



به نام خدا

عنوان :

شفافیت سازمانی

Organizational Transparency

نویسندگان :

فاطمه رضازاده : کارشناسی ارشد مدیریت دولتی ،مدرس دانشگاه علمی کاربردی علوم پزشکی

احمد رضازاده : پزشک و مدیر روابط عمومی دانشگاه علوم پزشکی شیراز

سیما رضازاده : کارشناس مدیریت بازرگانی

چکیده:

اقبال به شفافیت روی آورده است. چرا که اینک به عنوان راه‌حلی برای مسائل متنوع همچون نوسانات بازارهای مالی، و کنترل فساد شناخته شده است. اما شفافیت با مخالفان بسیاری نیز رو به رو است. به ویژه کسانی که مورد نظارت و بازرسی قرار می‌گیرند. چنین کسانی در اغلب اوقات برای عدم ارائه اطلاعات انگیزه‌ای قوی دارند. تبیین تقاضای روزافزون برای شفافیت و ارزیابی احتمال موفقیت آن، توجه به علم سیاست یعنی قدرت را طلب می‌کند. در اغلب اوقات، ترغیب شفافیت و بازسازی انگیزه‌ها نیازمند قدرت است. اطلاعاتی که بدین ترتیب افشا می‌شود، می‌تواند قدرت را از دارندگان سابق اسرار به اشخاص تازه مطلع شده منتقل کند. این مقاله سیاست شفافیت را بررسی می‌کند و مسائلی همچون دلایل مطرح شدن جدی شفافیت و مزایا و مشکلات نهفته در اتکا به شفافیت برای حل مسائل جهانی را مطرح می‌سازد.

واژه‌های کلیدی: شفافیت، پاسخگویی، حکمرانی، فساد، تصمیم‌گیری



۱. مقدمه

همان طور که اینک همه می‌دانیم، «دست نامرئی» بازار وابستگی شدیدی به حمایت «دستکش» ضخیمی از قوانین، معیارها و نهادها، از جمله دولت دارد. اما در اغلب موارد این دستکش، مات و کدر است و جریان اطلاعات ضروری برای کارایی و کارکرد منصفانه بازارها و نیز نهادهای ملی و بین‌المللی که بازارها را تنظیم می‌کنند پنهان می‌سازد. فریادهای فزاینده برای شفافیت در مباحث اقتصادی، مالی، تجاری بیانگر گرایش جهانی به سمت شفافیت بیشتر در زمینه‌های مشکل ساز است یکی از دلایل اصلی افزایش تقاضا برای شفافیت، فرآیند جهانی شدن است. همچنان که جهان یکپارچه‌تر می‌شود، مردمان بسیاری از آنچه قبلاً به دیگران مربوطه بود تاثیر می‌پذیرند و بنابراین می‌خواهند درباره این مسایل اظهارنظر کنند (خاکباز و خیرخواهان، ۱۳۸۳، ص ۱).

برای این باور که شفافیت بیشتر معمولاً سودمند، غالباً ضروری و گاهی الزامی اخلاقی است دلایل خوبی وجود دارد. شفافیت مستمر عملیات بازارهای مالی را تسهیل می‌کند و ممکن است با جذب سرمایه به تقویت رشد اقتصادی بیانجامد. شفافیت ابزار کشف و در نتیجه تصحیح خطا در سیاستهای نهادهای دولتی و بین‌المللی را فراهم می‌سازد (خاکباز و خیرخواهان، ۱۳۸۳، ص ۳).

کلید ایجاد شفافیت شفافیت توجه به انگیزه‌هاست شفافیت بستگی به ارائه کم و بیش داوطلبانه اطلاعات توسط شرکت یا دولتی است که خواستار شفافیت آن هستیم. چون شفافیت بیشتر معمولاً نیاز به نهادها و افرادی دارد که اطلاعاتی را منتشر کنند که عادت کرده بودند تا از دیگران دریغ کنند، پس شفافیت به ندرت اتفاق می‌افتد مگر اینکه بتوان از تمام قدرت و فشار استفاده کرد. چون شفافیت می‌تواند به بسیاری از اهداف سازمانهای بین‌المللی همچون بانک جهانی و صندوق بین‌المللی پول کمک کند و از آنجا که این موسسات می‌توانند به عنوان منابع مهم اعمال فشار برای افزایش شفافیت عمل کنند، به نفع آنهاست که با دقت و به گونه‌ای نظام‌مند، به تحصیل شفافیت خوب بپردازند و شیوه‌های کمک به ایجاد آن را بررسی کنند (خاکباز و خیرخواهان، ۱۳۸۳، ص ۴).

۲. معنا و ارزش شفافیت^۱

با اینکه اصطلاح شفافیت ظاهراً امروزه همه جاگیر شده است، به ندرت با دقت و موشکافی تعریف می‌شود. اطلاعات را از چه کسی مطالبه کنید؟ چه اطلاعاتی برای چه اهدافی بیشترین فایده را دارد و چه میزان اطلاعات مورد نیاز است؟ یکی از دلایل ابهام این اصطلاح این واقعیت است که در حوزه‌های مختلفی به کار رفته است:

- بیشتر متون واژه ترانس پارنسی را معادل شفافیت و پشت نمایی و مخالف ابهام ترجمه کرده‌اند که فرد را قادر می‌سازد تا بین واقعیت و ظواهر تمایز قائل شود (سید جوادین، ۱۳۸۷، ص ۱۶۸).
 - براساس فرهنگ لغت هریتاژ، شفافیت: کیفیت یا حالت شفاف بودن یعنی قابلیت تاباندن نور به گونه‌ای است که اشیاء یا تصاویر به وضوح قابل رویت باشند (بولو و اسماعیل زاده مقری، ۱۳۸۳، ص ۲۳).
 - معنای فلسفی شفافیت رسیدن به نوعی شفافیت از طریق تجربه است که انسان را به خودشناسی می‌رساند.
 - در متون دینی شاید بتوان گفت شفافیت نوعی اشراق است که به وسیله ریاضت و طی مراتب طریقت به دست می‌آید (سید جوادین، ۱۳۸۷، ص ۱۶۹).
 - در علم سیاست، شفافیت به معنای این است که با اطلاعاتی که دولت در اختیار شهروندان قرار می‌دهد به آنها امکان دهیم تا از آنچه دولتها انجام می‌دهند آگاه شوند (خاکباز و خیرخواهان، ۱۳۸۳، ص ۵).
 - در اقتصاد و امور مالی، گروه کاری شفافیت و پاسخگویی گروه ۲۲، شفافیت: «فرآیندی است که اطلاعات مربوط به شرایط موجود، تصمیمات و اقدامات را قابل دسترسی، رویت و فهم می‌کند».
 - در حوزه کنترل تسلیحات و امنیت ملی، تعریف نسبتاً محدودی از شفافیت به کار می‌رود: «ارائه منظم اطلاعات درباره جنبه‌های خاص فعالیتهای نظامی تحت ترتیبات بین المللی رسمی یا غیر رسمی است» (خاکباز و خیرخواهان، ۱۳۸۳، ص ۵).
 - منظور از شفافیت در حکمرانی خوب میزان و نحوه دسترسی به کل اطلاعات است (تصدیقی، ۱۳۸۳، ص ۱۲).
 - در مدیریت بخش دولتی^۲، شفافیت به مفهوم دسترسی آزاد عامه مردم به اطلاعات بهنگام و معتبر از عملکرد و تصمیمات اتخاذی مدیران می‌باشد (رحیمی، ۱۳۸۵، ص ۴).
 - کاربرد سازمانی شفافیت بیشتر در روابط مدیر و کارمندان تجلی می‌یابد و اینکه مدیر روابطی شفاف و بدون ابهام و بدون دورویی با کارمندان داشته باشد و در مجموعه سازمان شفافیت و روشنی و راستی حاکم باشد (سید جوادین، ۱۳۸۷، ص ۱۶۹).
 - شفاف سازی در سازمان، انتقال انتظارات نقش به زیردستان، همتایان و افراد خارج از سازمان است که سهم مهمی در عملیات-های واحد کاری دارند (از گلی و قنبری، ۱۳۸۲، ص ۱۲۶).
 - شفافیت در سازمان فرآیندی است که از طریق آن اطلاعات درباره‌ی اعمال و تصمیمات و وضعیت‌های موجود، دست یافتنی و قابل رویت و فهم پذیر می‌شود. شفافیت براساس جریان آزادانه اطلاعات شکل می‌گیرد. فرآیندها، ساختارها و اطلاعات در دسترس اعضا قرار می‌گیرد و اطلاعات کافی جهت درک و فهم و نظارت بر آنها فراهم می‌گردد. شفافیت در سازمان در صورتی حاصل خواهد شد که محتوای اطلاعات ارائه شده از طرف سازمان‌ها و نهادهای دولتی به وضوح قابل رویت باشد (بولو و اسماعیل زاده مقری، ۱۳۸۳، ص ۲۳).
- درباره ارزش اعمال فشار برای شفافیت باید واقع بین باشم، زیرا این کار هزینه بر است و همیشه ارزش صرف چنین هزینه‌ای را ندارد.

شفافیت فقط هنگامی موثر می‌افتد که دو شرط وجود داشته باشد:

۱. اهداف و سوژه‌هایی که خواستار شفافیت آنها هستیم قادر و مایل به ارائه اطلاعات لازم و ضروری باشند.

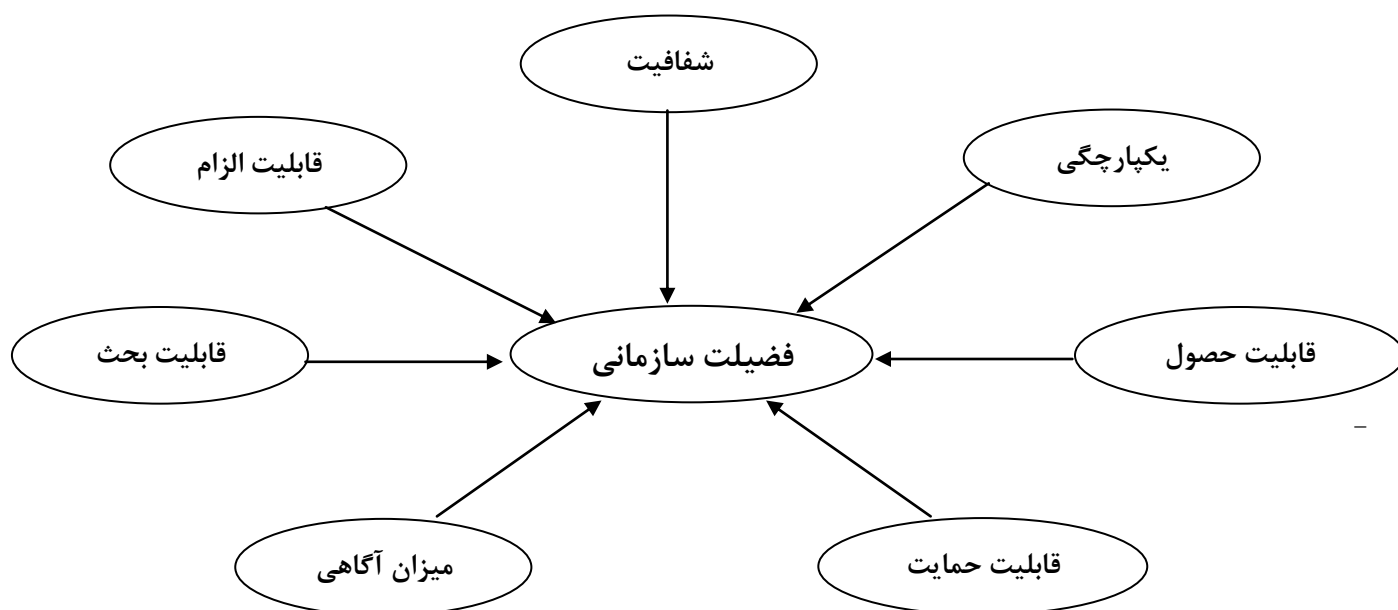
۲. دریافت کنندگان اطلاعات بتوانند بر طبق معیارهای رفتاری پذیرفته شده از این اطلاعات برای ارزیابی ارائه‌دهندگان اطلاعات استفاده کنند (خاکباز و خیرخواهان، ۱۳۸۳، ص ۶).

^۱-Transparency

^۲-Public administration

فضایل سازمانی از نظر اخلاقی ویژگی های مطلوب سازمان هستند که در کل یکپارچگی سازمان را شکل می دهند. یکپارچگی یک سازمان براساس میزان رواج و تقید فضایل اخلاقی ذیل در هدایت کارکنان سازمان قابل سنجش است (عباس زادگان، ۱۳۸۳، ص ۵۱).

نمودار ۱. هفت فضیلت سازمانی



منبع: (عباس زادگان، ۱۳۸۳، ص ۵۲)

شفافیت اطلاعات در سازمانها دارای دو بعد کیفی و کمی است. سازمانها هم روی میزان اطلاعاتی که فراهم می کنند، کنترل دارند و هم روی ماهیت آنها. بعد کیفیتی جریان اطلاعات دارای دو قسمت است: محتوای پیام و درستی آن (بلامگرن^۳، ۲۰۰۷، ص ۶۹).

شفافیت به عنوان یک مشخصه سازمانی کیفیت و کمیت اطلاعات فراهم شده توسط سازمانی های دورن دولتی را مشخص می کند که این به عنوان تحول نسبی در دیپلماسی سازمان های دورن دولتی محسوب می شود (رابرتز^۴، ۲۰۰۴، ص ۴۱۵).

۱.۲. پیشینه بعضی تحقیقات انجام شده در مورد شفافیت

- انکتاد^۵ (۱۹۹۸): عدم اجرای استاندارد های حسابداری بین المللی به صورت شفاف در بروز بحران مالی مؤثر است .
- انجمن تحقیقات سرمایه گذاری و مدیریت^۶ (۱۹۹۹): شفافیت بیشتر منجر به تغییر منحنی سرمایه گذاری به سوی سرمایه گذاری های کوتاه مدت می شود.
- استیگلیتز، جی. ای^۷ (۱۹۹۹): فقدان شفافیت موجب فساد و تخریب نهاد های دموکراسی و توسعه می شود (یزدانی زنوز، ۱۳۸۴، ص ۶).

۳. نگاهی کلی به نظریه حکمرانی^۸

سه تن از پژوهشگران بانک جهانی دانیل کوفمن، آرت کرای و پاپلو - زویدو - لوبتون^۹ در سلسله پژوهش هایی که به تازگی برای بانک جهانی انجام داده اند، تلاش کردند تا یافته های چندین مؤسسه بین المللی^{۱۰} را در مورد شاخص های پیشنهادی آنها برای

^۳-Blomgren

^۴-Roberts

^۵ UNCTAD

^۶ . AIMR 1999 Annual Report

^۷ STIGLITZ, J.E

^۸ Governance

^۹ . Daniel Kaufman, Aart Kraay and Pablo-Zoido-Lobaton



تفسیر وضعیت اقتصادی، سیاسی و اجتماعی کشور با یکدیگر ادغام کرده و شاخص‌های کلی و جدیدی تحت عنوان شاخص‌های حکومتی معرفی کنند. این پژوهشگران کار خود را با طرح این فرضیه آغاز کرده‌اند که "چگونه رسوم و نهادهایی که از مجرای آنها قدرت در یک کشور اعمال می‌شود و در رشد و توسعه آن کشور مؤثرند".

کوفمن و همکارانش این رسوم و نهادها را حکمرانی نامیدند و ابعاد مختلف آن را مورد بررسی قرار دادند. کوفمن و همکارانش بر اساس تعریفی که از حکمرانی ارائه کردند، شاخص‌های حکومتی را در شش گروه سازمان دادند که عبارتند از: آزادی شهروندان برای اظهار نظر و پاسخگو بودن دولتمردان، بی‌ثباتی سیاسی، کارآمدی دولت، کیفیت قوانین تنظیم‌گری، حاکمیت قانون، کنترل فساد^{۱۱} (حسین‌زاده بحرینی، ۱۳۸۳، ص ۴).

۳.۱. حکمرانی خوب از بعد شفافیت

حکمرانی خوب در مؤلفه‌های زیر تجسم پیدا می‌کند:

- سیاست‌گذاری شفاف، علنی و قابل پیش‌بینی
- نظام اداری ملهم از ویژگی‌های حرفه‌ای
- پاسخگویی حکومت در قبال اقدامات
- جامعه مدنی قدرتمند که در امور عمومی مشارکت دارد و جملگی این مؤلفه‌ها تحت حاکمیت قانون عمل می‌کنند (مخبر، ۱۳۸۲، ص ۲).

در دولت‌های غیرشفاف ویژگی‌های زیر دیده می‌شود:

- اطلاعات فقط در مجاری مشخص و خاصی وجود دارد.
- اطلاعات در شبکه‌های درون سازمانی در جریان است.
- علاوه بر شفاف نبودن اطلاعات و شفاف نبودن مجاری اطلاعاتی "مخفی کاری یا پنهان کاری اطلاعات" نیز وجود دارد (تصدیقی، ۱۳۸۳، ص ۱۱).

به طور کلی پنهان کاری در قلب یک ارتباط غیرکارآمد سازمانی وجود دارد و باعث عدم اعتماد می‌شود که ایجاد اعتماد بدون شفاف‌سازی در ارتباطات ممکن نیست (کرفت^{۱۲}، ۲۰۰۶، ص ۴۰۹).

در حکمرانی خوب از بعد شفافیت این ویژگی‌ها وجود دارد:

- امکان دسترسی به اطلاعات در کل سازمان تولید کننده اطلاعات وجود دارد.
- اطلاعات در شبکه‌های فرا سازمانی در جریان است.
- علاوه بر آن، مخفی کاری در انتقال اطلاعات کمتر دیده می‌شود (تصدیقی، ۱۳۸۳، ص ۱۲).

۳.۲. اهداف و پیامدهای شفافیت از دیدگاه نظریه حکمرانی خوب

به طور کلی شفافیت یک عنصر در افزایش توسعه تلقی می‌شود که آثار و پیامدهای آن در نمودار زیر آمده است.

نمودار ۲. اهداف و پیامدهای شفافیت از دیدگاه نظریه حکمرانی خوب

¹⁰ . Economist Intelligence Unit (EIU)

¹¹ . Voice and Accountability, Political Instability, Government Effectiveness, Regulatory Quality, Rule of Law, Control of Corruption

¹² . Kerfoot



منبع: (تصدیقی، ۱۳۸۳، ص ۱۴)

شفافیت سازمانی باعث ایجاد اعتماد در هر سطحی از عملیات و ارتباطات می شود. اعضای سازمان و مدیران باید در تعامل دو طرفه باشند (باندساج، پات، و تیز^{۱۳}، ۲۰۰۸، ص ۱۲۰).

۳.۳. بررسی تطبیقی حکمرانی خوب از بعد شفافیت با اسلام و آموزه های حکومتی حضرت علی (ع)

حکومت اسلامی حکومتی است برخوردار از پشتوانه مردمی که در آن مردم و دولتمردان از حقوق متقابلی برخوردار هستند و ویژگی های دولت قانونمند بر آن قابل انطباق است. ویژگی هایی که لازمه طبیعی چنان حکومتی است عبارتند از: پاسخگویی، انتقادپذیری، مشورت طلبی، داشتن عملکردی شفاف.

در نهج البلاغه در نامه ای که حضرت علی (ع) به مالک اشتر نوشته اند توصیه بسیار مهمی می کنند که نظیر آن را می توانیم در هنجارهایی که از سوی نظریه حکمرانی قالب بندی شده است جستجو کنیم: (وان ظنت الرعیه بک حیفاً فاصحرلهم بعدرک واعدل عنک ظنونهم با صحرارک): اگر مردم گمان کردند که تو از مسیر حق خارج شده و ظلمی به آنان روا داشته ای، آشکارا با آنان سخن بگو، دلایل درستکاری خود را به ایشان عرضه کن و با آشکار شدن در میان مردم، آنان را از بدگمانی برهان (حسین زاده بحرینی، ۱۳۸۳، ص ۱۶).

سیاست حضرت علی (ع)، اعلام برنامه ها و علنی ساختن تصمیماتشان بود. هر تصمیمی که گرفته می شد به مردم اطلاع می دادند به طوریکه اگر شخصی وارد جامعه اسلامی می شد می توانست در اندک مدتی شیوه حکومتی امام را درک کند. نمونه هایی که ذکر شد نشان دهنده جایگاه عناصر چهارگانه شفافیت، انتقادپذیری، پاسخگویی و مشورت طلبی در حکومت اسلامی است (حسین زاده بحرینی، ۱۳۸۳، ص ۱۷).

شهید مطهری به جایگاه مردم در حکومت اسلامی از نظر حضرت علی (ع) اشاره می کند: در منطق کتاب شریف نهج البلاغه، امام و حکمران، امین و پاسبان حقوق مردم و مسئول در برابر آنهاست (مطهری، ۱۳۷۶، ص ۱۲۸). طبق فرمایش حضرت علی (ع) در نهج البلاغه: (واستوثقت به من الحجه لِنفسی علیک)



یکی از روش‌های اتمام حجت و زمینه‌ساز برای استدلال و برهان قاطع، گفتار واضح و بیان شفاف و گویا است برای مکلفین و وظیفه‌شناسان. بنابراین توجه به گویا بودن، دستورالعمل و بخشنامه یکی از مسائل مهم مدیریتی است که لازم است مورد توجه قرار گیرد (قوچانی، ۱۳۷۹، ص ۲۰).

این بحث را با جمله‌ای از حضرت علی (ع) که می‌تواند چرایی تجانس و همخوانی عناصر چهارگانه را با حکومت اسلامی تبیین کند به پایان می‌بریم:

(قوه سلطان الحجه اعظم من قوه سلطان القدره)

نیروی سلطه استدلال، برتر از نیروی سلطه قدرت است (حسین‌زاده بحرینی، ۱۳۸۳، ص ۱۸).

مطالعه تطبیقی اندیشه سیاسی و سیره حکومتی حضرت علی (ع) و ادبیات نظریه حکمرانی، شباهت عجیبی میان آموزه‌های حکومتی امام و نظریه حکمرانی به نمایش می‌گذارد (حسین‌زاده بحرینی، ۱۳۸۳، ص ۲۵).

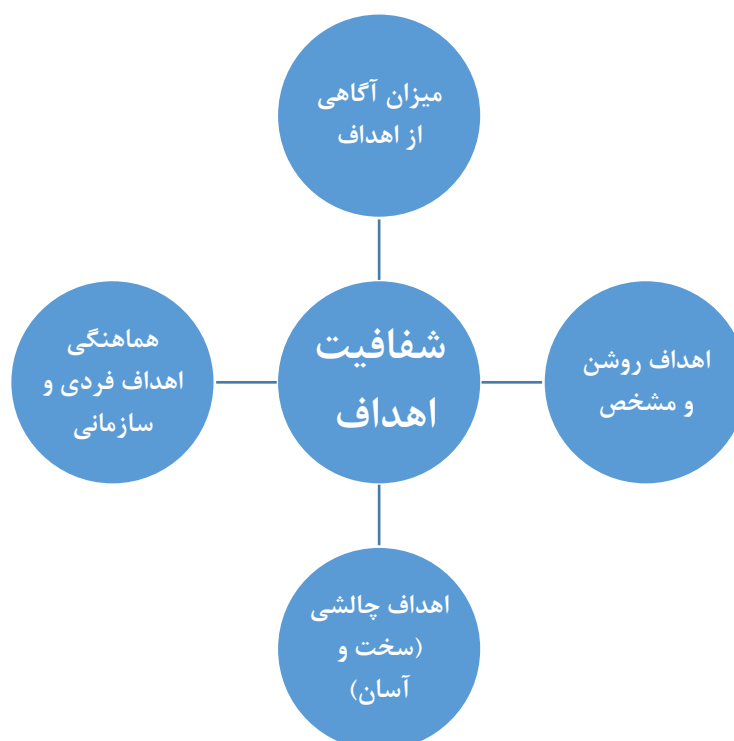
بر اساس بحث‌های ارائه شده، جوهره اصلی نظریه حکمرانی توسط آموزه‌های دینی تأیید می‌شود. ویژگی‌های موردنظر نظریه حکمرانی خوب عموماً در سخنان حضرت علی (ع) و شیوه کشور داری آن

حضرت به شکلی صریح قابل ردیابی است به عبارت دیگر نظریه حکمرانی خوب توسط آموزه‌های دینی پشتیبانی می‌شود (حسین‌زاده بحرینی، ۱۳۸۳، ص ۲۶).

۴. کاربردهای خاص شفافیت سازمانی

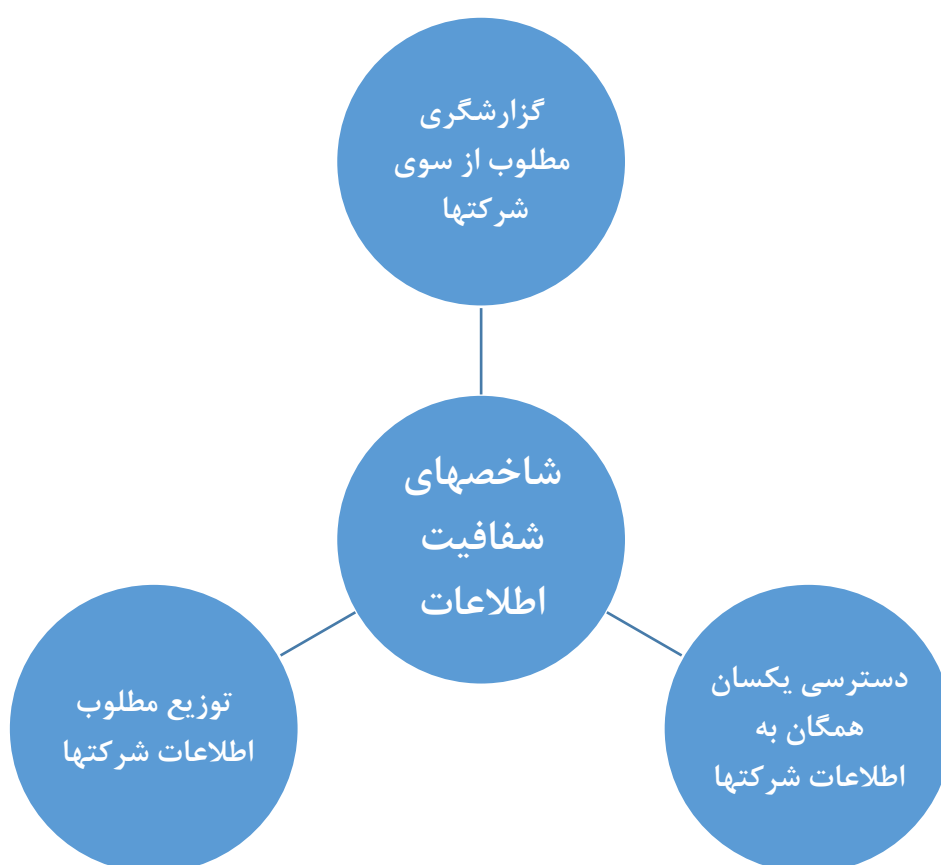
۴.۱. شاخص‌های شفافیت اهداف و اطلاعات سازمانی و شفاف سازی نقشه‌ها و اهداف در سازمان

نمودار ۳. شاخص‌های شفافیت اهداف از دیدگاه فلورینی^{۱۴} (۲۰۰۰)



منبع: (محمد خانی، ۱۳۷۸، ص ۸۰)

نمودار ۴. شاخصهای شفافیت اطلاعات از دیدگاه اسمیت و همکاران (۲۰۰۲)



منبع: (نوبخت، ۱۳۸۳، ص ۳۵)

شفاف سازی برای زیردستان شامل بیان برنامه‌ها، سیاست‌ها و انتظارات، نقش و آموزش نحوه انجام کار است (از گلی و قنبری، ۱۳۸۲، ص ۱۲۶).

چهار مقوله عمده شفاف سازی عبارتست از:

- تعریف مسئولیت‌های شغلی برای زیردستان یا اعضای گروه سازمانی
 - تعیین اهداف عملکردی و تصویب طرح‌های عملی برای رسیدن به آن
 - تعیین مأموریت شغلی در سازمان
 - ارائه رهنمودهایی درباره نحوه انجام یک شغل سازمانی (از گلی و قنبری، ۱۳۸۲، ص ۱۲۶).
- هدف شفاف سازی در سازمان عبارتست از هدایت و هماهنگی فعالیت کاری و حصول اطمینان از اینکه اعضای سازمان بدانند چه کاری انجام دهند و چگونه انجام دهند. وقتی یک موقعیت برای اعضای کاری در سازمان، ابهام نقش یا تعارض نقش ایجاد می‌کند، شفاف سازی اهمیت بیشتری خواهد داشت. ابهام نقش اغلب تحت شرایط زیر بیشتر است:
- شغل، بسیار پیچیده است و معلوم نیست نتیجه نهایی باید چه باشد و چطور به آن رسید.



- شغل دارای معیارهای عملکردی متعدد است که تقریباً با یکدیگر ناسازگار است و اولویت‌ها روشن و شفاف نیست.
- شغل مستلزم هماهنگی مستمر و تطبیق متقابل در بین زیردستان مختلف است.
- بعضی از زیردستان تجربه و مهارت‌های لازم را برای انجام کار به طور موثر ندارند (مثل کارمندانی که تازه در یک سازمان استخدام شده‌اند).
- ماهیت کار یا فناوری متغیر است و زیردستان باید مهارت‌ها یا رویه‌های جدیدی بیاموزند.
- یک بحران یا یک موقعیت اضطراری وجود دارد و زیردستان در مورد نحوه واکنش در برابر آن با سردرگمی مواجه هستند.
- عملیاتی‌های واحد کاری دائم تحت تاثیر تغییرات سیاست‌ها، برنامه‌ها یا اولویتهایی قرار می‌گیرند که توسط مدیریت عالی تعیین می‌شود.

اگر سازمان دارای قوانین و مقررات دقیق باشد که در آن نحوه انجام کار تعیین شده است و زیردستان با آنها آشنا باشند و یا اگر زیردستان متخصصین آموزش دیده با تخصص لازم برای انجام مشاغل خود بی نیاز از هدایت افراد مافوق باشند، در آن صورت به شفاف سازی کمتری نیاز است (از گلی و قنبری، ۱۳۸۲، ص ۱۲۷).

تعیین اهداف خاص و چالشی اما واقع بینانه جزء مهمی از شفاف سازی است، وقتی مدیر اهداف روشن، خاص و چالشی را تعیین می‌کند، عملکرد زیردستان بهتر است و وقتی هیچ هدفی را مطرح نمی‌سازد و یا مدام فقط می‌گوید: «نهایت سعی خود را بکنید» عملکرد آنان چنین نیست (از گلی و قنبری، ۱۳۸۲، ص ۱۲۸).

شفافیت نقش سازمانی، تحت تاثیر ساختار شغل و تجربه قبلی زیردستان قرار می‌گیرد. زمانی که کار ساده باشد و زیردستان در انجام کار تجربه قابل توجهی داشته باشند. تقریباً فهم و درک خوبی از انحرافات نقش دارند و نیاز کمتری به شفاف سازی احساس می‌شود (از گلی و قنبری، ۱۳۸۲، ص ۴۲۰)

۲.۴. رهنمودهایی برای تعریف مسئولیت‌های شغلی جهت شفافتر شدن شغل

هر یک از زیردستان یا اعضای گروه در سازمان باید بدانند چه ماموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های در شغل آنان ضرورت دارد و چه نتایج مورد انتظار است. زیردستانی که دارای صلاحیت و انگیزه زیادی هستند چنانچه درباره مسئولیت‌ها و اولویت‌ها سردرگم باشند ممکن است نتوانند به عملکرد بالایی برسند. این ابهام و سردرگمی به تلاش نابجا و غفلت از مسئولیت‌های مهم در اعمال مسئولیت‌هایی منجر می‌شود که از اهمیت کمتری برخوردار است. هر چه شغل‌ها پیچیده‌تر و چند بعدی‌تر باشد تعیین کاری که باید انجام شود دشوارتر خواهد بود. از این رو لازم است که مدیر و زیردست در مورد یک شرح شغل و حکم مسئولیت برای فرد زیردست در سازمان به توافق برسند. برای گروه‌های سازمانی نیز تشکیل جلسه برای شفاف کردن نقش‌ها و مسئولیت‌های هر عضو ضروری به نظر می‌رسد. نکات زیر در نیل به این هدف دارای اهمیت است:

- با زیر دست ملاقات کنید و با هم شغل را تعریف کنید.
- مسئولیت‌های مختلف را اولویت بندی کنید.
- حیطه اختیارات زیر دست را با توجه به مسئولیت‌ها و اولویتهای شغل به طور شفاف مشخص کنید (از گلی و قنبری، ۱۳۸۲، ص ۱۲۹).

تعریف وظیفه: وظیفه کاری است که باید انجام شود. افراد در سازمانها باید این چکیده را به قرار زیر در درون یک هدف داشته باشند: ۱- شفافیت ۲- عینی بودن ۳- داشتن محدودیت زمانی ۴- واقع بینی ۵- رقابتی بودن ۶- قابلیت ارزیابی (ادر، ۱۳۸۶، ص ۱۴۴).

در تعیین وظیفه لازم است آن را به مقاصد، اهداف جزئی و اهداف کلی تقسیم کنیم تا بتوان به وسیله آن با شفافیت ارتباط برقرار کرد و هر زمان که لازم باشد هدف نیز باید مشخص شود و همه آگاه باشند که معیار موفقیت چه خواهد بود (ادر، ۱۳۸۶، ص ۱۴۶).

۳.۴. فعالیت سازمانی شفاف

معمولاً رسم بر این است که وقتی سازمان یا فعالیتی اعم از دولتی یا خصوصی، آغاز یا بازنگری می‌شود، تحلیل گران روش‌های سازمانی که هم کارشناسان مدیریت‌اند و هم آشنا با آخرین تکنولوژیهای ابزاری و آمار، با بحثهای گروهی، روش‌های کار و پیاده کردن اهداف سازمان را طراحی می‌کنند و برای هر یک از فعالیت‌ها و زیر مجموعه‌ها، فرم‌هایی را پیش بینی می‌کنند که منعکس



کننده فعالیت‌های سازمانی و کارکرد افراد باشد. با استخراج آماری مرتب از این فرم‌هاست که به طور شفاف، نتایج و فعالیت‌های یک سازمان بدست می‌آید و برای جامعه، نشانگر فعالیت دولت، و برای مسئولان، نشانگر کارکرد و مشارکت پذیری کارکنان سازمانی است و چگونگی دسترسی به اهداف سازمانی را تبیین می‌کند. از اینجا درمی‌یابیم که بدون علمی کردن روش‌های سازمانی، فعالیتها همچنان کدر و غیر شفاف باقی خواهد ماند. در تمام سازمانهای رسمی و غیر رسمی، این گونه آمارهای جانبی می‌تواند همراه با بهبود روش‌ها قابل حصول باشد. ولی همواره با کمترین توجه روبرو بوده، و اگر هم روزی مسئله جمع آوری آنها مطرح شده ضمن حفظ روشهای سنتی گذشته با صرف هزینه‌های اضافی برخی اقدامات ناقص صورت گرفته است. برای شفاف سازی فعالیتها لازم است سازمان‌ها روش‌های مدیریتی را جایگزین روش‌های سنتی گذشته کنند، کاری که امروزه در همه کشورهای مردم سالار رواج یافته است. در این مسیر اگر اقدامی اساسی براساس آخرین تجارب جهانی صورت گیرد سازمان‌ها می‌توانند هم به بهبود روش‌ها و توسعه خدمات خود همت گمارند. و بهره‌وری افراد در سازمان را زیر ذره بین گذارند و برای ارتقای آن کوشش کنند، هم بسیاری از نارضایتی‌ها که در اثر عدم اطلاع از فعالیتها و ناکارایی‌هاست را از میان بردارند (علیزاده، ۱۳۷۹، ص ۴۴).

۴.۴. رابطه شفافیت و پاسخگویی در سازمان

با توجه به تعاریف متنوعی که از شفافیت عنوان شد روشن می‌شود که شفافیت همیشه رابطه نزدیکی با پاسخگویی دارد زیرا هدف از درخواست شفافیت اجازه دادن به شهروندان، بازارها یا دولت‌هاست تا سایرین را در قبال سیاست‌ها و عملکردهایشان پاسخگو نگه دارند. این اصل کلی در حکمرانی خوب است که تصمیم گیران باید در قبال تصمیمات خود پاسخگو باشند در غیر اینصورت تصمیمات نادرست به تصمیمات نادرست بیشتر انجامیده و فساد بدون هیچ نظارتی ریشه دوانده و گسترش می‌یابد (خاکباز و خیرخواهان، ۱۳۸۳، ص ۵).

پاسخگویی^{۱۵} به معنای التزام و تعهد صاحب منصبان بخش دولتی در گزارش دهی به مراجع ذی صلاح قانونی و قوه مقننه در خصوص نحوه مصرف اعتبارات و منابع و همچنین پذیرش مسئولیت تصمیمات و ناکامی احتمالی در دستیابی به اهداف تعیین شده می‌باشد.

پاسخگویی و شفافیت باهم همبستگی و رابطه متقابل دارند. به طوریکه شفافیت پیامد وجود پاسخگویی بوده و شفافیت بدون پاسخگویی فاقد معنا خواهد بود. از طرفی پاسخگویی نیز مستلزم شفافیت و داشتن اطلاعات ضروری می‌باشد (رحیمی، ۱۳۸۵، ص ۴).

از عوامل مؤثر ایجاد شفافیت در مصرف اعتبارات و پاسخگو نمودن مدیران سازمانی و در نتیجه شناسایی و مقابله مؤثرتر با فساد، گذر از نظام بودجه ریزی سنتی به بودجه مبتنی بر عملکرد می‌باشد. از آن جا که برقراری یک جریان شفاف اطلاعاتی، در نظام اقتصادی کشور از الزامات اساسی توسعه پایدار می‌باشد ایجاد یک سیستم اطلاعاتی کارآمد و اثر بخش در سازمانها می‌تواند موجب ارتقای شفافیت و پاسخگویی شود (رحیمی، ۱۳۸۵، ص ۷).

قبل از انجام نظارت و پاسخگویی در سازمان باید یک برنامه ریزی دقیق از کارهای مورد انتظار وجود داشته باشد. هر کارمندی حق دارد بداند از وی چه کاری می‌خواهند و کارهای انجام شده توسط او به کجا می‌انجامد (نجفی آشتیانی، ۱۳۸۳، ص ۱۶۹). مدیریت دولتی جدید امکان پاسخگویی مستقیم به مشتریان، و افزایش حساسیت و شفافیت نتایج را فراهم می‌کند. پاسخگویی از طریق تشخیص و تعریف شفافتر آنچه عملاً به وسیله کلیه سازمانها در داخل دولت انجام می‌شود، افزایش می‌یابد. منظور این است که می‌بایست دستیابی به نتایج یا عدم دستیابی به نتایج در سازمان تقریباً روشن و شفاف باشد (الوانی و خلیلی شورینی، ۱۳۷۹، ص ۲۹۷).

بعضی از قوانین سیستم‌های نظارتی را در سازمان تکمیل می‌کنند از قبیل افزایش ارزش نقش‌های نظارتی در سازمان که ممکن است نتیجه اثبات شفافیت و پاسخگویی برای اعضای سازمان باشد (لاند و مک‌لوکی^{۱۶}، ۲۰۰۷، ص ۲۵۲).

سازمان‌های پاسخگو باید شفاف باشند و طبق ضوابط قانونی عمل کنند (بولو و اسماعیل‌زاده مقری، ۱۳۸۳، ص ۲۳). سازمان‌های بزرگ از طریق قانونگذاری و فرآیندهای خود تنظیمی به لایه‌های بیشتری از نظارت احتیاج دارند مانند قانون گزارش سالیانه برای اعضا که شفافیت همراه با پاسخگویی را نشان می‌دهد درباره اطلاعاتی که گزارش نشده‌اند یا از قلم افتاده‌اند یا فراموش شده‌اند (اسمیت^{۱۷}، ۲۰۰۶، ص ۳۲).

¹⁵ . Accountability

¹⁶ . Lund and Mcluckie

¹⁷ . Smythe



مسئولیت پاسخگویی و شفافیت از الزامات اساسی برای امانت داری، اعتبار و اقتدار جوامع نوین و مردم سالار محسوب می‌شود (بول^{۱۸}، ۲۰۰۸، ص ۲۲).

۴.۵. سازمان بین‌المللی شفافیت^{۱۹} و کنترل فساد مالی

سازمان بین‌المللی شفافیت در سال ۱۹۹۲ تأسیس شد. این سازمان که غیردولتی است، مبارزه با فساد را سرلوحه فعالیت‌های خود قرار داده است. مقر سازمان در برلن است. این سازمان، همکاران و دفاتری در بیش از ۷۰ کشور جهان دارد. این سازمان تلاش می‌کند تا به رهبران جوامع مدنی در مبارزه با فساد کمک کند این کار از طریق متحد ساختن واحدهای تجاری، دولت و دانشگاه صورت می‌گیرد. سازمان بین‌المللی شفافیت در فراهم ساختن زمینه حمایت بین‌المللی از منشور ضدفساد سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، سهم بسزایی دارد. این منشور در فوریه ۱۹۹۹ تأسیس شده است. در عین حال این سازمان می‌کوشد تا دولت‌های محلی را به تأسیس سازمان‌های ضدفساد ترغیب کند و با دادن اطلاعات و راهنمایی‌های اولیه آنها را در مبارزه با فساد یاری نماید (پوپ و فوگل^{۲۰}، ۱۳۷۹، ص ۳۲).

سازمان بین‌المللی شفافیت هر ساله رتبه کشورهای جهان را در شاخص مفاسد مالی و اقتصادی اعلام می‌کند در سال ۱۳۸۵ این شاخص را در ۱۵۹ کشور اعلام کرد. این سازمان نمره مبارزه با فساد را از یک تا ده مشخص می‌کند که نمره ده نشان دهنده کمترین فساد و نمره یک نشان دهنده بیشترین فساد است. ۱۱۷ کشور از مجموع ۱۵۹ کشور جهان نمره کمتر از ۵ گرفته‌اند که حاکی از شایع بودن فساد دولتی در اکثر کشورهای جهان است. ضمناً بالا بودن نمره سایر کشورها به معنی عدم وجود فساد در آن کشورها نبوده، بلکه به معنای امکان موفقیت آنها در مبارزه با فساد می‌باشد (رحیمی، ۱۳۸۵، ص ۶).

اخیراً سازمان شفافیت جهانی ایران را از نظر فساد اداری در میان ۱۴۶ کشور جهان در مرتبه ۸۸ قرار داده است. شاخص ایران ۲/۹ از ۱۰ بوده است، در فهرست اعلام شده ایران نسبت به سال قبل ۹ رده تنزل پیدا کرده است. (روناسی، ۱۳۸۷، ص ۷).

۴.۶. شفاف‌سازی مؤثرترین شیوه مبارزه با فساد اداری در سازمان‌ها

فقر اقتصادی، فقر فرهنگی، عدم وجود باورهای استوار اخلاقی و نبود مقررات و قوانین بازدارنده و نظام‌های کنترلی مؤثر در سازمان‌ها از زمره دلایل اصلی بروز فساد اداری بوده است. اما شاید مهمترین دلیل اشاعه فساد اداری نبود ساختارهای شفاف و روشن انجام امور در سازمان‌هاست. در محیط‌های اداری غیرشفاف و مبهم، امکان کج روی‌های اداری افزایش می‌یابد و انجام رفتارهای فساد آلود تسهیل می‌شود. بنابراین شاید به جرأت بتوان ادعا کرد که مؤثرترین و کارآترین شیوه‌های مبارزه با فساد اداری خروج از فضای تاریک و شفاف‌سازی و روشن ساختن محیط و ساختار اداری در سازمان‌هاست.

به عقیده بوخهولز^{۲۱} (۱۹۹۶) مدیران در عصر حاضر مانند ماهیان در تنگ بلورین هستند و در معرض دید همه هستند و همه رفتارهای آنان در سازمان آشکار و واضح است و در چنین شرایطی باید بسیار مراقب بود که خطایی از مدیران سرزنند. به عقیده دایسون^{۲۲} (۱۹۹۷) فضای مدیریت امروز به آینه خانه‌ای شبیه است که از هرسو حرکت کنیم، عملکردها و رفتارهایمان در آینه‌ای منعکس می‌شود. پس در این فضا چاره‌ای جز صداقت و درستی نیست. چون همگان نظاره‌گر کارهای مدیران در سازمان هستند (روناسی، ۱۳۸۷، ص ۷).

در محیط‌های سازمانی شفاف و روشن که قوانین و مقررات برای همگان به صراحت مشخص بوده و قابل دسترسی است دیگر نمی‌توان به سادگی فساد کرد. آینه خانه "دایسون" و تنگ بلورین "بوخهولز" راه چاره فساد اداری در سازمان‌های امروزی است. (روناسی، ۱۳۸۷، ص ۸).

بهترین سیستم‌های شفاف سازمانی هم بی‌نیاز از نظارت نیستند و همواره باید تحت نظارت باشند. ایجاد سیستم باز و رقابتی و شفاف استخدام کارکنان اجتناب ناپذیر است (معدنچیان، ۱۳۸۲، ص ۱۰۳).

۴.۷. نقش شفافیت در بهبود راهکارهای مبارزه با فساد اداری در سازمان‌ها

در راستای مبارزه با فساد و اعمال اقدامات باز دارنده و برخورد با تخلفات احتمالی و شفاف کردن رویه‌ها و توسعه درستکاری در سازمانها اقداماتی به شرح زیر ارائه می‌شود:

- شفاف‌سازی قوانین برای به حداقل رساندن امکان تفسیرهای موردی توسط ارباب رجوع یا اعضای سازمان.

¹⁸ . Buell

¹⁹ . Transparency International

²⁰ . Pope and Fougel

²¹ . BUCHHOLZ, 1996

²² . DYSON, 1997



- اجرای پروژه‌های آسان‌سازی و روان‌سازی عملیات سازمانی با هدف به حداقل رساندن دخالت‌های انسانی و سیستم دستی در انجام عملیات و سرعت بخشیدن به امور و در نتیجه کنترل فساد اداری
- تدوین و انتشار نظام نامه اخلاق و رفتار کارکنان به منظور ترویج فرهنگ درستکاری در بین کارکنان سازمانی که در آن مسئولیت کارکنان سازمانی و توقعات و انتظارات آنها به طور شفاف مشخص شده است.
- ایجاد و نهادینه کردن حس پاسخگویی بین کارکنان سازمان در قبال رویدادهای محیط پیرامون.
- تشکیل یک سازمان مستقل مبارزه با فساد که مسئولیت انجام فعالیت‌های تبلیغی، آموزشی و اصلاحات ساختاری در سازمان‌ها را در جهت کاهش امکان فساد و افزایش شفافیت کارکردی و عملکردی در بخش عمومی سازمان‌ها را به عهده دارد.
- استقرار نظام متمرکز گزینش و شفافیت در فرآیند و نتایج و نیز برقراری مکانیزم‌های منطقی و شفاف در انتصاب‌ها و ارتقای درون سازمانی می‌تواند فساد استخدامی و تبعات آن را در سازمان‌ها محدودتر کند (عباس زادگان، ۱۳۸۳، ص ۱۵۹).

۴.۸. نقش شفافیت اطلاعات سازمانی در بهبود تصمیم‌گیری‌های سازمانی

بر اساس تحقیقات انجام شده چهار پنجم از اطلاعات سازمانی طبقه‌بندی می‌شوند ولی هرگز مورد استفاده قرار نمی‌گیرند. نظریه پردازان سازمانی دو توضیح برای این امر ارائه داده‌اند: اول اینکه احتمال دارد پدیده "اطلاعات بیش از حد" رخ دهد و سازمان‌ها و اعضای آنها به علت محدودیتهای انسانی قادر به پردازش اطلاعات نباشند. دوم اینکه اطلاعات یا ضعیف است یا نادرست و مبهم. هر دوی این توضیحات مبین آن‌اند که سازمان‌ها چندان شفاف نیستند. توضیح دیگر می‌تواند این باشد که فقدان سازگاری بین اطلاعات و تصمیمات در سازمان‌ها بیانگر پیچیدگی سازمان‌هاست. کسانی که در سازمان‌ها اطلاعات را جمع‌آوری می‌کنند و کسانی که به تصمیم‌گیری می‌پردازند در دو دنیای متفاوت زندگی می‌کنند. هزینه واقعی جمع‌آوری دانش، ضمن گراف بودن، عمدتاً شفاف نیست (هنری^{۲۳}، ۱۳۸۶، ص ۲۰۲).

چون مشروعیت از ویژگی‌های ضروری تصمیم‌های کارساز است، استفاده شفاف از اطلاعات، استراتژی برجسته ای برای تصمیم‌گیرندگان سازمانی قلمداد می‌شود بنا براین سازمان‌هایی که سیستم اطلاعاتی مشخص تر و مصرف شفاف تر اطلاعات را به نمایش می‌گذارند موثر تر از دیگر سازمان‌ها هستند و سازمان‌های اطلاعات محور سریع تر تصمیم می‌گیرند (هنری، ۱۳۸۶، ص ۲۰۵).

۴.۹. شاخصهای شفافیت اطلاعات و رهنمودهایی جهت شفافیت در منابع اطلاعاتی عمومی در

سازمان

- ارتباطات روشن و مشخص ساختن بدون ابهام مسئولیت‌ها اهمیت زیادی دارد.
- اهداف سیستم اطلاعاتی جدید باید به طور شفاف در ردیف اهداف قانونی مؤسسه قرار گیرند.
- این فرآیندهای سازمانی هستند که باید بر معرفی و مدیریت منابع اطلاعاتی به صورت شفاف تمرکز داشته باشند. و نه سخت‌افزارها و نرم‌افزارها.
- افزایش مهارت‌های اصلی بین مدیران منابع اطلاعاتی و دیگر بخش‌های سازمان و معیارهای سخت عملکرد. این نقاط قوت موجب ارائه تعاریف شفاف از نقش‌ها و مسئولیت‌ها، وضع اهداف چالشی می‌شود.
- کمیته‌سازی ریسک‌ها، حداقل ساختن ریسک فعالیت‌هایی از قبیل تنظیم برنامه زمان‌بندی شده پرداخت حقوقی اهمیت بسیار زیادی دارد (هنری، ۱۳۸۶، ص ۳۶۸).
- به طور کلی شفافیت فرآیندهای مشورتی و گروهی یا تصمیم‌گیری‌های گروهی را به سختی می‌توان ارزیابی کرد (گریگورسکو^{۲۴}، ۲۰۰۷، ص ۶۲۶).
- تصمیم‌گیری صحیح در بازار بورس اوراق بهادار منوط به انتشار اطلاعات به موقع، مهم و قابل فهم است که اهداف آن در نمودار زیر آمده است:

²³ . Henry

²⁴ . Grigorescu

نمودار ۵. اهداف شفافیت اطلاعات در بازار بورس



منبع: (نوبخت، ۱۳۸۳، ص ۳)

۴.۱۰ نقش شفافیت در بهبود و بازسازی سازمان^{۲۵}

امروزه سازمان‌ها به عنوان زیر مجموعه سیستم‌های اجتماعی، نه برای رقابت، بلکه برای بقا باید فعالیت‌های وسیعی را در تطابق با تحولات محیطی انجام دهند (برومند، ۱۳۸۶، ص ۴).

بهبود سازمان در اصل با بکارگیری علوم اجتماعی برای مواجهه با مشکلات و یافتن راه حل آنها و افزایش سلامت مستمر و عملکرد بهینه سیستم‌های سازمانی است (برومند، ۱۳۸۶، ص ۸).

بسیاری از فنون بهبود سازمان ابتکاری هستند زیرا بعضی از وقایع ممکن است تصادفی باشند: ادغام قریب الوقوع شرکت، تغییر در رهبری سازمان، ارائه یک خدمت یا کالای جدید، تجدید ساختار سازمان، تداوم روحیه پایین کارکنان و ... حال اگر اهداف فنون بهبود سازمان شفاف و روشن باشند ارزیابی اثرات آن بسیار آسان خواهد بود و در صورت عدم شفافیت اهداف، کار ارزیابی دشوار می‌شود (برومند، ۱۳۸۶، ص ۱۸۱).

بافت سازمان، شفافیت مربوط به خودش را دارد. در دولت "علم، قدرت است" و "ارتباطات پادشاه است". بطور منطقی می‌توان پنجره‌ی یخی شفافیت را به سطح بالاتری ارتقا داد. از طریق به کارگیری منطقی قدرت و ارتباطات شفاف در سازمان‌های درون دولتی (باگارد، کلین، و بیشاپ^{۲۶}، ۲۰۰۹، ص ۱۵).

۴.۱۱ برنامه‌های ایجاد تغییر با استفاده از شفاف کردن مواضع سازمان

²⁵ . Organization Development (OD)

²⁶ . Bogaard, Klein, & Bishop



شفاف کردن مواضع سازمان یکی از برنامه‌های ایجاد تغییر در سازمان محسوب می‌شود. آیینة سازمان، مجموعه فعالیت‌هایی است که در آنها یک گروه خاص سازمانی (گروه میزبان)، از نمایندگان چندین گروه سازمانی دیگر در مورد برداشت‌های آنها نسبت به خود بازخورد دریافت می‌کنند. این برنامه ایجاد تغییر، جهت بهبود روابط بین گروه‌ها و افزایش اثر بخشی کاری بین گروهی طراحی می‌شود.

نمایندگان سایر گروه‌های کاری، نوعاً به جای عضویت محض مشارکت می‌کنند و تمرکز روی ارزیابی واحد میزبان است. که درخواست بر پای جلیسه را کرده است. اما بعد از خاتمه جلیسه برای ارزیابی پیشرفت و بررسی مجدد مراحل عمل، اکیداً یک جلیسه پیگیری سفارش می‌شود (فرنچ و وندل^{۲۷}، ۱۳۷۹، ص ۲۰۹).

۵. آثار احتمالی افزایش شفافیت در سازمان

فراخوانی به شفافیت بیشتر، حوزه‌های متفاوت، عاملان مختلف و اهداف گوناگون را در برمی‌گیرد. انتظار می‌رود که شفافیت، کارایی و عدالت را در سازمانها افزایش داده و پاسخگویی و مشروعیت سازمانها را تقویت کند. افزایش شفافیت ظاهراً در خدمت منافع عمومی خواهد بود و برای حکمرانی خوب و کارکرد

مناسب بازارها لازم است. در این زمینه دو پرسش اساسی مطرح می‌شود که فراتر از حوزه‌های موضوعی و عاملان است. اول آنکه آیا شفافیت بیشتر واقعاً خوب است؟ دوم آنکه با توجه به مشکلات انگیزه‌ای و قابلیت ارائه اطلاعات، آیا شفافیت محقق می‌شود؟ (خاکباز و خیر خواهان، ۱۳۸۳، ص ۸).

افزایش روزافزون شفافیت ممکن است گاهی آثار منفی داشته باشد:

در سازمان کنترل تسلیحات همان اطلاعاتی که به سایرین اطمینان خاطر می‌دهد که نیروی نظامی شما برای حمله متمرکز نشده‌اند سایرین را قادر می‌سازد تا نیروهای شما را مکان یابی و مورد حمله قرار دهند. در اقتصاد سوء تعبیر یا سوء استفاده عمومی از اطلاعات توسط رقبای ملی یا سازمانی به تیرهای جنجالی نامطلوب تبدیل شده، قیمت سهام را تنزل داده و فرار سرمایه را تشدید می‌کند و شفافیت همیشه قدرت را از اقویا به ضعفا باز نمی‌گرداند. مخفی کاری می‌تواند پناهگاه ضعفا در برابر اقویا باشد. مانند سازمانهای حقوق بشری که مخفیانه در کشورهای سرکوب گر کار می‌کنند. شفافیت بیش از اندازه می‌تواند همچون امواج پارازیت عمل کند و دانستن اینکه چه چیز مهم است و چه چیز مهم نیست را دشوار سازد و حتی فرصت دسته بندی همه داده‌ها را نیز از میان ببرد. حقیقتاً در یک نگاه بدبینانه اگر می‌خواهید اطلاعات را پنهان کنید، بهترین کار این است که آن را در سیلابی از داده‌ها مدفون سازید. برای اینکه شفافیت با موفقیت همراه شود، باید آن را خردمندانه به کار گرفت و سعی کرد بار مالی که تقاضا برای اطلاعات ایجاد می‌کند را کاهش دهیم و اطلاعات سازمانی را به شیوه‌ای آسان و قابل فهم طبقه بندی کرد. به طور کلی شفافیت به تنهایی کافی نیست زیرا هرگز مطلق نبوده و فقدان اطلاعات تنها علت بحران مالی در سازمانها نیست. اما در مجموع، شفافیت منظم و مستمر باعث کارایی اقتصادی و کاهش «تلنبار شدن» اطلاعات مخفی در سازمانها می‌شود (خاکباز خیر خواهان، ۱۳۸۳، ص ۷).

در تعیین درجه مناسب شفافیت، منافع باید با مخارج تعادل داشته باشد. زیرا در برخی شرایط ممکن است افشای برخی از اطلاعات از جمله اطلاعات طبقه بندی شده، امنیت ملی را با مخاطره روبرو سازد (برگرن^{۲۸} و برنشتین^{۲۹}، ۲۰۰۷، ص ۴۱۱).

۶. آینده شفافیت

میزان اهمیت شفافیت سازمانی در تلاش‌های آتی برای مدیریت مشکلات جهانی به دو عامل بستگی دارد: استمرار رشد تقاضا برای شفافیت سازمانی و ایجاد فرهنگ شفافیت به منظور کمک به خنثی ساختن انگیزه‌هایی که برای تداوم عدم شفافیت در سازمانها وجود دارد. رشد شفافیت دلایل زیادی دارد که عبارتند از: مسأله جهانی سازی، فناوری، گسترش مردم سالاری و توسعه جامعه مدنی در سطوح ملی و جهانی. به لطف انقلاب اطلاعاتی برخی از هزینه‌های شفافیت در سازمانها کاهش یافته‌اند. این فناوری

²⁷ . French and Wendel

²⁸-Berggren

²⁹-Bernshteyh



علاوه بر کاهش هزینه‌های مستقیم شفافیت، منحنی تقاضا را نیز تغییر می‌دهد و این فناوری یکپارچگی جهانی را تسهیل می‌کند و با تمرکز زدائی اطلاعات، جامعه مدنی را به قدرت می‌رساند (خاکباز و خیرخواهان، ۱۳۸۳، ص ۱۸).

۷. تقویت فرهنگ شفافیت

غلبه بر انگیزه‌های شرکت‌ها، دولت‌ها و مؤسسات مالی و سازمان‌های درون دولتی برای پنهان ساختن یا تحریف اطلاعات آسان نخواهد بود. چنین کاری نیازمند تلاش مستمر برای تحکیم هنجار طرفداری از شفافیت در میان کارگزاران سازمانی است. یکی از گام‌هایی که می‌توان در این راه برداشت تغییر هزینه‌ها و مزایای فوری شفافیت برای سازمان‌هاست که با ملزم ساختن آنها به شفافیت امکان‌پذیر است. به عبارت دیگر باید برای شفافیت، پاداش و برای عدم شفافیت و پنهان کاری، مجازات‌هایی در نظر گرفت. ولی فرهنگ شفافیت تنها با اعمال فشار یا حتی مشروط‌سازی سازمان‌ها ایجاد نمی‌شود. برای اینکه شرکت‌ها و دولت‌ها و سازمان‌ها افشای اطلاعاتی را طبیعی بدانند. باید در داخل این سازمانها نیز طرفداری از شفافیت رواج یابد (خاکباز و خیرخواهان، ۱۳۸۳، ص ۲۲).

۸. نتیجه‌گیری

از بحث‌های ارائه شده نتیجه می‌گیریم که بدون شفاف‌سازی سازمانها غیرممکن است که اعتماد را ایجاد کنیم. شفافیت سازمانی باعث ایجاد اعتماد در هر سطحی از عملیات و ارتباطات سازمانی می‌شود اما اعضای سازمان و مدیران باید در تعامل دو طرفه باشند.

برای شفاف‌سازی فعالیت‌های سازمانی لازم است سازمان‌ها روش‌های مدیریتی را جایگزین روش‌های سنتی گذشته کنند. در این مسیر اگر اقدامی اساسی بر اساس آخرین تجارب جهانی صورت گیرد سازمان‌ها می‌توانند هم به بهبود روش‌ها و توسعه خدمات خود همت گمارند و بهره‌وری افراد را زیر ذره بین گذارند و برای ارتقای آن کوشش کنند هم بسیاری از نارضایتی‌ها که زائیده عدم اطلاع از فعالیت‌ها و ناکارایی‌هاست را از میان بردارند. مسئولیت پاسخگویی و شفافیت از الزامات اساسی برای امانت داری، اعتبار و اقتدار جوامع نوین و مردم سالار محسوب می‌شود. حکمرانی باید شفاف باشد چون بسیاری از حکومت‌ها و سازمان‌های بین‌المللی در سال‌های اخیر با اکراه در یافته‌اند که دیگر نمی‌توان شیوه تصمیم‌گیری‌های مخفیانه گروه کوچکی از نخبگان را ادامه داد. تصمیم‌گیران سازمانی نباید سعی کنند که حتی سیاست‌های عمومی خوب را نیز به صورت پنهانی مبهم تدوین کنند. در هر کشوری که مسئله رشد و توسعه در اولویت باشد ایجاد سازمان‌های کارآمد ضدفساد و شفاف نیز در اولویت قرار دارد.





فهرست منابع

الف. منابع فارسی

۱. ادر، ج. (۱۳۸۶). مدیریت و رهبری (الف. افشاری، مترجم). تهران: هوای تازه (۲۰۰۴).
۲. الوانی، م. (۱۳۷۸). مدیریت دولتی جدید و توسعه، ارائه یک مدل تلفیقی. تهران: سازمان اموراداری و استخدامی کشور، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۳. برومند، ز. (۱۳۸۶). بهبود و بازسازی سازمان: مدیریت تحول. تهران: جنگل، جاودانه.
۴. بولو، ق. ، و اسماعیل زاده مقری، ع. (۱۳۸۳). نقش پاسخگویی، شفافیت و درستکاری در مبارزه با فساد. حسابدار، ۱۸ (۱۵۹)، ۲۱-۲۸.
۵. پوپ، ج. ، و فوگل، ف. (۱۳۷۹). ثمر بخش سازی فعالیت سازمان های ضد فساد (ف. امینی، مترجم). بورس، ۳ (۲۳)، ۳۱-۳۷.
۶. حسین زاده بحرینی، م. (۱۳۸۳). بررسی تطبیقی نظریه حکمرانی خوب با آموزه ها و سیره حکومتی امام علی (ع). تهران: دفتر بررسی های اقتصادی.
۷. خاکباز، الف. ، و خیرخواهان، ج. (۱۳۸۳). سیاست شفافیت: آیا دست نامرئی بازار نیاز به دستکش شفاف دارد؟. تهران: دفتر بررسی های اقتصادی.
۸. خضری، م. (۱۳۸۳). تحلیل اقتصادی فساد اداری در ایران. تهران: پژوهشکده مطالعات راهبردی.
۹. رحیمی، م. (۱۳۸۵). حسابرسی بخش دولتی شفاف سازی و پاسخگویی در مدیریت دولتی. دانش حسابرسی، ۷ (۲۰)، ۴-۷.
۱۰. روناسی، ر. (۱۳۸۷). ایجاد و مدیریت یک برند موفق با سه مؤلفه ثبات، شفافیت و انطباق. اندیشه گسترده سایپا، ۶ (۷۸)، ۶-۹.
۱۱. سید جوادین، ر. (۱۳۸۳). نظریه های عمومی سازمان و مدیریت. تهران: نگاه دانش.
۱۲. عباس زادگان، م. (۱۳۸۳). فساد اداری. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
۱۳. علیزاده، ح. (۱۳۷۹). مدیریت با آمار شفاف. اقتصاد ایران، ۳ (۲۰)، ۴۴-۴۵.
۱۴. قوچانی، م. (۱۳۷۹). فرمان حکومتی پیرامون مدیریت. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۵. مخبر، ع. (۱۳۸۲). حکمرانی و مبارزه با فساد. تهران: دفتر بررسی های اقتصادی.
۱۶. مطهری، م. (۱۳۷۹). سیری در نهج البلاغه. تهران: صدرا.
۱۷. معدنچیان، الف. (۱۳۸۲). بررسی وضعیت و برنامه ریزی برای مبارزه با فساد اداری در کره جنوبی و تانزانیا. تهران: پژوهشکده امام خمینی (س)، معاونت پژوهشی.
۱۸. نجفی آشتیانی، م. (۱۳۸۱). مسئولیت یا پاسخگویی. فصلنامه کمال مدیریت، ۱ (۱)، ۱۷۳-۱۴۵.
۱۹. نوبخت، زهرا (۱۳۸۳). ارزیابی شفافیت اطلاعات شرکت ها در بورس اوراق بهادار تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهرا (س) تهران.
۲۰. هنری، ن. (۱۳۸۶). اداره امور عمومی و مسائل حکومتی (ع. منوریان و ن. عسکری، مترجم). تهران: سازمان و مدیریت و برنامه ریزی کشور، معاونت اموراداری، مالی و منابع انسانی، مرکز مدارک علمی، موزه و انتشارات (۲۰۰۴).
۲۱. هیوز، الف. (۱۳۷۹). مدیریت دولتی نوین: نگرشی راهبردی (استراتژیک) سیراندیشه ها، مفاهیم و نظریه ها (چاپ دوم، م. الوانی، س. خلیلی شورینی، و غ. معمارزاده، مترجم). تهران: گلشن.
۲۲. یزدانی زنوز، هرمز (۱۳۸۴). بررسی نقش شفافیت در تحقق حکمرانی مطلوب. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده حقوق، دانشگاه شهید بهشتی تهران.



۲۳. یوگل، گ. (۱۳۸۲). مدیریت و رهبری در سازمانها (م. از گلی و ق. قنبری، مترجم). تهران: دانشگاه امام حسین (ع)، مؤسسه چاپ و انتشارات (۱۹۹۴).

ب. منابع لاتین

24. Berggren, E. , & Bernshteyn, R. (2007). **Organizational transparency drives company performance.** *Management Development*, 26 (5), 411-417.
25. BlomGren, M. (2007). **The drive for transparency: Organization fied trans for mation as in swedish heal thcare.** *Public Administration*, 85 (1), 67-82.
26. grigorescu, A. (2007). **Transparency of intergovernmental organizations, The Rols of Member States, International bureaucracies and nongovernmental organizational.** *International Studies Quarterly*, 51 (3), 625-648.
27. Kerfoot, K. (2006). **On leadership, The transparent organization: Leadership in an open organization.** *Article Journal*, 26 (5), 409-410.
28. Lund, J. , & Mcluckie, J. (2007). **Labor organization finanacial transparency and accovntability: A comparative analysis.** *Labor Law Journal*, 58(4), 251- 266.
29. Roberts , A. (2004). **Apartical revolution: The diplomatic ethos and transparency in intergovernmental orgnizations.** *Public Administration Review* , 64 (4), 410- 424.
30. Smythe, E. , & Smith, P.(2006). **Legitimacy, transparency, and information technology: The world trade organization in an era of contentiovs trade politics.** *Global Governance*, 12(1) , 31- 53.

منابع اینترنتی

31. Bagaard, L. , Klein, M. , & Bishop, J. (2009). **What are some obstacles to achieving transparency in organizational communication and how do you address them?.** *Communication World*, 26 (1), 15-15. Retrieved, March 10, 2009, from Ebsco host database.
32. Bandsuch, M. , Pate, L. , & Thies, J. (2008). **Rebuilding stakeholder trust in business: An examination of principle-centered leadership and organizational transparency in corporate governance.** *Business and Society Review*, 113 (1), 99-127. doi: 10. 1111/ j. 1467-8594. 2008. 00315. x; (an 30101077)
33. Buell, J.M. (2008). **What it takes to be an authentic and transparent leader: Living the organizations mission, vision and values.** *Healthcare Execative*, 23 (6), 20-24. Retrieved, March 10, 2009, from Ebsco host database.