

# Public Organizations Management

Vol. 14(2), (Series 54): 71-92/ 2026

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2025.74766.5201>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

## ORIGINAL ARTICLE

### Identifying Factors Affecting the Lack of Transparency in the Public Sector with a Combined Approach, Case Study: Tabriz Government Organizations

Amir Lalisarabi<sup>1\*</sup>, Belal Panahi<sup>2</sup>

1. Assistant Professor,  
Department of Public  
Management, Payame Noor  
University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor,  
Department of Public  
Management, Payame Noor  
University, Tehran, Iran.

#### \*Correspondence

Amir Lalisarabi<sup>1</sup>  
E-mail: [lalisarabi@pnu.ac.ir](mailto:lalisarabi@pnu.ac.ir)

Receive Date: 31/May/2025

Revise Date: 11/Aug/2025

Accept Date: 20/Sep/2025

#### How to cite

Lalisarabi, A., & Panahi, B. (2026). Identifying Factors Affecting the Lack of Transparency in the Public Sector with a Combined Approach, Case Study: Tabriz Government Organizations. *Public Organization Management*, 14(2), 71-92.

#### EXTENDED A B S T R A C T

##### Introduction

Today, successful organizations are striving to continuously review their performance in order to maintain their survival and growth, and to improve their performance if possible. One of these important capabilities that affects organizational performance is organizational transparency.

Organizational transparency is a key factor in building trust and is achieved when a company responds to requests for information about its management. Transparency will also make it possible for an organization's real information to be used by different people. Organizational transparency represents the assurance of openness within the organization, accountability, and visibility, which have always been demanded by various stakeholders in society as universal ideals; therefore, the increasing demand for insight, clarity, accountability, and improved access to authentic and authentic knowledge in organizations has led to organizational transparency playing an effective role in improving and developing organizational affairs and helping organizations achieve sustainable competitive advantage, effective performance, and increased organizational effectiveness.

In this context, promoting accountability and transparency of governments without having transparent and accountable organizations seems impossible. In such circumstances, the lack of organizational transparency in an atmosphere of competitive pressures provides the potential for unethical and criminal behavior. Transparency leads to the formation of effective communications, increased competition, improved organizational trust, reduced organizational tensions and conflicts, and improved the quality of decision-making.

Given the shortcomings of the laws on transparency and the lack of comprehensive study of it and in some cases negligence on the part of the implementers, the issue of lack of transparency requires more attention and scientific analysis than ever before. The laws passed and the measures taken to establish organizational transparency in the government sector have not been very effective so far, and the evidence of this is Iran's unfavorable position in the corruption perception index in recent years. In the opinion of

the authors of this article, the lack of full implementation of e-government components, the lack of attention to establishing democracy indicators, and the low quality improvement index of bureaucracy, etc. in some government organizations in the Tabriz metropolis were the main reasons for strengthening the orientation, bias, and prejudice regarding the lack of transparency. Given the sensitivity and importance of transparency in government organizations, this research seeks to identify the factors affecting the lack of transparency in government organizations. The main question of the research is: What are the factors that cause the lack of transparency in government organizations in the Tabriz metropolis?

### **Methodology**

In terms of interpretive paradigm, in terms of exploratory purpose, in terms of fundamental nature, in terms of cross-sectional time, survey data collection techniques and data analysis method is content analysis. In terms of methodology, the current research is of a mixed type (qualitative and quantitative) with a sequential-exploratory approach. In this way, qualitative data was collected first, and then, using them, a survey was made in the test environment, and quantitative data was collected. The stages of their implementation were consecutive and the researchers tried to discover and identify the factors affecting the lack of transparency. In the first stage, using a qualitative approach and using structured interviews with experts, the foundation data method was used. The exploration of categories was categorized using the inductive approach (part to whole) in the form of sub-categories, sub-categories and main categories. At this stage, the researcher obtained the codes by conducting 15 interviews and after finalizing the three stages of coding (open coding, central coding and selective coding) and summarizing them, all the selected codes were again provided to the expert group and correction comments were made. They were obtained and applied regarding the selection of core and optional codes and finally the entire coding process was approved by the expert group, then in the second phase, each of the subcategories and subcategories was surveyed in the form of a questionnaire with a Likert scale. 5 options have been prepared and distributed among the statistical sample in order to confirm and check it in the government organizations of Tabriz city, and quantitative data were collected and analyzed using the questionnaire tool. The data of the quantitative section were tested using the method of confirmatory factor analysis and structural equations, and finally the factors affecting the lack of transparency were identified.

### **Findings**

In the qualitative part of the research, 133 subcategories were categorized in the form of 51 subcategories and 6 main categories of anti-transparency government, anti-transparency structure, anti-transparency culture, anti-transparency employees, anti-transparency atmosphere, and anti-transparency managers. The relationships of all research components were confirmed through the structural equation test.

### **Practical Implications**

The reluctance to whistle-blowing among employees and the existence of economic and social crises due to frequent repetition in the process of interviews were selected as the central categories of the research. Also, among the dimensions, the anti-transparency government category with a t-statistic of 6.42 and an effect size of 0.88 has the highest impact, and the category of

anti-transparency managers with a t-statistic of 6.82 and an effect size of 0.85 has the lowest impact on There was a lack of transparency.

### **Discussion and Conclusion**

In the early stages, the lack of previous researches, led to the presentation of the initial model based on the researchers inference. According to the results of the structural equation test, the two components "lack of attention to justice and public interest in policy-making" and "lack of attention to transparency in the design of policies" are the most important factors affecting the lack of transparency. Based on the obtained results, giving importance and prioritizing justice and transparency of policy design goals for the general public has a high effect on the formation and creation of a transparent government. The working procedures of the governments should be at a level of transparency and follow up and gain the interests of the society that the statesmen themselves consider any kind of concealment contrary to the principles and current administrative procedures and except in special political and strategic cases and in all cases that gain national interests. It is necessary to remove the confidentiality of programs in other current government affairs and processes and to be a leader in the transparency of affairs so that government organizations are encouraged to be accountable.

### **KEY WORDS**

Lack of Transparency, Government Organizations, Hybrid Research.



«مقاله پژوهشی-اکتشافی»

## شناسایی عوامل مؤثر بر فقدان شفافیت در بخش دولتی با رویکرد ترکیبی، مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی تبریز

امیر علی‌سرابی<sup>۱\*</sup>، بلال پناهی<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر بر فقدان شفافیت در سازمان‌های دولتی تبریز بود. پژوهش حاضر از نظر ماهیت، بنیادی و روش‌شناسی آن آمیخته با رویکرد متوالی - اکتشافی بوده و در دو بخش کیفی و کمی انجام شده است. داده‌های کیفی با استفاده از مصاحبه با ۱۵ نفر از که به شیوه نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شده بودند، جمع‌آوری گردیده و به روش داده‌بنیاد و استفاده از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. در فاز کمی با استفاده از روش پیمایشی توصیفی مدل با استفاده از ابزار پرسشنامه مورد ارزیابی قرار گرفت. جامعه آماری در بخش کمی کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان تبریز بودند و انتخاب نمونه براساس جدول مورگان برابر با ۲۷۸ نفر برآورد گردید. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی مورد آزمون قرار گرفتند و در نهایت عوامل مؤثر بر فقدان شفافیت شناسایی شد. در بخش کیفی تحقیق ۱۳۳ زیر مقوله در قالب ۵۱ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. ساختار شکنی در ساختار سازمانی، توانمندسازی کارکنان و ترویج فرهنگ شفاف‌سازی به‌عنوان مقوله‌های محوری پژوهش انتخاب شدند. همچنین در بین ابعاد، مقوله دولت شفافیت ستیز با آماره تی برابر با ۶/۴۲ و اندازه اثر ۰/۸۸، دارای بالاترین تأثیر بر فقدان شفافیت دارا بود. شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار بر فقدان شفافیت و ارائه راهبردهایی برای جلوگیری از فقدان شفافیت و پیامدهای فقدان شفافیت پس از آزمون در محیط سازمان‌های دولتی به روش جدید، نوآوری مقاله است.

### واژه‌های کلیدی

فقدان شفافیت، سازمان‌های دولتی، پژوهش ترکیبی.

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.  
۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

\*نویسنده مسئول: امیر علی‌سرابی  
lalisarabi@pnu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۵/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۹

### استناد به این مقاله:

علی‌سرابی، امیر و پناهی، بلال (۱۴۰۴).  
شناسایی عوامل مؤثر بر فقدان شفافیت در  
بخش دولتی با رویکرد ترکیبی، مورد مطالعه:  
سازمان‌های دولتی تبریز. فصلنامه علمی  
مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۴(۲)، ۷۱-۹۲.



## مقدمه

پرشوب با مسائل و مشکلات پیچیده‌ای مواجه نموده است. در چنین شرایطی بقای سازمان‌ها نیازمند ابداع ساختارهای تازه، طراحی استراتژی‌های جدید، اندیشه‌های نو و نظریه‌های بدیع و تازه‌اند که مانند روحی در کالبد سازمان دمیده شده و آن‌ها را در برابر طوفان‌های سهمگین و انواع کج‌رفتاری‌ها حفظ می‌نمایند. یکی از ابزارها و نظریه‌ها ارائه شده برای برون‌رفت از چنین شرایطی شفافیت سازمانی است که بیانگر اطمینان از باز بودن درون سازمان، مسئولیت‌پذیری و قابل‌مشاهده بودن است که به‌عنوان آرمان‌هایی فراگیر همواره از جانب ذی‌نفعان مختلف در جامعه مطالبه شده‌اند؛ بنابراین تقاضای فزاینده برای بینش، وضوح، پاسخ‌گویی و بهبود دسترسی به دانش معتبر و اصیل در سازمان‌ها، موجب شده است که شفافیت سازمانی نقش مؤثری در بهبود و توسعه امور سازمان‌ها داشته و به‌عنوان امدادرسان سازمان‌ها در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، عملکرد مؤثر و افزایش اثربخشی سازمانی داشته باشد (دولتی و دیهیم‌پور، ۲۰۲۰). در این زمینه ارتقای مسئولیت‌پذیری و شفافیت دولت‌ها بدون برخورداری از سازمان‌های شفاف و مسئولیت‌پذیر امری غیرممکن به نظر می‌رسد. در چنین شرایطی فقدان شفافیت سازمانی در فضای فشارهای رقابتی، پتانسیل بروز رفتارهای غیراخلاقی و بزهکارانه را فراهم می‌آورد (درخشان و همکاران ۲۰۱۹). شفافیت، موجب شکل‌گیری ارتباطات اثربخش، افزایش رقابت، ارتقای اعتماد سازمانی، کاهش تنش‌ها و تعارضات سازمانی شده و منجر به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری می‌شود (پناهی، ۲۰۱۹).

با عنایت به کاستی‌های قوانین و مقررات در موضوع شفافیت و عدم مطالعه همه‌جانبه آن و در برخی مواقع غفلت از سوی مجریان، موضوع فقدان شفافیت بیش از گذشته ضرورت توجه و واکاوی علمی را ایجاد می‌کند. قوانین مصوب و اقدامات انجام‌گرفته برای برقراری شفافیت سازمانی در بخش دولتی تاکنون چندان مؤثر نبوده و گواه آن جایگاه نامطلوب ایران در شاخص ادراک فساد طی سالیان اخیر است. به‌زعم نویسندگان مقاله عدم اجرای کامل مؤلفه‌های دولت الکترونیک، عدم توجه به برقراری شاخصه‌های دموکراسی و پایین بودن شاخص بهبود کیفیت بروکراسی، عدم توجه به کاهش اندازه دولت، وابستگی به درآمدهای نفتی و عدم عنایت به حاکمیت قانون در برخی از سازمان‌های دولتی در کلان‌شهر تبریز از دلایل عمده تقویت جهت‌گیری، تعصب و پیش‌داوری در خصوص فقدان شفافیت بود. با توجه به حساسیت و اهمیت وجود شفافیت در سازمان‌های دولتی این تحقیق در پی این برآمده است تا عوامل مؤثر بر فقدان شفافیت در سازمان‌های

در دنیای کسب‌وکار و رقابت فزاینده عصر کنونی، سازمان‌های پیشرو و موفق در تلاش‌اند تا به‌طور مداوم عملکرد خود را در جهت حفظ بقا و رشد خود بررسی کنند و در صورت توان عملکرد خود را بهبود بخشند. یکی از این قابلیت‌های مهم که در عملکرد سازمانی تأثیرگذار است، شفافیت سازمانی است (پناهی، ۲۰۱۹).

مفهوم سازمان‌های دولتی به آن دسته از سازمان‌هایی اطلاق می‌گردد که علاوه بر شفافیت در کارایی و اثربخشی در اقدامات نیز دارای شفافیت هستند. در مورد اطلاعات و خدمات باکیفیت بالا، شفافیت مفهومی است که مستقیماً به آن بستگی دارد. در حال حاضر سازمان‌ها تمام شیوه‌های خود را توسط سیستم‌ها پشتیبانی می‌کنند و در عملکرد آن‌هاست که می‌توان سطح شفافیت و عدم تقارن آن‌ها را ارزیابی کرد.

شفافیت سازمانی یک عامل کلیدی در ایجاد اعتماد است و زمانی حاصل می‌شود که شرکت به تقاضاهای اطلاعاتی در مورد مدیریت خود پاسخ می‌دهد. شفافیت نیز این امکان را فراهم خواهد ساخت که اطلاعات واقعی یک سازمان توسط افراد مختلف قابل‌استفاده باشد. ذی‌نفعان سازمان بتوانند با آگاهی کامل از حقایق و بدون عدم تقارن اطلاعاتی در مورد سازمان تصمیم‌گیری کنند. اطلاعات، از این نظر که باید درست، مرتبط، قابل‌درک، مفید، قابل‌تأیید بوده و به‌راحتی قابل‌دسترسی باشد، باید به‌طور داوطلبانه ارائه شود و فراتر از آنچه موردنیاز است باشد. برای اینکه شرکت‌ها به سطح کافی از شفافیت سازمانی دست یابند، آن‌ها باید حاکمیت فناوری اطلاعات و فرایندهای مدیریت دانش را تقویت کنند و همچنین یک خط‌مشی ارتباطی مؤثر ایجاد نمایند. کیفیت اطلاعات و خدمات به‌طور قابل‌توجهی به فناوری‌های مورد‌استفاده و سطح بلوغ بالای کارکنان بستگی دارد. ایجاد یک استاندارد اخلاقی از نظر شفافیت می‌تواند کنترل شفافیت را به همراه آورد (لورنزو، ۲۰۱۵).

شفافیت تلاش‌هایی آگاهانه برای در دسترس قرار دادن اطلاعاتی خواه مثبت و منفی است که از لحاظ قانونی قابل‌افشاسازی‌اند. دنیای امروزی دنیای تحولات و تغییرات مداوم و عصر عدم تداوم‌هاست که محصل آن به چالش کشیده شدن کلیه ساختارها، نهادها و کارکردهای اداره عمومی جامعه است. همچنین بروز برخی مشکلات اخلاقی و کج‌رفتاری‌ها و تخلفات عمدی از هنجارهایی معین و پذیرفته شده است که سازمان‌ها را برای ادامه حیات و ماندگاری در عصر متلاطم و

پاسخگویی دارند که جواب‌گویی مأموریت نقش‌هایی باشند که به‌ذی‌نفعان خود وعده داده‌اند و از این طریق، منابع در دسترس خود را بهتر به‌کارگیرند و باعث افزایش اعتماد و در نهایت، کاهش سکوت سازمانی شوند (پناهی، ۲۰۱۹). ایده اصلی شفافیت سازمانی از تئوری «اصیل و وکیل» نشئت‌گرفته و یکی از ابزارهای در دست اصیل برای کنترل وکیل است. در سال‌های اخیر شفافیت سازمانی موردتوجه محققان قرار گرفته و فقدان آن یکی از عوامل اساسی ایجاد بحران در سازمان‌ها شناخته می‌شود (دیهیم‌پور و دولتی، ۲۰۲۰).

شفافیت سازمانی در اقتصاد قرن بیست و یکم همسو با موفقیت سازمان، عملکرد سازمانی با حاکمیت و مدیریت دانش شده است و لذا شیوه‌های مدیریت دانش سازمانی، شفافیت، کیفیت انتشار اطلاعات و کاهش عدم تقارن اطلاعاتی عوامل مهمی در دستیابی به عملکرد سازمانی پویا و پایدار جهت انطباق با تغییر محیط بیرونی الزام دارد (گونزالز و همکاران، ۲۰۲۱).

### نقش جامعه در شفافیت دولت

مفهوم شفافیت تعاریف چندگانه دارد. یکی از ویژگی‌های متمایز تعاریف متفاوت دسترسی به اطلاعات دولتی است و یا از منظر دولت انتشار فعال اطلاعات. شفافیت به‌عنوان افشای اطلاعات توسط یک سازمان تعریف شده است که باعث می‌شود بازیگران خارجی برای نظارت و ارزیابی عملکرد و عملکرد داخلی آن تعریف شوند، یک جنبه اساسی این تعریف این است که اطلاعات منتشر شده توسط سازمان، مربوط به ارزیابی این سازمان است. شفافیت فرصت بیشتری برای نظارت و به دنبال آن، افزایش دانش و پیشرفت فراهم می‌آورد (نوری‌پور و همکاران، ۲۰۲۱).

امروزه، شکاف بین دولت‌ها، رسانه‌ها و مردم اغلب گسترده است، عدم اعتماد وجود دارد، و بسیاری از رسانه‌ها برای پل زدن آن ناتوان هستند لذا مسئولیت‌پذیری قوی مهم است و زمانی که براساس آن عمل می‌شود، به نفع همه است چرا که مردم را قادر می‌سازد تا بدانند دولت چگونه کار می‌کند، و چگونه می‌توانند در مواقعی که مشکلات پیش می‌آید جبران خسارت کنند. این تضمین می‌کند که وزرا و کارمندان دولت در راستای منافع مردمی که به آن‌ها خدمت می‌کنند عمل می‌کنند از سوی دیگر پاسخگویی بخشی از حکمرانی خوب است و می‌تواند اعتماد و مشروعیت دولت را در نزد مردم افزایش دهد (جنگجو و همکاران، ۲۰۲۴).

دولتی را شناسایی کند. سؤال اصلی پژوهش این است که عواملی که سبب فقدان شفافیت در سازمان‌های دولتی کلان‌شهر تبریز می‌شوند کدامند؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### شفافیت سازمانی

شفافیت اصطلاح گسترده‌ای است که بر دسترسی آزاد، تصمیم‌گیری و آزادی اطلاعات دلالت دارد. تهیه اطلاعات موردنیاز برای مصرف‌کننده برای رسیدن به انتخاب آگاهانه، به افزایش شفافیت در ارزیابی عملکرد منجر می‌شود (انگلیش<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). همچنین شفافیت، موجب افزایش رقابت، ارتقای اعتماد سازمانی و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری می‌شود (هان و بای<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). شفافیت سازمانی دارای پیامدهای مثبتی از قبیل کمک به انتخاب آگاهانه، ارزیابی عملکرد بهتر، افزایش رقابت و ارتقای تصمیم‌گیری، مشارکت بیشتر کارکنان، ایجاد اعتماد نسبت به مدیریت سازمان، افزایش خلاقیت، یادگیری از خطاها و اشتباهات، بهبود عملکرد، افزایش رضایت شغلی کارکنان، کاهش رفتارهای مخرب کارکنان، کاهش فساد، اعتمادسازی، جذب سرمایه، افزایش شفافیت، وضوح نقش، کاهش و عدم تقارن اطلاعاتی داشته باشد (دولتی و دیهیم‌پور، ۲۰۲۰). تلویحات بسیاری وجود دارد که نشان می‌دهد شفافیت، منجر به اثربخش‌تر شدن سازمان می‌گردد و لذا بسیاری از سازمان‌ها الگوهای ارتباطی خود را بازطراحی نموده و از طریق توجه بیشتر به واحدهای روابط عمومی درصد ارتقای میزان مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی خود در قبال ذی‌نفعان برآمده‌اند. نتایج مطالعه در میان شرکت‌های تایوان نشان داد که شفاف بودن و آشکارسازی اطلاعات نقش معناداری در پیش‌بینی عملکرد شرکت‌ها دارد (درخشان و همکاران، ۲۰۱۹).

دولت شفاف بنیان با رویکرد باز با مقوله مشارکت مرتبط است؛ زیرا تلاش‌های چنین دولتی به مشارکت بهتر منجر خواهد شد. بسیاری از ابزارهای مشارکت شامل وب‌سایت‌ها، رسانه‌های اجتماعی، وبلاگ‌ها و ... است. از طریق انتشار داده‌های دولتی به شهروندان این فرصت داده می‌شود که به‌طور فعال در فرایندهای حکمرانی، مانند تصمیم‌گیری و خطامشی‌گذاری شرکت کنند (بگانی و همکاران، ۲۰۲۱).

همچنین شفافیت سازمانی، اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد سازمان را بیشتر می‌کند. سازمان‌های شفاف زمانی قابلیت

1. Elglish
2. Han & Bae
3. Begany et al

دستگاه‌های اطلاعات باز به‌عنوان یک روش برای افزایش افشاگری مورد استفاده قرار گیرد. دولت باز در آینده نقش مهمی ایفا خواهد کرد تا مدیریت بازتر و پاسخگوتر شود، هزینه‌ها را کاهش و کارایی را افزایش دهد، سیستم اقتصادی را تقویت و بی‌تعدالی‌های اجتماعی را برابر کند. دولت باز شفافیت و مشارکت را ترویج می‌کند تا امکان نظارت مؤثر را فراهم آورد. افشای کامل، فوری و گسترده داده‌های عمومی، به دولتی پاسخگو و شفاف منجر می‌شود (محمدی و همکاران، ۲۰۲۴).

علاوه بر مواردی که پیرامون شفافیت و اهمیت آن نقل شد، باید توجه داشت که براساس تحقیقات آنانی و کروفرود<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) شفافیت در برخی مواقع ممکن است نتایج منفی به بار آورد. ممکن است افراد یا گروه‌های آسیب‌پذیر، در معرض ارباب و بدخواهی مقامات قدرتمند قرار گیرند؛ لذا باید توجه داشت که کاربران اطلاعات می‌توانند به اشتباه اطلاعات ارائه شده را درک کنند که ممکن است انتظارات نامطلوب از شرکت را در آن‌ها ایجاد کند. به همین دلیل شرکت‌ها باید اهمیت تجزیه و تحلیل شفافیت و ارزیابی اطلاعات را درک کنند. تنها با توجه به این عوامل است که یک شرکت می‌تواند از مزایای شفافیت انتظار داشته باشد و از نتایج منفی شفافیت در امان باشد (کاندالین و لیتوناین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵).

دیهمپور (۲۰۲۱)، در پژوهش خود با عنوان «تأثیر سرمایه اجتماعی بر مدیریت جریان‌های شکافنده سازمانی با میانجیگری شفافیت سازمانی» طی یافته‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که همه مسیرها از سرمایه اجتماعی و شفافیت سازمانی بر مدیریت جریان‌های شکافنده سازمانی و همچنین از مسیر سرمایه اجتماعی از طریق متغیر میانجی شفافیت سازمانی بر مدیریت جریان‌های شکافنده سازمانی معنادار است و روابط بین آن‌ها تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت سرمایه‌گذاری بر سرمایه اجتماعی در کنار شفافیت سازمانی می‌تواند به مدیریت جریان‌های شکافنده سازمانی کمک کند.

معین و همکاران (۲۰۲۱)، پژوهشی با عنوان «طراحی مدل شفافیت سازمانی با رویکرد ارتقای سلامت سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی زاهدان» که در آن از طریق پرسشنامه محقق ساخته ۱۰۶ گویه در ۱۴ بعد شفافیت سازمانی و ۹ بعد سلامت سازمانی را در برمی‌گرفت انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که هر ۱۴ بعد شفافیت سازمانی بر ارتقای سلامت سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی زاهدان تأثیرگذار هستند، نبود پنهان‌کاری،

تحقیقات قابل توجهی بر روی سطح خرد شفافیت (اینکه چگونه در تصمیم‌گیری‌های اداری روزمره اعمال می‌شود) متمرکز شده است. اما تحقیقات کمتری سطح کلان شفافیت را بررسی کرده‌اند (یعنی چگونگی آن در قوانین و سیاست‌ها و در رفتار دولتی در سطح نظامی منعکس شده است، جایی که مفهوم بزرگ‌تری را به‌عنوان ارزش دموکراتیک دارد). باین‌حال دستیابی واقعی به شفافیت تنها از طریق قوانین، کار مشکلی است. تصویب قوانین می‌تواند صرفاً نمادین باشد و در نتیجه شفافیت تنها در حد اسم باشد و بسیاری از قوانین شفافیت به دلیل عدم انطباق با سازمان‌های دولتی، به شیوه اثربخش اجرا نخواهند شد. حتی اجرای کامل مراحل شفافیت ممکن است ناکارآمد باشد. شفافیت مؤثر مستلزم درخواست عموم مردم است تا آنچه در داخل حکومت می‌گذرد را متوجه شوند؛ بنابراین، به نظر اشنل<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) قبل از رسیدن به یک شفافیت مؤثر، سازمان‌های دولتی، سازمان‌های مدنی و شهروندان باید معنی و اهداف شفافیت و پتانسیل دموکراتیک آن را درک کنند. به‌رحال فقدان شفافیت موجب فساد و تخریب نهادهای دموکراسی و توسعه می‌شود (یزدانی زوز، ۲۰۰۵).

### مکانیسم مدیریت شفافیت

در زمانی که منافع ذی‌نفعان سازمانی ناسازگار است، سازمان‌ها ممکن است انگیزه‌ای برای حمایت استراتژیک یا سرکوب ادراکات شفاف داشته باشند. لی و بویتون<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، بر این باورند که مفهوم استراتژی شفافیتی که به‌عنوان تلاش‌های سازمانی برای افشای پنهان شدن، تعصب یا در غیر این صورت تحریف اطلاعات به اشتراک گذاشته شده با ذی‌نفعان می‌پردازد، می‌تواند برای توضیح تاکتیک‌های استفاده شده توسط شرکت‌ها برای مدیریت شفافیت استفاده شود.

سازمان‌ها می‌توانند از یکسو از افشای اطلاعات با حفظ اسرار جلوگیری کنند یا از طریق استفاده از دستگاه‌های اطلاعاتی باز، افشا را افزایش دهند. به‌عنوان مثال، بسیاری از محققان بر این ادعا هستند که مدیران تمایل دارند اطلاعات منفی سازمان را پنهان کنند. مطالعات موردی تعدادی از نمونه‌های عدم افشای اطلاعات در ارتباط با سهام‌داران، توسط مدیران به‌منظور حفظ اسرار نشان داده است. محرمانه نگه‌داشتن اطلاعات توسط سازمان به‌طور عمدی، باهدف حفظ مزیت رقابتی انجام می‌شود. استفاده استراتژیک از اسرار می‌تواند در برابر استفاده از

3. Ananny & Crawford

4 Kundelienea & Leitonieneb

1. Schnell

2. Lee & Boynton

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ پارادایم تفسیری، از نظر هدف اکتشافی، به لحاظ ماهیت بنیادی، از نظر زمان مقطعی، فنون گردآوری داده‌ها پیمایشی و روش تحلیل داده‌ها تحلیل محتوایی است. از نظر روش‌شناسی پژوهش حاضر از نوع ترکیبی (کیفی و کمی) با رویکرد متوالی - اکتشافی است. بدین صورت که ابتدا داده‌های کیفی جمع‌آوری گردیده و سپس با استفاده از آن‌ها پیمایش در محیط آزمون صورت گرفته و داده‌های کمی جمع‌آوری شد. مراحل انجام آن‌ها به صورت متوالی بوده و محققان طی آن سعی در اکتشاف و شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر فقدان شفافیت بوده است. در مرحله نخست با بهره‌گیری از یک رویکرد کیفی و با استفاده از انجام مصاحبه‌های ساختارمند با خبرگان از روش داده‌بنیاد استفاده شد. اکتشاف مقوله‌ها با استفاده از رویکرد استقرایی (جزء به کل) در قالب زیر مقوله‌ها، مقوله‌های فرعی و مقوله‌های اصلی دسته‌بندی شدند. در این مرحله محقق با انجام ۱۵ مصاحبه کدها را به دست آورده و پس از نهایی کردن سه مرحله کدگذاری (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) و جمع‌بندی آن‌ها، مجدداً تمامی کدهای انتخاب شده در اختیار گروه خبرگان قرار گرفته (شکل ۱) و نظرات اصلاحی آن‌ها در خصوص انتخاب کدهای محوری و انتخابی اخذ و اعمال گردید و در نهایت کل مراحل کدگذاری مورد تأیید گروه خبرگان قرار گرفت سپس در فاز دوم با استفاده از روش کمی پیمایشی هر یک از زیرمقوله‌ها و مقوله‌های فرعی به صورت پرسش‌نامه‌ای با طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای آماده شده و به‌منظور تأیید و بررسی آن در سازمان‌های دولتی شهرستان تبریز در بین نمونه آماری توزیع گردیده است و با استفاده از ابزار پرسش‌نامه داده‌های بخش کمی جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

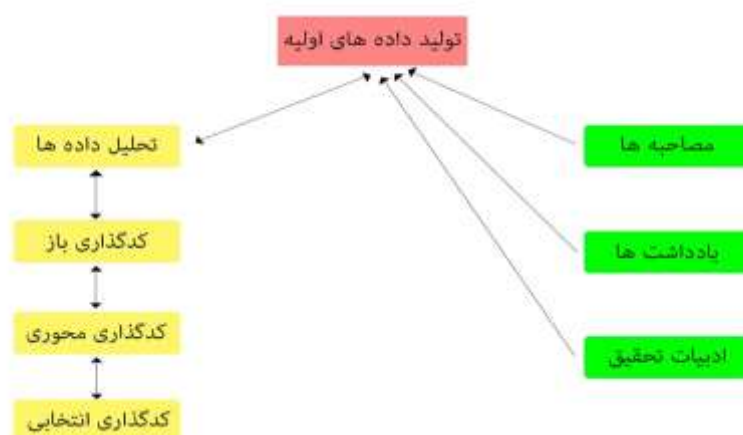
سوت‌زنی، پاسخگویی سازمانی و بعد فرهنگی جزء تأثیرگذارترین ابعاد بودند.

دولتی و دیهیم‌پور (۲۰۱۸)، در پژوهش خود با عنوان «تأثیر سوت‌زنی سازمانی بر افزایش شفافیت سازمانی با میانجی‌گری آوای سازمانی» نشان داد که سوت‌زنی و افشاگری سازمانی بر آوای سازمانی تأثیر داشته و آوای سازمانی نیز بر شفافیت سازمانی تأثیرگذار است و همچنین افشاگری سازمانی از طریق متغیر میانجی آوای سازمانی بر شفافیت سازمانی معنادار بوده و روابط بین آن‌ها تأیید می‌شود.

پناهی (۲۰۱۹)، در پژوهش خود با عنوان «ارزیابی نقش شفافیت سازمانی بر تعارضات سازمانی با میانجی‌گری ارتباطات سازمانی اثربخش» نشان داد که در سازمان آب منطقه‌ای آذربایجان شرقی شفافیت سازمانی بر کاهش تعارضات سازمانی با نقش میانجی‌گری ارتباطات سازمانی تأثیر دارد. همچنین شفافیت سازمانی بر ارتباطات سازمانی تأثیر معنی‌داری داشته و ارتباطات سازمانی نیز بر کاهش تعارضات سازمانی تأثیرگذار است.

گونزالز و همکاران (۲۰۲۱)، در مطالعه خود با عنوان «داده‌کاوی برای ارزیابی شفافیت سازمانی در سراسر فرایندهای فناوری: رویکردی از راهبری فناوری اطلاعات و مدیریت دانش» نشان دادند که فرایندها مستقیماً به ایجاد فناوری اطلاعات، برنامه‌های استراتژیک و مدیریت کیفیت و همچنین ریسک فناوری اطلاعات و مدیریت پروژه بستگی دارد؛ بنابراین بهبود بلوغ این فرایندها مستلزم افزایش سطوح شفافیت سازمانی است و تأثیر اعتبار مالی و پاسخگویی آن‌هاست.

هلند و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهش خود نشان دادند که شفافیت سازمانی با پیامدهای مثبتی چون اعتماد، پیشرفت، اعتبار و پاسخگویی معتبر همراه است.



شکل ۱. مدل جمع‌آوری داده‌های پژوهش

Figure 1. Research Data Collection Model

است. انتخاب صحیح و مناسب جامعه آماری منجر به کاربردی بودن و صحیح بودن نتایج پژوهش خواهد شد. روشن است که پدیده فقدان شفافیت در بخش دولتی بدون دستیابی به داده‌ها قابل واکاوی نخواهد بود. برای دستیابی به داده‌های درست باید منابع‌های این داده‌ها (جامعه آماری) را به‌درستی شناسایی و از آن‌ها به‌درستی استفاده کرد. به همین سبب در موضوع فقدان شفافیت ادعا بر آن است که جامعه آماری برای معرفی آگاهانه و هوشمندانه این منبع‌ها به شرح ذیل استفاده شده است.

جامعه آماری پژوهش در دو بخش اجرایی متفاوت بوده است در بخش اول ۱۵ نفر از اعضای هیئت‌علمی در رشته مدیریت دولتی و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی تبریز که در رشته‌های مدیریت، علوم اجتماعی یا علوم سیاسی دارای تحصیلات کارشناسی ارشد به بالا بودند تحت عنوان پنل خبرگان تحقیق حاضر مشارکت داشتند. انتخاب اعضای پنل خبرگان ابتدا به روش هدفمند و متعاقب آن با روش گلوله برفی صورت گرفت و محققان تا مرحله رسیدن به اشباع نظری که در مصاحبه هشتم حاصل گردید و دو مصاحبه بعدی به دلیل حصول اطمینان از اشباع نظری صورت پذیرفت مصاحبه‌ها را ادامه داد و با استفاده از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی داده‌های بخش کیفی جمع‌آوری و تحلیل شدند در فاز کمی مضامین پایه و توصیفی بعد از اعمال نظر و تأیید خبرگان در قالب پرسشنامه‌ای با طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای در بین کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان تبریز توزیع گردید لازم به ذکر است که تخمین جامعه آماری حدود ۱۰۰۰ نفر بوده و انتخاب نمونه براساس جدول مورگان برابر با ۲۷۸ نفر برآورد گردید که به روش تصادفی طبقه‌ای برآورد گردیده و پرسشنامه‌ها توزیع شدند. داده‌های بخش کمی با استفاده از روش معادلات ساختاری در نرم‌افزار لیزرل ۰/۸ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

برای تعیین روایی پژوهش از روایی توصیفی استفاده شد. روایی توصیفی به صحت داده‌های موضوع گزارش شده توسط محقق اشاره می‌نماید (ماکسول<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). استراتژی مؤثر برای کسب روایی توصیفی، تکرار مشاهده گران است. در روایی توصیفی، تکرار مشاهده گران به معنی استفاده از چندین مشاهده‌گر برای ثبت و توصیف رفتار مشارکت‌کننده‌ها و زمینه‌ای که در آن قرار دارند است (کریستنسن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). تعیین پایایی یافته‌ها مرحله‌ای حیاتی در فرایند مصاحبه است. توجه به دو نفر کدگذار به درصدهای گزارش شده، در طول طبقه‌بندی مصاحبه‌ها، روشی برای تعیین پایایی تحلیل است. میزان (درصد) توافق درونی موضوعی دو

در بخش کیفی پژوهش، تحلیل داده‌ها با استفاده از رویکرد کدگذاری سه‌مرحله‌ای استراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) انجام شد. مراحل انجام شده از کدگذاری باز شروع و با کدگذاری محوری و سپس با کدگذاری انتخابی به اتمام رسیده است.

در مرحله کدگذاری باز نکات و مضامین کلیدی موردتوجه بوده و کدهای به دست آمده در فرایند مصاحبه‌ها در جدولی نوشته شده و به هر کد یک عنوان (شماره) اختصاص داده شد. در پایان فرایند کدگذار باز ۲۷۷ نکته کلیدی به دست آمد که پس از حذف مشابهت‌ها و کدهای تکرار شده، ۱۳۳ کد به‌عنوان کدباز انتخاب گردید در کدگذاری محوری، تلاش شد مفاهیم یافته شده در کدگذاری باز براساس اشتراکات و سازگاری معنایی در کنار هم قرار گیرند و دسته‌بندی جدیدی ارائه شود که مفاهیم به صورت کلی‌تر معین شده‌اند. در این مرحله محققان ۱۳۳ کدباز را در ۵۱ کد محوری دسته‌بندی کرد و در مرحله کدگذاری انتخابی وجوه مشترک مقوله‌های به دست آمده از مراحل قبلی شناسایی شدند و ۵۱ کد محوری در قالب ۶ کد انتخابی دسته‌بندی گردیدند.

کدگذاری انتخابی مرحله اصلی نظریه‌پردازی است که مقوله محوری را به شکل نظام‌یافته به دیگر مقوله‌ها ربط داده و روابط را می‌تواند در یک چارچوب منظم روایت‌گیری کرده و پایه‌های علمی کار را استحکام ببخشد. کدگذاری براساس مفاهیم کلیدی که به آن کدگذاری سطح کلان یا تحلیل سطح ماکرو نیز گفته می‌شود از مزایایی برخوردار است که مهم‌ترین آن عدم پیچیدگی در داده‌هایی است که به دست آمده است. در این مرحله تلاش شد که مقوله‌های اصلی و زیر مقوله‌ها نیز از یکدیگر تفکیک شده و دسته‌بندی گردند.

در بخش دوم پژوهش از روش کمی پیمایشی استفاده شد. پژوهش‌های پیمایشی به‌عنوان روشی برای جمع‌آوری اطلاعات از نمونه مشخص و یا افرادی از طریق پاسخ به سؤالات تعریف می‌شود (چک و شوت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲).

روش پیمایش ابزارهای مختلفی برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات اولیه دارد که معروف‌ترین آن پرسش‌نامه است در این تحقیق برای جمع‌آوری داده‌ها در فاز کمی از پرسشنامه استفاده شد.

نویسندگان این مقاله مدعی بر درست بودن طرح اولیه پژوهش و مبانی نظری است که این نشان از آگاهی، تجربه و تسلط آن‌ها به کار تحقیق و نگاه ایشان به کل فرایند پژوهش

میزان توافقات و عدم توافقات موجود در دو مرحله کدگذاری شاخص ثبات محاسبه شد. جدول شماره ۱ نتایج حاصل از کدگذاری مجدد سه مصاحبه که هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۲۲ روزه کدگذاری شدند، را نشان می‌دهد. از ضریب پایایی هولستی (PAO) برای تعیین توافقات بازآزمون و دو کدگذار استفاده شد.

کدگذار (شصت درصد یا بیشتر) در مورد یک مصاحبه نیز، روشی برای پایایی تحلیل است (کویل، ۱۹۹۶). در این پژوهش برای سنجش پایایی از روش باز آزمون و دو کدگذار استفاده شد که در روش باز آزمون از بین ۱۰ مصاحبه انجام شده ۳ نمونه به‌طور تصادفی انتخاب و هر کدام از آن‌ها در فاصله زمانی پنج تا سی روز کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با یکدیگر مقایسه شدند و از طریق

$$PAO = 2M / (N_1 + N_2) \quad \text{رابطه (۱)}$$

M = تعداد توافقات  $N_1$  = کدگذاری اول  $N_2$  = کدگذاری دوم

جدول ۱. نتایج بازآزمون

Table 1. Retest Results

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کدهای دفعه اول کدگذاری	تعداد کدهای دفعه دوم کدگذاری	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون درصد
۱	۴P	۶	۸	۶	۲	۰/۸۵
۲	۷P	۹	۱۰	۸	۲	۰/۸۴
۳	۸P	۱۴	۱۲	۱۱	۳	۰/۸۴
کل		۲۹	۳۰	۲۵	۷	۰/۸۴۳

طبق ضریب پایایی بازآزمون، پایایی بالایی دارند.

با توجه به جدول شماره ۱ و از آنجا که هر سه مصاحبه بالای ۸۴ درصد و ضریب پایایی کل ۹۰ درصد است، مصاحبه‌ها

جدول ۲. پایایی دو کدگذار

Table 2. Reliability of Two Coders

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کدهای کدگذار اول	تعداد کدهای کدگذار دوم	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون درصد
۱	۴P	۶	۷	۶	۱	۰/۹۲
۲	۷P	۹	۱۱	۹	۲	۰/۹۰
۳	۸P	۱۲	۱۳	۱۱	۲	۰/۸۸
کل		۲۹	۳۱	۲۶	۵	۰/۹۰

قابل قبول و پایایی بالای ابزار سنجش تحقیق است. همچنین برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها از روش روایی صوری استفاده کردیم. بدین صورت که سؤالات پرسشنامه در اختیار صاحب‌نظران حوزه مدیریت قرار گرفت و در صورت تغییر طبق نظر آن‌ها تغییرات اعمال شد.

ضریب پایایی هر سه مصاحبه بالای ۸۰ درصد و ضریب کل ۹۰ درصد است، مصاحبه‌ها طبق پایایی دو کدگذار، پایایی بالایی دارند. در بخش کمی برای سنجش پایایی تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ (۰/۷۸) پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه تحقیق برابر با ۰/۷۶ به دست آمد (جدول شماره ۳) که نشان از سطح

جدول ۳. ضریب آلفای کرونباخ فقدان شفافیت

Table 3. Cronbach's Alpha Coefficient Lack of Transparency

متغیر	آلفای کرونباخ
فقدان شفافیت در سازمان‌های دولتی	۰/۷۸

## یافته‌های پژوهش

کمی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی ابعاد و مؤلفه‌های به دست آمده مورد آزمون قرار گرفته و در نهایت عوامل مؤثر بر فقدان شفافیت شناسایی شد. طی بخش کیفی پژوهش ۱۳۳ زیرمقوله در قالب ۵۱ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی دسته‌بندی شد. جدول شماره ۴ نتایج سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی پژوهش را نشان می‌دهد.

همان‌طور که در بخش قبلی به تفصیل توضیح آن رفت این پژوهش در دو بخش کیفی و کمی صورت گرفته است. ابتدا در بخش کیفی سعی شد با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد و با انجام ۱۵ مصاحبه با خبرگان و انجام سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی زیر مقوله‌ها، مقوله‌های فرعی و اصلی فقدان شفافیت شناسایی شد و در ادامه با استفاده از رویکرد

## جدول ۴. نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی

Table 4. The Results of Primary, central and Selective Coding

مقوله اصلی (کدگذاری انتخابی)	مقوله‌های فرعی (کدگذاری محوری)	زیر مقوله‌ها (کدگذاری باز)	شناسه کدها
	جهت‌گیری سیاسی دولت‌ها	لحاظ نکردن آیین‌نامه براساس منفعت عامه - لحاظ نکردن شفافیت در جهت‌گیری‌های دولت‌ها.	۳۷ و ۵
	عدم توجه به عدالت و منفعت عامه در سیاست‌گذاری‌ها	کم‌اهمیت دانستن عدالت - اولویت قرار ندادن عدالت.	۱۰۵ و ۴۵
	وجود فساد و رانت در دولت‌ها	فساد خیر بودن دولت‌ها - رخنه رانت و فساد در دولت‌ها	۳۳ و ۸۱ و ۶۹
	عدم تمایل وزارتخانه‌ها به شفافیت	به خطر افتادن منافع وزارتخانه‌ها توسط شفافیت - در دستور کار قرار نگرفتن شفافیت در وزارتخانه‌ها.	۱۲۸ و ۱۲
	عدم شفافیت قوانین وجود راه‌های نفوذ در قوانین	عدم برابری قوانین برای همه - عدم تدوین قوانین جامع عدم قانون‌گذار یکپارچه - امکان تغییر قانون در موارد خاص وجود داشته باشد - تدوین قوانین ناقص.	۵۳ و ۵۸ و ۹ ۱۲۱ و ۷۲ و ۳۰
دولت شفافیت‌گریز	عدم توجه به شفافیت در طراحی خط‌مشی‌ها	شفاف نبودن اهداف خط‌مشی برای عامه مردم - خط‌مشی‌ها اقلیت جامعه را در نظر بگیرد	۶۳ و ۹۷ و ۱۰۲
	عدم وجود سیستم قضایی مناسب	عدم برخورد دولت‌ها با متخلفان - در نظر نگرفتن مجازاتی درخور متخلفان	۲۴ و ۱۱۵ و ۷۷
	نتیجه‌گرایی دولت‌ها برقراری نظریه چرخه مدیران دولتی	توجه به دستاوردها در دولت‌ها - عملکرد ماکیاویستی دولت‌ها قرار گرفتن منصب‌های گوناگون قدرت در دست مدیران - عدم بکارگیری نخبگان در پست‌های مدیریت دولتی	۴۱ و ۱۸ و ۵۳ ۹۰ و ۱۱۸ و ۴
	تک‌بعد نگری دولت‌ها	در نظر نگرفتن همه جوانب توسط دولت‌ها در اتخاذ تصمیمات - عدم توجه دولت‌ها به پیامدها و پسایندهای تصمیم‌ها.	۲۸ و ۱۱۳
	عدم توانایی دولت‌ها در شفاف‌سازی	ناتوانایی دولت در شفاف‌سازی - دشواری برقراری شفافیت در نظام سیاسی.	۸۸ و ۱۲۵
	دشواری بودن شفاف‌سازی عدم یکپارچگی و هم‌افزایی سازمان‌های دولتی	ساده نبودن مقوله شفاف‌سازی - شفاف‌سازی مخالفان زیادی دارد عدم همکاری متقابل سازمان‌های دولتی - پیامد همکاری سازمان‌های دولتی هم‌افزایی نباشد.	۸۷ و ۵۶ و ۲۲ ۱۳۱ و ۷۵ و ۱۱۰
	ساختار سازمانی غیرشفاف	ابهام در ساختار سازمانی برای کارکنان - ساختار سازمانی شفافیت را مهم جلوه ندهد.	۴۴ و ۱۱
ساختار شفافیت‌گریز	عدم زیرساخت‌های ارتباطی عمودی و افقی	مخدوش بودن ارتباطات داخلی - دشواری در برقراری ارتباطات افقی و عمودی	۹۹ و ۵۰ و ۳
	عدم شفافیت در مأموریت‌ها و اهداف	واضح نبودن مأموریت‌های سازمان برای کارکنان - پیچیدگی در اهداف سازمان.	۱۱۷ و ۹۲
	عدم شفافیت در شعار سازمانی	سازمان دولتی دارای شعار سازمانی نباشد - شعار سازمانی در کارکنان نهادینه نگردد.	۶۶ و ۴۹

## ادامه جدول ۴. نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی

مقوله اصلی (کدگذاری انتخابی)	مقوله‌های فرعی (کدگذاری محوری)	زیر مقوله‌ها (کدگذاری باز)	شناسه کدها
ساختار شفافیت‌گریز	شفاف نبودن شرح شغل	عدم تشریح مشاغل - عدم آگاهی کارکنان بر حیطه اختیارات خود.	۱۲۲ و ۸۵
	عدم توانایی پاسخگویی در طراحی ساختار	ناتوانی ساختار سازمانی در پاسخگویی	۷۰ و ۵۵
	فقدان سیستم‌های نظارتی	نظارت ناکارآمد در طراحی ساختار تبیین شده باشد - کم‌اهمیت جلوه دادن نظارت بر عملکرد در طراحی ساختار.	۱۲۷ و ۱۶
	عدم همسویی ساختار با اهداف سازمانی	ناهمسویی ساختار سازمانی با اهداف سازمانی - در طراحی ساختار اهداف سازمانی لحاظ نشود	۹۴ و ۸۹ و ۶۷
	عدم برقراری رقابت سالم	حاکم نبودن رقابت بر سازمان - ساختار به‌گونه‌ای طراحی شود که اصل رقابت درونی را در نظر نگیرد.	۳۶ و ۷۱
	عدم درک اهمیت شفافیت در طراحی ساختار	واقف نبودن طراحان ساختار سازمانی بر اهمیت شفافیت - ساختار سازمانی شفافیت را مهم تلقی نکند.	۱۱۱ و ۸۰
	فقدان شفافیت یکپارچه	عدم برقراری شفافیت در همه قسمت‌های سازمان - حاکم بودن شفافیت بر سازمان به صورت پاره‌پاره.	۲۷ و ۱۰
	عدم شفاف‌سازی مسیرهای ارتقای شغلی	روشن نبودن مسیر پیشرفت کارکنان در سازمان - عدم اطمینان کارکنان از آینده شغلی خود.	۱۲۹ و ۱۰۸
	وجود گروه‌های غیررسمی	تشکیل گروه‌های دوستی غیررسمی در جهت مخالف اهداف سازمانی - وجود گروه‌های غیررسمی بیش از حد که مختل‌کننده شفافیت باشد.	۱۰۰ و ۲۱
	مدیران شفافیت‌گریز	عدم به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان	عدم استفاده از رویکرد کسب دانش - عدم استفاده از رویکرد انتشار دانش.
تغییرات داخلی غیرمؤثر		تغییرات بیش از حد - عدم تغییرات در شرایط ناپایدار محیطی - ناکارآمد بودن تغییرات برای سازمان.	۷۹ و ۲۶ و ۹۳
عدم اتخاذ استراتژی داخلی		استراتژی‌های اتخاذ شده در جهت اهداف سازمانی نباشند - استراتژی‌های سازمانی بدون تدبیر اتخاذ شوند	۷۸ و ۳۹ و ۲
عدم رهبری مناسب		عدم وجود چشم‌انداز بلندمدت در مدیران دولتی - عدم نفوذ در کارکنان دولتی	۱۲۶ و ۷۳
فقدان رهبری تحول‌آفرین		عدم به‌کارگیری مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین در سازمان - تحول در دستور کار مدیران دولتی نباشد.	۶۵ و ۴۸
عدم به‌کارگیری سرمایه‌های اجتماعی		عدم انتصاب صحیح استعدادهای سازمان در جایگاه مناسب - عدم به‌کارگیری استعدادهای در جایگاه‌های مناسب	۱۰۷ و ۵۹
عدم توانایی مدیریتی		مدیران فاقد مهارت‌های مدیریتی	۱۲۴ و ۱۰۳
عدم شفافیت در تصمیمات		تصمیم‌گیری مدیران در خفا - عدم برقراری تصمیم‌گیری مشارکتی - وجود سیستم مدیریت قارچی	۴۳ و ۵۱ و ۳۱
وجود مدیران ظاهربین		انتصاب مدیران سهل‌انگار - عدم توجه مدیران به ظرفیت‌های کارکنان	۴۷ و ۳
خوف مدیران از شفافیت		موافق نبودن مدیران برای شفاف‌سازی - شفافیت منافع مدیران را به خطر بیندازد.	۱۹ و ۳۵
عدم کارایی تیم‌های داخلی	تیم‌سازی در سازمان مؤثر واقع نشود - تیم‌ها در جهت اهداف سازمانی نباشند.	۵۲ و ۱۳۳	
	کوتوله‌پروری	بها ندادن مدیران به استعدادهای سازمان - ترس مدیران از رشد نخبگان سازمان.	۹۸ و ۱۴

## ادامه جدول ۴. نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی

مقوله اصلی (کدگذاری انتخابی)	مقوله‌های فرعی (کدگذاری محوری)	زیر مقوله‌ها (کدگذاری باز)	شناسه کدها
	عدم استفاده از فنون انگیزشی	بها ندادن مدیران به انگیزش - واقف نبودن مدیران بر فنون انگیزشی.	۹۱ و ۸۲
کارکنان شفافیت‌گریز	عدم تمایل به سوت‌زنی در کارکنان	عدم اعتقاد کارکنان به افشاگری	۶۸ و ۱۱۴
	عدم توجه به نیازهای کارکنان	بی‌توجهی به نیازهای مالی کارکنان - فقدان احترام گذاشتن به کارکنان - عدم توجه به نیازهای روحی کارکنان	۹۵ و ۷۴ و ۴۲
	عدم اتخاذ پاداش مناسب	بی‌عدالتی در پرداخت‌ها - فقدان در نظر گرفتن پاداش مناسب	۱۱۹ و ۲۰
	تضاد فرهنگی کارکنان	اختلافات فرهنگی کارکنان - تضاد در ارزش‌های کارکنان	۱۱۲ و ۱۰۶
	بی‌انگیزه بودن کارکنان	وجود کارکنان نامرئی - وجود کارکنان منزوی	۱۲۰ و ۸۶
	عدم تعهد کارکنان	فقدان احساس تعلق کارکنان به سازمان - نداشتن وجدان کاری در کارکنان	۷۴ و ۲۳
فرهنگ شفافیت‌گریز	فقدان فرهنگ ارتباطات	فرهنگ‌سازی نکردن سازمان در زمینه ارتباطات	۵۷ و ۱۵
	نادیده گرفتن حقوق شهروندی	عدم آگاهی شهروندان از حقوق خود - حقوق شهروندی به شیوه صحیح شفاف نشده باشد	۱۲۳ و ۷۶
	ترویج فرهنگ فساد	ترویج فسادخیزی توسط جامعه - فساد جزئی از فرهنگ جامعه باشد - فساد در جامعه امری روزمره به نظر رسد	۱۳۲ و ۳۲ و ۱۷
	ترویج فرهنگ رشوه‌گیری	رشوه جزئی از عملکرد سازمان‌های دولتی باشد - در نظر نگرفتن مجازات برای رشوه	۴۰ و ۳۴ و ۶
	سلطه مقامات مقدس	وجود افراد با نفوذ که قانون قدرتی برای مقابله با آن‌ها نداشته باشد	۱۰۱ و ۸۹
	تضاد متقابل اخلاق و شفاف‌سازی	شفاف‌سازی در موردی نقطه مقابل اخلاق کاری است	۱۰۹ و ۶۰
	عدم نهادینگی مطالبه‌گری در فرهنگ جامعه	تلقی نشدن مطالبه‌گری به‌عنوان یک ارزش در جامعه	۱۱۶ و ۷۴
	فشارهای قومی قبیله‌ای	ایجاد فساد بر اثر فشارهای قومی - عدم شفاف‌سازی به دلیل ارتباطات ناسالم	۴۶ و ۱
جو شفافیت‌گریز	وجود تعارضات داخلی کارکنان	تعارضات داخلی کارکنان - ناسازگاری کارکنان شفاف‌سازی را تحت تأثیر قرار دهد	۱۱۲ و ۲۵
	عدم درک کارکنان از فعالیت‌ها	عدم درک صحیح کارکنان از وظایف محوله - آگاه نبودن کارکنان از نتایج فعالیت‌های خود	۱۰۴ و ۹۶
	ترس از تبعات اجرای برنامه‌های شفاف‌سازی	شفاف‌سازی تبعاتی برای کارکنان به همراه خواهد داشت - شفاف‌سازی مخالفان زیادی در سازمان دارد	۲۹ و ۶۲
	عدم احترام به ارزش‌های جامعه	ارزش‌های حاکم بر جامعه را محترم نشمردن	۱۳ و ۵۴
	وجود بحران‌های اقتصادی و اجتماعی	شرایط اقتصادی نامناسب جامعه - وجود فشارهای روانی نشأت گرفته از جامعه	۳۸ و ۱۸۰

سنجش صحت داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه (جدول شماره ۶) اقدام گردید.

در بخش کمی پژوهش، ابتدا با استفاده از آزمون کلموگروف اسمیرنوف (K-S) و آزمون کرویت بارتلت (KMO) به ترتیب جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها (جدول شماره ۵) و برای

جدول ۵. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

Table 4. The Kolmolov-Smirnov Test

معیارها	تعداد	آماره Z کولموگروف-اسمیرنوف	سطح معنی‌داری
دولت شفافیت‌گریز	۲۷۸	۰/۹۰۵	۰/۳۸۶
ساختار شفافیت‌گریز	۲۷۸	۰/۶۷۶	۰/۷۴۶
فرهنگ شفافیت‌گریز	۲۷۸	۰/۸۵۴	۰/۰۶۵
کارکنان شفافیت‌گریز	۲۷۸	۰/۶۷۵	۰/۲۳۴
جو شفافیت‌گریز	۲۷۸	۰/۶۰۷	۰/۰۷۶
مدیران شفافیت‌گریز	۲۷۸	۰/۵۲۳	۰/۰۸۲

می‌شود. معنی‌داری آزمون کرویت بارتلت نشان‌دهنده این است که در ماتریس داده‌ها به‌اندازه کافی همبستگی وجود دارد که بتوان تحلیل را ادامه داد. همچنان از آزمون کرویت بارتلت برای اطمینان از کافی بودن حجم نمونه استفاده می‌شود. این شاخص باید بالای ۰/۷ باشد البته بین ۰/۵ تا ۰/۷ نیز با احتیاط قابل قبول است. همان‌طور که خروجی آزمون طی جدول شماره ۶ دیده می‌شود عدد به دست آمده ۰/۷۴۶ است که صحت آزمون را بیان می‌کند.

براساس نتایج به دست آمده از آزمون کلموگروف اگر مقدار به دست آمده از این آزمون بیشتر از ۰/۰۵ به دست آید بیانگر این است که داده‌ها دارای توزیع نرمال خواهند بود. برای همه مؤلفه‌ها بیشتر از ۰/۰۵ به دست آمده است و بیانگر این است که داده‌ها دارای توزیع نرمال هستند. سوالات پرسش‌نامه باید در حد معینی با یکدیگر همبستگی داشته باشند و وجود همبستگی بیش از حد موجب ایجاد هم خطی چندگانه می‌شود که این امر مانع استخراج عامل‌های مستقل

جدول ۶. نتایج آزمون‌های کرویت بارتلت، KMO

Table 6. The Results of Bartlett's Sphericity Tests, KMO

شاخص آزمون KMO	
۰/۷۶۴	مقدار خی دو
۲۰۵/۰۰۲	درجه آزادی
۱۰	سطح معنی‌داری
۰/۰۰۰	

شفافیت ستیز، کارکنان شفافیت ستیز، جو شفافیت ستیز و مدیران شفافیت ستیز بیشترین تأثیر را دارد.

مشاهده نتایج آزمون فریدمن در جدول شماره ۷، نشان داد که در بین ابعاد فقدان شفافیت، دولت شفافیت ستیز دارای بیشترین تأثیر و به ترتیب ساختار شفافیت ستیز، فرهنگ

جدول ۷. نتایج آزمون فریدمن

Table 7. Friedman Test Results

میانگین رتبه	
۳/۷۷	دولت شفافیت ستیز
۳/۶۷	ساختار شفافیت ستیز
۳/۰۵	مدیران شفافیت ستیز
۳/۴۹	کارکنان شفافیت ستیز
۳/۵۳	فرهنگ شفافیت ستیز
۳/۴۹	جو شفافیت ستیز

شده. جدول شماره ۸، نتایج تحلیل عاملی تأییدی را نشان می‌دهد که در آن بار عاملی همه مقوله‌های اصلی بیشتر از

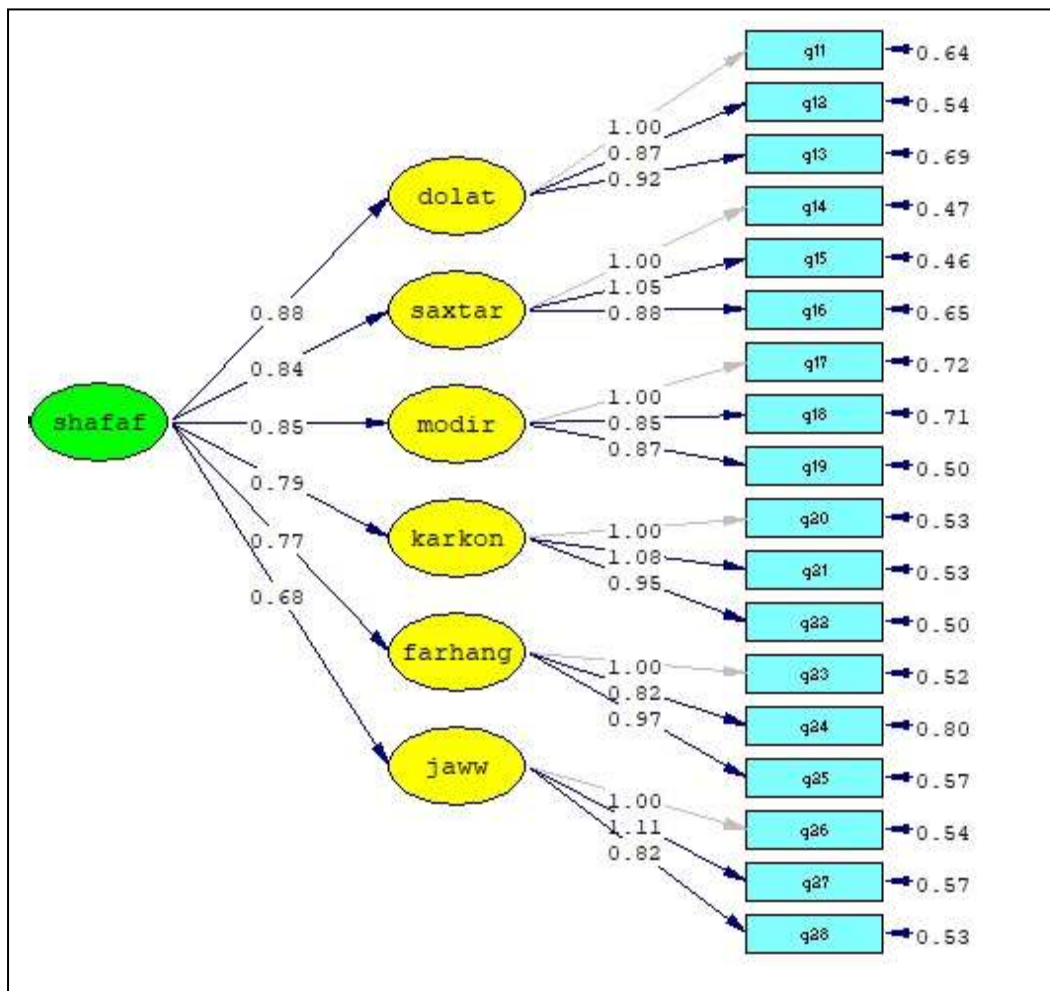
در ادامه بخش کمی پژوهش از تحلیل عاملی تأییدی و آزمون معادلات ساختاری برای بررسی روابط بین مدل استفاده

۰/۷۷ و آماره تی (t) آن‌ها بیشتر از ۱/۹۶ به دست آمده است در نتیجه همه روابط مورد تأیید قرار گرفته و همه مقوله‌های زیر به‌عنوان اجزای مدل پژوهش طی نتایج آزمون زیر مورد تأیید قرار گرفتند.

جدول ۸. نتایج تحلیل عاملی تأییدی

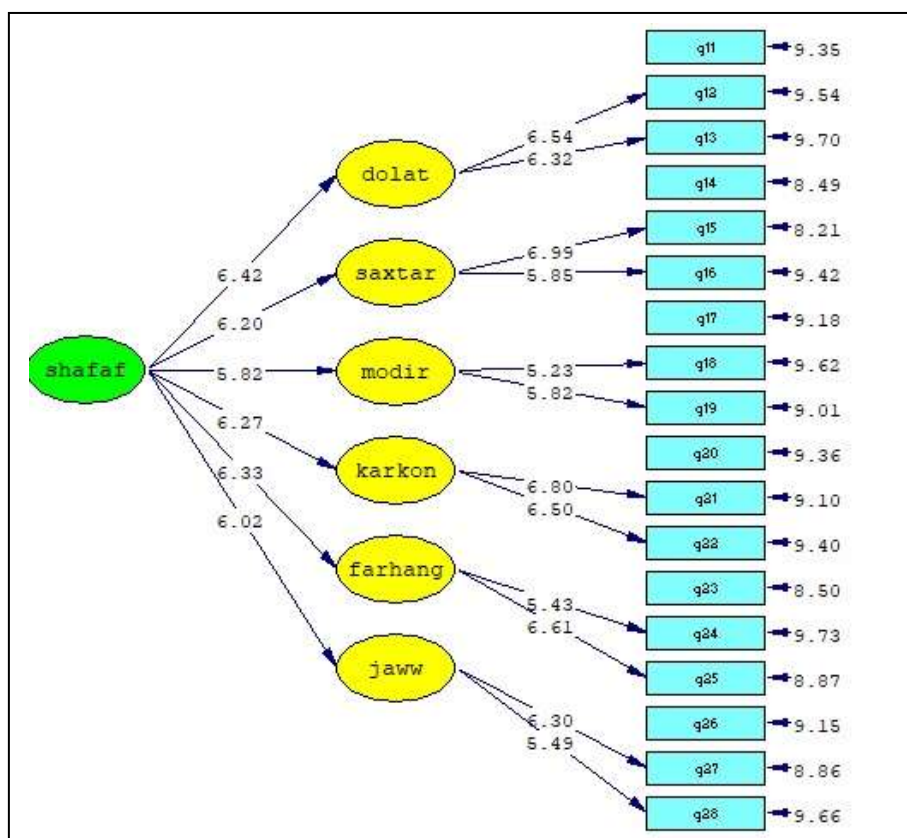
Table 8. Results of Confirmatory Factor Analysis

متغیر	ابعاد	تخمین استاندارد (بار عاملی)	میزان t	حد مجاز آماره تی	نتیجه
فقدان شفافیت	دولت شفافیت گریز	۰/۸۸	۶/۴۲	بیشتر از ۱/۹۶	تأیید
	ساختار شفافیت گریز	۰/۸۴	۶/۲۰	بیشتر از ۱/۹۶	تأیید
	فرهنگ شفافیت گریز	۰/۸۵	۵/۸۲	بیشتر از ۱/۹۶	تأیید
	کارکنان شفافیت گریز	۰/۷۹	۶/۱۷	بیشتر از ۱/۹۶	تأیید
	جو شفافیت گریز	۰/۷۷	۶/۳۳	بیشتر از ۱/۹۶	تأیید
	مدیران شفافیت گریز	۰/۸۸	۶/۴۲	بیشتر از ۱/۹۶	تأیید



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد

Figure 2. Structural Research Model in Standard Estimation Mode



شکل ۳. مدل ساختاری پژوهش در حالت معنی‌داری

Figure 3. Structural Model of Research in Meaningful Mode

براساس جدول شماره ۸، همه شاخص‌های برازش بیشتر از ۰/۹ است. مقادیر به دست آمده بیانگر این موضوع است که مدل از برازش قابل قبولی برخوردار است.

نتایج نرم‌افزار لیزرل (شکل ۲ و ۳) در مورد مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد و در حالت عدد معناداری نشان می‌دهد که آماره ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب (RMSEA) مقدار «۰/۰۸۶» است و همچنین مقدار شاخص  $\frac{\chi^2}{df}$  نیز برابر با «۱/۳۸» بوده که کمتر از مقدار عدد «۳/...» است.

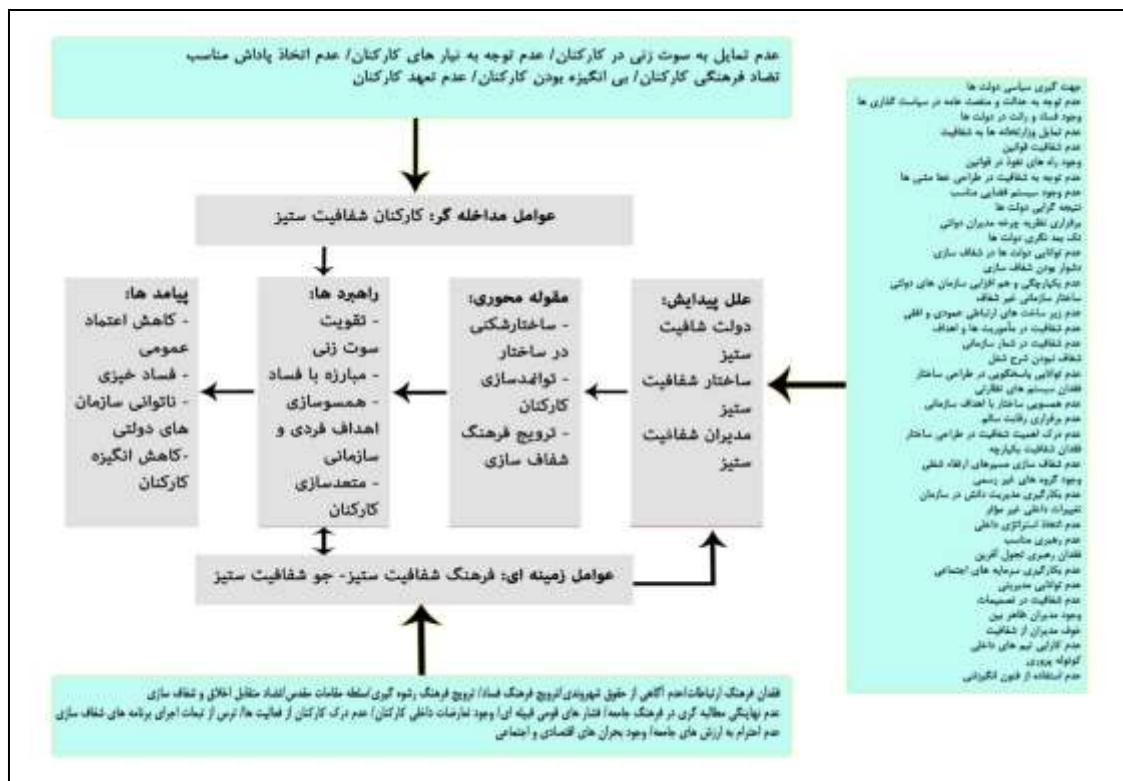
جدول ۹. اطلاعات مربوط به برازش کلی مدل ساختاری کلی

Table 9. Fit Indices of the Final Model

نام شاخص	اختصار	حد مجاز	اعداد به دست آمده
سطح پوشش کای دو/درجه آزادی	df/Chi-Square	کمتر از ۳	۱/۳۸
شاخص نیکویی برازش	GFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۵
شاخص برازش هنجار نشده	NNFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۷
شاخص برازش هنجار شده	NFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۸
شاخص برازش تطبیقی	CFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۹
شاخص برازش نسبی	RFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۶
شاخص برازش فزاینده	IFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۹
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	کمتر از ۰/۱	۰/۶

اتخاذ می‌شود، عوامل مداخله‌گری که تسهیل‌گر یا مانع تأثیرگذاری عوامل علی و زمینه‌ای بر مقوله محوری می‌شود و پیامدهای ناشی از راهبردهای اتخاذی نشان داده می‌شوند. هدف از این مرحله، برقراری رابطه بین طبقه‌های تولیدشده در مرحله کدگذاری محوری است، این عمل براساس مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه‌پرداز کمک می‌کند که فرایند ایجاد نظریه را به آسانی انجام دهد. شکل ۴ مدل نهایی پژوهش را نشان می‌دهد.

بعد از آزمون مقوله‌های اصلی در مرحله کدگذاری انتخابی و تأیید آن‌ها، سپس به تبیین روابط و ساخت مدل براساس نتایج به آمده از دو مرحله کمی و کیفی اقدام شد. در این پژوهش برای ساخت مدل از روش استراوس - کوربین استفاده شده است. در این روش داده‌های به دست آمده در قالب عوامل علی و زمینه‌ای که موجب روی آوردن کنشگر، به فعالیتی خاص که همان مقوله محوری است می‌شود، راهبردهایی که برای مدیریت وضعیت پیش‌آمده و تحقق بخشیدن به مقوله محوری



شکل ۴. مدل عوامل مؤثر بر فقدان شفافیت در بخش دولتی

Figure 4. Model of Factors Affecting the Lack of Transparency in the Public Sector

غیرمؤثر، عدم توجه ساختار به شفافیت، فقدان زیر ساخت‌های مناسب شفافیت. مدیران شفافیت ستیز به نکاتی اشاره دارد که مدیران و تصمیمات بر شفافیت تأثیرگذارند مانند: عدم به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان، عدم اتخاذ استراتژی داخلی، عدم رهبری مناسب و فقدان رهبری تحول‌آفرین، کوتوله پروری و...

**مقوله محوری:** بیان‌کننده عرصه‌های است که با اصلاح آن می‌توان، شفافیت را بازپروری کرد. این عرصه‌ها عبارت بودند از ساختار شکنی در ساختار سازمانی، توانمندسازی کارکنان و ترویج فرهنگ شفاف‌سازی.

**عوامل زمینه‌ای:** بیان‌کننده زمینه‌های است که فقدان شفافیت سازمانی را تسریع می‌بخشد. فرهنگ شفافیت ستیز و

**علل پیدایش (شرایط علی) فقدان شفافیت:** بیان‌کننده مسائل عمده‌ای است که فقدان شفافیت از آن‌ها ساطع می‌شود. در این دسته‌بندی طبق نظر خبرگان سه مفهوم دولت شفافیت ستیز، ساختار شفافیت ستیز و مدیران شفافیت ستیز گنجانده شد که مقوله انتخاب شده مناسب برای آن‌ها عوامل حکومتی در نظر گرفته شد. دولت شفافیت ستیز شامل مواردی است که دولت‌ها در برقراری شفافیت، ناتوان بوده یا تمایلی به شفاف‌سازی در جامعه ندارند، مانند: عدم توجه به عدالت و منفعت عامه در سیاست‌گذاری‌ها، عدم نتیجه‌گیری مناسب، جهت‌گیری سیاسی دولت‌ها و عدم توجه به شفافیت در طراحی خط‌مشی‌ها. ساختار شفافیت ستیز شامل مواردی است که ساختار سازمانی مانع شفاف‌سازی خواهد بود مانند: ارتباطات

نتایج حاصل از بخش کمی پژوهش و آزمون‌های کرویت بارلت (KMO) و کلموگروف اسمیرنوف (K-S) نشان داد که داده‌های تحقیق دارای توزیع نرمال بوده و در ماتریس داده‌ها به‌اندازه کافی همبستگی وجود دارد. براساس نتایج آزمون تحلیل عاملی تأییدی، ابعاد دولت شفافیت ستیز، مدیران شفافیت ستیز، فرهنگ شفافیت ستیز، ساختار شفافیت ستیز، کارکنان شفافیت ستیز و جو شفافیت ستیز به ترتیب در فقدان شفافیت سازمانی تأثیرگذار بوده و همچنین بین فقدان شفافیت سازمانی و ابعاد شش‌گانه وجود ارتباط معنادار برابر با ۰/۸۰ مورد تأیید قرار گرفت که نشان‌دهنده تأثیرگذاری بالای ابعاد فوق در فقدان شفافیت سازمانی است. رتبه‌بندی این ابعاد به ترتیب فوق در آزمون معادلات ساختاری نیز مورد تأیید قرار گرفت.

براساس نتایج آزمون معادلات ساختاری دو مؤلفه «عدم توجه به عدالت و منفعت عامه در سیاست‌گذاری‌ها» و «عدم توجه به شفافیت در طراحی خط‌مشی‌ها» مهم‌ترین مؤلفه‌های اثرگذار بر فقدان شفافیت هستند. براساس نتایج به دست آمده، اهمیت دادن و در اولویت قرار دادن عدالت و شفاف بودن اهداف طراحی خط‌مشی برای عامه مردم در شکل‌گیری و ایجاد دولت شفاف اثرگذاری بالایی دارد.

در بعد مدیران شفافیت ستیز دو مقوله «عدم رهبری مناسب» و «کوتوله پروری» اثرگذاری بالایی دارند. رهبران با رویکرد کلان و چشم‌انداز بلندمدت همیشه به دور دست‌ها می‌اندیشند و برای رسیدن به اهداف بلندمدت، نیروی انسانی و استقلال فکری آن‌ها را در اولویت قرار داده و به ایشان به‌عنوان سرمایه اصلی سازمان توجه می‌کنند و از کوتوله پروری که عملی ضد شایسته‌سالاری و مقابله با رشد افراد دارای پتانسیل بالقوه است پرهیز می‌شود. چنین رهبران و مدیرانی معمولاً شفافیت در تصمیم‌گیری را سرلوحه خود قرار می‌دهند.

در بعد فرهنگ شفافیت ستیز مؤلفه‌های فقدان فرهنگ ارتباطات، عدم آگاهی از حقوق شهروندی و عدم نهادینگی مطالبه‌گری در فرهنگ جامعه بالاترین ضرایب را به ترتیب دارا هستند. در برخی مواقع فرهنگ سازمانی طوری تعریف می‌شود که شفافیت نشانه محدودیت کارگزار یا سازمان برای تصمیم‌گیری و سلب آزادی عمل او تلقی می‌شود و آن را ابزاری برای نمایشی و پوپولیستی شدن رفتار و گفتار کارگزاران دولتی تلقی کرده که طی آن کارگزار مجبور به ارائه گزارش جهت رفع تهدید، جلب نظر یا کسب توافق است.

در بعد ساختار شفافیت ستیز سه مؤلفه «ساختار سازمانی غیرشفاف»، «عدم شفاف‌سازی مسیرهای ارتقای شغلی» و «عدم برقراری رقابت سالم» در ایجاد ساختار شفافیت ستیز،

جو شفافیت ستیز در تحقیق با نظر خبرگان جزء شرایط زمینه‌ای فقدان شفافیت سازمانی قرار گرفت. فرهنگ شفافیت ستیز شامل عواملی است که تا حدی فرهنگ جامعه بر فقدان شفافیت سازمانی تأثیر می‌گذارد، از قبیل؛ فقدان فرهنگ ارتباطات، عدم آگاهی از حقوق شهروندی، ترویج فرهنگ فساد و رشوه‌گیری، عدم نهادینگی مطالبه‌گری در فرهنگ جامعه و...

**عوامل مداخله‌گر یا عناصر اقتضایی:** نشان‌دهنده شرایط و خصوصیتی است که شفافیت سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در این تحقیق طبق نظر خبرگان کارکنان شفافیت ستیز جزء شرایط مداخله‌گر قرار گرفت. کارکنان شفافیت ستیز جز مواردی است فرد سبب فقدان شفافیت خواهد شد. عدم تمایل به سوت‌زنی در کارکنان، عدم توجه به نیازهای کارکنان، عدم اتخاذ پاداش مناسب، تضاد فرهنگی کارکنان، بی‌انگیزه بودن و عدم تعهد کارکنان جزء عوامل مداخله‌گر است.

**عوامل راهبردی:** موارد و راهکارهایی را شامل می‌شود که ارتقای شفافیت را موجب می‌شوند. شامل؛ تقویت سوت‌زنی، مبارزه با فساد، همسوسازی اهداف فردی و سازمانی و متعهدسازی کارکنان.

**پیامدها:** در واقع پیامدها کنش و واکنش‌های است که نتیجه فقدان شفافیت سازمانی را در بلندمدت نشان می‌دهد. اساسی‌ترین پیامد آن شامل کاهش اعتماد عمومی، فساد خیزی، ناتوانی سازمان‌های دولتی و کاهش انگیزه کارکنان است.

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف ارائه الگویی برای شناسایی عوامل مؤثر بر نبودن شفافیت در سازمان‌های دولتی شکل انجام شد. همان‌طور که از مبانی نظری و یافته‌های تحقیق استنباط شد، فقدان شفافیت در تمام سطوح اثرات مخربی را در پی دارد و این آثار بر کسی پوشیده نیست. داده‌های تحقیق، توانست ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر این الگوی رفتاری را شناسایی و تحلیل کند. هدف تحقیق حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر فقدان شفافیت در سازمان‌های دولتی بود که با روش نظریه داده‌بنیاد صورت گرفت. مهم‌ترین داده‌های تحقیق از شیوه مصاحبه به دست آمد که مصاحبه‌شوندگان به روش هدفمند شناسایی شدند. بخشی از داده‌ها نیز با استفاده از منابع مکتوب که تعداد آن‌ها اندک بود، به دست آمد. این موضوع نشان‌دهنده این است که ادبیات تحقیق در این زمینه اندک است و این موضوع نیازمند پژوهش‌های بیشتری است. نتایج پژوهش که شامل الگویی برای تشریح عوامل مؤثر بر فقدان شفافیت است که در قالب شش کد نظری دسته‌بندی شدند.

این پژوهش با روش آمیخته انجام شده است؛ اما تحقیقات قبلی به روش کیفی انجام شده بودند.

### پیشنهاد‌های پژوهش

این تحقیق دارای دستاوردهای مهمی برای سازمان‌های دولتی و دولت‌ها است که براساس آن پیشنهاد می‌گردد که با توجه به آن که اساس شفاف‌سازی باید از درون دولت‌ها صورت گیرد بدین معنی که اگر دولتی خواستار شفاف‌سازی است باید تغییرات را از درون خود شروع کند. پیشنهاد می‌شود به ساختارهای سازمان‌های دولتی توجه شود؛ زیرا تا حد زیادی در به وجود آمدن شفافیت تأثیر دارند به این شکل که ساختار وسیله‌ای برای ایجاد شفافیت است. همچنین پیشنهاد می‌گردد مدیریت سازمان باید بتواند در پی رفع نیازهای کارکنان، ایجاد عدالت، توانمندسازی کارکنان قدم بردارد که این امر تا حدود قابل توجهی بر شفافیت سازمانی اثرگذار خواهد بود. فرهنگ سازمان می‌تواند در برقراری شفافیت تأثیر بسزایی داشته باشد؛ لذا پیشنهاد می‌شود که اصل شفافیت در فرهنگ جامعه با سازوکارهای هوشمندانه خود نهادینه شود تا برقراری شفافیت برای سازمان امری قابل دستیابی گردد. مهم‌ترین و کارآمدترین ابزار شفافیت، فناوری اطلاعات و ارتباطات و دولت الکترونیک است. دولت الکترونیک امکانات گسترده‌ای را برای شفافیت در سازمان‌های دولتی فراهم می‌کند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که کمیته‌ای با همکاری نمایندگان سه قوه قضائیه، مقننه و مجریه تشکیل و بر روند تسریع در گسترش و بهبود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در سازمان‌های دولتی در یک بازه زمانی مشخص نظارت مستمر نماید تا کلیه قابلیت‌های دولت الکترونیک مندرج در اسناد بالادستی حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات محقق شود. همچنین پیشنهاد می‌گردد:

- استفاده از ظرفیت قانون سوت زنی و ایجاد ضمانت حقوقی لازم جهت اجرای مؤثر آن و حمایت از افشاکندگان.
- شفاف نمودن فرآیندهای شایسته‌گزینی و شایسته‌گماری در نظام مدیریت منابع انسانی جهت برقراری عدالت در استخدام و ارتقا و برقراری اصل شایسته‌سالاری.
- کوچک کردن حجم دولت و کاهش انحصارت دولتی از طریق برون‌سپاری فعالیت‌ها، ادغام نهادهای موازی و خصوصی‌سازی، تقویت و توسعه بخش خصوصی مطابق اصل ۴۴ قانون اساسی.

### سپاسگزاری

نویسندگان مراتب تشکر خود را از تمامی افرادی که در این پژوهش همکاری کردند اعلام می‌کنند.

اثرگذاری بالایی دارند. اهمیت وجود ساختار سازمانی شفاف بر افزایش سطح شفافیت سازمانی بر کسی پوشیده نیست، لیکن برای ایجاد ساختار شفاف، واضح بودن ساختار سازمانی برای کارکنان و اینکه ساختار سازمانی، شفافیت را مهم جلوه نماید از اهمیت بسزایی برخوردار است.

یکی از مهم‌ترین معیارها جهت سنجش درجه توسعه‌یافتگی یک کشور، میزان اهمیت و اعتباری است که نیروی انسانی در آن کشور دارا است. در بعد کارکنان شفافیت ستیز مقوله‌های تمایل به سوت‌زنی کارکنان و بی‌انگیزه بودن و عدم تعهد آنان بیشترین تأثیرگذاری را در ایجاد کارکنان شفافیت ستیز دارا هستند. یکی از عوامل موفقیت هر سازمان داشتن نیروی انسانی بالانگیزه، متعهد و خلاق است.

در بعد جو شفافیت ستیزی مقوله‌های «وجود تعارضات داخلی کارکنان» و «وجود بحران‌های اقتصادی و اجتماعی» در ایجاد جو شفافیت ستیز، اثرگذاری بالایی دارند. اهمیت وجود جو و فضای همکاری و نداشتن تعارضات سازمانی پرواضح و مبرهن است، لذا برای ایجاد جو شفاف، سازگاری کارکنان از اهمیت بسزایی برخوردار است.

نتایج پژوهش حاضر از نظر تحلیل محتوا با نتایج تحقیق دولتی و دیپلم‌پور (۲۰۱۸) همسو است با این تفاوت که روش تحقیق نامبرده کمی ولی پژوهش حاضر با روش آمیخته انجام شده است. همچنین نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش پناهی (۲۰۱۹) همسو است.

همچنین نتایج پژوهش حاضر در بعد عوامل علی و زمینه‌ای با نتایج تحقیق جمشیدیان و همکاران (۲۰۲۰)، در بعد عوامل مداخله‌گر و عوامل زمینه‌ای با نتایج پژوهش معین و همکاران (۲۰۲۱)، تا حدودی همخوانی دارد لیکن یافته‌های پژوهش حاضر جامعیت بیشتری را دارا بوده و مقوله‌های شناسایی شده در بعد راهبرها، علل پیدایش، مقوله محوری، پیامدها و همچنین برخی مقوله‌های شناسایی شده در بعد عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر برای اولین بار ارائه شده و در تحقیقات قبلی وجود نداشتند و نوآوری پژوهش حاضر نسبت به تحقیقات پیشین است. نوآوری بعدی پژوهش حاضر ارائه دسته‌بندی از ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر فقدان شفافیت سازمانی برای سازمان‌های بخش دولتی است.

پژوهش حاضر از لحاظ روش انجام پژوهش با هر دو پژوهش فوق که به صورت کیفی انجام شده بودند شباهت دارد؛ اما جامعه آماری این پژوهش با تحقیقات اشاره شده متفاوت است. تفاوت بعدی تحقیق حاضر نسبت به تحقیقات پیشین آزمون نتایج به دست آمده در محیط سازمان‌های دولتی است که

## References

- Ananny, M., & Crawford, K. (2016). Seeing without knowing: Limitations of the transparency ideal and its application to algorithmic accountability. *New Media & Society*, 20(3), 1-17. <https://doi.org/10.1177/1461444816676645>
- Begany, M. B., Martin, E. G., Yuan, X. (2021). Open government data portals: Predictors of site engagement among early users of Health Data NY. *Government Information Quarterly*, 38(4), <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101614>
- Christensen, Larry B. (2013). *Educational research: quantitative, qualitative, and mixed approaches*. Translated by Reza Fathi, Alireza Kiamanesh, Maryam Danai Tousi, Nilofar Esmaili, Saba Hassanvandi, Maryam Mohsenpour, Publisher: Alam.
- Derakhshan, M., Ghanbari, S., & Zandi, K. (2019). Factor structure and internal consistency of the organizational transparency questionnaire, *Career and Organizational Counseling*, 10(37), 147-164. (In Persian)
- Dihimpour, M. (2021). The effect of social capital on the management of organizational divisive flows through the mediation of organizational transparency. *Social Capital Management*, 8(3), 399-424. (In Persian) DOI: [10.22059/jscm.2021.321160.2140](https://doi.org/10.22059/jscm.2021.321160.2140)
- Dihimpour, M., & Dolati, H. (2020). The effect of organizational transparency on organizational paranoia through the mediation of social capital, *Social Capital Management*, 7(3), 373-398. (In Persian) DOI: [10.22059/jscm.2020.305339.2026](https://doi.org/10.22059/jscm.2020.305339.2026)
- Dolati, H., & Dihimpour, M. (2018). The effect of organizational whistleblowing on increasing organizational transparency through the mediation of organizational voice (case study: employees of maritime organizations). *Journal of Teaching in Marine Sciences*, 7(3), 373-398 (In Persian) DOI: [10.22059/jscm.2020.305339.2026](https://doi.org/10.22059/jscm.2020.305339.2026)
- English, L. (2003). Emasculating public accountability in the name of competition, Transformation of state audit in Victoria, *Critical Perspectives on Accounting*, 14(1), 51-76. <https://doi.org/10.1006/cpac.2002.0523>
- González, P., Vanti, A., Lorenzo, M., Pérez, R. (2021). Data Mining to assess organizational transparency across technology processes: An Approach from IT Governance and Knowledge Management, *Sustainability MDPI* (13), 1-16. DOI: [10.3390/su131810130](https://doi.org/10.3390/su131810130)
- Han, J. H., & Bae J. S. (2001). The Determinants of the level of management transparency in Korean venture firms. *Korean Management Review*, 30 (4). 1291-1316.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.12.002>
- Jamshidian, M. A., Mirsapasi, N., & Daneshfard, K. (2020). Designing an Organizational Transparency Model for the Health of the Administrative System, *Standard and Quality Management*, 10(3), 1-41. (In Persian) DOI: [10.22034/jsqm.2020.254650.1258](https://doi.org/10.22034/jsqm.2020.254650.1258)
- Jangjooy kheljan, F., Motamednejad, R., & Kalhor, H. (2024). The influence of the media in achieving A transparent government foundation. *Society Culture Media*, 13(52), 143-169. (In Persian) DOI: [10.22034/scm.2024.426943.1696](https://doi.org/10.22034/scm.2024.426943.1696).
- Kundelienea, K. & Leitonieneb, S. (2015). Business information transparency: causes and evaluation Possibilities. *Social and Behavioral Sciences*, 213, 340-344. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.548>
- Lee, T. H. Boynton, Lois A. (2017). Conceptualizing transparency: tions for the integration of situational factors and stakeholders perspectives. *Public Relations Inquiry*, 6(3) 233-251. <https://doi.org/10.1177/2046147X17694937>
- Lourenço, R.P. (2015). An analysis of open government portals: A perspective of transparency for accountability. *Government Information Quarterly*, 32(3), 323-332. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.05.006>
- Maxwell Joseph A. (2013) *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, 3rd Edition, SAGE Publications, Inc.
- Moein, Z., & Hashemian-Nejad, F., & Ghorbani, M. (2021). Designing an Organizational Transparency Model with the Approach of Promoting Organizational Health in Zahedan

- University of Medical Sciences, *Islamic Life Journal*, 5(2), 152-171. (In Persian) [https://www.islamiilife.com/article\\_186845.html](https://www.islamiilife.com/article_186845.html)
- Mohammadi, Z., Imani, A., & Ahang, F. (2024). Design and Validation of Policy Making Model with Open Government Approach. *Journal of Public Administration*, 16(2), 339-376. (In Persian) DOI: [10.22059/jipa.2024.368798.3434](https://doi.org/10.22059/jipa.2024.368798.3434).
- Nouripour, M., & Tajik, A., & Esfandiari Moghadam, A.R. (2021). A Case Study on the State of Transparency of Human Rights International Organizations' Websites: A Step towards Good Governance, *Sciences and Techniques of Information Management*, 7(4), 115-148. (In Persian) DOI: [10.22091/stim.2021.6383.1502](https://doi.org/10.22091/stim.2021.6383.1502)
- Panahi, B. (2019). Evaluating the Role of Organizational Transparency on Organizational Conflicts with Effective Organizational Communication Mediation (Case Study: Regional Water Organization of East Azarbaijan). *Public Organizations Management*, 7(4), 25-38. (In Persian) <https://doi.org/10.30473/ipom.2019.45417.3551>
- Schnell, S. (2016). From information to predictability: transparency on the path to democratic governance. The case of Romania. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 692-710. <https://doi.org/10.1177/0020852316648756>
- Strauss, A. & Corbin, J. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed).s.l.: Thousand Oaks, CA Sage. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781452230153>
- Yazdani Zenooz, Hormoz (2005). The Role of Transparency in Achieving Good Governance. *Bassc Rights*, 6(11), 271-290. (In Persian)