها و بهبود در راستای دستیابی به وضع مطلوب و ارتقای عملکرد خود هستند. از این‌رو شناسایی عوامل مؤثر بر شفاف‌سازی در جهت ارتقای عملکرد فدراسیون‌های ورزشی کشور، عاملی مهم برای برنامه‌ریزی مؤثر و کنترل و ارتقای عملکرد سازمان است و می‌تواند به مدیریت در نظارت بر عملکرد، افزایش انگیزش، بهبود ارتباطات و تشخیص مشکلات کمک شایانی کند. امروزه فدراسیون‌های ورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و به همین دلیل، ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند، تا بتوانند در زمان مناسب و برحسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند (اسکندری دستگیری و همکاران، ۱۳۹۶). از یک‌سو فدراسیون‌ها با افزایش تقاضا برای عرضه خدمات (متناظر با افزایش جمعیت)، افزایش رقابت بین‌المللی و کاهش حمایت‌های مالی دولت روبه‌رو هستند و از طرف دیگر ضرورت پاسخگویی صریح و شفاف این نظام در مقابل جامعه و دولت مطرح است. حاشیه‌های ورزش از دل ابهامات مالی و مدیریتی بیرون می‌آید؛ حاشیه‌هایی که بر متن غلبه کرده است و مدیران به دلیل عدم شفافیت سازمانی که در حوزه‌شان وجود دارد، در سایه کار کرده و سعی می‌کنند با سکوت، اوضاع را آرام نمایند. اتفاقاتی که ۵۲ فدراسیون زیرمجموعه وزارت ورزش را درگیر نموده است، تنها بخش کوچکی از حاشیه‌ها است. دوری از شفاف‌سازی، اصل مهم در سازمان سابق تربیت بدنی و وزارت ورزش و جوانان امروز است (محمدی و همکاران، ۱۳۹۵). راهی که اکثر مدیران حامی آن بودند و افشاءکنندگان حقایق را «دشمن توسعه ورزش» می‌نامیدند. اخیراً بعد از کش‌وقوس‌های فراوان، قانون دسترسی آزاد به اطلاعات، به منظور شفافیت در کار نهادهای حکومتی و امکان نظارت شهروندان و رسانه‌ها اجرایی گردید. در جلسه هیأت دولت موضوع دسترسی آزاد به اطلاعات جزو حقوق شهروندی، از لوازم مردم‌سالاری و به عنوان مانعی در جهت مبارزه با فساد و شایعه مورد بررسی قرار گرفت و مقرر گردید «مردم در یک نظام مردم‌سالار باید بتوانند از عملکرد همه امور دستگاه‌های دولتی که از بیت‌المال استفاده می‌کنند، مطلع شوند. نکته عجیب اینجاست که پس از گذشت چندین ماه، تنها ۴۵ دستگاه مشمول قانون با معرفی نماینده‌های خود، به سامانه انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات پیوسته‌اند و ۲۳۳ دستگاه هنوز به این سامانه نپیوسته‌اند. وزارت ورزش و جوانان یکی از همان مجموعه‌هاست که از این سامانه دور می‌باشد. به نظر می‌رسد عزمی در وزارت ورزش برای این موضوع وجود ندارد. مطالبه به حق مردم است که همه سازمان‌ها نسبت به انتشار اطلاعات پیش‌دستی کنند، تا همه جامعه از حق یکسان در برابر دسترسی به اطلاعات برخوردار باشند. همچنین مطابق قانون باید پاسخگوی درخواست‌های شهروندان در خصوص اطلاعات درخواستی آنها باشند. دسترسی به اطلاعات و اسناد در وزارت ورزش، معاونت‌های مربوطه، اداره‌های کل تربیت بدنی، و فدراسیون‌های ورزشی سال‌هاست که با مشکل روبه‌رو بوده و تقریباً غیرممکن است. دوری از شفافیت در مجموعه ورزش ایران به اصلی مهمی تبدیل شده است (بایرام‌پور و همکاران، ۱۳۹۹). مدیران با چراغ خاموش، مجموعه خود را اداره می‌کنند و کمتر رسانه و نهادی از فعالیت آنها باخبر است. بخش مهمی از این مشکل ساختاری عجیب، به مدیران عالی ورزش بازمی‌گردد. در همه این سال‌ها، مدیران از ارائه آمار شانه خالی کرده و ارائه آمار پاشنه آشیل مدیران ورزش ایران است. ظرفی که می‌توان با توجه به آن، عملکردها را سنجید.

سال‌ها است فعالان رسانه‌ای آماری از بودجه دریافتی، چگونگی هزینه‌ها، تعداد ورزشکاران، وضعیت استان‌ها، وضعیت استعدادیابی، آمار ساخت‌وساز، هزینه‌کرد ورزشکاران، نحوه انتخاب مربیان و معیارهای انتصابات سازمانی ندارند. سعی شده کمترین دسترسی به آمارها به صورت تفکیک شده، به ویژه در حوزه ورزش قهرمانی و حتی همگانی وجود داشته باشد و مشخص نیست این مجموعه‌ها با چه رویه‌ای آمارهای عموماً حفاظت شده را جمع‌آوری و ارائه می‌کنند. در حقیقت هر مجموعه‌ای که با بودجه عمومی و بیت‌المال اداره می‌شود، باید اطلاعات آن را در دسترس قرار دهد (خدادادی و همکاران، ۱۴۰۱). شفافیت مهم‌ترین اصل برای مبارزه با فساد است. راهی که بسیاری از کشورها سال‌ها پیش پشت‌سر گذاشتند و تجربیات موفق‌تری هم داشتند. عدم شفافیت و رانت از علل بروز فساد هستند. شفافیت این خلأ را پر می‌کند و موجب حضور پررنگ مردم و نهادها می‌شود. وزارت ورزش و جوانان به عنوان متولی ورزش کشور باید بپذیرد که پرداختن به موضوع شفافیت سازمانی کمک بسیاری به ورزش خواهد بود. آن هم در خصوص مدیرانی که با گزارش‌دهی و پاسخگویی مشکل دارند و با همین راه‌حل ساده می‌توان از بروز حاشیه و مشکلات آتی جلوگیری کرد (عبدی و همکاران، ۱۴۰۱). محققان مختلف به دلیل گستردگی شمول و مصداق‌های فساد اداری، هرکدام از دیدگاهی خاص به این موضوع پرداخته، و عواملی را شناسایی، و راهکارهایی را ارائه کرده‌اند؛ اما موضوعی که به آن کمتر پرداخته شده، نقش شفافیت در مهار فساد اداری است. شفاف‌سازی در پیشگیری از فساد اداری بسیار مؤثر است. بیشتر اقداماتی که درباره مبارزه با فساد اداری صورت می‌گیرد، اقدامات تنبیهی و تلاش برای بازگرداندن حقوق از دست رفته، پس از ارتکاب جرم است، در حالی که تجربه ثابت کرده، پیشگیری بر درمان مقدم است. ضعف در شفاف‌سازی از جمله عواملی است که همواره خمیرمایه ظهور و انتشار فساد بوده است. بدون بهره‌گیری از شفاف‌سازی، دیگر تلاش‌ها و اقدامات به منظور مهار فساد بی‌اثر و بی‌نتیجه خواهد بود. با وجودی که شفافیت سازمانی موضوع تازه‌ای نیست، اکثر مطالعات در این زمینه، شفافیت سازمانی را در مفهوم افشای اطلاعات بررسی کرده‌اند. از جمله دلایلی که سازمان‌ها از شفافیت بهره می‌گیرند، می‌توان به تشخیص کمبودها در اعتماد و وفاداری سازمانی، بهره‌وری بیشتر از سرمایه‌های انسانی، یادگیری کارآمدتر و موثرتر کارکنان، ارائه خدمات با ارزش‌افزوده بیشتر، رضایتمندی مشتریان و کارکنان، پیشگیری از تکرار اشتباهات، کاهش دوباره کاری، صرفه‌جویی در وقت، برانگیختن انگیزه خلاقیت و نوآوری، تقویت موقعیت رقابتی سازمان‌ها و غیره اشاره کرد (بایرام‌پور و همکاران، ۱۳۹۹). آدیه<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان تأثیر پاسخگویی مالی و شفافیت بر ارائه خدمات در بخش دولتی نیجریه، نشان دادند که اثر ترکیبی پاسخگویی و شفافیت، بیش از هر عاملی در موفقیت عملکرد سازمان‌های دولتی تأثیر دارد.

شناسایی عوامل مؤثر بر شفاف‌سازی و ارتقای عملکرد فدراسیون‌های ورزشی کشور و تعیین میزان موفقیت آن‌ها در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده، یکی از دغدغه‌های اصلی وزارت ورزش و جوانان و روسای فدراسیون‌های ورزشی است. وزارت ورزش و جوانان نیز در طرح توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی، بر طراحی سیستم جامع شفاف‌سازی و ارتقای ورزش کشور تأکید دارد. در حال حاضر فدراسیون‌ها هر ساله با استفاده از معیارها و شاخص‌های خاصی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند، اما نتایج تحقیقات نشان داده‌اند، شفاف‌سازی به صورت سنتی انجام می‌گیرد و در آن ضعف‌هایی نظیر فقدان مدل جامع شفاف‌سازی، عدم وجود نگرش جامع و فراگیر، عدم توجه به استراتژی‌های سازمان، جامع نبودن شاخص‌ها، بیش از حد بودن شاخص‌ها، عدم انعطاف‌پذیری، بی‌توجهی به مخاطبان سازمان، نشان ندادن روابط آشکار بین جنبه‌های مختلف عملکرد سازمانی و عدم وجود مکانیسمی برای شناسایی شاخص‌های کلیدی شفاف‌سازی فعالیت فدراسیون‌ها به چشم می‌خورد. این عوامل احتمالاً می‌توانند کیفیت را کاهش داده و موجب تضعیف شفاف‌سازی و در نتیجه عدم ارتقای عملکرد

<sup>3</sup>.Adeyeye

فدراسیون‌های ورزشی کشور گردد (محمودی و همکاران، ۱۴۰۱). با توجه به اهدافی که برای شفاف‌سازی در جهت ارتقای عملکرد فدراسیون‌ها در نظر گرفته شده و اهمیتی که فدراسیون‌های ورزشی در توسعه ورزش و رفع نیازهای جامعه دارند، به نظر می‌رسد سیستم شفاف‌سازی موجود، کارایی لازم را نداشته و باید مورد بررسی قرار گیرد، تا نقاط قوت و ضعف آن مشخص و در جهت بهبود و ارتقاء آن گام برداشته شود (معین و همکاران، ۱۴۰۰). بنابراین، استفاده از روشی جامع به منظور تعیین تمامی معیارها و عوامل کلیدی و میزان دستیابی آنها به اهداف از پیش تعیین شده ضروری به نظر می‌رسد؛ به عبارت دیگر، منظور از شناسایی عوامل موثر در شفاف‌سازی سازمانی این است که مدیر، تمامی امکانات مصرف شده اعم از مادی و معنوی را با نتایج به دست آمده براساس معیارهای مورد قبول مقایسه کند، تا روشن شود که به اهداف کمی و کیفی مورد انتظار دست یافته است یا خیر؛ و عوامل اثرگذار بر شفاف‌سازی سازمانی در جهت ارتقای عملکرد فدراسیون‌های ورزشی کشور کدامند؟

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی، و از نوع پژوهش‌های کیفی است. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان در حوزه مدیریت ورزشی (اساتید و مدیران ورزشی) هستند که در زمینه شفاف‌سازی تجربه داشتند و نمونه‌گیری تا زمان اشباع نظری ادامه یافت. در مصاحبه دوازدهم محقق به اشباع نظری دست یافت، ولی برای اطمینان چهار مصاحبه دیگر انجام شد و در نهایت تعداد ۱۶ مصاحبه ثبت گردید. روش نمونه‌گیری غیرتصادفی و هدفمند بود. مصاحبه با طرح سوالانی در مورد موضوع تحقیق و مفهوم شفاف‌سازی سازمانی در جهت ارتقای عملکرد فدراسیون‌های ورزشی کشور آغاز و در ادامه، پرسش‌های دیگر براساس پاسخ مصاحبه‌شوندگان طرح می‌شد. ضمن ضبط مصاحبه‌ها، فرم نظرسنجی از نخبگان نیز در اختیار آنها قرار گرفت. پس از اتمام هر مصاحبه، اطلاعات ضبط شده به صورت متن پیاده‌سازی می‌شد و تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه به منظور پایه‌گذاری مدل تحقیق صورت گرفت. مراحل تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری گزینشی به روش گلیزر انجام شد. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با روش اسپزیال، استرابت و کارپتر (۲۰۱۱) تجزیه و تحلیل شدند. مدل تحقیق با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA طراحی شد.

### روایی و پایایی

جهت بررسی کیفیت و اعتباربخشی به نتایج کیفی، از معیارهای ارزشیابی لینکلن و گابا<sup>۴</sup> (۱۹۸۵) که شامل معیارهای اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری است، استفاده شد.

**اعتبار:** برای دستیابی به این معیار، متن مصاحبه و کدهای استخراج شده برای مشارکت‌کنندگان در مصاحبه ارسال، و نقطه‌نظرات آنها اعمال شد.

**انتقال‌پذیری:** به‌منظور دستیابی به این معیار، همه مراحل پژوهش برای استفاده احتمالی محققان دیگر به صورت مکتوب مستندسازی شد و شرایط جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان به صورت تفصیلی ارائه گردید.

**قابلیت اعتماد:** دستیابی به این معیار از طریق روش زیر انجام گرفت:

<sup>4</sup> Lincoln & Guba

**الف- استفاده از دو کدگذار:** بدین منظور از یکی از متخصصان حوزه تحلیل کیفی در فرایند کدگذاری در پژوهش کمک گرفته شد. به صورت تصادفی دو مصاحبه انتخاب خواهد شد. در هر یک از مصاحبه‌ها کدهایی که از نظر دو نفر مشابه باشند، با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند و درصد توافق بین دو کدگذار با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد (جدول ۱).

$$\text{درصد پایایی} = \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{100 \times \text{تعداد کل کدها}}$$

جدول ۱ - نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

| شماره مصاحبه | کل کدها | توافقات | عدم توافقات | درصد پایایی |
|--------------|---------|---------|-------------|-------------|
| ۸            | ۱۱      | ۵       | ۱           | ۰/۹۰۹       |
| ۴            | ۹       | ۴       | ۱           | ۰/۸۸۸       |
| کل           | ۲۰      | ۹       | ۲           | ۰/۹۰۰       |

از آنجایی که مقدار پایایی بین دو کدگذار برابر ۰/۹۰ و بیشتر از آستانه ۰/۷ بود، در نتیجه پایایی یافته‌های مطالعه کیفی تأیید شد. **تأییدپذیری:** بدین منظور نتایج در اختیار ۷ تن از اساتید مدیریت ورزشی خارج از فرایند پژوهش قرار گرفت. پس از مطالعه و بازبینی ایشان، نظرات آن‌ها اخذ شد.

### یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول (۱) نشان داده شده است. در مرحله اول، کدگذاری باز انجام شد. با تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌های موجود، کدهای باز اولیه ایجاد گردید. از ۱۵ مصاحبه انجام شده، ۱۱۸ کد باز بدست آمد. در مرحله دوم کدگذاری محوری انجام شد. در این مرحله تمامی کدهای باز نهایی دوباره بازبینی و با ادبیات تحقیق مقایسه گردید. در نهایت ۱۰ مقوله محوری براساس کدهای اولیه شناسایی شد که برای هر مقوله کدهای باز نهایی تعریف شده و با دسته‌بندی و خلاصه‌سازی و حذف کدهای مشابه، مجموعاً ۴۶ کد باز نهایی در ۱۰ مقوله اصلی طراحی گردید (جدول ۳). در مرحله سوم از کدگذاری انتخابی استفاده شد. کدگذاری انتخابی براساس نتایج کدگذاری باز و کدگذاری محوری، مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. به این ترتیب که مقوله محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌کند. در نهایت مدل مفهومی عوامل ارتقای عملکرد فدراسیون‌های ورزشی، مبتنی بر شفاف‌سازی ترسیم شد (شکل ۱).



جدول ۲ - اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان مطالعه کیفی

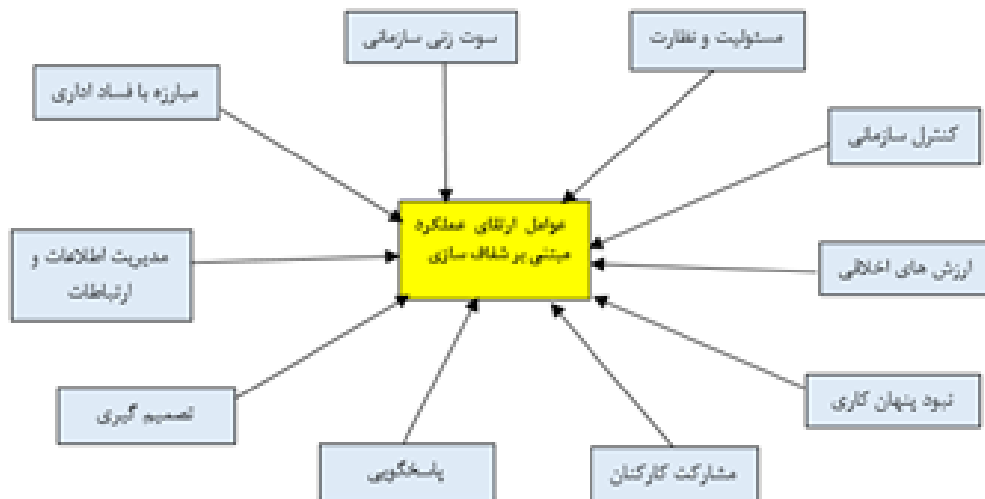
| ردیف | جنسیت | سن     | تحصیلات       | رشته/گرایش تحصیلی | سابقه کاری | شغل                |
|------|-------|--------|---------------|-------------------|------------|--------------------|
| ۱    | مرد   | ۵۱ سال | دکتری         | مدیریت ورزشی      | ۲۱ سال     | هیأت علمی          |
| ۲    | زن    | ۴۸ سال | دکتری         | مدیریت ورزشی      | ۱۷ سال     | هیأت علمی          |
| ۳    | مرد   | ۴۵ سال | کارشناسی ارشد | مدیر ورزشی        | ۸ سال      | رئیس فدراسیون      |
| ۴    | مرد   | ۵۱ سال | کارشناسی ارشد | مدیر ورزشی        | ۱۶ سال     | رئیس فدراسیون      |
| ۵    | زن    | ۴۳ سال | دکتری         | مدیریت ورزشی      | ۹ سال      | هیأت علمی          |
| ۶    | مرد   | ۵۴ سال | دکتری         | مدیر ورزشی        | ۲۴ سال     | رئیس فدراسیون      |
| ۷    | مرد   | ۵۳ سال | کارشناسی ارشد | مدیر ورزشی        | ۱۷ سال     | دبیر فدراسیون      |
| ۸    | زن    | ۴۵ سال | دکتری         | مدیر ورزشی        | ۱۵ سال     | نایب رئیس فدراسیون |
| ۹    | مرد   | ۳۲ سال | کارشناسی ارشد | مدیر ورزشی        | ۹ سال      | رئیس فدراسیون      |
| ۱۰   | مرد   | ۳۷ سال | دکتری         | مدیریت ورزشی      | ۹ سال      | هیأت علمی          |
| ۱۱   | زن    | ۴۳ سال | کارشناسی ارشد | مدیر ورزشی        | ۱۲ سال     | نایب رئیس فدراسیون |
| ۱۲   | مرد   | ۳۹ سال | دانشجوی دکتری | مدیریت ورزشی      | ۱۱ سال     | دبیر فدراسیون      |
| ۱۳   | مرد   | ۴۷ سال | دکتری         | مدیریت ورزشی      | ۱۵ سال     | هیأت علمی          |
| ۱۴   | مرد   | ۴۱ سال | کارشناسی ارشد | مدیریت ورزشی      | ۶ سال      | رئیس فدراسیون      |
| ۱۵   | مرد   | ۴۰ سال | دکتری         | مدیریت ورزشی      | ۱۱ سال     | هیأت علمی          |

جدول ۳- کدهای باز نهایی

|                                                                                |                                                  |                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------|
| گرفتن بازخورد از کارکنان                                                       | مدیریت اطلاعات و ارتباطات                        | ارائه گزارش تخلفات سازمانی         |
| درگیر کردن کارکنان                                                             | فرایندهای سازمانی جدید                           | افشاءگران تخلفات افراد و سازمان‌ها |
| دادن اطلاعات به کارکنان                                                        | جریان آزاد اطلاعات                               | امنیت شغلی گزارشگران تخلفات        |
| نظرسنجی قبل از تصمیم‌گیری                                                      | جریان ارتباطات سازمانی                           | فرهنگ‌سازی شفافیت                  |
| دادن اطلاعات به موقع به کارکنان                                                | شناسایی عوامل داخلی و خارجی سازمان               | فرهنگ اطلاع‌رسانی و پاسخگویی       |
| تصمیم‌گیری                                                                     | افزایش سطح تضمین پکیارچگی و صحت اطلاعات          | ارزش‌های اخلاقی                    |
| تلاش سازمان برای اینکه بداند تصمیماتشان چقدر کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. | شبکه‌سازی گسترده بین بخش‌های مختلف               | رعایت قوانین و مقررات              |
| دادن اطلاعات به کارکنان برای تصمیم آگاهانه                                     | شفاف و مستندسازی فرایند فعالیت‌ها                | رعایت عدالت و صداقت سازمانی        |
| پاسخگو بودن به کارمند                                                          | کانال‌های رسمی و غیررسمی اطلاع‌رسانی             | ارزش‌های حاکم بر جامعه             |
| اطلاع افراد از کاری که می‌کنند                                                 | کنترل سازمانی                                    | اعتقادات مدیران ارشد               |
| پاسخگویی مناسب به کارکنان                                                      | سیستم‌های کنترلی سازمانی                         | مبارزه با فساد اداری               |
| پاسخگو بودن در خصوص مسئولیت‌ها                                                 | ثبت کلیه فعالیت‌های سازمان                       | فساد اداری                         |
| استقرار سیستم رسیدگی به شکایات                                                 | نظارت‌پذیری و کنترل بیشتر بر عملکرد              | شفافیت در مبارزه با فساد اداری     |
| توسعه سامانه مکانیزه پاسخگویی                                                  | مکانیسم خودنظارتی                                | کاهش فساد                          |
| پاسخگویی مناسب و به‌هنگام و سریع                                               | مسئولیت و نظارت‌پذیری                            |                                    |
| نبود پنهان‌کاری                                                                | بیان افکار، عقاید نو و انتقادات بدون واهمه و ترس |                                    |
| عدم مخفی کاری به دلیل پرهیز از تبعات منفی                                      | اعتماد سازمانی                                   |                                    |
| شفافیت نقش‌های سازمانی                                                         | امکان نظارت بر کلیه مراحل فرایند                 |                                    |
| شفافیت در مبارزه با فساد اداری                                                 | امکان گزارش تخلف به‌صورت گمنام                   |                                    |
| آشکار کردن اطلاعات در صورت لزوم                                                | سوت‌زنی سازمانی                                  |                                    |

جدول ۴- مقوله محوری و کدهای باز نهایی

| مقوله‌های محوری           | کدهای باز نهایی                                                                                                                                         |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مشارکت کارکنان            | گرفتن بازخورد از کارکنان<br>درگیر کردن کارکنان<br>دادن اطلاعات به کارکنان                                                                               |
| تصمیم‌گیری                | تلاش سازمان برای اینکه بدانند تصمیماتشان چقدر کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد.<br>دادن اطلاعات به کارکنان برای تصمیم آگاهانه                           |
| پاسخگویی                  | پاسخگویی مناسب به کارکنان<br>پاسخگو بودن در خصوص مسئولیت‌ها<br>استقرار سیستم رسیدگی به شکایات                                                           |
| نبود پنهان‌کاری           | عدم مخفی‌کاری به دلیل پرهیز از تبعات منفی<br>شفافیت نقش‌های سازمانی                                                                                     |
| مدیریت اطلاعات و ارتباطات | فرایندهای سازمانی جدید<br>جریان آزاد اطلاعات<br>جریان ارتباطات سازمانی<br>شناسایی عوامل داخلی و خارجی سازمان<br>افزایش سطح تضمین یکپارچگی و صحت اطلاعات |
| کنترل سازمانی             | سیستم‌های کنترلی سازمانی<br>ثبت کلیه فعالیت‌های سازمان                                                                                                  |
| مسئولیت و نظارت‌پذیری     | بیان افکار و عقاید نو و انتقادات بدون واژه و ترس<br>اعتماد سازمانی                                                                                      |
| سوت‌زنی سازمانی           | ارائه گزارش تخلفات سازمانی<br>افشاءگران تخلفات افراد و سازمان‌ها<br>امنیت شغلی گزارشگران تخلفات                                                         |
| ارزش‌های اخلاقی           | رعایت قوانین و مقررات<br>رعایت عدالت و صداقت سازمانی                                                                                                    |
| مبارزه با فساد اداری      | فساد اداری<br>شفافیت در مبارزه با فساد اداری                                                                                                            |



شکل ۱- مدل مفهومی عوامل ارتقای عملکرد فدراسیون‌های ورزشی مبتنی بر شفاف‌سازی

## نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که کنترل سازمانی یکی از عوامل شفاف‌سازی سازمانی در راستای ارتقای عملکرد فدراسیون‌های ورزشی می‌باشد. نتایج تحقیق با نتایج مطالعات شکولنیک و همکاران (۲۰۱۹) و معین و همکاران (۱۴۰۰) همخوانی دارد. یکی از وظایف مدیران سازمان به صورت سنتی، کنترل سازمان می‌باشد. مدیر از طریق این کنترل می‌تواند از منابع و فعالیت‌های اعضای سازمان، حداکثر کارایی و اثربخشی را در جهت نیل به اهداف سازمان به دست آورد. برنامه‌ریزی و اهداف عالی یک سازمان تنها با کنترل درست و اصولی مدیران می‌تواند تحقق یابد و می‌توان گفت که هیچ برنامه‌ای بدون کنترل به درستی اجرا نخواهد شد.

همچنین نتایج نشان داد که مبارزه با فساد اداری یکی از عوامل شفاف‌سازی سازمانی در راستای ارتقای عملکرد فدراسیون‌های ورزشی می‌باشد. نتایج تحقیق با مطالعات پاول و همکاران (۲۰۱۳)، باهر و همکاران (۲۰۱۲)، لندست و همکاران (۲۰۱۰)، و بایرام‌پور و همکاران (۱۳۹۹) همخوانی دارد. فقر اقتصادی، فقر فرهنگی، عدم وجود باورهای استوار اخلاقی و نبود مقررات و قوانین بازدارنده و نظام‌های کنترلی مؤثر در سازمان‌ها از جمله دلایل اصلی بروز فساد اداری است. اما شاید مهم‌ترین دلیل اشاعه فساد اداری، نبود ساختارهای شفاف و روشن انجام امور در سازمان‌ها باشد. در همین راستا می‌توان مواردی از قبیل شفاف‌سازی قوانین برای به حداقل رساندن امکان تفسیرهای موردی توسط ارباب‌رجوع یا اعضای سازمان، تشکیل یک سازمان مستقل مبارزه با فساد که مسئولیت انجام فعالیت‌های تبلیغی، آموزشی و اصلاحات ساختاری در سازمان‌ها را در جهت کاهش امکان فساد و افزایش شفافیت کارکردی و عملکردی در بخش عمومی سازمان‌ها را به عهده دارد، پیشنهاد داد. از سوی دیگر نتایج نشان داد که تصمیم‌گیری یکی از عوامل شفاف‌سازی سازمانی در راستای ارتقای عملکرد فدراسیون‌های ورزشی می‌باشد. نتایج تحقیق با مطالعات خدادادی و همکاران (۱۴۰۱) همخوانی دارد. تصمیم‌گیری در سازمان نقطه شروع تصمیمات بعد از آن است و هر سازمانی برای اتخاذ تصمیم‌های درست، به موقع و هوشمندانه، نیازمند فردی با دقت بالا و دارای صلاحیت لازم برای این تصمیم‌گیری‌ها می‌باشد.

این فرد باید انواع تصمیم‌گیری در سازمان را انجام دهد و به همه مسائل و چالش‌های موجود در هر موضوع آگاهی و تسلط کافی داشته باشد، تا بتواند حول محور همان مسئله تصمیم‌هایی هوشمندانه و هدایت شده بگیرد. اینکه فرد توانایی این را داشته باشد که از میان راه‌حل‌های موجود، مناسب‌ترین راه‌حل را انتخاب و بهترین تصمیم را بگیرد، اهمیت زیادی دارد، چون در نهایت مسئولیت نتایج حاصل از آن تصمیم‌گیری در سازمان هم تأثیرگذار است. پاسخگویی یکی از عوامل شفاف‌سازی سازمانی در راستای ارتقای عملکرد فدراسیون‌های ورزشی می‌باشد. نتایج تحقیق با مطالعات آدیبه (۲۰۱۹)، معین و همکاران (۱۴۰۰)، و مکوندی و همکاران (۱۴۰۲) همخوانی دارد. با توجه به تعاریف متنوعی که از شفافیت عنوان می‌شود، شفافیت همیشه رابطه نزدیکی با پاسخگویی دارد؛ زیرا هدف از درخواست شفافیت، اجازه دادن به شهروندان، بازارها یا دولت‌ها است، تا سایرین را در قبال سیاست‌ها و عملکردهایشان پاسخگو نگه دارند. این اصل کلی در حکمرانی خوب است که تصمیم‌گیران باید در قبال تصمیمات خود پاسخگو باشند، در غیر این صورت تصمیمات نادرست به تصمیمات نادرست بیشتر انجامیده و فساد بدون هیچ نظارتی ریشه دوانده و گسترش می‌یابد.

مسئولیت و نظارت‌پذیری یکی از عوامل شفاف‌سازی سازمانی در راستای ارتقای عملکرد فدراسیون‌های ورزشی می‌باشد. نتایج تحقیق با مطالعات ذیل<sup>۵</sup> (۲۰۱۴)، خدادادی و همکاران (۱۴۰۱)، بایرام‌پور و همکاران (۱۳۹۹) و معین و همکاران (۱۴۰۰) همخوان می‌باشد. هر یک از زیردستان یا اعضای گروه در سازمان باید بدانند چه مأموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌هایی در شغل آنان ضرورت دارد و چه نتایجی مورد انتظار است. زیردستانی که دارای صلاحیت و انگیزه زیادی هستند، چنانچه درباره مسئولیت‌ها و اولویت‌ها سردرگم باشند، ممکن است نتوانند به عملکرد بالایی برسند. این ابهام و سردرگمی به تلاش نابجا و غفلت از مسئولیت‌های مهم منجر می‌شود. نتایج نشان داد که عدم پنهان‌کاری بر شفاف‌سازی سازمانی در راستای ارتقای عملکرد فدراسیون‌های ورزشی تأثیر دارد. در این راستا، نتایج تحقیق با نتایج تحقیقات معین و همکاران (۱۴۰۰) همخوانی دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت، هرچه سازمان برای مخفی‌کاری اطلاعات تلاش کند، میزان شفافیت سازمان کاهش می‌یابد. آنچه در این بین دارای اهمیت است، توجه به این نکته است که همواره افشاء میزان زیادی از اطلاعات به معنی شفافیت بیشتر نیست، چراکه اغلب در دسترس قرار دادن اطلاعات زیاد، منجر به درک کمتر اطلاعات افشاء شده خواهد شد و اعتماد کمتر ذینفعان را در پی خواهد داشت.

افشاءگری سازمانی یکی از عوامل شفاف‌سازی سازمانی در راستای ارتقای عملکرد فدراسیون‌های ورزشی می‌باشد. نتایج تحقیق با مطالعات معین و همکاران (۱۴۰۰) همخوانی دارد. در همین خصوص می‌توان گفت، جلوگیری از فعالیت‌های غیرقانونی و غیراخلاقی در سازمان، مستلزم وجود افرادی است که به افشای این تخلفات می‌پردازند. این افراد در ادبیات مدیریت به عنوان سوت‌زن یا افشاءگر شناخته می‌شوند و از عملکرد آنان سوت‌زنی یا افشاءگری، تعبیر می‌گردد. عمل سوت‌زن، افشاء کردن فعالیت‌های غیرقانونی و غیراخلاقی درون سازمانی به افراد مسئول برون‌سازمانی، برای هدایت سازمان به سمت آرمان‌ها و رسالت‌های آن است. افشاءگری ابزار مهمی برای کشف و گزارش خطا، مقابله با رفتارهای غیرقانونی در سازمان، افزایش پاسخگویی، شفافیت و حکمرانی خوب، جلوگیری و شناسایی فساد و هدر رفت منابع و سازوکاری برای کشف و کنترل اعمال خلاف در سازمان‌ها می‌باشد. می‌توان گفت، سوت‌زنی سازمانی، نوع افشاءگری، چگونگی گزارش خطا و موقعیت شغلی خطاکار، سهم بسزایی در ارتقای سلامت سازمانی دارد.

مشارکت کارکنان یکی از عوامل شفاف‌سازی سازمانی در راستای ارتقای عملکرد فدراسیون‌های ورزشی می‌باشد. نتایج تحقیق با نتایج تحقیقات زهیر و همکاران (۲۰۱۶)، خدادادی و همکاران (۱۴۰۱)، و معین و همکاران (۱۴۰۰) همخوان می‌باشد. می‌توان گفت که مشارکت

<sup>5</sup> Zyl Van

کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی باعث خواهد شد تا آنان خود را جزئی از دستگاه تصمیم‌گیری مدیران بدانند و ضمن ارائه اطلاعات مختلف به مدیران، باعث توجه آنان به پیاده‌سازی تصمیم‌های گرفته شده نیز گردند؛ زیرا در این موضوع کارکنان سعی خواهند کرد تا نگاه کلانتری به شغل و وظایف شغلی خود داشته باشند و مدیران را با همکاری‌های لازم در تصمیم‌گیری‌های صحیح و شفاف یاری نمایند.

ارزش‌های اخلاقی نیز یکی از عوامل شفاف‌سازی سازمانی در راستای ارتقای عملکرد فدراسیون‌های ورزشی می‌باشد. نتایج تحقیق با نتایج تحقیقات مکوندی و همکاران (۱۴۰۲) و خدادادی و همکاران (۱۴۰۱) همخوان است. هدف اصلی ارزش‌های اخلاقی توجه به سلامت سازمان، افزایش صداقت و تعهد سازمانی است و این عوامل باعث خواهند شد تا مدیران هنگام تصمیم‌گیری، رفتارهای سیاسی و پنهان‌کاری نداشته باشند و اصل اخلاق‌مداری را مبنای تصمیم‌گیری‌های سازمانی قرار دهند که نتیجه آن نیز شفافیت سازمانی خواهد بود.

مدیریت اطلاعات و ارتباطات یکی از عوامل شفاف‌سازی سازمانی در راستای ارتقای عملکرد فدراسیون‌های ورزشی می‌باشد. نتایج تحقیق با نتایج تحقیقات خدادادی و همکاران (۱۴۰۱)، قاسمی اسفلان و همکاران (۱۳۹۹)، برتوت و همکاران (۲۰۱۰) و مارتینز (۲۰۱۱) همخوانی دارد. برای شفاف‌سازی فعالیت‌های سازمانی لازم است سازمان‌ها روش‌های مدیریتی را جایگزین روش‌های سنتی گذشته کنند.

در این مسیر اگر اقدامی اساسی براساس آخرین تجارب جهانی صورت گیرد، سازمان‌ها می‌توانند هم به بهبود روش‌ها و توسعه خدمات خود همت گمارند، و بهره‌وری افراد را زیر ذره‌بین گذارند و برای ارتقای آن کوشش کنند، هم بسیاری از نارضایتی‌ها که زائیده عدم اطلاع از فعالیت‌ها و ناکارآمدی‌هاست را از میان بردارند. مسئولیت پاسخگویی و شفافیت از الزامات اساسی برای امانت‌داری، اعتبار و اقتدار جوامع نوین و مردم‌سالار محسوب می‌شود. حکمرانی باید شفاف باشد، چون بسیاری از حکومت‌ها و سازمان‌های بین‌المللی در سال‌های اخیر با اکراه دریافته‌اند که دیگر نمی‌توان با شیوه تصمیم‌گیری گروه کوچکی، به صورت مخفیانه امورات را ادامه داد. تصمیم‌گیران سازمانی نباید سعی کنند که حتی سیاست‌های عمومی خوب را نیز به صورت پنهانی و مبهم تدوین نمایند. در هر کشوری که مسئله رشد و توسعه در اولویت باشد، ایجاد سازمان‌های کارآمد ضد فساد و شفاف نیز در اولویت قرار دارد. با توجه به نتایج تحقیق و شناسایی عوامل موثر بر شفاف‌سازی سازمانی می‌توان بیان کرد که امروزه سازمان‌ها نقش مهمی در حیات جوامع دارند و سلامت آن‌ها تأثیر بسزایی بر موفقیت دولت‌ها دارد. از این‌رو ارتقای شفافیت سازمانی و مبارزه با فساد از اصلی‌ترین پایه‌های استحکام دولت‌ها محسوب می‌شود. در همین راستا، شفافیت سازمانی به عنوان الگوی غالب در عرصه مدیریت مطرح شده است؛ به گونه‌ای که امروزه شفافیت سازمانی به عنوان ضرورتی انکارناپذیر در مسیر سلامت سازمان مطرح است.

## منابع

- اسکندری دستگیری، سیمین و همکاران (۱۳۹۶). ارزیابی عملکرد منتخبی از فدراسیون‌های ورزشی ایران با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها با رویکرد سیستم‌های فازی. *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، ۵(۱۹)، ص ۲۳-۲۶.
- بایرام‌پور، بهزاد؛ محمدیان ساروی، محسن؛ حقیقی، مسعود (۱۳۹۹). طراحی الگویی برای تعیین عوامل مؤثر در بروز فساد اداری و بررسی نقش نظارت و شفافیت سازمانی در پیشگیری از آن. *نظارت و بازرسی*، ۱۵(۵۵)، ۷۱-۱۰۰.
- خدادادی، ایرج؛ شاکری، رویا؛ شیر، اردشیر (۱۴۰۱). تبیین عوامل مؤثر بر شفافیت سازمانی در تصمیم‌گیری راهبردی مدیران نظام سلامت (مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی ایلام). *مجله دانشگاه علوم پزشکی ایلام*، ۳۰(۵)، ص ۸۹ - ۱۰۰.
- عبدی، سولماز و همکاران (۱۴۰۱). نقش واسطه‌ای اعتماد سازمانی در رابطه کار تیمی و شفافیت سازمانی با چابکی سازمانی. *مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه*، ۸(۴۴).
- قاسمی اسفهان، لیلا؛ خباز باویل، صمد (۱۳۹۹). الگوی شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۹(۱)، ص ۱۰۷-۱۲۲.
- محمدی، لیلا؛ هنری، حبیب؛ افشاری، مصطفی (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی براساس شاخص بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (مطالعه موردی فدراسیون قایقرانی). *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۸(۳۵)، ص ۱۸۲-۱۶۳.
- محمودی، احمد و همکاران (۱۴۰۱). نقش نظام پیشنهادات در میزان شفافیت و بالندگی سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان البرز. *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، شماره ۵۷.
- معین، زهرا؛ هاشمیان‌نژاد، فریده؛ قربانی، محمود (۱۴۰۰). طراحی مدل شفافیت سازمانی با رویکرد ارتقای سلامت سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی زاهدان. *سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت*، ۵(۲)، ص ۱۷۱-۱۵۲.
- مکوندی، فواد؛ ایسوند، مریم (۱۴۰۲). بررسی مطالعات شفافیت سازمانی در مقالات علمی ۱۰ سال اخیر با روش فراتحلیل. *منابع انسانی تحول‌آفرین*، ۲(۳)، ص ۸۹-۱۰۷.

- Adeyeye, G.B. & Adeyeye, A.M. (2019). The effect of fiscal accountability and transparency on service delivery in the Nigerian public sector. *African Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 6(4), p. 318-344.
- Bauhr, M. & Nasiritousi, N. (2012). Resisting Transparency: Corruption, Legitimacy and the Quality of Global Environmental Policies. *Global Environmental Politics*, 12(4), p. 9-29.
- Bertot, J.C., Jaeger, P.T. & Grimes, J.M. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government information quarterly*, 27(3), p. 264-271.
- Lindstedt, C. & Naurin, D. (2010). Transparency is not enough: Making Transparency Effective in Reducing Corruption. *International Political Science Review*, 31(3), p. 301-322.
- Martinez, A. (2011). The regulation of diffusion of public sector information via electronic means: Lessons from the Spanish regulation. *Government Information Quarterly*, No. 28, p.188-199.
- Pavel, J. & Ochraha, F. (2013). Analysis of the Impact of Transparency, Corruption, Openness in Competition and Tender Procedures on Public Procurement in the Czech Republic. *Central European Journal of Public Policy*, 7(2), p. 114-134.

- Shkolnyk, I., Melnyk, T., Havrysh, Y. & Ivanchenko, A. (2019). Local finance transparency in Ukraine. *Public and Municipal Finance*, 8(1).
- Zehir, C., Çınar, F. & Şengül, H. (2016). Role of Stakeholder Participation between Transparency and Qualitative and Quantities Performance Relations: An Application at Hospital Managements. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, No. 229, p. 234-245
- Zyl Van, A. (2014). How Civil Society Organizations Close the Gap between Transparency and Accountability. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 27(2), p. 347–356.