

## الگوی خلاقانه شفافیت حکمرانی خوب برای سازمان‌های سیاستگذار در ایران

رویا سپهرنیا<sup>۱</sup>

محمود البرزی<sup>۲\*</sup>

علی کرمانشاه<sup>۳</sup>

عادل آذر<sup>۴</sup>

روزیتا سپهرنیا<sup>۵</sup>

### چکیده

زمینه: جهانی‌سازی و فناوری‌های اطلاعاتی، مزایایی برای سازمان‌ها به دنبال دارد که برخورداری از آن از طریق حاکمیت شفاف میسر می‌شود.

هدف: هدف اصلی پژوهش، طراحی الگوی خلاقانه شفافیت با رویکرد حکمرانی خوب در سازمان‌های سیاستگذار بود.

روش: روش پژوهش از نظر نوع داده، ترکیبی و به لحاظ هدف، بنیادی است. گردآوری داده‌های کیفی به صورت مصاحبه دلفی، با نمونه‌گیری هدفمند و جامعه آماری مدیران ارشد، متخصصان و سیاستگذاران (۳۳ تن)، و در بخش کمی به صورت پیمایشی، با جامعه مدیران میانی، اجرایی، کارشناسان سازمانی و نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای خوشه‌ای (۴۳۲ تن)، انجام شد. ابزار تحقیق در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته بود که با روایی محتوایی و ضریب آلفا بررسی شد. تحلیل داده‌ها با آمار توصیفی و استنباطی شامل تحلیل عاملی و معادلات ساختاری انجام شد.

۱. دانشجوی دکتری رشته مدیریت فناوری اطلاعات / کسب و کار هوشمند، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران [roya.sepehria@srbiau.ac.ir](mailto:roya.sepehria@srbiau.ac.ir)

۲. دانشیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) [mahmood\\_alborzi@yahoo.com](mailto:mahmood_alborzi@yahoo.com)

۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران [akermanshah@sharif.edu](mailto:akermanshah@sharif.edu)

۴. استاد گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران [azara@modares.ac.ir](mailto:azara@modares.ac.ir)

۵. استادیار گروه علوم اجتماعی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران [sepehria@riau.ac.ir](mailto:sepehria@riau.ac.ir)

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد بعد شفافیت در بین سایر ابعاد از اهمیت بالاتری برخوردار بوده و شامل ۲ مؤلفه؛ ارزش عینی و ارزش ذهنی، ۳ زیرمؤلفه و ۱۳ شاخص است، عناصر مرتبط با ارزش عینی از توجه بیش‌تری در سازمان‌ها برخوردار بودند.

نتیجه‌گیری: نتایج، ضمن ارائه الگویی که پیامد آن حکمرانی خوب بر اساس شفافیت است بیان نمود که نگرش مدیران برای شفاف‌سازی ارزش ذهنی از حساسیت کمتری برخوردار بوده که ضرورت توجه به ارزش ذهنی در بروز شفافیت در سازمان‌های سیاستگذار را برجسته می‌نماید.

**کلیدواژه‌ها:** شفافیت سازمانی، حکمرانی خوب، سازمان‌های سیاستگذار، الگوی خلاقانه، حاکمیت شفاف.

## پیشگفتار

دسترسی آسان به اطلاعات، مزایای متنوعی برای تصمیم‌گیری در سازمان‌ها و بخصوص سازمان‌های سیاستگذار<sup>۱</sup> به دنبال دارد (ماسون، ۲۰۱۷ و پراشان‌تام و همکاران، ۲۰۱۸)<sup>۲</sup>. برای بهره‌برداری از این موج عظیم اطلاعات، استراتژی‌هایی لازم و ملزوم هم هستند (نادری، ۱۳۹۰)، حکمرانی خوب<sup>۳</sup> در این پژوهش و در این راستا، از مهم‌ترین این عوامل محسوب می‌شود. این پژوهش در جهت اجرایی نمودن حکمرانی خوب، به ایجاد الگوی حاکمیت شفاف<sup>۴</sup> در سازمان‌های سیاستگذار تمرکز نمود. علی‌رغم اهمیت اجرای استراتژی، این امر تحقیقات اندکی را به خود اختصاص داده است (احمدیان و خوش‌طینت، ۱۳۹۷)، در پژوهش‌های مرتبط با حکمرانی نیز شکاف دانشی بین تدوین و اجرای حکمرانی وجود دارد (پاراسرامان و همکاران، ۲۰۱۸)<sup>۵</sup>.

1. policymaker organization  
2. Mason; Prashantham, Eranova, & Couper  
3. Good governance  
4. Transparent governance  
5. Parasuraman, Sekher, & Ruth Kattumuri

در سازمان‌ها، بیشتر در سطح تدوین و بومی‌سازی شاخص‌های داخلی و نه جامع به حکمرانی پرداخته شده است. لزوم حکمرانی خوب به دلیل وفور منابع (زنوزی و همکاران، ۲۰۱۵) و سیاست‌های ناکارآمد اقتصادی، اجتماعی، مالی و پولی کشورهای در حال توسعه، امری اجتناب ناپذیر است (مینتز، ۲۰۰۵)<sup>۱</sup> و فقدان آن، عامل بی‌ثباتی است که به رفتار رانت-جویانه و فساد می‌انجامد (زنوزی و همکاران، ۲۰۱۵). شکست در اجرای حکمرانی خوب، از عوامل مؤثر در فروپاشی سازمان‌ها است (لیانگ و شیخ، ۲۰۱۶<sup>۲</sup>؛ نادری، ۱۳۹۰).

سیستم حکمرانی خوب، با مرزی نامحدود ولی اهداف و فرهنگی مشخص؛ فرآیند تصمیم‌گیری (گانگولی، ۲۰۱۷)<sup>۳</sup> و اجرای تصمیم‌ها برای مدیریتی شفاف، پاسخگو (زنوزی و همکاران، ۲۰۱۵؛ سلیمانی و همکاران، ۲۰۱۵)، عدالت‌جو و باز، هم در سیاستگذاری و هم در اجرا است (سلیمانی و همکاران، ۲۰۱۵؛ پارسرامان و همکاران، ۲۰۱۸) تا از طریق آن جوامع، سازمان‌ها، شهروندان و تشکل‌ها با منافع متفاوت و متضاد (نقیبی مفرد، ۱۳۹۵) بتوانند منافع خود را ابراز، حقوق قانونی خود را استیفا و تعهدات خود را ایفا کنند (نقیبی مفرد، ۱۳۹۵؛ سلیمانی و همکاران، ۲۰۱۵؛ زنوزی و همکاران، ۲۰۱۵).

حکمرانی تأثیر برجسته‌ای بر عرصه سیاستگذاری عمومی می‌گذارد (یزدانی زازرانی، ۱۳۹۱ و کنت، ۲۰۰۸)<sup>۴</sup>. مراد از سازمان‌های سیاستگذار، مراکز تصمیم‌گیرنده در سطح کلان کشور هستند که با تخصص و کارآمدی به اتخاذ تصمیماتی کلان در جهت تعیین راهبردهای لازم مبادرت دارند (اصلائی و فردکاردل، ۱۳۹۱). حکمرانی در سازمان‌های سیاستگذار به لحاظ تعدد ذینفعان از اهمیت بیشتری برخوردار است (گرگوری، ۲۰۱۸)<sup>۵</sup>؛ آرایبی و همکاران، ۱۳۹۶؛ زیرا در حکمرانی خوب همه کنشگران باید دخیل باشند (ابوجعفری و

---

1. Mintz  
2. Liang, Lu, Tsai, & Shih  
3. Ganguli  
4. Kennett  
5. Gregory

همکاران، ۱۳۹۶)، بر اساس نتایج تحقیق احمدیان و خوش‌طینت (۱۳۹۷) متغیرهای مشارکت کارمندان بر اجرای صحیح استراتژی‌های تدوین‌شده تأثیر دارد. در عصر حاضر، چشم‌انداز حکمرانی خوب تغییر یافته‌است. هدف آن ارتقاء شفافیت و اعتبار شیوه‌های حکمرانی است. روند تغییرات، حکمرانی خوب را به سمت شفافیت سوق داده‌است (روئر و کلیجن، ۲۰۱۸)<sup>۱</sup>. مراد از "خوب" در واژه حکمرانی خوب، اجرایی نمودن آن است (پاراسرامان و همکاران، ۲۰۱۸)، برای اجرایی نمودن نیاز به الگوسازی است. با توجه به بررسی‌های این پژوهش، به نظر می‌آید الگوسازی در این زمینه صورت نگرفته‌است. در این پژوهش، پارادایم جدید حکمرانی خوب؛ یعنی همان شفافیت بین‌الملل در اجرا مورد - نظر پژوهشگر بوده‌است.

اکثر پژوهش‌های داخلی و خارجی، حکمرانی را به صورت یک‌طرفه دیده‌اند در صورتی که جوانب و مشکلات هر دو طرف حائز اهمیت است (پاراسرامان، ۲۰۱۸)، یعنی حکمرانی در منطقه‌ای خاص اما با مرزهای نامحدود (گانگولی، ۲۰۱۷)، با این نگاه، این پژوهش، دامنه خاص را با بومی‌سازی شاخص‌های حکمرانی مورد توجه قرار داده‌است و در عین حال بنابر ماهیت سازمان‌های سیاستگذار، تلاش بر این بود که همه بازیکنان (همه سازمان‌ها) لحاظ شوند به عبارتی مرزهای نامحدود گانگولی (۲۰۱۷)، و این نگاه جهانی بر حکمرانی خوب لازمه ایجاد شفافیت در این الگو است (جمشیدی و صفری، ۲۰۱۶)<sup>۲</sup>. شاخص‌های حکمرانی جهانی به میزان زیادی بر داده‌های رقابت جهانی متکی هستند (ارککیلا و پیرونن، ۲۰۱۸)<sup>۳</sup>، در اکثر موارد وزن کمتری به سنجه شهروندان می‌دهند (ایوانیا و شاه، ۲۰۱۸)<sup>۴</sup>، در نتیجه شاخص‌های حکمرانی خوب در این پژوهش از منابع جهانی استخراج شد که بخشی از مطالعات در جدول ۱ قابل مشاهده است.

---

1. Reuer & Klijn  
2. Jamshidi & Safari  
3. Erkkilä & Piironen  
4. Ivanyna & Shah

بررسی‌ها نشان داد که بستر تقریباً تمامی ویژگی‌های حکمرانی خوب، به‌طور صریح و یا ضمنی، شفافیت است. در شاخص‌های حق اظهار نظر (میدری، ۱۳۹۵)، حاکمیت قانون (دادگر و نظری، ۲۰۱۸؛ حکمت‌نیا، ۲۰۱۷ و امیدیان، ۲۰۱۵)، اثربخشی دولت (امیدیان و همکاران، ۲۰۱۵)، مبارزه با فساد (امیدیان، ۲۰۱۵)، مشارکت (مسترگانندیپ و کمار، ۲۰۱۶)²، اجماع محوری (حکمت‌نیا، ۲۰۱۷)، مسئولیت‌پذیری (گاکاندیپ و کمار، ۲۰۱۶)، شمول و برابری (نادری، ۱۳۹۰ و حکمت‌نیا، ۲۰۱۷)، کیفیت قانون‌گذاری (امیدیان و همکاران، ۲۰۱۵) و عدم-تبعیض و جامعیت (مسترگانندیپ و کمار، ۲۰۱۶)، بستر شاخص‌ها، شفافیت بیان شد. وجود شفافیت در این شاخص‌ها از مهم‌ترین عوامل اخلاقی و حقوقی برای خلاقیت و نوآوری نیز محسوب می‌شد (مهدوی نور و همکاران، ۱۳۹۸). علی‌رغم برنامه‌های ضدفساد در جهت ایجاد شفافیت و قانون ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد (پاک سرشت و همکاران، ۲۰۱۸)، هنوز ایران در زمره کشورهای پرفساد دسته‌بندی می‌شود (شفافیت بین‌الملل: ۲۰۱۶ و ۲۰۱۷).

### جدول ۱. ویژگی‌های حکمرانی خوب به تفکیک مقالات پژوهش

عنوان پژوهش	نام نویسنده	ویژگی‌های حکمرانی
تأثیر رشد اقتصادی و حکمرانی خوب بر شاخص فقر در اقتصاد ایران	دادگر و نظری (۲۰۱۸)	مشارکت - افشای کامل - استانداردهای آزادی - ارتقاء شایستگی - حقوق مالکیت - اجرای قوانین - حاکمیت معنادار قانون - ارزیابی معیارهای اقتصادی
ارزیابی حکمرانی خوب: سنجش علمی یا گفتمان سیاسی	گرگوری (۲۰۱۸)	شاخص شفافیت ادراکات بین‌المللی
حکمرانی و توسعه انسانی: تأثیرات شاخص‌های حکمرانی بر توسعه انسانی	گاکمن و کسر (۲۰۱۸)	مشارکت - حاکمیت قانون - شفافیت - پاسخگویی - اجماع محوری - عدالت - اثربخشی و کارایی - مسئولیت‌پذیری - چشم‌انداز استراتژیک
سنجش میزان تحقق‌پذیری حکمروایی خوب شهری در ایران (مطالعه موردی: شهر ایلام)	حکمت‌نیا و همکاران (۲۰۱۷)	حاکمیت قانون - مشارکت شهروندان - شفافیت - جهت‌گیری توافقی - مسئولیت و پاسخگویی - عدالت و انصاف - کارایی و اثربخشی - پذیرا بودن و پاسخگو بودن - بینش راهبردی -
اصول حکمرانی خوب در منشور مالک‌اشتر	جمشیدی و صفری (۲۰۱۶)	حق اظهار نظر و پاسخگویی - ثبات سیاسی و نبود خشونت - کارایی و اثربخشی دولت - کیفیت قوانین - حاکمیت قانون - مقررات - مهار فساد - استقلال قوه قضاییه
تحلیل نقش حکمرانی خوب در ارتقای توسعه انسانی: بررسی بین‌المللی	امیدیان (۲۰۱۵)	حق اظهار نظر - کنترل فساد - ثبات سیاسی - حاکمیت قانون - کیفیت بوروکراسی و مقررات تنظیمی - اثربخشی دولت

1. Dadgar & Nazari  
2. Mr Gagandeep & Kumar

برای بهبود سیستم رتبه‌بندی در ایجاد الگو، لازم است تعریف شود که چه مفهومی از شفافیت مورد توجه است (ارککیلا و پیرونن، ۲۰۱۸)، شفافیت تلاش هدفمند برای دسترسی به اطلاعات قابل نشر قانونی به طریقی که صحیح<sup>۱</sup>، به هنگام<sup>۲</sup>، متعادل<sup>۳</sup> و بی‌ابهام<sup>۴</sup> باشد، که برای افزایش توان استدلال عمومی و توانمندسازی سازمان‌ها در جهت مسئولیت پاسخگویی اقدامات، سیاست‌ها و روش‌های آن‌ها تعریف شده است (راولینز، ۲۰۰۸)<sup>۵</sup>. در این تعریف، نقش ابزاری در افشای همه اطلاعات قابل نشر ارائه شده است. با این حال، ارزش ذاتی آن فراتر از مقدار ساده اطلاعات است که در عبارات ویژگی‌های ذهنی اطلاعات، نظیر تعادل و هدف مشخص شفافیت بیان شده است (لی و بوینتون، ۲۰۱۷)<sup>۶</sup>.

در این پژوهش، همپوشانی رویکرد علوم طبیعی (رویکرد ابزاری<sup>۷</sup> با ارزش عینی<sup>۸</sup>) از یک طرف و رویکرد علوم اجتماعی (رویکرد هنجاری<sup>۹</sup> با ارزش ذهنی)<sup>۱۰</sup> شفافیت از سوی دیگر مورد توجه قرار گرفت. در رویکرد ابزاری؛ یعنی صرفاً ارائه اطلاعات، شفافیت به صورت ضمنی یک ساختار عینی و اثبات پذیری را ارائه می‌دهد (لی و بوینتون، ۲۰۱۷)، ویژگی‌های رویکرد ابزاری شفافیت در این مقاله به صورت؛ داده صحیح، داده به هنگام<sup>۱۱</sup>، و داده اثبات پذیر<sup>۱۲</sup> بیان شد که از تعریف راولینز (۲۰۰۸) اقتباس شد. در داده صحیح، مقدار واقعی داده و یا نزدیک به مقدار واقعی مورد نظر است. داده‌های به هنگام؛ حاصل داده‌های به روز سازمان هستند که در زمان درست در سازمان استفاده می‌شوند، بنابراین به کارگیری صحیح

- 
1. Accurate
  2. Timely
  3. Balanced
  4. Unequivocal
  5. Rawlins
  6. Lee & Boynton
  7. Instrumental perspectives
  8. Objective value
  9. normative approach
  10. Subjective value
  11. Data that is timely
  12. Ascertainable date

دانش، توجه به منابع دانش در یک مکان و زمان خاص (توجه ارگانیک) را ایجاب می کند (نوناکا و کونو، ۱۹۹۸)<sup>۱</sup>.

در این پژوهش، رویکرد ارزشی شفافیت در مؤلفه های ویژگی های ذهنی، اهداف اجتماعی و عوامل موقعیتی تجلی یافت. ویژگی های ذهنی؛ حاصل عناصر توازن بخشی به داده<sup>۲</sup>، اعتبار بخشی به داده<sup>۳</sup> و مرتبط بودن داده<sup>۴</sup> است که فراتر از مقدار ساده اطلاعات هستند (فاکس، ۲۰۰۷)<sup>۵</sup>. این نوع از شفافیت با توجه به همپوشانی که ذکر شد اطلاعات عینی را در ویژگی های ذهنی جایابی می نماید (الیور، ۲۰۰۴)<sup>۶</sup>. مراد از توازن بخشی به داده، ایجاد داده هایی است که هم پاسخگوی اهداف سازمان و هم تأمین کننده مسئولیت اجتماعی سازمان بوده (لی و بوینتون، ۲۰۱۷)، داده هایی که فقط در جهت تأمین یکسویه منفعت سازمانی نمی باشند. در دسترس پذیری داده های قابل اطمینان و معتبر در سازمان، یکی از عوامل مهم شفافیت با ارزش ذهنی است. لازم است داده های معتبر در دسترس ذینفعان مرتبط قرار گیرد و مرتبط با اهداف سازمان باشد (هانسن و فلایوربام، ۲۰۱۵)<sup>۷</sup>.

در مؤلفه اهداف اجتماعی<sup>۸</sup>، شفافیت به طور مؤثر می تواند رفتارهای فردی و جمعی را به سوی اهداف مطلوب اجتماعی هدایت کند. این اهداف در ویژگی های اقناع و استدلال<sup>۹</sup>، توانمندسازی سازمان، مشروعیت بخشی (دوفاین لیچت و همکاران، ۲۰۱۴)<sup>۱۰</sup>، مسئولیت اجتماعی و پاسخگویی سازمان<sup>۱۱</sup> (راولینز، ۲۰۰۸) تبلور می یابد. شفافیت، عاملی برای ارتقاء استدلال عمومی در جهت ایجاد شواهد و قابلیت پاسخگویی سازمان‌ها در جهت پاسخگویی اقدامات، سیاست ها و روش های آن‌ها در سازمان است (لی و بوینتون، ۲۰۱۷).

- 
1. Nonaka & Konno
  2. To make data balance
  3. Giving reliability to data
  4. Relevance of data
  5. Fox
  6. Oliver
  7. Hansen & Flyverbom
  8. Social objectives
  9. Reasoning
  10. De Fine Licht et al.
  11. Organizational accountability

توانمندسازی سازمان؛ از عناصر مهم اهداف اجتماعی، شامل اطلاعات سازمانی است که در راستای مهارت آموزی برای انجام اقدامات مورد استفاده قرار می گیرند (هانسن و فلايوربام، ۲۰۱۵).

از دیگر عناصر اهداف اجتماعی، مشروعیت بخشی<sup>۱</sup> است؛ یعنی ایجاد تمامی ارتباطات سازمانی به شیوه مشروع و قانونی (دوفاین لیچت و همکاران، ۲۰۱۴)، تضمین حقوق مالکیت و حسن اجرای قراردادها (امیدیان و همکاران، ۲۰۱۵؛ گاکمن و کسر، ۲۰۱۸<sup>۲</sup>) از عوامل مشروعیت بخشی سازمان محسوب می شوند. مسئولیت اجتماعی؛ محیط زیست پایدار و اهدافی با منفعت کل جامعه را در بر می گیرد (هانسن و فلايوربام، ۲۰۱۵). مؤلفه سوم ارزش ذهنی، عوامل موقعیتی است. تحت چه شرایطی اطلاعات اخذ و به اشتراک گذاشته شود که شامل عناصر محیط سازمانی و دیدگاه ذینفعان است. منظور از محیط، آنچه در حیطه سازمان است از جمله قوانین، مقررات، و هنجارهای اجتماعی که می توانند عوامل موقعیتی مهمی در شکل گیری اصول اولیه ایده های شفاف باشند. در این پژوهش، محیط سازمانی در شکل بحران های موجود و نوع سازمان بیان شده است. نوع سازمان ها مانند ادارات دولتی، نهادهای سیاسی، سازمان های غیر انتفاعی و یا سازمان های غیر دولتی، عاملی با اهمیت در تحلیل شفافیت هستند (لی و بوینتون، ۲۰۱۷). شفافیت تأثیر مثبتی بر بحران دارد (اوگر، ۲۰۱۴)<sup>۳</sup>، ارتباط نوع سازمان در شفافیت بسته به نوع سازمان خاص و هدف آن، متفاوت است (لیچت و همکاران، ۲۰۱۴).

از عناصر دیگر عوامل موقعیتی، دیدگاه ذینفعان است؛ یعنی یک گروه خاص از مردم چه درک و انتظاری از اطلاعات دارند و برای چه اهدافی نیاز به اطلاعات دارند (لی و بوینتون، ۲۰۱۷). دیدگاه ذینفعان، توانایی افراد در درک، تفسیر و معناسازی اطلاعات (به عنوان گیرندگان اطلاعات) و مشارکت در روند مدیریت اطلاعات معنا می شود (کریستسون و

1. giving legitimacy  
2. Keser & Gökmen  
3. Auger



لانگر، ۲۰۰۹)<sup>۱</sup>. شفافیت، حاصل یک سیستم یا نظام توافق معنایی بین بازیگران مختلف است (تالوکدار و سودهیر، ۲۰۱۵)<sup>۲</sup>. امروزه ذینفعان سازمان تنوع بیشتری یافته؛ سرمایه‌گذاران یا سهامداران، کارکنان، اتحادیه‌ها و سازمان‌های غیر دولتی را شامل می‌شود (کریستنسون و چری، ۲۰۱۴)<sup>۳</sup>.

محقق با بررسی مبانی نظری و عملی موجود، الگویی مبتنی بر حاکمیت شفاف مشاهده نکرد. در این پژوهش تلاش بر این بود که حکمرانی خوب به جای بیان "آنچه هست" به اظهارنظر درباره "آنچه باید باشد" پردازد. این پژوهش خروجی الگوی شفافیت (حاکمیت شفاف) را عاملی خلاقانه و مؤثر در جهت موفقیت اجرای حکمرانی خوب در سازمان‌های سیاستگذار می‌داند. این مقاله به این سؤال کلی پاسخ می‌دهد که الگوی خلاقانه شفافیت حکمرانی خوب برای سازمان‌های سیاستگذار در ایران چگونه است؟

## روش پژوهش

در این پژوهش، سه فرآیند مفهوم‌سازی، الگوسازی و آزمون‌الگو به ترتیب انجام گرفت. در مفهوم‌سازی، ابتدا ادبیات مرتبط با حکمرانی خوب بررسی شد و ویژگی‌های بین‌المللی آن استخراج شد. در واقع استفاده از شاخص‌های بین‌المللی برای بومی نمودن، امری است که اکثر مقالات داخلی به آن پرداخته‌اند. در مرحله دوم، ادبیات این ویژگی‌ها بررسی و بستر اولیه شفافیت در آن‌ها آشکار شد. سپس این پژوهش وارد بررسی شفافیت در مقالات تخصصی شد و در نهایت آزمون‌الگو انجام شد.

بنابر روش ترکیبی این پژوهش، فلسفه فکری تحقیق حاضر، کثرت‌گرایی بود. روش تحقیق از نظر نوع داده‌ها ترکیبی است که با رویکرد کیفی-کمی انجام شده است. از نظر

1. Christensen & Langer  
2. Sudhir & Talukdar  
3. Christensen & Cheney

هدف نیز بنیادی است زیرا به تولید دانش در حوزه تخصصی مربوطه می‌انجامد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل کلیه مدیران ارشد، متخصصان و سیاستگذاران بوده‌است و در بخش کمی شامل کلیه مدیران میانی، اجرایی و کارشناسان سازمانی بود. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی هدفمند و در بخش کمی تصادفی طبقه‌ای و خوشه‌ای بوده‌است. ابزار تحقیق در بخش کیفی مصاحبه با تکنیک دلفی بوده و در بخش کمی پرسشنامه محقق‌ساخت بود که روایی مصاحبه با استفاده از اعتبار محتوا بررسی شد و روایی و پایایی پرسشنامه نیز با کمک روایی محتوایی و ضریب آلفا تعیین شد. در تمامی ابعاد ضریب آلفا بیش از ۰/۷ (سطح مطلوب این شاخص) یا نزدیک به آن بود. برای تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه از بررسی شاخص‌های اجماع، اهمیت و اولویت استفاده شد و تحلیل داده‌های کمی از طریق آمار توصیفی و استنباطی شامل؛ تحلیل عاملی و معادلات ساختاری با دو نرم افزار اس پی اس اس<sup>۱</sup> و لیزرل<sup>۲</sup> انجام شد. توصیف داده‌ها بر اساس جداول توصیفی و توزیع فراوانی پاسخگویان با تکیه بر متغیرهای تحقیق مورد مطالعه قرار گرفت. این بخش شامل توصیف متغیرهای زمینه‌ای، نظیر؛ جنسیت، سن، مقطع تحصیلی و متغیرهای اصلی تحقیق شامل شفافیت سازمانی مستخرج از حکمرانی خوب (به همراه ابعاد آن) بود. سپس آزمون فریدمن جهت رتبه بندی و درنهایت جهت بررسی معناداری کل مدل، شاخص‌های نیکویی برازش مدل اعمال شد.

در بخش احراز ویژگی‌های حکمرانی خوب و شفافیت، به ترتیب تعداد ۳۳ و تعداد ۳۰ تن از خبرگان و متخصصین سازمانی مورد مصاحبه دلفی قرار گرفتند که مبتنی بر اشباع نظری و تکرار داده‌های حاصله ادامه یافت. در نهایت، الگوی شکل گرفته با عناصر مستخرج حاصل از این دو مصاحبه دلفی، وارد فرآیند آزمون‌سازی شد. در فرآیند آزمون‌سازی در بخش کمی جهت تبیین الگو، ۴۳۲ تن از کارشناسان سازمانی و مدیران اجرایی سازمان‌ها مورد پرسش قرار گرفتند که با توجه به نتایج، الگوی مورد نظر تبیین شد.

1. Spss  
2. Lisrel

## یافته‌های پژوهش

در فرآیند الگوسازی، در ابتدا ویژگی‌های مستخرج از حکمرانی خوب در سه مرحله رفت و برگشت مورد مصاحبه دلفی قرار گرفت. براساس جدول ۲، شفافیت از نظر خبرگان، رتبه اول را در شاخص‌های اجماع، اولویت و اهمیت حائز شد. همچنین مشخص شد که حکمرانی خوب در سازمان‌های سیاستگذار، دارای یازده بعد شفافیت، کنترل فساد، حاکمیت قانون، مسئولیت و مسئولیت‌پذیری، اثربخشی و کارایی، حق اظهارنظر و پاسخگویی، مشارکت، ثبات سیاسی و نبود خشونت، عدالت و برابری، اجماع محوری و کیفیت قانون‌گذاری با تمرکز بر بعد شفافیت است. با این نتایج، این پژوهش وارد بحث شفافیت شد. با بهره‌گیری از کتب و مقالات معتبر و احصاء شاخص‌ها از مصاحبه دلفی، مشخص شد که شفافیت در سازمان‌های سیاستگذار، مستخرج از مفهوم حکمرانی خوب، در ۲ مؤلفه و سیزده شاخص، به شرح جدول ۳، قابل بررسی است.

**جدول ۲. شاخص‌های اعتبار محتوا، اجماع، اهمیت و اولویت ابعاد حکمرانی خوب**

شاخص‌ها	(CVR اعتبار محتوا)	شاخص اجماع	شاخص اهمیت	شاخص اولویت
حاکمیت قانون	۰/۹۷	۴/۹۱	۰/۹۴	۰/۸۹
شفافیت	۱۰۰	۵	۱۰۰	۰/۹۶
حق اظهارنظر و پاسخگویی	۰/۷۲	۴/۲۹	۰/۹۲	۰/۸۴
کنترل فساد	۱۰۰	۵	۰/۹۷	۰/۹۳
عدالت و برابری	۰/۴۲	۳/۵۵	۰/۸۱	۰/۷۲
مسئولیت و مسئولیت‌پذیری	۰/۹۳	۴/۸۳	۰/۹۷	۰/۸۸
مشارکت	۰/۵۰	۳/۷۵	۰/۷۸	۰/۶۹
ثبات سیاسی و نبود خشونت	۰/۴۹	۳/۷۳	۰/۸۰	۰/۶۷
اجماع محوری	۰/۳۷	۳/۴۳	۰/۷۶	۰/۶۲
اثربخشی و کارایی	۰/۷۵	۴/۳۸	۰/۸۵	۰/۶۷
کیفیت قانون‌گذاری	۰/۳۲	۳/۳۰	۰/۷۵	۰/۶۱

با توجه به نتایج به دست آمده از بخش کیفی از طریق پرسشنامه محقق ساخته، الگو وارد فاز تبیین شد. جهت سنجش روایی و اعتبار پرسشنامه تحلیل عاملی انجام شد. ضریب آزمون کایزر مایر برای ابعاد مختلف متغیر وابسته پژوهش متفاوت است؛ با این حال ضریب این شاخص به عنوان مجوز ورود به انجام تحلیل عاملی برای دو بعد ارزش عینی و ارزش ذهنی (مؤلفه‌های ویژگی ذهنی، اهداف اجتماعی و عوامل موقعیتی) در حد مطلوب یا نزدیک به آن است. در همه این ابعاد سطح معناداری ۰/۰۰۱ است. مقدار ویژه عوامل مذکور به ترتیب برای بعد ارزش عینی (۱/۹۴) و مؤلفه‌های بعد ارزش ذهنی شامل ویژگی ذهنی (۱/۸۲)، اهداف اجتماعی (۳/۴۸) و عوامل موقعیتی (۲/۵۱) است؛ همچنین این عوامل، هر یک به ترتیب ۰/۶۵، ۰/۶۰، ۰/۵۸ و ۰/۶۳ از واریانس این ابعاد را تبیین می‌کنند. در نتیجه گویه‌های گرد آمده ذیل هر عامل (بدون نیاز به چرخش) دربردارنده بار عاملی بیش از ۰/۴ (حد نصاب و مطلوب تأیید بار عاملی) هستند. بنابراین سنجه‌های مقیاس به کار بسته برای سنجش شفافیت سازمانی به لحاظ اعتبار عاملی مجوز حضور در پرسشنامه نهایی را به دست آوردند.

### جدول ۳. شاخص‌های اعتبار محتوا، اجماع، اهمیت و اولویت شفافیت سازمانی

عناصر	اعتبار محتوا (CVR)	شاخص اجماع	شاخص اهمیت	شاخص اولویت
شفافیت سازمانی	۱	۵	۰/۹۹	۰/۹۹
ارزش ذهنی	۱	۵	۰/۹۹	۰/۹۷
ویژگی ذهنی	۰/۹۸	۴/۹۵	۰/۹۸	۰/۹۶
توازن بخشی به داده	۰/۸۲	۴/۵۴	۰/۹۶	۰/۹۳
اعتبار بخشی به داده	۱	۵	۱۰۰	۰/۹۲
مرتبط بودن داده	۱	۵	۱۰۰	۰/۹۲
اهداف اجتماعی	۰/۹۸	۴/۹۵	۰/۹۸	۰/۹۵
اقناع و استدلال اجتماعی	۰/۸۲	۴/۵۵	۰/۹۴	۰/۸۵
توانمندسازی سازمان	۱	۵	۱۰۰	۰/۹۵
مشروعیت بخشی	۰/۸۹	۴/۷۲	۰/۹۷	۰/۹۰
مسئولیت اجتماعی	۱	۵	۰/۹۸	۰/۹۱
پاسخگویی سازمانی	۱	۵	۱۰۰	۰/۹۷
سیاست‌ها	۱	۵	۱۰۰	۰/۹۷
اقدامات	۱	۵	۱۰۰	۰/۹۶
شیوه‌ها	۱	۵	۰/۹۹	۰/۸۸
عوامل موقعیتی	۰/۹۳	۴/۸۱	۰/۹۹	۰/۹۰
دیدگاه ذینفعان	۱	۵	۱۰۰	۰/۹۵
نگرش سازمانی	۰/۹۶	۴/۹۱	۰/۹۹	۰/۹۹
ادراک سازمانی	۰/۹۶	۴/۹۱	۰/۹۹	۰/۹۴
انتظارات سازمانی	۰/۹۷	۴/۹۱	۰/۹۹	۰/۹۵
محیط سازمانی	۱	۵	۱۰۰	۰/۹۵
بحران‌های سازمانی	۰/۹۸	۴/۹۵	۰/۹۶	۰/۹۶
نوع سازمان	۰/۹۸	۴/۹۵	۰/۹۹	۰/۹۸
ارزش عینی	۱	۵	۰/۹۹	۰/۹۷
داده دقیق	۱	۵	۱۰۰	۰/۹۹
داده به‌هنگام	۱	۵	۱۰۰	۰/۹۶
داده اثبات پذیر	۱	۵	۱۰۰	۰/۹۷

در این پژوهش، ویژگی‌های جمعیت شناختی مخاطبان مورد پرسش واقع شد. نتایج به شرح جدول ۴ است.

**جدول ۴. آمار توصیفی (ویژگی‌های جمعیت شناختی)**

متغیر	دامنه	فراوانی	درصد معتبر
جنسیت	زن	۱۲۳	۲۸/۷
	مرد	۳۰۶	۷۱/۳
سن	کمتر از ۳۰ سال	۵۷	۱۳/۳
	۳۱-۴۰ سال	۲۱۵	۵۰/۴
	۴۱-۵۰ سال	۱۲۸	۳۰
	بیش از ۵۰ سال	۲۷	۶/۳
مقطع تحصیلی	دیپلم	۲۲	۵/۱
	کاردانی	۲۱	۴/۹
	کارشناسی	۱۶۲	۳۷/۵
	کارشناسی ارشد	۱۶۶	۳۸/۴
	دکتری	۶۱	۱۴/۱
	دیپلم	۲۲	۵/۱

نتایج بیانگر آن بود که اکثریت پاسخگویان، مرد و در رده‌های سنی ۳۱ تا ۵۰ هستند. همچنین مقطع تحصیلی اکثریت پاسخ‌گوها، کارشناسی و کارشناسی ارشد بوده است و کمتر از ۱۵ درصد افراد، دارای تحصیلات دکتری و تقریباً همین تعداد از تحصیلات دیپلم و کاردانی برخوردارند.

همچنین در این پژوهش، شفافیت سازمانی بر حسب ویژگی‌های فردی مورد بررسی قرار گرفت که نتایج نشان داد که میانگین نمرات شفافیت سازمانی مردان و زنان با یکدیگر متفاوت است. همین‌طور میانگین نمرات شفافیت سازمانی در میان گروه‌های مختلف تحصیلی تفاوت دارد و میانگین شفافیت سازمانی کل طبقه سنی کمتر از ۳۰ سال در حد تقریباً قوی (۳/۹۳) بیشترین و ۴۱-۵۰ ساله با میانگین (۳/۷۶) کمترین میزان را داراست. نتایج آزمون تفاوت میانگین شفافیت سازمانی بر حسب جنسیت، بیانگر این است که در مجموع بین زنان و مردان، با توجه به نمره میانگین، میزان شفافیت سازمانی آنان تفاوت

معناداری وجود ندارد. در همه این ابعاد سطح معناداری بیش تر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین بر مبنای این آزمون، نمی توان گفت که اختلاف میانگین نمره‌ای که مردان و زنان به طور مجزا کسب نموده‌اند به لحاظ آماری معنادار است اما میانگین شفافیت سازمانی کسانی که از مقاطع تحصیلی مختلفی برخوردارند با یکدیگر تفاوت داشت. این تفاوت معنادار و قابل تعمیم به جمعیت تحقیق است. مقدار F در این حوزه ۵/۳۰ گزارش شد. همچنین میانگین شفافیت سازمانی کسانی که در گروه‌های سنی مختلفی قرار دارند با یکدیگر تفاوت داشت. این تفاوت معنادار و قابل تعمیم به جمعیت تحقیق است. برای آگاهی از جزئیات تفاوت میانگین شفافیت سازمانی در میان گروه‌های سنی مختلف با تکیه بر آزمون حداقل اختلاف معنادار<sup>۱</sup> به مقایسه تفاوت میانگین<sup>۲</sup> پرداخته شد. نتایج نشان داد میان گروه‌های سنی مختلف در باور به وجود شفافیت سازمانی تفاوت وجود دارد اما این اختلاف بین گروه‌ها در سطح معناداری برقرار نیست. مقدار F در این زمینه ۱/۲۶۵ در سطح معناداری ۰/۲۸۶ گزارش شد.

**جدول ۵.** رتبه‌بندی شاخص‌های شفافیت سازمانی

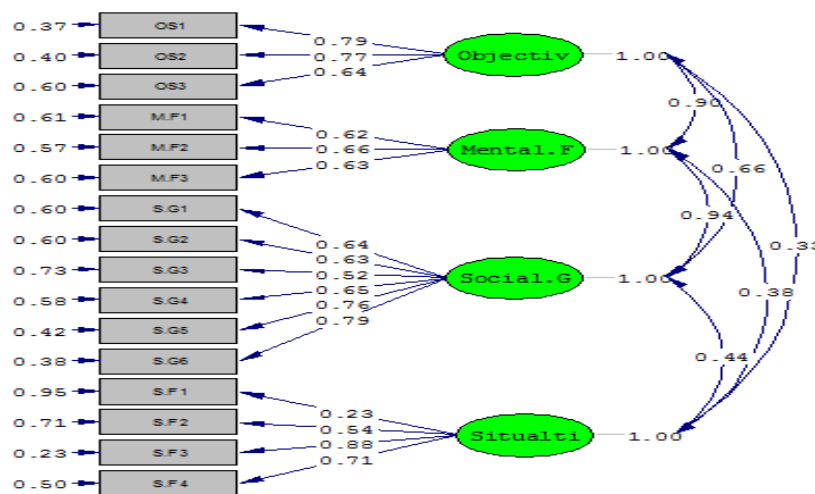
رتبه	میانگین رتبه‌ای	شاخص	رتبه	میانگین رتبه‌ای	شاخص
۹	۸/۴۳	مشروعیت بخشی	۱	۱۰/۰۹	داده صحیح
۱۰	۸/۴۳	پاسخگویی سازمانی	۲	۹/۶۲	مرتبط بودن داده
۱۱	۸/۲۴	توازن بخشی به داده	۳	۹/۲۷	اقناع و استدلال اجتماعی
۱۲	۸/۰۴	دیدگاه ذینفعان	۴	۸/۸۹	داده به هنگام
۱۳	۸/۰۲	دیدگاه ذینفعان	۵	۸/۷۷	محیط سازمانی
۱۴	۷/۷۳	مسئولیت اجتماعی	۶	۸/۶۴	داده اثبات پذیر
۱۵	۷/۶۸	محیط سازمانی	۷	۸/۵۸	اعتباربخشی به داده
۱۶	۷/۰۹	توانمندسازی سازمان	۸	۸/۴۷	پاسخگویی سازمانی

1. LSD

2. Mean Difference

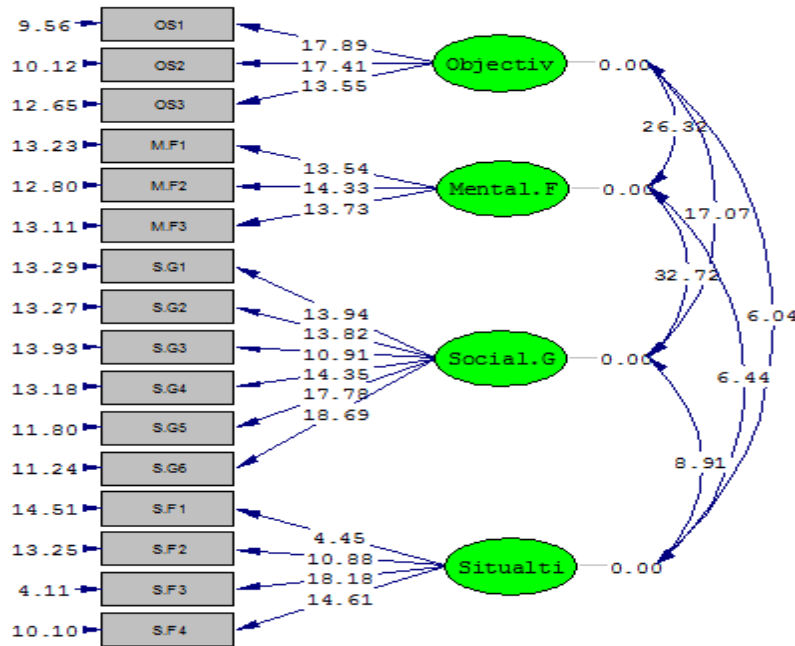
آماره کای دو (۱۹۸/۱۰۰) و سطح معناداری محاسبه شده نشان داد فرض  $H_0$  در سطح معناداری ۰/۰۵ رد شد و می توان گفت بین شاخص های شفافیت سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد. در نتیجه با آزمون فریدمن رتبه بندی این ظرفیت ها در جدول ۵ ارائه شد در بین شاخص های شفافیت سازمانی، شاخص "داده های صحیح" از شاخص های ارزش عینی دارای بالاترین رتبه و شاخص "توانمندسازی سازمان" از شاخص های اهداف اجتماعی دارای پایین ترین رتبه است.

در نهایت تخمین بارهای عاملی استاندارد شده (ضرایب رگرسیون استاندارد شده) شفافیت سازمانی در شکل شماره ۱ نشان داد میزان ارتباط شاخص داده صحیح، داده به هنگام، داده اثبات پذیر با شفافیت به ترتیب برابر ۰/۷۹، ۰/۷۷ و ۰/۶۴ با میزان خطای استاندارد شده ۰/۳۷، ۰/۴۰ و ۰/۶۰ است. میزان ارتباط شاخص توازن بخشی به داده، اعتبار بخشی به داده، مرتبط بودن داده با شفافیت به ترتیب برابر ۰/۶۶، ۰/۶۶ و ۰/۶۳ با میزان خطای استاندارد شده ۰/۶۱، ۰/۵۷ و ۰/۶۰ است. همچنین آماره  $t$ -استیودنت مدل مفهومی نیز در شکل ۲ نشان داده شده است.





شکل ۱. تخمین بارهای عاملی استاندارد شده شفافیت سازمانی



شکل ۲. مقادیر آماره t-استیودنت شفافیت سازمانی

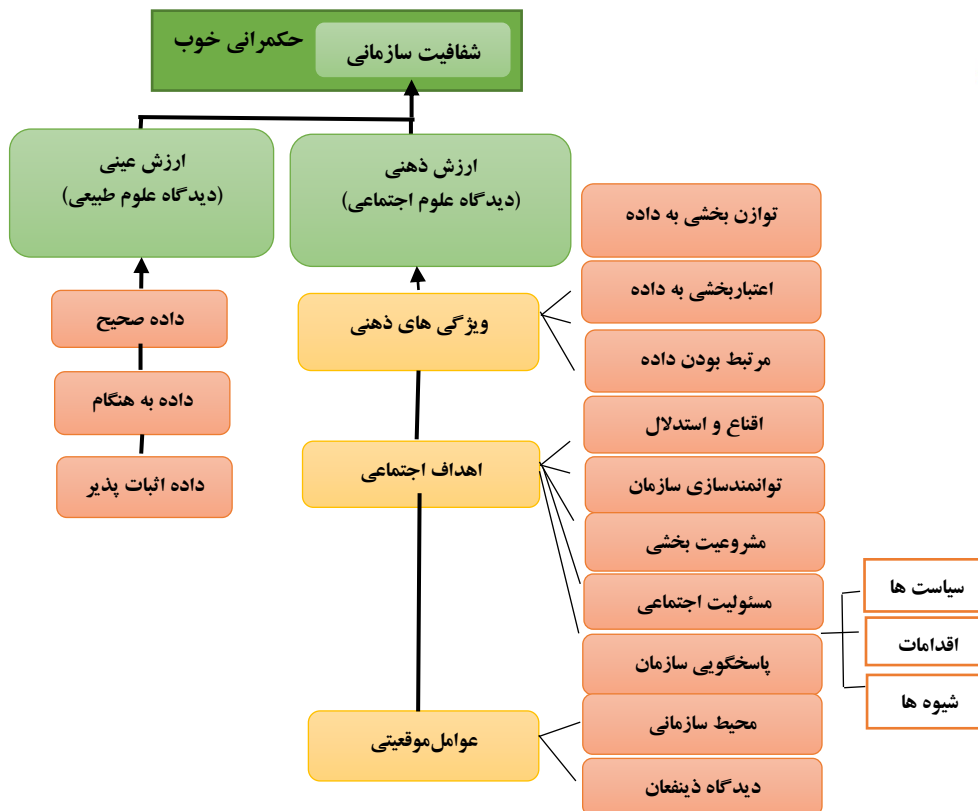
میزان ارتباط شاخص اقناع و استدلال اجتماعی، توانمندسازی سازمان، مشروعیت بخشی، مسئولیت اجتماعی و پاسخگویی سازمانی با شفافیت به ترتیب برابر ۰/۶۴، ۰/۶۳، ۰/۵۲، ۰/۶۵ و ۰/۷۸ با میزان خطای استاندارد شده ۰/۶۰، ۰/۶۰، ۰/۷۳، ۰/۵۸ و ۰/۴۰ است. میزان ارتباط شاخص محیط سازمانی و دیدگاه‌دینفعان، با شفافیت به ترتیب برابر ۰/۳۹ و ۰/۸۰ با میزان خطای استاندارد شده ۰/۸۳ و ۰/۳۷ است.

بررسی معناداری هر یک از روابط فوق، با استفاده از نمودار آماره t-استیودنت نشان داد مقدار آماره بیش از ۱/۹۶ است و در نتیجه فرض صفر رد شد؛ یعنی روابط فوق معنادار هستند. اما با توجه به مقادیر آماره t-استیودنت مربوط به خطاها، مقادیر این آماره برای تمام شاخص‌ها بیش از ۱/۹۶ بود. این خطاها غالباً به دلیل کم بودن حجم نمونه اتفاق می‌افتد و با

افزایش حجم نمونه کاهش می یابند. همچنین بررسی شاخص های برازش در جدول ۶ نشان داد با توجه به ملاک های هر شاخص، به طور کلی مدل از برازش خوبی برخوردار است. با توجه به یافته های ارائه شده، الگوی شفافیت حکمرانی خوب برای سازمان های سیاستگذار در ایران به صورت شکل ۳ قابل ارائه بوده است.

جدول ۶. شاخص های نیکویی برازش شفافیت سازمانی

شاخص های نیکویی برازش	مقدار شاخص	ملاک	نتیجه
CMIN	$\chi^2$	-	-
Df	۹۸	-	-
RMSEA	۰/۰۷۴	کوچک تر از ۰/۱	برازش خوب



شکل ۳. الگوی شفافیت حکمرانی خوب در سازمان های سیاستگذار در ایران (حاکمیت شفاف)

## بحث و نتیجه گیری

در پاسخ به سؤال تحقیق "الگوی خلاقانه شفافیت حکمرانی خوب برای سازمان‌های سیاستگذار در ایران چگونه است؟" مشخص شد حکمرانی خوب در بعد شفافیت سازمانی شامل دو مؤلفه ارزش‌عینی و ارزش‌ذهنی، سه زیر مؤلفه ویژگی‌های ذهنی، اهداف اجتماعی و عوامل موقعیتی و ۱۳ شاخص داده صحیح، داده به هنگام، داده اثبات پذیر، توازن بخشی به داده، اعتباربخشی به داده، مرتبط بودن داده، اقناع و استدلال، توانمندسازی سازمان، مشروعیت بخشی، مسئولیت اجتماعی، پاسخگویی سازمانی، محیط سازمانی و دیدگاه ذینفعان است که در بسیاری از متغیرها نشان‌دهنده همان برداشتی است که در مورد شفافیت در تعاریف لی و بوینتون (۲۰۱۷) و همچنین راولینز (۲۰۰۸) وجود داشته است.

با توجه به یافته‌های پژوهش، می‌توان بیان کرد که شفافیت حاصل از ارزش‌عینی در سازمان‌ها بیشتر مورد توجه بود و توجه کمتری به ارزش‌ذهنی شده است. در این پژوهش، همپوشانی بین دو دیدگاه عینی و ذهنی مدنظر بود. شفافیت باید هر دو رویکرد را به طور همزمان به کار گیرد که متأسفانه در سازمان‌های ما تأکید کمتری بر شفافیت با رویکرد ارزشی می‌شود. این امر می‌تواند ناشی از توجه کمتر به ارزش‌ذهنی شفافیت نسبت به ارزش‌عینی توسط مدیران، و در نتیجه تأثیر آن بر رفتار سایرین و همچنین فقدان ابزارهایی در جهت به کارگیری این نوع از داده‌های سازمانی و در نتیجه پنهان ماندن آن‌ها باشد که به نادیده انگاشتن نظرات و دیدگاه‌های برخی ذینفعان می‌انجامد و بنابراین به ایجاد فساد و رانت سازمانی منجر می‌شود. پیشنهاد می‌شود مطالعاتی جهت بررسی چرایی این امر در جهت ایجاد راهکارهایی برای آشکارسازی این نوع از شفافیت سازمانی مورد بررسی قرار گیرد.

«توازن بخشی به داده» نسبت به سایر گویه‌های عنصر «ویژگی ذهنی» از فراوانی کمتری برخوردار بود. یکی از دلایلی که سازمان‌ها صرفاً به منفعت خود می‌اندیشند می‌تواند ناشی از کم توجهی به این متغیر باشد و این ادعایی است بر این امر که سازمان‌ها بین اهداف

سازمان و مسئولیت اجتماعی خود توازن برقرار نمی‌کنند. بنابراین و بوینتون (۲۰۱۷)، هانسن، کریستنسن و فلايورام (۲۰۱۵) و راولینز (۲۰۰۸) داده‌ها باید متعادل باشند که با توجه به اهمیت آن می‌تواند مورد دوم از پیشنهادهاى تحقيق برای بررسی بیشتر را شامل شود. شاخص «توانمندسازی سازمان» نسبت به سایر شاخص‌های عنصر «اهداف اجتماعی» از فراوانی کمتری برخوردار بود. این که در سازمان‌ها ضعف مهارت افراد وجود دارد می‌تواند به این امر وابسته باشد؛ زیرا توجه کمتری به توانمندی مهارت‌ها در سازمان‌ها وجود دارد. به نظر می‌آید که شفافیت در سازمان‌ها در جهت توانمندسازی و ایجاد مهارت برنامه‌ریزی نشده است. همان‌گونه که هانسن و فلايورام (۲۰۱۵) بیان داشتند بنابر پیشنهاد سوم این پژوهش این امر نیاز به تحقیقات بیشتری را می‌طلبد.

سهم این پژوهش؛ ایجاد الگوی حاکمیت شفاف در جهت تبیین شفافیت حکمرانی خوب در سازمان‌ها است. خروجی این الگو می‌تواند در ابعاد کلان تمامی سازمان‌ها و نهادهای سیاستگذار، نقش‌آفرین و اثرگذار باشد. همچنین سهم این پژوهش در ادبیات موجود در مورد شفافیت سازمانی به‌طور گسترده، دقت در شرایط وقوع شفافیت است. بومی‌سازی شاخص‌های حکمرانی خوب با استفاده از شاخص‌های بین‌المللی یکنواخت و از طریق متخصصین سیاستگذار و آکادمیک، وجه تمایز دیگر این تحقیق محسوب می‌شود. و سخن آخر این که؛ این پژوهش فقط یک الگو ارائه داد الگویی که از حکمرانی خوب منشا گرفت. حکمرانی خوبی که مولد اقتصاد رقابتی است به شرطی که واقعا رقابتی باشد. این اقتصاد به ظاهر رقابتی زمینه‌ای برای شکل‌گیری آنچه شد که امروز کانون اصلی فساد در ایران است و آن شکل‌گیری انحصارهای بزرگی بود که امروز دولت را در تسخیر خودشان دارند و اصلی‌ترین مؤلفه فقر و فساد است. تورم در ایران یک تورم ساختاری و محصول ساختار تصمیم‌گیری در کشور است. امید است با این الگو بتوان بر بحران تصمیم‌گیری فائق آمد و حاکمیت شفاف را بر سازمان‌ها و بالاخص در کشور حاکم ساخت. خروجی چنین

الگویی به‌عنوان سرمایه فکری سازمان، می‌تواند به بزرگ‌ترین سلاح سازمان در ایجاد شفافیت برای جلوگیری از انواع انحرافات و فساد تبدیل شود.

برای محققان آتی، با توجه به این که این الگو در سطح کلان بررسی شد، توصیه این است که در سطح خرد نیز بررسی و نتایج مقایسه گردد. در یافته‌های حاصل از این پژوهش، روند تغییرات شفافیت سازمانی در میان نسل‌های مختلف متفاوت بود، این امر نیازمند مطالعه بیشتر است و پژوهش مستقلی را می‌طلبد. بررسی تک تک گویه‌ها و متغیرهای این پژوهش با توجه به جدید بودن الگوی حاکمیت شفاف، به طور جداگانه خود پژوهش‌هایی غنی را پذیراست. برای بهبود این الگو، افزایش تعداد مطالعات موردی، بویژه مطالعات موردی تفسیری می‌تواند تجارب هم‌زمان را به‌وضوح بیان نماید. دامنه این پژوهش، مسائل فنی الگو را شامل نمی‌شد، این امر نیاز به تحقیقات مستقلی دارد. این الگو مقدمات اجرا را فراهم آورد لازم است مطالعاتی نیز در زمینه هوشمندسازی این الگو انجام پذیرد.

محدودیت‌های تحقیق؛ در رابطه با شفافیت سازمانی، بررسی از نگاه جنسیتی هم می‌توانست مفید واقع شود. انجام این کار ظرفیت زمانی بسیاری را می‌طلبد. در حوزه فرهنگ سازمانی امکان بررسی جداگانه ایجاد نشد چرا که ممکن است جنس فرهنگ سازمانی بتواند بر نوع انتخاب شفافیت حکمرانی خوب مؤثر باشد.

ملاحظات پژوهشی؛ این پژوهش با حفظ حریم خصوصی افراد شرکت‌کننده در پژوهش و عدم افشای اطلاعات حساس سازمان انجام شده‌است و شأن و حقوق شرکت‌کنندگان در این پژوهش، دغدغه اصلی پژوهشگر محسوب شده است.

امید است این پژوهش توانسته باشد در راستای برجسته‌سازی و ضرورت بخشی به نقش اساسی "شفافیت سازمانی" در "حکمرانی خوب" در سازمان‌های سیاستگذار ایرانی با احصاء و تبیین شاخص‌های عملیاتی این مفهوم، گام مثبتی را در سازمان‌ها ایفا نماید و بتواند خط مشی پیاده‌سازی شفافیت سازمانی را در حاکمیت خوب سازمان‌ها تحت تأثیر خود قرار دهد.

**سپاسگزاری:** این پژوهش برگرفته از رساله دکتری دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات (کد ۱۲۳) است. نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از همکاری و مساعدت دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات و واحد رودهن، دانشگاه مهر البرز، دانشگاه شریف، دانشگاه تربیت مدرس، گمرک جمهوری اسلامی ایران، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، وزارت آموزش و پرورش، وزارت کار و امور اجتماعی، وزارت ورزش و جوانان، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و همه عزیزانی که در این پژوهش ما را یاری نموده‌اند سپاسگزاری نمایند.

### منابع و مأخذ

- احمدیان، سحر، خوش‌طینت، بهناز. (۱۳۹۷). اجرای استراتژی و عملکرد با توجه به نقش تعدیل‌گرهای خلاقیت و آموزش اصول برنامه‌ریزی استراتژیک. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۸(۲)، ۸۷-۱۱۲.
- آرایی، وحید، قاسمی، ابوالفضل، و معینی فر، یاسر. (۱۳۹۶). توصیه‌های سیاستی موانع تحقق‌پذیری حکمرانی خوب در اداره امور عمومی (مطالعه موردی: فرمانداری و شهرداری شهرستان مینودشت). *مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست جمهوری*، ۷(۲۵)، ۱۱۳-۱۳۳.
- اصلانی، فیروزه و فردکاردل، محمود. (۱۳۹۱). امنیت، جمهوری اسلامی و نهادهای سیاستگذار. *فصلنامه حقوق، مجله دانشکده حقوق و علوم سیاسی*، ۴۲(۳)، ۲۱-۴۰.
- امیدیان، محسن، طالقانی، غلامرضا، محمدی، فرشته، فیروزی، جمال، یعقوبی، حمیدرضا و خواستار، حمزه. (۲۰۱۵). تحلیل نقش حکمرانی خوب در ارتقای توسعه انسانی: بررسی بین‌المللی. *فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت دولتی*، ۷(۳)، ۴۱۳-۴۳۶.
- پاک سرشت، سلیمان و افشار، زین العابدین. (۲۰۱۸). ارزیابی تئوری برنامه سیاست‌های ضد فساد در ایران بعد از انقلاب. *مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی*، ۷(۲۵)، ۱۷۹-۲۰۱.
- حکمت‌نیا، ملکی، موسوی، میرنجف و افشانی. (۲۰۱۷). سنجش میزان تحقق‌پذیری حکمروایی خوب شهری در ایران (مطالعه موردی: شهر ایلام). *پژوهش‌های جغرافیای انسانی*، ۴۹(۳)، ۶۰۷-۶۱۹.

زنوزی، سیدجمال الدین، شهبازی، کیومرث، و پرناک، روناک. (۲۰۱۵). مطالعه اثر درآمدهای نفتی بر شاخص حکمرانی خوب در کشورهای منتخب عضو اوپک. *سیاست گذاری پیشرفت اقتصادی*، ۲(۴)، ۱۱۷-۱۵۶.

سلیمانی، علیرضا، آفتاب، احمد، و صدق کار، شبنم. (۲۰۱۵). تحلیل و ارزیابی میزان تحقق پذیری حکمرانی خوب شهری در ارومیه. *مطالعات مدیریت شهری*، ۷(۲۱)، ۶۶-۸۰.

مهدوی نور، سید حاتم، قربانی، محمد حسین، ثمری، داود. (۱۳۹۸). زیرساخت‌های حقوقی و اخلاقی نظام نوآوری و خلاقیت. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۸(۴)، ۶۳-۹۶.

میدری، احمد. (۱۳۸۵). مقدمه‌ای بر نظریه‌ی حکمرانی خوب. *رفاه اجتماعی*، ۲۲(۶)، ۲۵۹-۲۸۸.

نادری، محمدمهدی. (۱۳۹۰). حکمرانی خوب، معرفی و نقد اجمالی. *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، ۱(۱)، ۶۹-۹۴.

نقیبی مفرد، حسام. (۱۳۹۵). صلح، عدالت و دمکراسی در پرتو حکمرانی مطلوب. *حقوق بشر*، ۲۱(۱۱)، ۹۱-۱۰۸.

یزدانی زازرانی، محمدرضا. (۱۳۹۱). بررسی رابطه مفهومی و تاثیر حکمرانی بر سیاست گذاری عمومی. *فصلنامه پژوهش‌های روابط بین الملل*، ۴(۴)، ۱۰۹-۱۴۲.

Auger, G. A. (2014). Trust me, trust me not: An experimental analysis of the effect of transparency on organizations. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 325-343.

Christensen, Lars Thøger; & Cheney, George. (2014). Peering into transparency: Challenging ideals, proxies, and organizational practices. *Communication Theory*, 25(1), 70-90.

Christensen, Lars Thøger; & Langer, Roy. (2009). Consistency, Hypocrisy, and Corporate Change. *Rhetorical and critical approaches to public relations II*, 129.

Dadgar, Yadollah; & Nazari, Rouhollah. (2018). The impact of economic growth and good governance on misery index in Iranian economy. *European Journal of Law and Economics*, 45(1), 175-193.

De Fine Licht, Jenny; Naurin, Daniel; Esaiasson, Peter; & Gilljam, Mikael. (2014). When does transparency generate legitimacy? Experimenting on a context-bound relationship. *Governance*, 27(1), 111-134.



- Erkkilä, Tero; & Piironen, Ossi. (2018). Rankings and Global Knowledge Governance: Higher Education, *Innovation and Competitiveness*. Springer, 115.
- Ganguli, Debasis. (2017). Corporate Governance and Implications. *Journal of Industrial Relationship, Corporate Governance & Management Explorer*, 1(1), 1-5.
- Gregory, R. (2018). Assessing “Good Governance”：“scientific” measurement and political discourse. *Policy Quarterly*, 10(1), 15-25.
- Hansen, Hans Krause; & Flyverbom, Mikkel. (2015). The politics of transparency and the calibration of knowledge in the digital age. *Organization*, 22(6), 872-889.
- Ivanyna, Maksym; & Shah, Anwar. (2018). Ranking Countries for Good Governance Using Public Opinion Surveys. In *The Palgrave Handbook of Indicators in Global Governance* (pp. 407-429). Springer.
- Jamshidi, Mohammad Hossein; & Safari, Maryam. (2016). Principles of good governance in the “Charter of Malik al-Ashtar” (Comparative Analysis of Good Governance Indicators of the World Bank and the Mundane Aspects of Alavi Governance in the Charter of Malik al-Ashtar). *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)*, ISSN 2356-5926, 639-659.
- Kennett. (2008, January 31). *Governance, Globalization and Public Policy*. Retrieved January 21.
- Keser, Ahmet; & Gökmen, Yunus. (2018). Governance and Human Development: The Impacts of Governance Indicators on Human Development. *Journal of Public Administration and Governance*, 8(1), 26-39.
- Lee, Tae Ho; & Boynton, Lois A. (2017). Conceptualizing transparency: Propositions for the integration of situational factors and stakeholders’ perspectives. *Public Relations Inquiry*, 6(3), 233-251.
- Liang, D., Lu, C.-C., Tsai, C.-F., & Shih, G.-A. (2016). Financial ratios and corporate governance indicators in bankruptcy prediction: A comprehensive study. *European Journal of Operational Research*, 252(2), 561-572.
- Mintz, Steven M. (2005). Corporate governance in an international context: Legal systems, financing patterns and cultural variables. *Corporate governance: An international review*, 13(5), 582-597.





