

## طراحی مدل شفافیت سازمانی به منظور توانمندسازی مدیران

دانشگاه آزاد اسلامی

حسنا کاشف<sup>۱</sup>، مریم تقوایی یزدی<sup>۲</sup>، کیومرث نیازآذری<sup>۳</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل شفافیت سازمانی به منظور توانمندسازی مدیران انجام شد. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ شیوه اجرا آمیخته (کمی و کیفی) بود. جامعه پژوهش در بخش کیفی ۱۲ نفر از مدیران اجرایی دانشگاه‌ها و در بخش کمی ۲۵۴ نفر از مدیران اجرایی دانشگاه‌های آزاد استان مازندران در سال تحصیلی ۱۳۹۶-۹۷ (۷۵۰ نفر) بودند که به ترتیب با روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و خوشه‌ای انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه و در بخش کمی از پرسشنامه‌های محقق‌ساخته شفافیت سازمانی (۵۰ گوی‌های) و توانمندسازی (۳۳ گوی‌های) استفاده شد که روایی صوری و سازه آن‌ها تأیید و پایایی آن‌ها با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۴ و ۰/۷۸ محاسبه شد. داده‌ها با روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و مدل معادلات ساختاری با نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که شفافیت سازمانی دارای چهار بعد مدیریتی، مالی، ساختاری و فناورانه و توانمندسازی مدیران دارای نه بعد دانش و مهارت، اعتماد، ارتباطات، انگیزه، سبک رهبری، یادگیری سازمانی، ساختار سازمان، تنوع نیروی کار و سیال بودن اطلاعات بود. مدل‌های شفافیت سازمانی و توانمندسازی مدیران برازش مناسبی داشتند. همچنین یافته‌ها نشان داد که شفافیت سازمانی و توانمندسازی مدیران و ابعاد آن‌ها رابطه معنادار مثبتی داشتند.

**کلید واژه‌ها:** شفافیت سازمانی، توانمندسازی مدیران، دانشگاه آزاد اسلامی.

پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۶/۲۱

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۴/۲

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

hosna\_kashef@yahoo.com

۲- استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران. (نویسنده مسئول)

m\_taghvaeeyazdi@yahoo.com

۳- دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

k.niazazari@gmail.com

## مقدمه

دنیای متغیر امروز ایجاب می‌کند که سازمان‌ها برای بقا به دنبال ابزاری نوین باشند. یکی از ابزارهایی که سازمان‌ها را در تأمین اهداف یاری می‌کند شفافیت سازمانی<sup>۱</sup> است (درویش و عظیمی زاچکانی، ۱۳۹۵). در گذشته سازمان‌ها در محیطی پایدار به سر می‌بردند، اما امروزه جهان مدام در حال تغییر و تحول است و این امر باعث افزایش رقابت و پیچیدگی شده است. نیروی انسانی در سازمان‌های امروزی نقشی حیاتی دارند و اگر خلاق، پویا و سازنده باشند، می‌توانند به سازمان نیروی تازه‌ای بدهند و باعث به حرکت درآمدن و پویایی آن شوند. بنابراین می‌توان به اهمیت نقش عامل انسانی که همه عوامل حول آن می‌چرخند پی برد. سازمان‌های برای پیشبرد اهداف خود نیاز به ابزارهای متفاوتی دارند که یکی از این ابزارها شفافیت سازمانی است (میچنر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). شفافیت در لغت به معنی قابل مشاهده است و در فرهنگ آکسفورد به معنی مجموعه‌ای است که فراتر از آن قابل رویت باشد. نقطه مقابل شفافیت، پنهان کاری است. در واقع پنهان کاری به معنای عمداً مخفی کردن و شفافیت به معنای عمداً آشکار کردن است. شفافیت سازمانی به‌عنوان یک مؤلفه حیاتی برای پیشبرد و مدیریت صحیح شناخته می‌شود (کلارک، اردرون و پندلتون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). شفافیت اصطلاح گسترده‌ای است که بر دسترسی آزاد، تصمیم‌گیری و آزادی اطلاعات دلالت دارد. تهیه اطلاعات مورد نیاز برای مصرف‌کننده برای رسیدن به انتخاب آگاهانه به افزایش شفافیت در ارزیابی عملکرد منجر می‌شود. همچنین شفافیت موجب افزایش رقابت و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری می‌گردد (کردنائیج، فانی و مسعودی، ۱۳۹۳). شفافیت سازمانی فرایندی است که نه تنها در دسترس بودن اطلاعات، بلکه مشارکت فعال در دستیابی، توزیع و ایجاد دانش را شامل می‌شود. شفافیت مستلزم پاسخگویی است و سازمان‌های شفاف پاسخگوی اعمال، گفتار و تصمیم‌های خود هستند. زیرا این اطلاعات جهت بررسی در دسترس دیگران قرار می‌گیرد (اگی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). سازمان شفاف سازمانی است که دسترسی عمومی به تمام اطلاعات اعم از مثبت یا منفی که از نظر قانونی به شیوه‌ای دقیق، به موقع، متعادل و بدون ابهام قابل انتشار است تا هدف افزایش توانایی استدلال عموم مردم و

---

1. organizational transparency  
 2. Michener  
 3. Clark, Ardron & Pendleton  
 4. Oge

پاسخگویی سازمان‌ها در برابر اعمال، سیاست‌ها و شیوه‌های خود محقق شود (کمالی و تیرگر، ۱۳۹۵). در سال‌های اخیر شفافیت سازمانی مورد توجه بسیاری از محققان قرار گرفته است و در مباحث بسیاری بر اصول اخلاقی مرتبط با افشا اطلاعات و پاسخگویی اجتماعی سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. چون که فقدان شفافیت به عنوان یکی از اساسی‌ترین عوامل ایجاد بحران در سازمان‌ها شناخته می‌شود. شفافیت سازمانی با پیامدهای مثبتی چون اعتماد، پیشرفت، اعتبار و پاسخگویی معتبر همراه است (هلند، کراس، پراونچر و سلترز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). شفافیت سازمانی نقش موثری در بهبود و توسعه امور سازمان‌ها در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و پیش‌نیاز عملکرد مؤثر سازمانی دارد؛ به طوری که برخی اندیشمندان آن را مفیدتر از قوانین شدید و سخت‌گیر دانسته که نقش بسزایی در سلامت و انسجام سازمان دارد (دیهیم‌پور، میان‌داری، نجاری و عابدی جعفری، ۱۳۹۷). شفافیت در ارتباطات سازمانی شامل ارسال و دریافت پیام‌های قابل درک بین مقامات مافوق، زیردستان و همکاران در رابطه با موضوعات شخصی و کاری می‌باشد و سطح بالای ارتباطات شفاف در سازمان می‌تواند باعث موفقیت سازمان شود و بحران‌های غیرمنتظره را کاهش دهد (اهرنی، برانسون و سیدل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

شفافیت سازمانی از موضوعاتی است که امروزه مطالعات فراوانی را به خود اختصاص داده است (سیدنقوی و فراهانی، ۱۳۹۲). مفهوم شفافیت در هر سازمانی بر قابلیت چگونگی دسترسی به اطلاعات آن سازمان دلالت دارد. اطلاعات مبادله شده زمانی شفاف هستند که ویژگی‌های زیر را داشته باشند. ۱- کامل بودن: تمامی اطلاعات عمومی و مرتبط با افراد باید در دسترس آنها قرار گیرد. ۲- زیربنایی و مهم بودن: اطلاعات جمع‌آوری شده از منابع حتی‌الامکان باید به صورت جزء به جزء مبادله شوند و اطلاعات نباید به صورت کلی، اصلاح شده و یا تعدیل شده در اختیار افراد قرار گیرند. ۳- به روز بودن: اطلاعات زمانی ارزش دارند که سریع در دسترس افراد قرار گیرند. ۴- در دسترس بودن: به منظور تحقق اهداف افشای اطلاعات ضروری است که اطلاعات در دسترس تعداد زیادی از ذینفعان قرار گیرد. ۵- قابل پردازش بودن: اطلاعات باید به گونه‌ای قابل قبول ساختار بندی شده باشند تا بتوان آنها را به صورت اتوماتیک پردازش کرد. ۶- اختصاصی نبودن: اطلاعات باید به گونه‌ای در دسترس قرار گیرند که هیچ موجودیتی به صورت

1. Holland, Krause, Provencher & Seltzer  
2. Ahrne, Brunsson & Seidl

انحصاری کنترل آنها را در دست نداشته باشد. ۷- تبعیض آمیز نبودن: اطلاعات افشا شده باید در دسترس همگان قرار گیرد. در سازمان‌های شفاف از طریق آشکارسازی اطلاعات مالی و عملکردی در وبسایت‌های عمومی عملکرد و کیفیت کار خود را بهبود می‌بخشند (لی و ژوزف<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). برای شفاف بودن افراد باید خود را با اصول اخلاقی و ارزش‌های اخلاقی از جمله صداقت آشنا سازند. بنابراین می‌توان گفت که شفافیت یک مفهوم ذهنی در ارتباطات بین افراد است و ارتباطات شفاف و صادقانه باعث ایجاد رابطه بهتر بین مدیریت و کارکنان گردیده و باعث افزایش رضایت شغلی و بهبود عملکرد و توانمندسازی آنان می‌شود (تکیم، شاری و نوردین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

شفافیت سازمانی بر توانمندسازی<sup>۳</sup> نیروی انسانی مؤثر است و توانمندسازی نیروی انسانی یکی از اعجاز‌آورترین رویکردهای توسعه منابع انسانی است که منجر به بالندگی نیروی انسانی می‌شود. چون که نیروی انسانی توانمند می‌تواند از منابع موجود بهره‌برداری بهینه کند. پس اگر سازمانی نتواند مهارت و دانش نیروی انسانی خود را توسعه و بهبود بخشد در تحقق اهداف بلندمدت خود توفیقی نخواهد یافت (هانایشا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). در حقیقت توانمندسازی یک تکنولوژی مؤثر و پیشگام است که هم برای سازمان‌ها فرصت راهبردی ایجاد می‌کند و هم برای کارکنان فرصت آفرینی می‌کند و بدین وسیله مغزهای افراد را مانند بازوهای آنها قدرتمند می‌سازد تا از ظرفیت‌های بالقوه خود به منظور توسعه ارزش افزوده سازمان بهره‌گیرند. در نتیجه توانمندسازی کارکنان یک عمل‌انگیزی است که هدف آن ارتقای عملکرد با افزایش فرصت‌های مشارکت و سهم شدن در تصمیم‌گیری است (سانچز و کرای<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). توانمندسازی به معنای فرایند رسیدگی و بهبود مستمر عملکرد سازمانی است که از طریق توسعه و گسترش اختیارات و اقتدار افراد کارآمد، شایسته و تیم‌ها در بیشتر جنبه‌ها و به طور خودکار بر عملکرد کلی سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد (پورافکاری و قنبری، ۱۳۹۱). توانمندسازی کارکنان به معنای اشتراک دانش، بهبود توانایی فکری و استقلال در مسیر تصمیم‌گیری می‌باشد (هانایشا، ۲۰۱۶). مهم‌ترین مفهوم

- 
1. Lee & Joseph
  2. Takim, Shaari & Nordin
  3. empowering
  4. Hanaysha
  5. Sanchez & Cralle

توانمندسازی مفهوم تفویض اختیار به پایین‌ترین سطح سازمان است. توانمندسازی کارکنان شامل مجموعه‌ای از سیستم‌ها، روش‌ها و اقدامات کاربردی از طریق قابلیت‌های توسعه و شایستگی در صورت افزایش بهره‌وری و رشد سازمان و منابع انسانی بر اساس اهداف سازمانی است (هاشمی، یوسفی، سودی و امیدی، ۲۰۱۶). توانمندسازی تنها به معنای اعطای قدرت به کارکنان و تفویض اختیار نیست، بلکه فرایندی است که به موجب آن کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه می‌توانند عملکرد خود را بهبود بخشند. بنابراین توانمندسازی فرایندی است که از مدیریت عالی سازمان تا پایین‌ترین رده امتداد می‌یابد (مقتدایی و تاجی، ۱۳۹۶). امروزه سازمان‌ها از درون و بیرون مورد تهدید شرایط پیچیده و رقابت شدید قرار دارند و تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی موضوع توانمندسازی مدیران را کانون توجه قرار داده است. چون که سازمان‌ها با داشتن مدیران توانمند، متعهد، ماهر و با انگیزه بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند (جلالی، الوانی، حسن‌پور و محب‌زادگان، ۱۳۹۶). در سازمان‌های کنونی توان بخشیدن به کارکنان و بهسازی حرفه‌ای به‌عنوان تکنیکی نوین و مؤثر در جهت آزادسازی استعداد و توانایی افراد و مشارکت آنان است. طی فرایند توانمندسازی مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا ضمن کنترل خود، آمادگی پذیرش مسئولیت‌های بیشتری را داشته و توانایی لازم برای تصمیم‌گیری مستقل را بدست آورد. مدیران توانمند باید فرصت‌های مشارکت در تصمیم‌گیری را تقویت کنند و توانمندسازی به کارکنان قدرت بیشتری می‌دهد بدین معنی که افراد به تقویت اعتماد به نفس خود کمک کرده و بر احساس ناتوانی خود غلبه می‌کنند (هاشمی و همکاران، ۲۰۱۶).

پژوهش‌هایی بسیار اندکی درباره ابعاد شفافیت سازمانی و توانمندسازی انجام شده است که مهم‌ترین آن‌ها در زیر شرح داده می‌شوند. برای مثال دیهیم‌پور و همکاران (۱۳۹۷) ضمن پژوهشی درباره طراحی مدل افزایش شفافیت سازمانی با رویکرد داده بنیاد به این نتیجه رسیدند که شفافیت سازمانی دارای ابعاد شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای متفاوتی است. هلند و همکاران (۲۰۱۷) ضمن پژوهشی درباره تأثیر ویژگی‌های پیام بر درک عموم از شفافیت سازمانی گزارش کردند که شفافیت سازمانی با پیامدهای مثبتی چون

اعتماد، پیشرفت، اعتبار و پاسخگویی معتبر همراه است. گاتلینگ، شام، بوک و بی<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان تأثیر شفافیت ارتباطی رهبران گشوده بر اعتماد پیروان و رفتارهای منحرف با نقش واسطه‌ای صداقت رفتاری به این نتیجه رسیدند که صداقت رفتاری رابطه بین شفافیت رفتاری رهبری و اعتماد پیروان به رهبر را تسهیل می‌کند. اشناخنبرگ و تاملینسون<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) ضمن پژوهشی با عنوان شفافیت سازمانی چشم‌اندازی نوین در مدیریت اعتماد در روابط سازمان با ذینفعان بر نقش محوری کیفیت اطلاعات در شفافیت سازمانی اشاره کردند و در مدل آنها به ابعاد افشا، دقت و وضوح اطلاعات تاکید شد. لورنکو<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) نظریه‌های شفافیت را بررسی کرد و هفت بعد تضمین‌کننده شفافیت را شامل کیفیت، کمال، امکان دسترسی و ایجاد دید غیرتبعیض‌آمیز، قابلیت استفاده و درک، به روز بودن، ارزش و سودمندی، دسته‌بندی و قابلیت قیاس معرفی کرد. کلارک و همکاران (۲۰۱۵) عناصر اصلی شفافیت سازمانی را مبتنی بر دسترسی به اطلاعات کامله به روز، صحیح و مشارکت عمومی افراد در تصمیم‌گیری و دسترسی به نتایج می‌دانند. راویلینز<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) چهار بعد شفافیت سازمانی را شامل اطلاعات واقعی، مشارکت کارکنان، پاسخگویی و پنهان کاری معرفی کرد. همچنین بر اساس پژوهش ملهم<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) توانمندسازی دارای چهار بعد است که در زیر شرح داده می‌شوند. ۱- دانش و مهارت کارکنان: ارتقای دانش و مهارت کارکنان ارتباط مستقیمی با کارآفرینی و اثربخشی کارکنان دارد و استفاده از کارکنان دانش‌محور و توسعه دانش و مهارت کارکنان برگ برنده سازمان‌ها می‌باشد. ۲- اعتماد: رهبران نیازمند اعتماد و انتشار قدرت و پذیرش ایده‌های جدید هستند. دانش و مهارت تأثیر مثبتی بر اعتماد دارد. ۳- ارتباطات: ارتباطات دوجانبه ابزاری است که دانش کارکنان را در مجاری ارتباطی سازمان برای خدمت بهتر به مشتریان گسترش خواهد داد. کانال‌های ارتباطی موجب ارتقای دانش، مهارت و اعتماد سازمانی می‌شود. ۴- انگیزه: توجه به نیازها و انگیزه‌های کارکنان و پرداخت پاداش بر اساس عملکرد مورد نظر است و در میان پاداش‌ها، پاداش معنوی از پاداش مادی اهمیت بیشتری دارد. بر اساس پژوهش والاس و استورم<sup>۶</sup>

- 
1. Gatling, Sham, Book & Bai
  2. Schnackenberg & Tomlinson
  3. Lourenco
  4. Rawlins
  5. Melhem
  6. Wallace & Storm

(۲۰۰۳) ارتباط پیوسته چهار بعد سبک رهبری، یادگیری سازمانی، ساختاری سازمانی و تنوع نیروی کار به منزله موفقیت در سازمان و در راستای پاسخگو بودن و خدمت‌رسانی به مراجعه‌کنندگان و کسب مزیت رقابتی می‌باشد. آنان یادگیری سازمانی را به توانمندسازی وابسته دانسته و توانمندسازی را از طریق خلق سبک مناسب مدیریت بر تنوع نیروی کار محقق می‌دانند که در نهایت در تحول سازمان بسیار مؤثر هستند. این مدل هدایت تنوع کارکنان و خلق وحدت و رویه در کل سازمان را در راستای یادگیری سازمانی می‌داند.

از آنجایی که در سازمان‌ها حساس‌ترین نقش منابع انسانی توسط مدیران اجرایی صورت می‌پذیرد و پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه شفافیت سازمانی به ندرت ابعاد آن را در یک سازمان آموزشی مانند دانشگاه مورد مطالعه و بررسی قرار دادند و اغلب آنها در سازمان‌های صنعتی و حول محور بازار، اقتصاد، تجارت و اساساً با تمرکز بر ابعاد شفافیت مالی، شاخص مالی و فساد اداری بوده و کمتر به بررسی ابعاد شفافیت سازمانی و بررسی تأثیر آن بر ابعاد توانمندسازی نیروی انسانی پرداختند. در نتیجه پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل شفافیت سازمانی به منظور توانمندسازی مدیران انجام شد.

### روش تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ شیوه اجرا آمیخته (کمی و کیفی) بود. جامعه پژوهش در بخش کیفی ۱۲ نفر از مدیران اجرایی دانشگاه‌ها و در بخش کمی ۲۵۴ نفر از مدیران اجرایی دانشگاه‌های آزاد استان مازندران در سال تحصیلی ۹۷-۱۳۹۶ (۷۵۰ نفر) بودند که به ترتیب با روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و خوشه‌ای انتخاب شدند. آزمودنی‌ها پس از آگاهی از هدف، اهمیت و ضرورت پژوهش، رضایت خود را جهت شرکت در پژوهش اعلام کردند. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های محقق‌ساخته استفاده شد. برای تهیه آنها پس از مرور منابع کتابخانه‌ای، اینترنتی و گفتگو با تعدادی از صاحب‌نظران و بررسی مدل‌های نظری مختلف، ابعاد مهم شناسایی و فهرست شدند و از پاسخگویان (۱۲ نفر از مدیران اجرایی دانشگاه‌ها) خواسته شد تا اهمیت آنها را ارزیابی کنند. برای این منظور جهت رسیدن به توافق یا اجماع گروهی از طریق یک سری مراحل پرسشنامه‌ای با حفظ گمنامی پاسخ‌دهندگان و بازخورد نظرات به اعضای گروه استفاده شد. بر اساس نتایج شفافیت سازمانی دارای چهار بعد مدیریتی، مالی، ساختاری و فناورانه و توانمندسازی مدیران دارای نه بعد دانش و مهارت،

اعتماد، ارتباطات، انگیزه، سبک رهبری، یادگیری سازمانی، ساختار سازمان، تنوع نیروی کار و سیال بودن اطلاعات بود. در نهایت پرسشنامه‌های محقق ساخته توسط ۲۵۴ نفر از مدیران اجرایی دانشگاه‌ها تکمیل شد و داده‌ها جهت تحلیل وارد نرم‌افزار شد. **پرسشنامه محقق ساخته شفافیت سازمانی<sup>۱</sup>**: پرسشنامه شفافیت سازمانی دارای ۵۰ گویه و چهار بعد مدیریتی، مالی، ساختاری و فناورانه است که با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از یک تا پنج (۱=خیلی کم تا ۵=خیلی زیاد) نمره گذاری می‌شوند. نمره ابعاد با مجموع نمره گویه‌های آن بعد محاسبه و نمره بالاتر به معنای بیشتر داشتن آن ویژگی می‌باشد. روایی صوری و سازه ابزار تأیید و پایایی کل و ابعاد مدیریتی، مالی، ساختاری و فناورانه با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۴، ۰/۹۰، ۰/۸۸، ۰/۸۱ و ۰/۸۲ محاسبه شد. **پرسشنامه محقق ساخته توانمندسازی مدیران<sup>۲</sup>**: پرسشنامه توانمندسازی مدیران دارای ۳۳ گویه و نه بعد دانش و مهارت، اعتماد، ارتباطات، انگیزه، سبک رهبری، یادگیری سازمانی، ساختار سازمان، تنوع نیروی کار و سیال بودن اطلاعات است که با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از یک تا پنج (۱=خیلی کم تا ۵=خیلی زیاد) نمره گذاری می‌شوند. نمره ابعاد با مجموع نمره گویه‌های آن بعد محاسبه و نمره بالاتر به معنای بیشتر داشتن آن ویژگی می‌باشد. روایی صوری و سازه ابزار تأیید و پایایی کل و ابعاد دانش و مهارت، اعتماد، ارتباطات، انگیزه، سبک رهبری، یادگیری سازمانی، ساختار سازمان، تنوع نیروی کار و سیال بودن اطلاعات با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۷۸، ۰/۷۴، ۰/۸۰، ۰/۸۰، ۰/۷۴، ۰/۸۲، ۰/۸۳، ۰/۷۵، ۰/۸۴ و ۰/۷۴ محاسبه شد. در پژوهش حاضر داده‌ها با روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و مدل معادلات ساختاری با نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS تحلیل شدند.

### یافته‌ها

برای مناسب بودن داده‌های جمع‌آوری شده برای انجام تحلیل عاملی از ضریب KMO و آماره بارتلت استفاده شد. نتایج نشان داد که آماره بارتلت برای متغیرها در سطح ۰/۰۱ معنادار و ضریب KMO برای همه متغیرها بالای ۰/۶ و برای اکثر آنها بالای ۰/۷ بودند. بنابراین وضعیت

1. research-made questionnaire of organizational transparency  
2. research-made questionnaire of empowering of managers

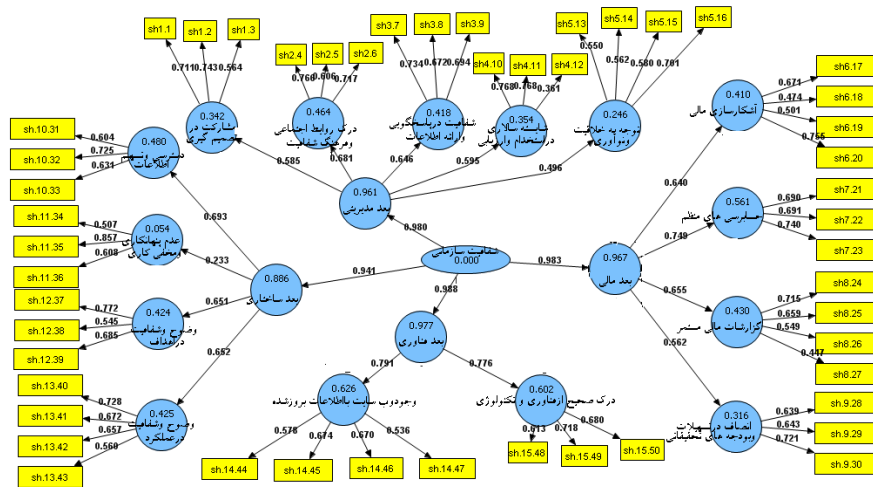


داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب می‌باشند. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی ابعاد، تعداد گویه‌ها، بار عاملی و درصد واریانس تبیین شده شفافیت سازمانی گزارش شد (جدول ۱).

**سازمانی**

ابعاد	تعداد گویه‌ها	بار عاملی	درصد واریانس تبیین شده
بعد مدیریتی	۱۶	۰/۷۲	۴۷/۳۱
بعد مالی	۱۴	۰/۷۶	۵۵/۲۹
بعد ساختاری	۱۳	۰/۵۹	۳۳/۲۰
بعد فناورانه	۷	۰/۶۸	۴۲/۸۳

شفافیت سازمانی دارای ۵۰ گویه و چهار بعد مدیریتی (۱۶ گویه)، مالی (۱۴ گویه)، ساختاری (۱۳ گویه) و فناورانه (۷ گویه) است که بعد مالی دارای بیشترین بار عاملی و درصد واریانس تبیین شده و بعد ساختاری دارای کمترین بار عاملی و درصد واریانس تبیین شده می‌باشد (جدول ۱). مدل شفافیت سازمانی به همراه ضرایب مسیر آنها گزارش شد (نمودار ۱).



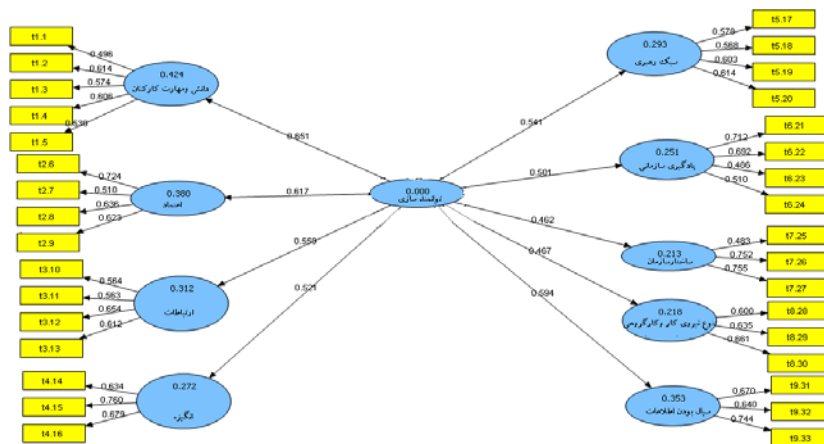
نمودار ۱. مدل شفافیت سازمانی به همراه ضرایب مسیر آنها

مدل شفافیت سازمانی به همراه ضرایب مسیر آنها مشخص است که شاخص GOF برای این مدل ۰/۴۸ محاسبه شد که مناسب و قابل قبول می‌باشد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی ابعاد، تعداد گویه‌ها، بار عاملی و درصد واریانس تبیین شده توانمندسازی مدیران گزارش شد (جدول ۲).

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی ابعاد، تعداد گویه‌ها، بار عاملی و درصد واریانس تبیین شده

توانمندسازی مدیران			
ابعاد	تعداد گویه‌ها	بار عاملی	درصد واریانس تبیین شده
بعد دانش و مهارت	۵	۰/۵۴	۳۲/۰۹
بعد اعتماد	۴	۰/۶۶	۳۹/۷۷
بعد ارتباطات	۴	۰/۶۱	۳۶/۲۶
بعد انگیزه	۳	۰/۷۰	۴۸/۰۵
بعد سبک رهبری	۴	۰/۵۷	۳۵/۱۷
بعد یادگیری سازمانی	۴	۰/۶۲	۳۸/۱۱
بعد ساختار سازمان	۳	۰/۶۹	۴۷/۰۵
بعد تنوع نیروی کار	۳	۰/۵۹	۴۰/۱۹
بعد سیال بودن اطلاعات	۳	۰/۶۵	۴۷/۱۴

توانمندسازی مدیران دارای ۳۳ گویه و نه بعد دانش و مهارت (۵ گویه)، اعتماد (۴ گویه)، ارتباطات (۴ گویه)، انگیزه (۳ گویه)، سبک رهبری (۴ گویه)، یادگیری سازمانی (۴ گویه)، ساختار سازمان (۳ گویه)، تنوع نیروی کار (۳ گویه) و سیال بودن اطلاعات (۳ گویه) است که بعد انگیزه دارای بیشترین بار عاملی و درصد واریانس تبیین شده و بعد دانش و مهارت دارای کمترین بار عاملی و درصد واریانس تبیین شده می‌باشد (جدول ۲). مدل توانمندسازی مدیران به همراه ضرایب مسیر آنها گزارش شد (نمودار ۲).



نمودار ۲. مدل توانمندسازی مدیران به همراه ضرایب مسیر آنها

مدل توانمندسازی مدیران به همراه ضرایب مسیر آنها مشخص است که شاخص GOF برای این مدل ۰/۳۵ محاسبه شد که مناسب و قابل قبول می‌باشد. نتایج همبستگی برای بررسی رابطه ابعاد شفافیت سازمانی با ابعاد توانمندسازی مدیران گزارش شد (جدول ۳).

جدول ۳. نتایج همبستگی بین ابعاد شفافیت سازمانی با ابعاد توانمندسازی مدیران

متغیرها	دانش و مهارت	اعتماد	ارتباطات	انگیزه	سبک رهبری	یادگیری سازمانی	ساختار سازمان	تنوع نیروی کار	سیال بودن اطلاعات	توانمندسازی مدیران
مدیریتی	۰/۵۶**	۰/۵۹**	۰/۵۵**	۰/۵۵**	۰/۵۰**	۰/۴۹**	۰/۴۷**	۰/۵۳**	۰/۵۹**	۰/۸۸**
مالی	۰/۵۸**	۰/۵۹**	۰/۵۷**	۰/۵۶**	۰/۵۱**	۰/۴۹**	۰/۴۶**	۰/۵۱**	۰/۵۸**	۰/۸۱**
ساختاری	۰/۵۵**	۰/۵۳**	۰/۵۵**	۰/۵۳**	۰/۵۱**	۰/۴۷**	۰/۴۱**	۰/۴۸**	۰/۵۶**	۰/۸۳**
فناورانه	۰/۵۶**	۰/۵۸**	۰/۵۶**	۰/۵۴**	۰/۵۰**	۰/۴۸**	۰/۴۸**	۰/۵۳**	۰/۵۸**	۰/۸۸**
شفافیت سازمانی	۰/۵۷**	۰/۵۸**	۰/۵۷**	۰/۵۶**	۰/۵۲**	۰/۴۹**	۰/۴۶**	۰/۵۲**	۰/۵۹**	۰/۸۹**

\*\*p&lt;۰/۰۱

نتایج همبستگی شفافیت سازمانی و توانمندسازی مدیران و ابعاد آنها قابل مشاهده است که بر اساس آن بین شفافیت سازمانی و توانمندسازی مدیران همبستگی بسیاری بالایی معادل ۰/۸۹ وجود دارد. همچنین بین همه ابعاد شفافیت سازمانی و همه ابعاد توانمندسازی مدیران همبستگی معنادار مثبتی وجود دارد (جدول ۳).

### بحث و نتیجه گیری

دانشگاه‌ها همواره در تداوم و بقای جامعه بشری نقش اساسی دارند، لذا ارزش‌ها، نگرش‌ها، مهارت‌ها و پاسخگویی در قبال جامعه همواره جزئی از اهداف و رسالت‌های اساسی این سازمان آموزشی بوده است. امروزه برای تحقق اهداف سازمانی باید با بینشی عمیق و متکی بر شفافیت سازمانی و در نظر گرفتن تمام ابعاد آن اقدام به برنامه‌ریزی کرد و با پشتوانه عظیم توانمندسازی نیروی انسانی و بکارگیری تکنیک‌های آن ضمن پاسخگویی به نیازها، مشکلات و تقاضاهای موجود به نتایج و کیفیت بهتر و غنی‌تری دست یافت. بنابراین پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل شفافیت سازمانی به منظور توانمندسازی مدیران انجام شد.

نتایج نشان داد که شفافیت سازمانی دارای چهار بعد مدیریتی (شامل مشارکت در تصمیم‌گیری، درک روابط اجتماعی و فرهنگ شفافیت، شفافیت در پاسخگویی و ارائه اطلاعات، شایسته‌سالاری در استخدام و ارزیابی و توجه به خلاقیت و نوآوری)، مالی (شامل آشکارسازی مالی، حسابرسی‌های منظم، گزارشات مالی مستمر، انصاف در تسهیلات و بودجه‌های تحقیقاتی)، ساختاری (شامل دسترسی و تسهیم اطلاعات، عدم پنهان‌کاری و مخفی‌کاری، وضوح و شفافیت در اهداف و وضوح و شفافیت در عملکرد) و فناورانه (شامل ادراک صحیح از فناوری

و تکنولوژی و وجود وب‌سایت‌های با اطلاعات به روز) بود که بعد مالی دارای بیشترین بار عاملی و درصد واریانس تبیین‌شده و بعد ساختاری دارای کمترین بار عاملی و درصد واریانس تبیین‌شده را داشت. همچنین توانمندسازی مدیران دارای نه بعد دانش و مهارت، اعتماد، ارتباطات، انگیزه، سبک رهبری، یادگیری سازمانی، ساختار سازمان، تنوع نیروی کار و سیال بودن اطلاعات بود که بعد انگیزه دارای بیشترین بار عاملی و درصد واریانس تبیین‌شده و بعد دانش و مهارت دارای کمترین بار عاملی و درصد واریانس تبیین‌شده را داشت. علاوه بر آن شفافیت سازمانی و توانمندسازی مدیران و ابعاد آنها رابطه مثبت و معناداری داشتند. نتایج این پژوهش از جهاتی با نتایج پژوهش‌های دیهیم‌پور و همکاران (۱۳۹۷)، هلند و همکاران (۲۰۱۷)، گاتلینگ و همکاران (۲۰۱۷)، شناخنبرگ و تاملینسون (۲۰۱۶)، لورنکو (۲۰۱۵)، کلارک و همکاران (۲۰۱۵)، راویلینز (۲۰۰۸) و والاس و استورم (۲۰۰۳) همسو بود. پس نتایج حاکی از آن بود که با تقویت ابعاد شفافیت سازمانی و ابعاد آن شامل مدیریتی، مالی، ساختاری و فناورانه ضمن توجه به جریان آزاد اطلاعات، حق دسترسی مساوی و عادلانه به اطلاعات، بهبود گزارش‌دهی، پاسخگویی و عدم پنهان کاری یک فرصت و مزیت رقابتی برای خروج از فضای تاریک و مبهم ایجاد کرد. همان‌طور که گاتلینگ و همکاران (۲۰۱۷) گزارش کردند که ارتباطات باز (شفاف) به پیروان اجازه می‌دهد رهبرین خود را بهتر درک کنند و درک بهتر پیروان از رهبر منجر به ایجاد اعتماد به رهبر می‌شود. همچنین آنان به اهمیت شفافیت ارتباطی و یکپارچگی رفتاری در توسعه اعتماد به رابطه رهبر و پیروان اشاره کردند. وقتی در تمام سطوح، محیط و ساختار یک سیستم دانشگاهی شفافیت، وضوح و پاسخگویی ظهور نماید، توجه و تاکید مضاعفی بر توانمندسازی مدیران با هدف بهبود سبک مدیریتی آنان و ارتقای خلاقیت، انگیزه و یادگیری و بکارگیری دانش، مهارت و تخصص آنان فراهم خواهد شد؛ به طوری که تحلیل‌های آماری و مدل مفهومی پژوهش با قوت بالایی این نتایج را تأیید کرد.

همچنین مدیران توانمند و کارآمد با نگرش و درک صحیح از شفافیت، عدم پنهان کاری و پاسخگویی به‌عنوان تسهیل‌کننده کانال و جریان‌های اطلاعاتی و ارتباطی، باز و شفاف نوعی رابطه دوطرفه را ایجاد می‌نماید به این معنا که افزایش یکی منجر به افزایش دیگری می‌شود و از آنجایی که نقش مدیران به‌عنوان برجسته‌ترین عامل توسعه محیط آموزشی بسیار حائز اهمیت است، لذا پیشنهاد می‌شود ضمن توجه به فرهنگی مبتنی بر شفافیت با بکارگیری پتانسیل‌های

موجود در دانشگاه و ایجاد بستر مناسب جهت آموزش به یادگیری سازمانی و افزایش همکاری‌های درون‌سازمانی توجه ویژه‌ای کنند. همچنین لزوم توجه به اصل شایسته سالاری در انتصاب مدیران و اجتناب از تبعیض توصیه می‌گردد.

### منابع

- پورافکاری، نصرالله و قنبری، عسگر. (۱۳۹۱). سازوکار توانمندسازی نیروی انسانی در مدیریت سازمان‌های ورزشی. **مجله مطالعات توسعه اجتماعی ایران**، ۴(۳)، ۳۸-۲۵.
- جلالی، رامین؛ الوانی، سیدمهدی؛ حسن‌پور، اکبر و محب‌زادگان، یوسف. (۱۳۹۶). شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران دریایی. **نشریه آموزش علوم دریایی**، ۴(۱)، ۲۹-۱۴.
- درویش، حسن و عظیمی زاچکانی، فاطمه. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر شفافیت سازمانی بر کاهش فساد اداری با میانجی‌گری اعتماد سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان بیمارستان پانزده خرداد ورامین). **مجله مدیریت دولتی**، ۱۸(۱)، ۱۶۶-۱۵۳.
- دیهم‌پور، مهدی؛ میان‌داری، کمال؛ نجاری، رضا و عابدی جعفری، حسن. (۱۳۹۷). طراحی مدل افزایش شفافیت سازمانی با رویکرد داده بنیاد در سازمان‌های دولتی. **نشریه آموزش علوم دریایی**، ۵(۱)، ۱۱۰-۹۵.
- سیدنقوی، میرعلی و فراهانی، فاطمه. (۱۳۹۲). ایجاد استراتژی مناسب و ارتقای شفافیت سازمانی از طریق رهبری نوآور. **فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**، ۲۳(۷۲)، ۹۷-۷۵.
- کردنائیچ، اسداله؛ فانی، علی‌اصغر و مسعودی، زهرا. (۱۳۹۳). فرهنگ سازمانی حلقه مفقوده شفافیت سازمانی و عملکرد سازمان. **مدیریت فرهنگ سازمانی**، ۱۲(۲)، ۱۸۹-۱۷۳.
- کمالی، محسن و تیرگر، هدایت. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین سلامت معنوی و شفافیت سازمانی در رفتارهای اخلاقی کارکنان شهرداری رفسنجان. **فصلنامه مدیریت پیشرفت**، ۱(۲)، ۶۲-۵۳.
- مقتدایی، لیلا و تاجی، مریم. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی با نقش میانجی تعالی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه اصفهان. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱۱(۲)، ۱۰۸-۸۵.
- Ahrne, G., Brunsson, N., & Seidl, D. (2016). Resurrecting organization by going beyond organizations. **European Management Journal**, 34(2), 93-101.
- Clark, N. A., Ardron, J. A., & Pendleton, L. H. (2015). Evaluating the basic elements of transparency of regional fisheries management organizations. **Marine Policy**, 57, 158-166.
- Gatling, A., Sham, C., Book, L., & Bai, B. (2017). The influence of hospitality leaders' relational transparency on followers' trust and deviance behaviors: Mediating role of behavioral integrity. **International Journal of Hospitality Management**, 62, 11-20.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. **Social and Behavioral Sciences**, 229, 298-306.

- Hashemy, S. H., Yousefi, M., Soodi, S., & Omid, B. (2016). Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's university hospitals. **Social and Behavioral Sciences**, 230, 6-13.
- Holland, D., Krause, A., Provencher, J., & Seltzer, T. (2018). Transparency tested: The influence of message features on public perceptions of organizational transparency. **Public Relations Review**, 44(2), 256-264.
- Lee, R. L., & Joseph, R. C. (2013). An examination of web disclosure and organizational transparency. **Computers in Human Behavior**, 29(6), 2218-2224.
- Lourenco, R. P. (2015). An analysis of open government portals: A perspective of transparency for accountability. **Governmental Information Quarterly**, 32(3), 323-332.
- Melhem, Y. (2004). The antecedents of customer contact employees empowerment. **Employee Relation**, 26(1), 72-93.
- Michener, G. (2015). Policy evaluation via composite indexes: qualitative lessons from international transparency policy indexes. **World Development**, 74, 184-196.
- Oge, K. (2016). Which transparency matters? Compliance with anti-corruption efforts in extractive industries. **Resources Policy**, 49, 41-50.
- Rawlins, B. R. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. **Public Relations Journal**, 2(2), 1-21.
- Sanchez, L., & Cralle, L. (2012). Attaining employee empowerment. **Nurse Leader**, 10(2), 38-40.
- Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships. **Journal of Management**, 42(7), 1784-1810.
- Takim, T., Shaari, S. M., & Nordin, R. M. (2013). Transparency initiative (TI) for enhancing quality of life: behavioural components that lead to corruption in construction. **Social and Behavioral Sciences**, 101, 110-119.
- Wallace, M., & Storm, J. (2003). Organizational change in a regional local council. **Australian Journal of Business and Social Inquiry**, 1(2), 289-301.