

## تدوین الگوی پیشنهادی شفافیت و شفافیت فرآیندی در مدیریت شهری؛ مطالعه موردی شهرداری تهران

تاریخ دریافت: ۹۸/۱۲/۱۰

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۱/۱۸

کد مقاله: ۵۳۸۶۹

ناصر پوررضا کریم سرا<sup>۱</sup>، معصومه ملایی<sup>۲</sup>

### چکیده

محیط رقابتی و پویای امروز پیوسته سازمان ها را با چالش ها و فرصت های مختلف روبرو می سازد. برای کسب موفقیت در چنین شرایطی، سازمان ها نیازمند چابکی هرچه بیشتر هستند و لازمه چابکی، شناخت، تحلیل و شفافیت فرآیندهاست. به عبارتی تعریف روالی مشخص در راستای اجرای فرآیندهای کاری، از الزامات بقای یک سازمان است. بر این مبنا نحوه معرفی آن به ذینفعان، تعریف روندی مشخص در راستای پاسخگو بودن سازمان از عملکرد خود و همچنین شناسایی مشکلات کاری و علل این مشکلات باید در سرفصل برنامه های سازمانی قرار گیرد. بهبود مستمر راهکاری موثر در راستای ریشه یابی علل مشکلات سازمانی است. این تحقیق به مطالعه رویکردهای نوین شفافیت و تعاریف ارائه شده در آن و همچنین، بررسی شاخص های تعریف شده در جهان، ایران و در بخش مدیریت شهری کلان شهر تهران بخصوص در شهرداری تهران پرداخته است. شفافیت فرآیندی به عنوان روندی در راستای مشخص کردن مرحله به مرحله عملکرد واحدهای زیر مجموعه یک سازمان از الزامات مهم برای پایداری و بقای آن مجموعه به شمار می رود. سازمان ها باید در از عملکرد خود در مقابل تک تک ذینفعان پاسخ گو باشد. روند پاسخگویی از عملکرد در شهرداری تهران در بخش منابع نیروی انسانی و مالی به وسیله نظام بودجه ریزی عملیاتی و سنجش سلامت اداری، مشخص شده است. بنابراین با طراحی یک الگوی شفافیت از تلفیق این دو نظام ارزیابی می توان مرجعیت شهرداری تهران را در شفاف سازی و پاسخگو بودن عملکرد سازمانی را اثبات نمود. آنچه از نتایج حاصل می شود، روشن شدن مسیر صرف منابع ورودی در ارائه خدمات (خروجی ها) بهینه به ذینفعان مجموعه و اثبات اثر بخشی سازمان در دستیابی به روند بهبود مستمر می باشد.

واژگان کلیدی: بهبود مستمر، شفافیت، شفافیت فرآیندی، پاسخگویی، ارزیابی عملکرد

۱- دکترای جامعه شناسی اقتصادی و توسعه (نویسنده مسئول) (naser.poorrza@gmail.com)

۲- دانشجوی دکتری آلودگی محیط زیست

## ۱- مقدمه

محیط رقابتی و پویای امروز پیوسته سازمانها را با چالش‌ها و فرصت‌های مختلف روبرو می‌سازد. برای کسب موفقیت در چنین شرایطی، سازمان‌ها نیازمند چابکی هرچه بیشتر هستند و لازمه چابکی، شناخت، تحلیل و شفافیت فرآیندهاست. درحقیقت فرآیندها چون شبکه‌های عصبی در بدن انسان، مهمترین ابزار دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان هستند، چرا که انسان را به خوبی سیستم‌ها درگیر کسب و کار نموده و وظایف، نقش‌ها و ارتباطات را تعریف می‌نماید. بنابراین همانند سایر دارایی‌های سازمان نیاز به بهبود و مدیریت مداوم دارد. از این رو شناخت، طراحی، استاندارد سازی، شفاف‌سازی و نظارت مستمر بر اجرای فرآیندها با بهره‌گیری از انواع روش‌های مدیریتی و همچنین بهبود فرآیندی از مهمترین دغدغه‌های مدیران امروز است. به عبارتی تعریف روالی مشخص در راستای اجرای فرآیندهای کاری، می‌تواند از الزامات باقی یک سازمان باشد. و نحوه معرفی آن به ذینفعان، شناسایی مشکلات کاری و علل این مشکلات باید در سرفصل برنامه‌های سازمانی قرار گیرد. بهبود مستمر راهکاری موثر در راستای ریشه‌یابی علل مشکلات سازمانی است (سازمان بین‌المللی شفافیت، ۲۰۱۱).

با شفافیت و روشن کردن روند کار یک سازمان صلاحیت خود را در اجرای صحیح کار به ذینفعان و مراجع بالادستی را اذعان می‌دارد. در حقیقت شفافیت می‌تواند راهکاری برای تضمین کیفیت خدمات ارائه شده توسط سازمان باشد (ساریخانی و همکاران و ۱۳۹۲). شفاف‌سازی و علنی کردن (بیرکین شاول، ۲۰۱۰) یکی از پایه‌های اساسی دموکراسی و جمهوریت است. از سوی دیگر، حق دانستن (بونوس، ۲۰۱۲) یکی از حقوق اساسی انسان است که در اصل ۱۹ بیانیه حقوق بشر نیز بر آن تأکید شده است. از دیدگاه جهانی شفافیت را تنها راهکار اصلی مبارزه با فساد و علنی کردن فعالیت‌ها نامیده‌اند. با روشن شدن روند کار و تعیین علل مشکلات در سیستم می‌توان بسیاری از مشکلات موجود را بررسی و برای بهبود و حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده در آنها اقداماتی را انجام داد. از این منظر به بررسی مفهوم اصلی پاسخگویی در برابر عملکرد و اقدامات پیشبینی شده کشورها در برابر فساد پرداخته شده است. بر این مبنا کشورها بر اساس گزارش‌های ارائه شده خود به سازمان شفافیت جهانی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و امتیازهای مربوط به شاخص‌ها را کسب می‌نمایند. لذا هر نهاد دولتی و سازمان خصوصی موظف به اثبات عملکرد خود در راستای ارتقاء جایگاه جهانی کشور در دیدگاه جهانی شفافیت هستند.

مدیریت شهری به عنوان ابزاری برای اجرای سیاستگذاری‌های شهری در نظر گرفته می‌شود و مفهوم علم اداره جامعه را بر عهده دارد. مدیریت شهری همچنین به معنای تفکر سیستماتیک همه جانبه نگر در امور شهری بیان می‌شود (معصومی راد، ۱۳۹۰). امروزه کیفیت زندگی شهری و ارتقاء آن به هدف اصلی بسیاری از سیاست‌ها، برنامه‌ها و اقدامات مدیران شهری تبدیل شده و به عنوان شاخصی برای ارزیابی و نظارت بر عملکرد تصمیم‌گیران و مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرد (معصومی راد، ۱۳۹۰، دباغ، ۱۳۹۳). از سوی دیگر در دنیای امروز که گردش گسترده اطلاعات و سهیم شدن مخاطبان در این چرخه شرایط متفاوتی را پدید آورده، ارائه اطلاعات واضح و شفاف برای رفع سوالات احتمالی در ذهن ذینفعان باید یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌های خدمات‌رسان باشد. در غیر این صورت آنها به برخورد و ارتباط غیرصادقانه با مردم متهم می‌شوند. سیستماتیک سازی روند کاری و ورود اطلاعات دقیق و بروز در آن، به نحوی که قابلیت دستیابی به اطلاعات را برای همه ذینفعان فراهم کند از ملزومات اصلی ایجاد حس اعتماد و مشارکت سازمان‌ها در افکار عمومی است. اعتمادی که در نهایت این امر منجر به بهبود کیفیت زندگی می‌شود (پوررضا کریم سرا، ۱۳۹۶: ۷).

شهرداری تهران به عنوان رکن اصلی اجرای فرآیندهای مدیریت شهری در سطح شهر، به منظور ارائه راهکارهای بهبود، رفع نواقص و نظارت بیشتر بر فرآیندهای سازمان و در راستای جلوگیری از فساد اداری راهکارهایی را در بخش مبارزه با فساد اداری و نظام بودجه ریزی عملیاتی پیشنهاد داده‌است که در ادامه به این مسائل با جزئیات بیشتر پرداخته شده است. در این تحقیق قصد بر آن است با مطالعه رویکردهای نوین شفافیت و تعاریف ارائه شده و همچنین با بررسی شاخص‌های تعریف شده در جهان، ایران و مدیریت شهری کلان شهر تهران پرداخته شود. همچنین با ارائه مبحث شفاف‌سازی و نقش آن در بهبود مستمر فرآیندها، روند حاضر پاسخگویی عملکردی، جلوگیری از فساد در شهرداری تهران بررسی شود. در نهایت با تلفیق دو دیدگاه مبارزه با فساد اداری و بودجه ریزی عملیاتی الگوی پیشنهادی جهت شفاف نمودن فرآیندها در شهرداری تهران ارائه گردد.

## ۲- روش تحقیق

در این تحقیق با استفاده از داده‌ها و اطلاعات جمع آوری شده از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و اقدامات صورت پذیرفته در راستای ارزیابی عملکرد فرآیندها و کارکنان، اقدام به تحلیل و بررسی شفافیت و شفافیت فرآیندی و نقش آن در ارائه الگوی برای بهبود مستمر فرآیندهای سازمانی در بخش مدیریت شهری در شهرداری تهران پرداخته شده است.

## ۳- بحث و یافته‌ها

### ۳-۱- مفهوم شفافیت

شفافیت معادل پذیرفته شده برای اصطلاح Transparency است. که در مورد ریشه لغوی آن اختلاف نظر وجود دارد. برخی معتقدند این واژه از حروف اضافه Trans به معنای حرکت و جنبش و Parent به مفهوم قابل مشاهده ترکیب یافته است. عده‌ای دیگر بر آن هستند که این واژه از تالیف دو ریشه لاتین Trans به معنای از طریق و از میان و Parere به مفهوم نمایان شدن و نشان داده شده جهت نظاره اشتقاق یافته شده است. در اصطلاح، استعمال شفافیت در مورد اطلاعات، داده‌ها و رویه‌ها به معنای آشکار بودن و در دسترس بودن آنها جهت بررسی و نظارت بر آنها می‌باشد (ساریخانی، ۱۳۹۲).

اصطلاح شفافیت با اصطلاح آزادی اطلاعات قرابت معنایی دارد؛ بگونه‌ای که میان این دو تمایز مفهومی روشن و مورد وفاقی وجود ندارد. از این رو برخی صاحب‌نظران صراحتاً اذعان داشته‌اند که معنای دقیقی دو اصطلاح مزبور در ادبیات موجود چندان مشخص نیست و بیشتر جنبه سلیقه‌ای به خود گرفته است به گونه‌ای که به زعم برخی شفافیت، معادل آزادی اطلاعات است. طبق این تعریف شفافیت عبارت است از حق هر کدام از شهروندان (ذینفعان) در دسترسی به داده‌ها، آگاهی از معلومات و فرآیندهای سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری مرتبط، شناخت مکانیزم‌های اتخاذ تصمیم توسط مسئولان و شناخت فعالیت‌های مشارکتی در اتخاذ تصمیمات. در مقابل تعریف فوق سه دیدگاه متفاوت بیان شده است، عده‌ای با بیان اینکه متولی نهاد شفافیت عملکرد اداری و عبارت دیگر، حوزه عمومی حاکمیت بوده مسئله آزادی اطلاعات ناظر بر حقوق فردی (که در درجه نخست و از همه مهمتر به عملکرد اجتماعی شهروندان، آن هم نه فقط در مقابل نهادهای دولتی، بلکه در روابط متقابل ایشان و نیز روابط آن‌ها با موسسات خصوصی نظر دارد) به گونه‌ای تلویحی رابطه تباین را میان این دو ترسیم نموده‌اند (بریکین‌شاول، ۲۰۱۰، ساریخانی، ۱۳۹۲). دسته‌ای دیگر از محققین نیز، درحالی که آزادی اطلاعات، کلیه اطلاعات در اختیار موسسات عمومی را شاهد می‌شود، شفافیت را در آزاد سازی آن دسته از اطلاعات موسسات منحصر دانسته‌اند که با ارزشیابی آن‌ها مرتبط می‌باشد. بنابراین نظریه آزادی اطلاعات گستره‌ای عام و شفافیت محدوده‌ای خاص دارد. دست آخر گروهی دیگر عکس این موضع را پذیرفته و شفافیت را اعم از آزادی اطلاعات دانسته و اظهار داشته‌اند شفافیت در مقایسه با آزادی اطلاعات معنای گسترده تری دارد. دسترسی به اطلاعات یک جز تشکیل دهنده از نهاد شفافیت به شمار می‌رود. این درحالی است که شفافیت مستلزم آن است که امور به صورتی مدیریت شود که آشکارا یا در معرض نظارت همگانی قرار گیرند. این به معنای آن است که سوابق رویت پذیر تصمیمات و اقدامات رسمی، به منظور دسترسی بعدی حفظ و نگهداری شده و اجرای فرآیندهای دولتی و وضع مقررات تا حد امکان قابل دسترس و قابل درک است. شفافیت مستلزم تضمین این امر است که امور اجرایی به حدی آشکار و قابل دسترس باشد که فهمیدن مشارکت طرف‌های ذینفع را در آنها ممکن می‌سازد. پیچیدگی، آشفتگی و محرمانگی، خصایصی است که نهاد شفافیت در صدد مقابله با آنها می‌باشد (بوونس، ۲۰۱۲). با توجه به دیدگاه‌های موجود در خصوص موضوع شفافیت باید عنوان شود که، نهاد شفافیت صرفاً در پی اثبات اجرای صحیح فرآیندها مطابق با ضوابط و مقررات موجود در راستای تحقق برنامه‌ها و اهداف تعیین شده سازمان، ثبت اطلاعات به صورت واضح برای ذینفعان و اطلاع رسانی دقیق اطلاعات به ذینفعان هر مجموعه می‌باشد. از طرفی در این تئوری بر نقش ذینفعان به عنوان عاملین اصلی موجودیت سازمانی تأکید فراوان شده است. یکی از نتایج مهم شفاف‌سازی فرآیندهای سازمانی را مبارزه با فساد اداری عنوان نموده‌اند. ارتقا سلامت نظام اداری و مقابله با فساد از جمله ضروری‌ترین کارکردهای یک سازمان پایدار است، و در عین حال از اصلی‌ترین پایه‌های استحکام آن محسوب می‌شود (ساریخانی، ۱۳۹۲).

### ۳-۲- انواع شفاف‌سازی

بر اساس رویکردهای ذکر شده باید عنوان شود که از لحاظ نظری «شفاف‌سازی» به سه دسته شفاف‌سازی و حق دسترسی به اطلاعات، شفاف‌سازی مشارکتی و شفاف‌سازی پاسخگویی یا فرآیندی تقسیم می‌شود. این سه تعریف گرچه در ظاهر با هم متفاوت هستند، در حقیقت مکمل و مرتبط یکدیگر هستند (لفت و بیچ، ۱۳۷۸).

### ۳-۲-۱- شفافیت و حق دسترسی به اطلاعات

نوع نخست را «شفاف‌سازی و حق دسترسی به اطلاعات» نام نهاده‌اند بدین معنا که مردم باید از بازیگران و تصمیمات حکومتی یا سازمانی آگاه شوند و به اطلاعات دسترسی داشته باشند. برای تحقق آرمان‌های شفاف‌سازی، راه‌های عملی مختلفی اندیشیده شده است که یکی از آنها تضمین حق دسترسی به اطلاعات برای شهروندان است. دانستن و دسترسی به اطلاعات

همواره از حقوق اولیه شهروندان محسوب گردیده و تلویحاً در قوانین مختلف آمده است. هر چند اصولاً تنها اطلاعات موسسات دولتی یا سازمان‌های مربوط به منافع عمومی باید در دسترس قرار داشته باشد و سازمان‌های خصوصی از این امر مستثنی هستند اما در مواردی که کار سازمان‌های خصوصی و دولتی با هم تداخل پیدا کند اصل بر تسری قوانین دسترسی به اطلاعات است (مندل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). مواردی هم وجود دارد که حق دسترسی به اطلاعات چندان محرز و مبرهن است که اساساً نیازی به وضع قوانین دیده نمی‌شود (مارتین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸، سازمان بین‌المللی شفافیت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱، ۲۰۱۰).

### ۳-۲-۲- شفافیت مشارکتی

نوع دوم یا «شفاف‌سازی مشارکتی» به این معناست که همه مردم باید بتوانند شخصاً یا از طریق نمایندگان خود به صورت شفاف در تصمیمات سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی شرکت کنند. برخی محققان اساساً مشارکت را مستلزم شفاف‌سازی اطلاعات دانسته‌اند به نظر رابرتس<sup>۴</sup>، اگر محدودیتی در این زمینه هست باید به صراحت و روشنی قانونمند گردد و توجیهات قانع‌کننده‌ای برای آن وجود داشته باشد (برادبک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). به عبارتی دیگر مشارکت را می‌توان فرآیند درگیری ذینفعان در تصمیم‌های استراتژیک تاکتیکی سازمان به حساب آورد که به صورت رسمی یا غیر رسمی در فرم مستقیم و غیر مستقیم با درجه سطوح و حدود مشخص اتفاق می‌افتد (شرکت مالی بین‌الملل<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). به این ترتیب کلیه ذینفعان در روند تصمیم‌گیری‌های مربوط به آن سازمان دخالت کرده و شریک محسوب می‌شوند (دفتر مطالعات سیاسی، ۱۳۸۴).

### ۳-۲-۳- شفافیت پاسخ‌گویی یا فرآیندی

یعنی حکومت یا هر نهاد تصمیم‌گیرنده، ناظر و جز آن، هنگام تخلف از قانون یا هنگامی که عملکرد آن تاثیر جدی بر منافع مردم دارد در برابر نظام قضایی و نیز در برابر افکار عمومی به طور صریح و روشن پاسخگویی عملکرد خود باشد. در این میان، افکار عمومی به ویژه رسانه‌های گروهی می‌توانند به مردم کمک کنند تا عملکرد و نحوه فعالیت حکومتی را به درستی بشناسند، امکان مشارکت در تصمیمات سیاسی را پیدا کنند و در نهایت، مقامات رسمی را وادار به پاسخگویی کنند (برادبک<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲). ژوزف استیگ لیتز از زاویه‌ای دیگر به بررسی شفاف‌سازی می‌پردازد. به نظر وی، عدم شفاف‌سازی و علنی نبودن کارها و فعالیت‌ها باعث می‌شود که کیفیت تصمیم‌گیری به سطح نازلی برسد و تخلفات اداری بروز پیدا کند. پس به عبارت دیگر به این جنبه از شفافیت، شفافیت فرآیندی نیز اطلاق می‌شود (لینداستید<sup>۸</sup> و نائورین<sup>۹</sup>، ۲۰۱۲). بنابراین تعریف روانی مشخص جهت پاسخگو بودن در سازمان امری ضروری بوده و نیاز به تعریف فرآیند کاری با ورودی‌ها و خروجی‌های مشخص و بازخور ذینفعان دارد. که در این خصوص کسب رضایت ذینفعان از روشن بودن روند کار، دسترسی به اطلاعات لازم از اجرای صحیح کار، حق مشارکت در امور مرتبط با تصمیم‌گیری‌های سازمان، نقش چشمگیری را ایفا می‌کند. بر این اساس می‌توان استنباط کرد که این تعریف شفاف‌سازی در برگیرنده دو تعریف قبلی نیز خواهد بود و در مجموع به هدف والای سازمان که دستیابی به خشنودی ذینفعان، ارتقاء عملکرد اداری، جلوگیری از فساد اداری و در نهایت دستیابی به بهبود مستمر و پایدار سازی است توجه دارد (ریبئی و آصف، ۱۳۹۱).

### ۳-۲-۳-۱- مفهوم پاسخ‌گویی

پاسخگویی و شفافیت یکی از ابزارهای اصلی مبارزه با فساد به حساب می‌آید و دستیابی به نظام پاسخگویی مناسب از اهداف اصلی اکثر اصلاحات بخش‌های سازمان است. وجود سیستم کارآمد از پاسخگویی و شفافیت از سویی باعث حفظ مشروعیت و مقبولیت نظام سیاسی، اقتصادی و اداری و برخورد با فساد می‌شود و از سوی دیگر می‌تواند از فساد سازمان‌ها جلوگیری کند. پاسخگویی یعنی شخص برای رفتار خویش در برابر کسانی که حق قضاوت در خصوص رفتار او را دارند پاسخگو است. پاسخگویی نیروی پیش‌برنده‌ای است که بر بازیگران کلیدی فشار می‌آورد تا در قبال عملکرد خود مسئول باشند و از عملکرد خوب خدمات عمومی اطمینان حاصل کنند (دفتر مطالعات سیاسی، ۱۳۸۴).

1. Mendel
2. Martin
3. Transparency International
4. Raberts
5. Brodbeck
6. International Finance corporation (IFC)
7. Brodbeck
8. Lindstedt
9. Naurin

به طور کلی پاسخگویی به دو شکل متمایز تقسیم بندی می‌شود: پاسخگویی دموکراتیک، پاسخگویی در برابر قانون (دستر مطالعات سیاسی، ۱۳۸۴). اهمیت قائل شدن برای پاسخگویی به جایگاه افراد پاسخگو و ناظر در درون یک نظام سیاسی، اقتصادی و اداری خاص و نوع روابط آن‌ها با همدیگر بستگی دارد. در یک دسته بندی کلی گروهی از این نهادها، بازیگران پاسخگو و ناظر داخل حکومت وجود دارند که عاملان درونی پاسخگویی (پاسخگویی افقی) هستند و گروهی از ابزارها و نهادها نیز خارج از حکومت وجود دارند که به عاملان بیرونی پاسخگویی (پاسخگویی عمودی) معروفند (بانک جهانی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰؛ دریک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱).

هدف پاسخگویی اطلاع ذینفعان از چرایی و چگونگی انتخابات و گزینه‌ها و فرآیندهای کاری است تا توانایی قضاوت و واکنش مناسب به اقدامات سازمان را بیابند. افزایش شفافیت در سیستم به وجود آزادی بیان، آزادی اطلاعات و نیز درجه عدم تمرکز در سیستم بستگی دارد. زمانی که دسترسی به اطلاعات برای آگاهی از اقدامات درست یا اشتباه بخش‌های مختلف سازمان آسان بوده و آگاهی رسانی صحیح به ذینفعان و همچنین مقامات صورت پذیرد، مدیریت مؤثر ارتقا می‌یابد و به طور ویژه فساد کاهش پیدا می‌کند (مجلس مرکزی کانادا<sup>۳</sup> و بانک جهانی، ۲۰۰۰).

### ۳-۳- بهبود مستمر راهکاری مناسب برای شفافیت فرآیندی

شفافیت از دیدگاه فرآیندی به معنی روشن کردن جریان فرآیند و عملکرد آن است. که خود یکی از گام‌های ارتقا فرآیند محسوب می‌گردد. برای ارتقا فرآیند درک جزئیات فرآیند، شناسایی عملکرد جاری، ورودی‌ها (منابع)، خروجی‌ها (خدمات و محصولات) ضروری است (اخوان صراف، ۱۳۸۹). شناسایی و درک عملکرد جاری هر سازمانی با هدف تعیین میزان کارائی سازمان در قبال ورودی‌ها (منابع) و تولید خروجی‌ها (خدمات و محصولات) و همچنین مولد یا غیر مولد بودن فرآیندهای تعریف شده در راستای تحقق برنامه‌ها و اهداف سازمانی است (اسکندری، ۱۳۹۴). بر این اساس تعریف روالی مشخص جهت برنامه‌ریزی، هدف گذاری سالانه، شناسایی فرآیندهای کاری موجود در سازمان و اثبات مؤثر بودن خروجی‌های فرآیندهای تعریف شده در راستای پیشبرد اهداف سازمانی، یکی از اصلی‌ترین راهکارهای بهبود سازمان محسوب می‌گردد و می‌تواند روشی جهت پاسخگو بودن سازمان در راستای عملکرد خود باشد (مجلس شورای اسلامی ایران، ۱۳۹۰).

بهبود سازمان با شناسایی جزئیات مراحل انجام فرآیندهای سازمان و مدلسازی آنها، توجه کردن تک تک مراحل اجرای روند موجود و فعالیت‌های تعریف شده، شناسایی علل مشکلات و ریشه‌یابی آنها و حذف فعالیت‌های اضافی و مشکلات موجود قابلیت اجرایی شدن در هر سازمانی را دارد (اداره مطالعات و مقررات بانک، ۱۳۸۵). بهبود مستمر قادر است کارا بودن کلیه فرآیندهای سازمانی در استفاده بهینه از منابع در اختیار و ارائه خروجی‌ها (خدمات و محصولات) متناسب با نیازهای ذینفعان، تامین اهداف سازمانی و اثربخش بودن فرآیندها در طولانی مدت را به همراه داشته باشد. بدین ترتیب سازمان می‌تواند در مقابل هر اقدامی پاسخگو بوده و در مقابل تغییرات احتمالی در سیستم مناسب ترین واکنش را از خود نشان دهد. اولین گام در اجرای روند بهبود مستمر در هر سازمان بر اساس دو ابزار به نام های مدل سازی فرآیندها و نمودار جریان داده‌ها است (اسکندری، ۱۳۹۴).

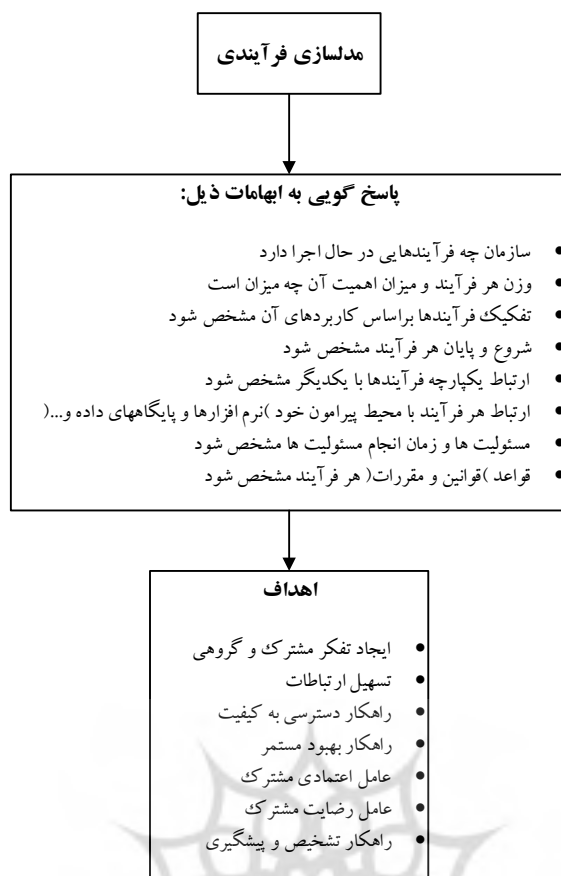
### ۳-۳-۱- مدلسازی فرآیندها

مدلسازی فرآیندها در واقع جریان کار سازمان را در قالب آیین‌نامه‌ها و روش‌های اجرایی هدایت می‌کند و دید بهتر و کاملتری از فرآیندهای سازمانی را در اختیار ذینفعان قرار می‌دهد (ایلکا و میگی، ۱۳۹۳). بعلاوه، این امر منجر به معرفی فرآیندهای درحال اجرا، اولویت دهی به فرآیندها و شناسایی فاقد ارزش افزوده برای سازمان می‌شود. شکل شماره ۱ به جز به معرفی مزایای مدلسازی فرآیندی در سازمان پرداخته است (سازمان بین المللی شفافیت برلین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

### ۳-۳-۲- نمودار جریان داده ها

نمودار جریان داده<sup>۵</sup> (DFD) تلاش می‌کند تا جریان گذر داده‌ها یعنی مسیری که یک ورودی طی می‌کند تا به یک خروجی تبدیل شود را در سیستم را به صورت یک نمودار تصویری نمایش دهد (ایلکا و میگی، ۱۳۹۳). بعلاوه این دیگرام قادر به شناسایی علل تغییرات عملکرد یک فرآیند است. این علل از روی ارزیابی عملکردهای دوره‌ای که در سازمان انجام می‌شود، شناسایی خواهد شد. (سازمان بین المللی شفافیت برلین، ۲۰۱۰).

1. World Bank
2. derick
3. Parliamentary Center Canada
4. Berlin: Transparency International
5. Data Flow Diagram



شکل ۱: اهداف مدلسازی فرآیندی

### ۳-۴- شفافیت و پاسخگویی در دیدگاه جهانی

در کل ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد به عنوان مهمترین دستیافت‌های شفافیت فرآیندی از جمله ضروری‌ترین و اصلی‌ترین پایه‌های استحکام دولت‌ها و سازمان‌ها محسوب می‌شود. در سال ۱۹۹۳ سازمان شفافیت بین‌المللی در آلمان با هدف مبارزه با فساد و افزایش آگاهی در مورد آن تاسیس شده است. این سازمان به طور سالیانه اقدام به انتشار شاخص ادراک فساد می‌کند. سنجش فساد با استفاده از شاخص‌های نظیر فساد، اختلاس، رشوه‌گیری، خرید و فروش پست‌های دولتی، رشوه‌پذیری دستگاه قضایی، فساد مالی در میان سیاستمداران و مقام‌های دولتی و عدم مقابله کافی یا ناکارایی در پیکار علیه مواد مخدر است (سازمان شفافیت بین‌المللی، ۲۰۱۵). بنابر این هدف از سازمان شفافیت بین‌المللی از تعیین شاخص‌های مذکور، رشد اقتصادی کشورها و جلوگیری از سو استفاده مدیران از منابع ملی سازمان می‌باشد. این امر دولت را به سمت تحقق عدالت اجتماعی سوق می‌دهد. دولت‌ها موظفند برای تحقق اهداف و برنامه‌های کاری خود منابع مناسب و کافی (ورودی‌ها) را در اختیار سازمان‌های اجرایی قرار دهند. سازمان‌ها نیز موظفند از این منابع (مالی انسانی و تجهیزات) در بهترین وجه ممکن در راستای ارائه خروجی‌هایی با بالاترین کیفیت و متناسب با نیاز ذینفعان استفاده کنند. نظام بودجه‌ریزی عملیاتی می‌تواند به عنوان ابزاری کارآمد و موثر در جهت مدیریت صحیح عملکرد سازمان تعریف کرد. بر این اساس یکی از اهداف استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی، شفاف‌سازی عملکرد سازمان است که خود این موضوع می‌تواند پایه‌ای برای اهداف دیگر که تعیین کارایی و در نهایت اثر بخشی سازمان است.

ایران نیز بر این اساس در قانون "ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد" به منظور اثبات شفافیت فرآیندهای جاری ادارات وظایفی بر عهده دستگاه‌های اداری، اجرایی و نظارتی کشور گذاشته شده است مطابق ماده ۲۸ این قانون شورای دستگاه نظارتی کشور موظف است تا شاخص‌های اندازه‌گیری میزان سلامت اداری را تعیین کند و بر همین مبنا عملکرد سازمان‌ها ارزیابی شود، لذا بر اساس مبانی تعریف شده علمی، نظری و قانونی، شاخص‌های نه گانه به شرح ذیل اعلام شد (دبیرخانه شورای دستگاه‌های نظارتی کشور، ۱۳۹۴):

- |  |                        |                  |
|--|------------------------|------------------|
| ۱. قانون‌گرایی                         | ۴. نظارت و کنترل داخلی | ۷. آموزش         |
| ۲. استقرار توسعه سامانه‌های الکترونیکی | ۵. پاسخگویی            | ۸. شایسته‌سالاری |
| ۳. شفافیت                              | ۶. انضباط اداری و مالی | ۹. الگوی مصرف    |

جامع‌ترین تعریفی که می‌توان از شفافیت ارائه داد عبارتند از «دسترسی ضابطه‌مند، روشن و آسان ذی‌نفعان به قوانین، مقررات، مأموریت‌ها، وظایف، رویه‌های کاری، تصمیمات، اقدامات و فعالیت‌های دستگاه مرتبط با حقوق شهروندی» (دبیرخانه شورای دستگاه‌های نظارتی کشور، ۱۳۹۴). با توجه به شاخص‌های ذکر شده شورای دستگاه‌های نظارتی کشور به مسئله شفافیت و پاسخ‌گویی به صورت دو مقوله جداگانه پرداخته است. در این بخش شفافیت به مبحث روشن شدن روند کار می‌پردازد که جدول شماره (۱) به جزئیات شاخص‌های مرتبط پرداخته است (دبیرخانه شورای دستگاه‌های نظارتی کشور، ۱۳۹۴).

جدول ۱: شاخص‌های مرتبط با شفافیت از دیدگاه شورای دستگاه‌های نظارتی کشور

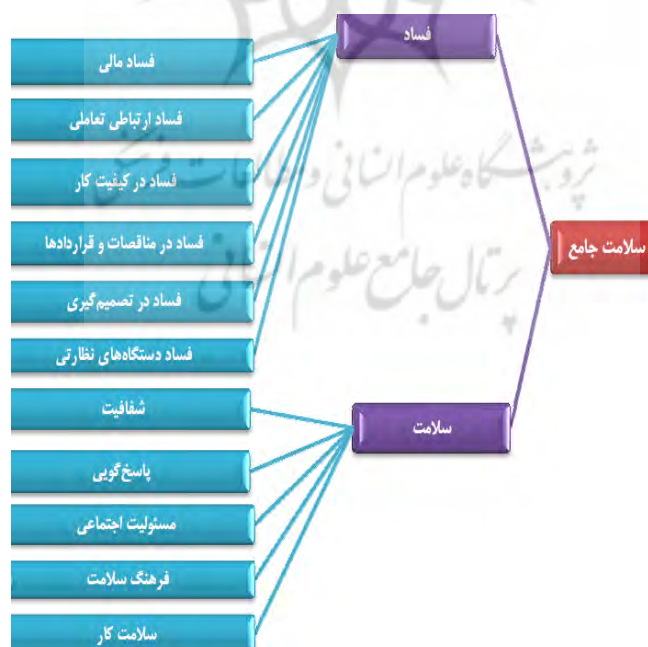
محور	عنوان محور	شاخص‌ها
الف	شفافیت قوانین و مقررات	شفاف سازی کلیه تصویب نامه ها ، دستورالعمل ها ، بخشنامه ها و آئین نامه های قابل بهره برداری برای ذینفعان
		اطلاع رسانی در خصوص حقوق و تکالیف مراجعہ کنندگان
		در دسترس قرار دادن کلیه قوانین و مقررات معتبر و حاکم بر دستگاه
ب	شفاف سازی مراحل انجام کار و فعالیت	در دسترس عموم قرار دادن اطلاعات مربوط به نوع خدمات قابل ارائه به ارباب رجوع به صورت مناسب
		اعلام اطلاعات مربوط به صدور مجوزها ، اعطای امتیازات ، معافیت های قانونی ، موافقت های اصولی ، مفاصاحساب ها و تسهیلات اعطایی
		شفاف و مستند سازی فرایند فعالیت ها و نیز تصمیم گیری ها در شوراها، کمیسیون ها ، کمیته ها و کارگروههای درون سازمانی
		ثبت و ضبط شفاف کلیه عملیات اداری در درگاه داخلی دستگاه
		اطلاع رسانی از فرآیندهای کاری و زمان بندی انجام کارها و مدارک مورد نیاز و فرم های مورد عمل
		تبیین استانداردها، معیارها و شاخصهای مورد عمل دستگاه ها
		درج مأموریتها، شرح وظایف دستگاه ها و واحدهای مربوط در دیدارگاه های عمومی
		مستند سازی مراحل انجام معاملات
ج	شفاف سازی معاملات	اطلاع رسانی لازم در خصوص مناقصات ، مزایده ها و ترک تشریفات از طریق پایگاه ملی اطلاع رسانی مناقصات و درج آن در سامانه معاملاتی سازمان بازرسی کل کشور
		فراخوان معاملات بزرگ و برگزاری مناقصه و مزایده عمومی در روزنامه های کثیرالانتشار
		تحویل تمامی اسناد مناقصه و مزایده به طور یکسان به همه داوطلبان در معاملات بزرگ
		وارد کردن متن قراردادها مربوط به معاملات متوسط و بالاتر و اسناد و ضمیمه آنها در پایگاه اطلاعات قراردادها
		نظام مند سازی فرآیند تهیه و تشخیص موارد عدم الزام به برگزاری مناقصه(موضوع ماده ۲۹ قانون مناقصات)
		وجود دستور العمل و فرایند شفاف مسیر ارتقای شغلی
د	شفاف سازی امور اداری و استخدامی	وجود دستور العمل در خصوص نحوه اعطای امتیازات قانونی و امور رفاهی به کارکنان
		اطلاع رسانی مناسب و به هنگام در خصوص امتیازات قانونی و امور رفاهی به کارکنان
		اطلاع رسانی مناسب در خصوص شرایط انتصاب مدیران و نحوه تحصیل آن
		اطلاع رسانی و ابلاغ مناسب دستور العمل در خصوص مسیر ارتقای شغلی به کارکنان دستگاه
		شفاف سازی مراحل جذب بکارگیری و استخدام کارکنان

### ۳-۵- جایگاه شفافیت در الگوی حکمرانی شهری خوب

حکمرانی شهری را می‌توان فرایندی دانست که بر اساس کنش متقابل میان سازمان‌ها و نهادهای رسمی اداره شهر از یک طرف و سازمان‌های غیردولتی و تشکل‌های جامعه مدنی از طرف دیگر شکل می‌گیرد. از جمله ویژگی‌های الگوی حکمرانی شهری می‌توان به «تداوم پذیری، حق و اختیار تصمیم‌گیری، عدالت، کارآمدی و اثربخشی، شفافیت و پاسخگویی، شهروندی و التزام مدنی و امنیت» دانست که دارای وابستگی متقابل‌اند و همدیگر را تقویت می‌کنند. طبق الگوی فوق، تصمیم‌گیری‌های مربوط به امور شهری با همکاری و همیاری حکومت، بخش خصوصی و جامعه مدنی اتخاذ می‌شود و سیاستگذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌های از بالا به پایین که توسط حکومت مرکزی انجام می‌شد را مورد چالش قرار می‌گیرد (کمانرودی کجوری و بیگدلی، ۱۳۹۳). از این منظر شفافیت در حکمرانی شهری به معنی جریان آزاد اطلاعات و قابلیت دسترسی سهل و آسان به آنها، برای تمامی ذینفعان مربوطه است. اطلاعات باید به اندازه کافی و به صورت قابل فهم در دسترس باشند و از طرف دیگر اتخاذ تصمیمات و اجرای آنها از قوانین و مقررات مشخصی پیروی کند همچنین مداخله کردن ذینفعان در جریان‌ات تصمیم‌گیری یکی از مهمترین ویژگی‌های این محور از مدیریت محسوب می‌گردد (دباغ و نفری، ۱۳۸۸).

### ۳-۶- اقدامات شهرداری تهران در رویه شفافیت فرآیندی

با توجه به مطالب ذکر شده، شهرداری تهران، به عنوان اصلی‌ترین نهاد خدمتگذار در مدیریت شهری، از جمله سازمان‌هایی است که گستره و بزرگی آن سبب شده است هر گونه پدیده‌ای در درون آن تأثیرات عمیقی بر حیات اجتماعی، اقتصادی و سیاسی در تهران و شاید کل ایران داشته باشد. از همین‌رو بحث شفاف‌سازی فرآیندهای جاری و کنترل آن توسط این سازمان از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است (Folescher, 2010). در این محث بخش مبارزه با فساد و ایجاد سلامت اداری و تعریف روالی مشخص در راستای توجیه پذیر کردن اقدامات خود، یکی از اولویت‌های مدیریت شهرداری است. در این راستا شهرداری تهران به منظور قانونمند نمودن روال کاری خود، متناسب سازی ورودی‌ها (منابع) با خروجی‌ها (محصولات و خدمات) یا همان سنجش کارایی و حرکت سازمان به سمت تحقق اهداف، اقدام به شفاف نمودن فرآیندهای خود و ارزیابی عملکرد سازمان در راستای تحقق این مهم در قالب دو مبحث نظام بودجه ریزی عملیاتی پرداخته است (کیم، ۲۰۱۴). از طرفی دیگر مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران طی مطالعات صورت پذیرفته نظامنامه‌ای را تحت عنوان سنجش سلامت و فساد اداری شهرداری تهران تدوین نموده است. مدل سنجش سلامت و فساد اداری شهرداری تهران شامل دو بخش سلامت و فساد است که در شکل شماره ۲ به شاخص‌های آن اشاره شده است (مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران، ۱۳۹۲).



شکل ۲: مدل سنجش سلامت و فساد اداری برای شهرداری تهران



منظور از شفافیت در این مستند، شفافیت بر میزان عملکرد کارکنان مطابق با معیارها و رویه‌های مقامات عمومی در اجرای وظایف‌شان اشاره دارد. در آن از شفافیت به عنوان زیر مجموعه سلامت اداری یاد شده است که ارزیابی آن بر مبنای معیارهای زیر صورت می‌گیرد. که با معیارهای تعریف شده در این بخش روالمند بودن پاسخگویی در راستای شفاف نمودن اقدامات کارکنان تعریف شده است.

### جدول ۲- معیارهای شفافیت از دیدگاه بخش سلامت و مبارزه با فساد اداری

میزان گشودگی در معیارها و رویه‌های کاری سازمان	شفافیت
میزان وضوح رویه‌های کاری	
میزان عملی بودن معیارها و رویه‌ها	
میزان پیروی از قوانین، قواعد و رویه‌های سازمانی	
تلاش‌های ضد فساد در فرآیندهای اجرایی سازمان و راه انداختن امور	
سهولت یا دشواری مطرح کردن ایرادها در سازمان	

با اشاره به مباحث قانونی زیر"

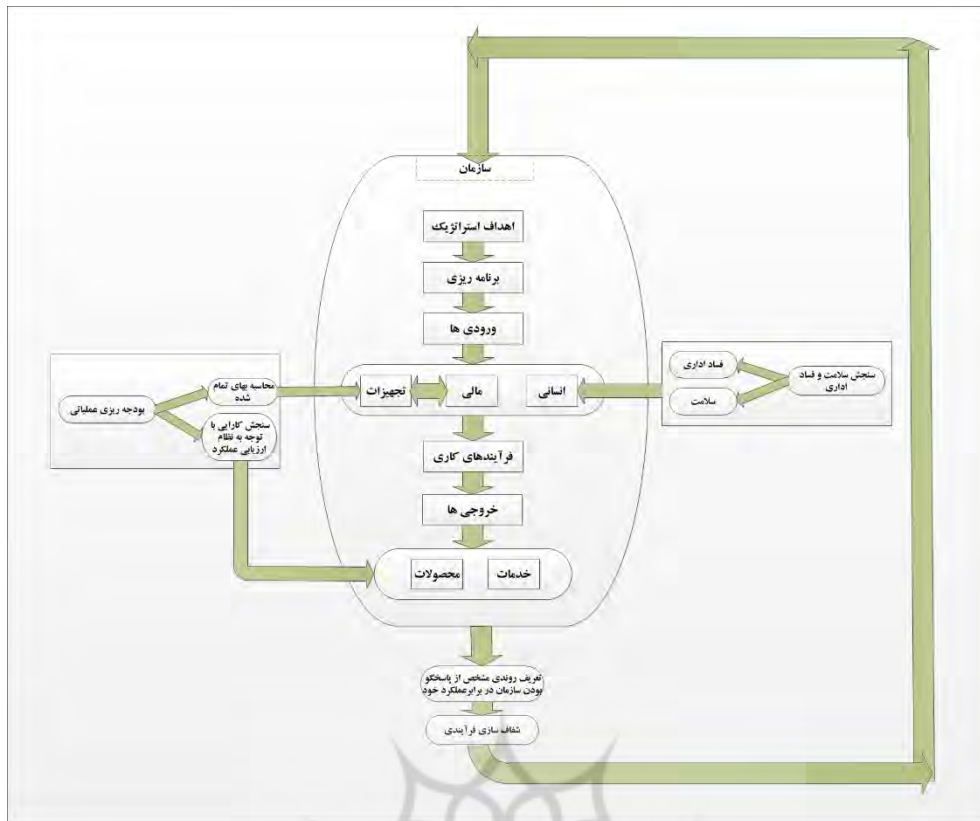
۱. ماده ۲۱۹ قانون برنامه پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران
۲. بند ۳۲ سیاست‌های کلی ابلاغی مقام معظم رهبری در خصوص برنامه پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران
۳. مواد ۱۴۴ و ۱۳۸ برنامه چهارم توسعه جمهوری اسلامی ایران
۴. بند ۱۰ سیاست‌های کلی اصلاح الگوی مصوب ابلاغی مقام معظم رهبری
۵. دستورالعمل اجرایی بودجه سال ۹۰ شهرداری تهران
۶. یکصد و نود و هشتمین مصوبه شورای اسلامی شهر تهران در سال ۱۳۸۸ در خصوص برنامه‌های اصلاح الگوی مصرف

نظام بودجه‌ریزی عملیاتی را می‌توان به عنوان ابزاری دانست که در راستای همسو سازی فرآیندها و فعالیت‌ها با اهداف و برنامه‌های سالیانه حرکت می‌کند. بنابراین ارتباط بین اعتبارات تخصیص یافته به دستگاه‌های زیر مجموعه با خروجی‌ها و پیامدهای آن‌ها، از طریق به کارگیری اطلاعات عملکردی در تخصیص منابع امکان پذیر است.

بر اساس آنچه گفته شد، سه موضوع اساسی ارزیابی عملکرد سازمانی، محاسبه بهای تمام شده و برنامه‌ریزی در راستای کارایی و اثربخشی سازمان تعریف می‌شود. با احصاء کلیه اقدامات شهرداری و محاسبه بهای تمام شده برای هر خدمت، فعالیت و برنامه و نیز تهیه اطلاعات عملکردی نسبت به شفاف سازی و چگونگی هزینه کرد اعتبارات و کانال گردش اعتبارات اقدام می‌شود. پس از شفاف شدن فرآیند گردش هزینه‌ها تلاش خواهد شد با اعمال اصلاحات لازم از طریق آموزش، تجدید ساختار پیوستگی بین نتایج حاصل از ارائه خدمات و اهداف مورد انتظار از تدوین برنامه بررسی گردیده و در صورت لزوم تغییراتی در تعداد و نوع خدمات متناسب با اهداف داده خواهد شد (مهیدیان فر و همکاران، ۱۳۸۹).

### ۳-۷- الگوی پیشنهادی پیاده‌سازی شفافیت فرآیندی در شهرداری تهران

با توجه به آنچه تاکنون مطرح شد شفافیت و شفافیت فرآیندی در شهرداری را می‌توان راهکاری در راستای اطلاع رسانی دقیق، پاسخگویی و توجیح پذیر بودن اقدامات شهرداری برای ذینفعان عنوان کرد به نحوی که منابع اختصاص داده شده به فرآیندها به طور موثر به خدماتی کارا تبدیل شوند (کیم، ۲۰۱۴). الگوی شکل شماره ۳ به عنوان پیشنهاد در راستای شفاف سازی و پاسخگو بودن شهرداری در قبال اقدامات اجرایی خود است. برنامه ریزی‌های سالیانه در راستای تحقق اهداف استراتژیک صورت می‌گیرد. برای اجرایی شدن برنامه‌های فوق باید منابع (مالی، انسانی و تجهیزات) مناسب در نظر گرفته شود. این منابع در حقیقت ورودی‌های لازم برای انجام فرآیندهای سازمان خواهد بود تا خروجی‌ها (خدمات و محصولات) متناسب با نیازهای ذینفعان اصلی سازمان تامین شود. در روند فوق، توجیح پذیر بودن اقدامات صورت گرفته و اثر بخشی خروجی‌ها، با محاسبه بهای تمام شده و برنامه ارزیابی عملکرد بررسی می‌شود. از طرفی با استقرار دو شاخص فساد اداری و سلامت از عملکرد صحیح پرسنل در حدود شرح وظایفشان در مقابل ذینفعان اطمینان حاصل می‌شود. از ماحصل دو برنامه نظارتی مذکور علل مشکلات ریشه یابی شده و روالی مشخص در راستای پاسخگو بودن سازمان از عملکرد خود تعریف می‌شود. در نهایت سازمان قادر به آگاه سازی ذینفعان خود از عملکرد و منابع صرف شده خواهد بود و این به معنی شفافیت سازی عملکرد و فرآیندهای سازمانی برای ذینفعان خواهد بود. از نتایج آن در ارتقاء برنامه ریزی شهرداری در راستای تحقق اهداف کلی در دوره های آتی استفاده می‌شود.



شکل ۳- الگوی پیشنهادی شفافیت و شفافیت فرآیندی

#### ۴- نتیجه گیری

شفافیت را می‌توان دستیابی سریع و آسان به اطلاعات تعریف کرد. شفافیت می‌تواند وجود هر انحرافی از عملکرد سازمان در دستیابی به اهداف، را با اطمینان کامل نمایش دهد و کمک می‌کند این انحرافات به حداقل ممکن برسد. در این صورت یک سازمان قادر به ردیابی عملکرد خود در قبال ورودی‌ها (منابع) به چرخه کاری و سنجش کارایی و اثربخشی اقدامات و پرسنل خود خواهد بود. در نتیجه سازمان‌ها به نهادی پاسخگو در مقابل رفتار خود تبدیل می‌شود. شفافیت و پاسخگویی راهکاری موثر در مبارزه با فساد برای سازمان است. پاسخگویی پیش نیاز اساسی برای ممانعت از سوء استفاده از قدرت می‌باشد و تضمینی برای این است که قدرت با بیشترین درجه ممکن از کارایی، تاثیرگذاری، تناسب، آینده‌نگری و تدبیر به سوی دستیابی به اهداف اصلی پذیرفته شده حرکت کند.

پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران، اصلاح نظام اداری همواره به عنوان یک اصل و ضرورت غیر قابل انکار مورد بحث و تأکید بوده که در نهایت، منجر به صدور فرمان تاریخی مقام معظم رهبری در ۱۳۸۰/۰۲/۱۰ برای مبارزه با فساد اداری و اقتصادی گردید. در این راستا دبیرخانه شورای دستگاه نظارتی کشور مطابق بند ۲۸ قانون "ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد" در راستای شفاف نمودن فرآیندها و پاسخگو بودن سازمان در مقابل عملکرد خود اقدام به شناسایی شاخص‌های ۹ گانه مبارزه با فساد نموده است که در آن شفافیت و پاسخگویی مستقلاً به عنوان دو شاخص اصلی پرداخته‌است (دبیرخانه شورای دستگاه‌های نظارتی، ۱۳۹۴).

لذا برای دستیابی به این مهم وجود یک نظام پایش و اندازه‌گیری فرآیندها و فعالیت‌های سازمان که قادر باشد هرگونه انحراف از برنامه‌های تدوین شده در راستای تحقق اهداف را مورد بررسی قرار دهد ضروری است. بر این مبنا سازمان‌ها باید راهکاری را پیاده سازی نمایند که بتواند کارایی و اثر بخشی خروجی‌ها (خدمات و محصولات) خود را در قبال ورودی‌ها (منابع مالی، انسانی و تجهیزات) به اثبات برسانند و بتوانند از عملکرد خود دفاع نمایند لذا با مشخص بودن مراحل انجام فرآیندهای کاری و شناسایی علل پیشامدن مشکلات و حذف آن‌ها و همچنین مراحل فاقد ارزش افزوده، می‌توان راهکارهای بهبود را در سازمان برنامه ریزی نمود و روالی برای پاسخگو بودن سازمان در قبال عملکرد خود طراحی نمود. مهمترین و اثر بخش‌ترین ابزار برای دستیابی به اطلاعات در مورد روند جریان داده‌ها در سازمان که می‌تواند نقش بسزایی در شناسایی و تعیین علل تغییرات سازمان و برنامه ریزی در راستای بهبود مستمر داشته باشد، تعریف یک نظام مدون شفاف سازی فرآیندی است. بنابراین شفاف‌سازی فرآیندها و

اقدامات سازمانی برای ذینفعان چه در راستای اطلاع رسانی و چه در جهت پاسخ گویی باید یکی از اولویتهای کاری مدیران ارشد باشد.

در شهرداری تهران به منظور تحقق این مهم، برنامه‌های گسترده‌ای تعریف شده است که از آن جمله می‌توان از نظام بودجه-ریزی عملیاتی و بحث سلامت اداری نام برد. در این تحقیق با تلفیق این دو مبحث الگویی را برای استقرار این مهم در شهرداری تهران پیشنهاد دهد.

نهایتاً باید عنوان نمود که اگرچه در ایران برنامه‌های زیادی برای مبارزه با فساد، طراحی و به اجرا درآمده اما در این رابطه موفقیت اندکی حاصل شده است که میتوان دلیل اصلی آن را این چنین بیان کرد که برنامه‌های صورت گرفته از سوی دولت‌ها غالباً بر روی تنبیه و مجازات متخلفین متمرکز بوده است بجای آنکه بر پیشگیری از بروز فساد تأکید داشته باشد با فرهنگ سازی و بررسی تاثیر آن به عنوان یک عامل پیشگیرانه در بروز فساد اداری می‌توان اقدامی جدی بعمل آورد (ربیعی و آصف ۱۳۹۱).

ایجاد ساختار مناسب، شکستن اقدامات کلی به اجزا، جاری سازی قوانین و الزامات به فعالیت‌ها، اولویت بندی فعالیت‌ها و تعیین نقش و جایگاه ذینفعان در مشارکت و تصمیم گیری، پیشنهاد می‌گردد اقدام به طراحی ماتریس واگذاری مسئولیت‌ها (RAM) شود. این ماتریس بیانگر ارتباط بین فعالیت‌ها و مسئولیت‌های مرتبط با هر فعالیت‌ها است. بنابراین می‌توان از آن به عنوان ابزاری در راستای تحقق شفافیت فرآیندی در سازمان نام برد (توسلی حجتی و علایی جوردی، ۱۳۹۳). بعلاوه باید عنوان نمود با توجه به اقدامات مدیران شهری در بخش شفافیت فرآیندها، کاستی‌های موجود در این بخش و روند ارائه اطلاعات مکفی به کلیه ذینفعان پیشنهاد می‌شود در بخش بهبود مستمر و ارائه روند فرآیندی برای این موضوع مجدداً تلاشی صورت پذیرد. نیاز مطابق با نتایج مطالعات صورت پذیرفته شاخص‌های شفاف

در این راستا پیشنهاد می‌شود در شناسنامه فرآیندهای حوزه‌ها جایگاهی درج شود و نقش هر یک از افراد در فرآیندها مشخص شود. لذا بر اساس آن می‌توان مراحل مختلف فرآیند و وظایف افراد در تحقق آن را تعیین کرد و برنامه‌ریزی‌های آتی صورت پذیرد. لذا باید با تاکید بیشتر بر استقرار چرخه ۹گانه FOCUS PDCA در شهرداری اقدام نمود.

## منابع

۱. اخوان صراف، احمد رضا (۱۳۸۹). پیاده سازی مدل مناسب مهندسی مجدد فرآیند، همایش ملی چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های ایرانی، ۱۵.
۲. اداره مطالعات و مقررات بانکی (۱۳۸۵). بهبود شفافیت در بانک، کمیته نظارت بر بانکداری بال، س ۱.
۳. اسکندری، ناصر، محمدی، سید محمد و پروین عبدالهی (۱۳۹۴). مدل فرآیندی فراگیر کاربردی در شرکت توزیع نیروی برق استان البرز، نشریه مدیریت دولتی، سال ششم، شماره ۲۸.
۴. ایلکاء، راحیل، میعی، علی (۱۳۹۳). بهبود مستمر با رویکرد FOCUSE PDCA در افزایش بهره وری مطالعه موردی شرکت توزیع نیروی برق تهران، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و مهندسی صنایع، ۲۷.
۵. پوررضا کریم سرا، ناصر (۱۳۹۶). راه مهار «رانت اطلاعات» در شهر تهران، روزنامه دنیای اقتصاد، سال پانزدهم، شماره ۴۱۶۹ دوشنبه ۲۴ مهرماه.
۶. توسلی حجتی، زهرا، فرشته علایی جوردی (۱۳۹۳). تدوین ماتریس مسئولیت-فعالیت سامانه پدیدآوری طرح‌ها پروژه‌های سرمایه گذاری در نظام فنی اجرایی کشور، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و مهندسی صنایع، ۱۸.
۷. دباغ، سروش و ندا نفری (۱۳۸۸). تبیین خوبی در حکمرانی خوب، نشریه مدیریت دولتی، سال اول، شماره ۳.
۸. دبیرخانه شورای دستگاه‌های نظارتی کشور (۱۳۹۴). شاخص‌های اندازه گیری میزان سلامت اداری.
۹. دفتر مطالعات سیاسی (۱۳۸۴). پاسخگویی: مسائل و ابعاد.
۱۰. ربیعی، علی و هاجر آصف (۱۳۹۱). نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری، مدیریت دولتی، س ۴. ش ۱۰: ۱۳.
۱۱. ساریخانی، عادل و روح‌الله اکرمی سراب (۱۳۹۲). کارکردهای پیشگیرانه شفافیت در سیاست جنایی، مجله حقوقی دادگستری، سال سیزدهم، شماره ۸۲.
۱۲. کامرودی کجوری، موسی و محمد بیگدلی (۱۳۹۳). بررسی تطبیقی برنامه‌های توسعه شهری با اصول حکمرانی خوب، مطالعات شهری، سال سوم، شماره ۱۱.
۱۳. لفت ویچ، آندریان (۱۳۷۸). دمکراسی و توسعه، ترجمه علیقلیان، احد و افشین خاکباز، تهران: انتشارات طرح نو.
۱۴. مجلس شورای اسلامی ایران (۱۳۹۰). قانون بهبود مستمر محیط کسب و کار، س ۹۰، ش ۵۰۰/۷۵۰۲۷.
۱۵. معصومی راد، رضا (۱۳۹۰). نقش حکمروایی خوب شهری بر کیفیت زندگی شهری، جامعه شناسی شهری، سال دهم، شماره ۱۲۱.

۱۶. مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران (۱۳۹۲). نظام نامه سنجش سلامت و فساد اداری شهرداری تهران، معاونت مطالعات و برنامه ریزی مدیریت امور اجتماعی اقتصادی، مدیریت مطالعات و زیر ساخت‌های مدیریتی مالی.
۱۷. مهدیان فر، مهدی، نوری بایگی، مریم و احسان سالاری (۱۳۸۹). نظام بودجه ریزی عملیاتی، نشریه داخلی طرح و برنامه، س ۵، ش ۱: ۳۹.
18. Birkinshaw, Patrick (2010). Freedom of Information (The Law, the Practice and the Ideal), Cambridge: Cambridge University Press.
  19. Bovens, Mark (2012). Information Rights: Citizenship In The Information Society, Retrieved may 8 from http.
  20. Brodbeck, Karl-Heinz (2004), TRANSPARENZ ALS ETHISCHER WERT; Paper for the Second Finance & Ethics Congress, VOL 3, No:38-56.
  21. Cate, Fred field : Annette, Mc Bain, James (1994). The Right to Privacy and the Public's Right to Know: The "Central Purpose" of the Freedom of Information Act, ADMINISTRATIVE LAW REVIEW, Vol 9. No 46, 33.
  22. Competition Agency transparency practice (2013), ICN Agency effectiveness project on investigative process, International competition network.
  23. Derick W (2001). Brinkerhoff, "Taking Account of Accountability; A Conceptual Overview and Strategic Options", U.S. Agency for International Development, Center for Democracy and Governance, Implementing Policy Change Project phase 2, Washington, D.C
  24. Folscher, Alta (2010). Budget transparency new frontiers in transparency and accountability, TAI new frontiers.5
  25. <http://www.presseurop.eu/fr/content/article/449741-la-transparence-contre-la-corruption>
  26. <http://193,174,81,9/professoren/bwl/brodbeck/pp7/bro-trans.pdf>.
  27. Kim. John. M (2014), From line item to program budgeting, Korean institute of public finance.
  28. Lindstedt, Catharina; Naurin, 2012. Daniel; Transparency Against Corruption, 2006. Retrieved may 5, from [http://www.qog.pol.gu.se/digitalAssets/1358/1358046\\_transparencyagainst-corruption-accepted-version\\_.pdf](http://www.qog.pol.gu.se/digitalAssets/1358/1358046_transparencyagainst-corruption-accepted-version_.pdf)
  29. International finance corporation (IFC) world bank group (2007). Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets.
  30. Martin, Bria (1998). Information Liberation: Challenging the Corruptions of Information Power, London: Freedom Press.
  31. Mendel, Toby (2000). freedom of information a comparative legal survey, United national education, scientific and cultural organization.
  32. Parliamentary Center Canada and World Bank (2000). Controlling Corruption: A Parliamentarian's Hand Book, www. World bank. Org.
  33. Transparency International; Corruption Perceptions Index 2011 ,
  34. Transparency International; Corruption Perceptions Index 2010
  35. Transparency International the global coalition against corruption (2015). Transparency International corruption perception index, EY building a better working world.
  36. World Bank, Anticorruption in Transition Countries (2000). Washington, D.C. U.S.A.