

## ارائه مدل شفافیت سازمانی در ارتباط با توانمندسازی

### جهت استقرار اعتماد سازمانی مدیران

(مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران)

حسنا کاشف\*

مریم تقوایی یزدی\*\*

کیومرث نیازآذری\*\*\*

#### چکیده

پژوهش حاضر باهدف تبیین نقش شفافیت سازمانی در ارتباط با توانمندسازی به منظور استقرار اعتماد سازمانی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران. با رویکرد آمیخته صورت پذیرفت. جامعه آماری بخش کیفی شامل ۱۲ نفر از مدیران اجرایی دانشگاه با روش نمونه‌گیری هدفمند و در بخش کمی از ۷۵۰ نفر جامعه آماری، ۲۵۴ نفر حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای تعیین گردید. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و در بخش کمی سه پرسشنامه محقق ساخته شفافیت سازمانی، توانمندسازی و اعتماد سازمانی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری در بخش کیفی و در بخش کمی از تحلیل عاملی اکتشافی - تأییدی استفاده شد. پایایی و روایی به ترتیب با محاسبه ضریب الفای کرونباخ، و روایی محتوا و سازه، به روش تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار گرفت. جهت برازش مدل و آزمون فرضیه‌ها از نرم افزار **Spss** و **Smart PLS** استفاده شد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های عمیق نشان داد شفافیت سازمانی از ۱۵ زیرمولفه و ۴ بعد اصلی "مالی، مدیریتی، فناوری و ساختاری" که به ترتیب بیشترین اثرگذاری را در شفافیت سازمانی داشته‌اند، تشکیل گردیده است. همچنین شفافیت سازمانی و ابعاد آن با توانمندسازی مدیران با ضریب استاندارد ۰/۹۹۱ و اعتماد سازمانی با ضریب استاندارد ۰/۳۲۳ رابطه مستقیم و معناداری داشته و شاخص **GOF** (۰/۶۳۲) نشان داد، مدل پیشنهادی، دارای برازش مناسب است.

**واژه‌های کلیدی:** اعتماد سازمانی، توانمندسازی، شفافیت سازمانی، مدیران دانشگاه آزاد اسلامی

\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری، ساری، ایران.

\*\* استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران. (نویسنده مسئول)

\*\*\* استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

## مقدمه

دنیای ما دنیای سازمانهاست که گرداننده اصلی آن انسان‌ها می‌باشند. در عصر دانی که گستردگی ارتباطات مرزهای جغرافیایی را درهم نوردیده، سازمان‌ها برای بقا و بالندگی به منابع انسانی فرهیخته و دانش محور نیاز دارند تا به واسطه کارایی، تخصص و توانمندی آنان چارچوبی برای افزایش اثربخشی سازمان مهیا نمایند. گرچه در عرصه رقابت کنونی، سازمان‌ها با توسل به عامل کلیدی توانمندسازی، می‌توانند گامی فراتر از سایر رقبا در پیش گیرند ولی برای حصول این مقصود، لزوم ایجاد و ارتقا اعتماد در سازمان بسیار حائز اهمیت است. چراکه نقش نیروی انسانی توانمند و کارآ به عنوان نقطه ثقل سازمان، هنگامی تبلور می‌یابد که افراد با اعتقاد، باور و اطمینان به یکدیگر در محیطی صمیمانه و به دور از بی اعتمادی باهم تشریک مساعی کنند. در سالهای اخیر شفافیت سازمانی مورد توجه محققین بسیاری قرار گرفته و به کرات در مباحث و گفت‌وگوهای تجاری، مالی با تأکید بر اصول اخلاقی مرتبط با افشا اطلاعات و پاسخگویی اجتماعی سازمانها مورد استفاده قرار گرفته، چراکه فقدان شفافیت به عنوان یکی از اساسی‌ترین عوامل ایجاد بحران سازمانها شناخته شده است (هلند<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

همانطور که لی و ژوزف<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) معتقدند سازمان‌های شفاف، بر اساس یک فرهنگ مبتنی بر شفافیت و پاسخگویی عمل می‌کنند. این سازمان‌ها در قبال مردم، بسیار باز (علنی)، گشوده و پاسخگو هستند. از آنجاییکه در سازمان‌ها حساس‌ترین نقش منابع انسانی توسط مدیران اجرایی ایفای می‌گردد. این پژوهش نیز با هدف تبیین ارتباط شفافیت سازمانی با توانمندسازی به منظور استقرار اعتماد سازمانی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران با رویکردی آمیخته صورت پذیرفت. بر همین اساس در پژوهش حاضر هدف پاسخگویی به پرسشهای زیر بود: (۱) ابعاد و مؤلفه‌های اصلی شفافیت سازمانی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران کدامند؟ (۲) ارتباط شفافیت سازمانی با توانمندسازی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران چگونه است؟ (۳) ارتباط شفافیت سازمانی با اعتماد سازمانی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران چگونه است؟ (۴) مدل پیشنهادی ارتباط بین شفافیت سازمانی با توانمندسازی، جهت استقرار

---

1. Holland

2. Lee & Joseph

اعتماد سازمانی مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران چگونه است؟ (۵) درجه تناسب مدل ارائه شده با توجه به مؤلفه‌های پژوهش چگونه است؟ بنابراین نظریه کازاک و فانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) شفافیت از لحاظ نظری معانی متعددی دارد، و براساس تحقیقات میشر و برچ<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) تحلیل‌های امروزی شفافیت بر یک مفهوم گسترده، معین، و دقیق متکی می‌باشد و در تحقیقات خود شفافیت را به عنوان قابلیت رویت و استنتاج اطلاعات بررسی نمودند (میشر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵: ۱۸۷) لینستد و نارین در توضیح مفهوم شفافیت چنین می‌گویند: شفافیت بر قابلیت دسترسی به اطلاعات دلالت دارد، از لحاظ لغوی، شفافیت به معنای "امکان نگاه کردن به درون یک چیز است" به منظور فهمیدن آنچه در آن می‌گذرد. (لینستد و نارین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷) استراژن<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) معتقد است شفافیت موضوعی است که بواسطه انتظارات بازیگران اصلی سازمان از قبیل مدیریت ارشد، مشاوران، متخصصان و سایر ذی‌نفعان سازمان پدید می‌آید. از آنجاکه ماهیت و ذات شفافیت بستگی به نگرش و دیدگاه افراد در سازمان دارد، لذا باید شناخت کاملی از ذینفعان متعدد خود، علایق و تمایلات آنها داشته باشند (نلسن و مدسن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹). در تعریفی دیگر بیان نمودند، شفافیت به مجموعه‌ای از شیوه‌های سازمانی اشاره دارد که حاکمیت خوب و فرآیندهای دموکراتیک را ارتقاء می‌دهند (کریستین و چنی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵) و به عقیده برچ و میچر<sup>۸</sup> (۲۰۱۳) شفافیت دارای دو بعد مشترک لازم و ملزوم است یعنی هم باید قابل استنتاج باشد (بدین معنا که کامل و قابل دسترس باشد) و هم محسوس باشد. بگونه‌ای که اطلاعات بتواند منجر به دستاورد دقیق شود (گریگوری<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵).

ظهور ابتکارات اجتماعی و حرفه‌ای برای افزایش شفافیت در زمینه‌های مختلف باعث شده است دانشمندان نقش شفافیت در روابط عمومی و دیگر زمینه‌ها را در نظر بگیرند. با وجود اذعان به نتایج مثبت برآمده از شفافیت از سوی کسانی که آن را به کار

1. Kosack & Fung
2. Michener & Bersch
3. Gregory
4. Lindsted & Naurin
5. Strathern
6. Nielsen & Madsen
7. Christensen & Cheney
8. Bersch & Michener
9. Gregory

بسته بودند، باز هم یک عدم توافق مفهومی در رابطه با اجزای دقیق تشکیل دهنده شفافیت وجود دارد. به عنوان مثال، شفافیت در بعضی مواقع به عنوان مترادفی برای "پاسخگویی" مورد استفاده قرار گرفته است. (کریستین و کورنلیس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). در حالی که Heim و Craft (۲۰۰۸) بر این عقیده اند که شفافیت در جایگاه پاسخگویی سازمانی، نقش مهم و مفیدی ایفا می‌کند اما اظهار می‌دارند که شفافیت و پاسخگویی دو مفهوم متمایز از هم هستند. از طرفی محققان دیگر معتقدند که پاسخگویی جنبه‌ای از شفافیت است و باید در تجزیه و تحلیل‌های شفافیت گنجانده شود. (کرایگو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). همانگونه که (ویلیامز، ۲۰۰۵) بیان نموده این فقدان اجماع مفهومی همراه با تحقیقات تجربی محدود، مانع تحقیقات علمی در زمینه شفافیت شده و همچنین موجب محدود شدن توانایی فعالان این عرصه برای اجرای عملکردهای ارتباطی می‌شود که رویکردهای سازمانی همراه با شفافیت رادر بر می‌گیرد (هلند<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

در باب ابعاد شفافیت سازمانی از دیدگاه صاحب نظران می‌توان به پژوهش‌های زیر اشاره کرد. کلارک<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۵) عناصر اصلی شفافیت مدیریت سازمانی رامبتنی بردسترسی به اطلاعات کاملاً بروز، صحیح و مشارکت عمومی افراد در تصمیم‌گیری و دسترسی به نتایج آن می‌دانند. جابنون<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) ابعاد شفافیت سازمانی که بتواند تضمین کننده کیفیت درآموزش باشد را درسه فاکتور مهم الف - شایسته سالاری در استخدام ب - ارزیابی دانشجویان و اعضای هیئت علمی، ج - انصاف در اعطای بودجه‌های تحقیقاتی معرفی کرد. رازالی و ادنان<sup>۶</sup> به نقل از جیل<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) شاخص‌های شفافیت سازمانی رامبتنی بر ۵ ویژگی عمده ۱ - سنجش عملکرد ۲ - اصول بنیادی بازار (دادوستد) ۳ - لیست کردن ابزار ۴ - محیط قانونی و نظارتی ۵ - فرایند معامله می‌دانند. راولینز<sup>۸</sup> (۲۰۰۸) نظریه‌های شفافیت را بررسی کرد، و در مبانی نظری مربوط به

1. Christensen & Cornelissen
2. Craig, Ngondo, & Flynn
3. Holland
4. Clark
5. Jabnoun
6. Razali & Adnan
7. JLL
8. Rawlins

شفافیت، به تعریف عملیاتی که توسط هیس بیان شده است بعد چهارمی با عنوان «پنهانکاری» اضافه نمود، وی چهار بعد «اطلاعات واقعی، مشارکت کارکنان، پاسخگویی، و پنهانکاری» را که عامل معکوس اندازه گیری در مقابل صراحت بود، به عنوان ابعاد شفافیت سازمانی مطرح کرد. هیس (۲۰۰۰) ابعاد سازمان شفاف را بدین شرح توصیف کرد: دسترسی عمومی به تمام اطلاعات (اعم از مثبت یا منفی) که از نظر قانونی به شیوه‌ای دقیق، به موقع، متعادل، و بدون ابهام قابل انتشار باشد، تابه هدف افزایش توانایی استدلال و درک عموم مردم و پاسخگویی سازمان‌ها در برابر اعمال، سیاست‌ها و شیوه‌های خود محقق شود. (کاترل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). بوشمن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۴) چارچوبی برای شفافیت سازمان مطرح کردند، آن‌ها «گزارش دهی سازمان، دسترسی به اطلاعات خصوصی و انتشار اطلاعات» را در این چارچوب قرار دادند. بالکین (۱۹۹۹) سه نوع شفافیت "اطلاعاتی، مشارکتی و پاسخگویی" را شناسایی کرد. به منظور درک بهتر چگونگی مفهوم سازی شفافیت درون و برون رشته‌ای، یک تحلیل محتوا از مقالات علمی که به شفافیت اشاره داشتند، انجام دادند. فقط ۱۳ مقاله از ۱۰۵ مقاله در تجزیه و تحلیل‌های خود شفافیت را به وضوح تعریف کردند. این موضوع حاکی از مسئله‌ای تأثیر گذار است که تحقیقات شفافیت را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ فقدان توافق مفهومی در میان محققان مانع از درک ماهیت شفافیت و مکانیسم‌های محرک شفافیت می‌شود (ومیر وراز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲).

توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا، موجبات برتری رقابتی و تعالی سازمان را فراهم می‌آورد. توانمندسازی، ساختاری است که می‌تواند سنت‌ها را بشکند. در سازمان‌های توانمند، کارکنان راه‌های بیشتری برای حل مشکلات خود در پیش دارند در این سازمان‌ها توانمندسازی در واقع تمرین اعتماد کردن به یکدیگر در زمینه آموزشی، تبادل آرا و احترام به یکدیگر است (میرمحمدی و همکاران، ۱۳۹۶) توانمندسازی کارکنان عمدتاً با اشتراک دانش، بهبود توانایی فکری، و استقلال در طول تصمیم‌گیری درک می‌شود (کریم و رحمان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲) شاین و کای<sup>۵</sup> (۲۰۰۶)، معتقدند

1. Cotterrell
2. Bushman & al
3. Wehmeier & Raaz
4. Karim & Rehman,
5. Cai & Shin

آموزش، مزایای متعددی برای کارکنان به لحاظ گسترش دانش، مهارت، کارآمدی و توانایی‌های اعضای تیم و بهبود پیشرفت شغلی فراهم می‌آورد. (هانایشا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶)

درواقع سازمانی که کارکنان آن توانمند شده‌اند، کارکنان برای ایفای نقش و تحقق اهداف سازمانی احساس عدم توانایی نمی‌کنند، لذا بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره می‌شوند کارهای بزرگ را بر کارهای روزمره، جرأت را بر احتیاط و آزادی عمل را بر وابستگی ترجیح می‌دهند و می‌توانند ایده‌های خوبی آفریده و بدان جامه عمل بپوشانند و ضمن اینکه مسئولیت اقدامات خود را به عهده می‌گیرند، در هر شرایطی پاسخگوی عملکرد خود می‌باشند. رهبران با اظهار اطمینان از توانایی و عملکرد سطح بالای زیردستان، ضمن افزایش مهارت‌ها و شناخت دستاوردهای آنان، حس خوداثربخشی را ترویج می‌کنند. (اوزارال<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

### روش

این پژوهش با رویکرد ترکیبی از طریق تلفیق روش‌های کیفی و کمی (آمیخته<sup>۳</sup>) و از حیث بعد محیط، از نوع میدانی و از نظر هدف کاربردی<sup>۴</sup> است. مشارکت کنندگان بخش کیفی پژوهش تعداد ۱۲ نفر از مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران که از تخصص، خبرگی و سوابق اجرایی در سطوح تصمیم‌گیری دانشگاه برخوردار بودند به روش نمونه‌گیری هدفمند (شیوه‌ی گلوله برفی) انتخاب گردیدند، جامعه آماری بخش کمی پژوهش، شامل کلیه مدیران (رؤسای واحدها، معاونین، رؤسای دانشکده‌ها، مدیران گروه‌ها، مدیران معاونت‌ها و مسئولین امورات دانشکده‌ها) و از روش توصیفی - پیمایشی که براساس آمار دبیرخانه هیأت امنای استان مازندران ۷۵۰ نفر بوده با استفاده از فرمول کوکران و نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای حجم نمونه ۲۵۴ نفر در نظر گرفته شد. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته بود که برای حصول اطمینان از روایی بخش کیفی و دقیق بودن یافته‌ها، از نظرات ارزشمند اساتید و خبرگان دانشگاهی استفاده شد. در بخش کمی از سه پرسشنامه محقق ساخته شفافیت سازمانی با ۵۰ گویه در چهار بعد اصلی (مدیریتی، مالی، ساختاری، فناوری) و ۱۵ مؤلفه

1. Hanaysha
2. Ozarall
3. Mixed Approach
4. Applied

و پرسشنامه محقق ساخته توانمندسازی با ۳۳ گویه در ۹ بعد و پرسشنامه محقق ساخته اعتماد سازمانی با ۱۷ گویه در ۵ بعد که براساس مصاحبه‌های بخش کیفی و ادبیات و پیشینه تحقیق استخراج و براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی و پس از اصلاحات نهایی توزیع گردید. برای محاسبه روایی پرسشنامه از روایی صوری، محتوا و سازه استفاده گردید که روایی محتوایی پرسشنامه توسط خبرگان دانشگاه مورد تأیید قرار گرفت و برای بررسی روایی سازه، از دو معیار روایی همگرا و واگرا، که مختص مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد PLS است استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی تاییدی میزان بار عاملی تمامی سؤالات و گویه‌ها بالای ۰/۴ و عدد معناداری  $t$  نیز بیشتر از  $t=1/69$  رانشان داد، لذا روایی همگرا این متغیرها تأیید گردید. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ توسط نرم افزار Spss و پایایی ترکیبی از نرم افزار Smart PLS استفاده گردید، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ابعاد مدل به صورت جداگانه برای هر پرسشنامه ضمن تفکیک ابعاد مولفه‌ها محاسبه گردید که مقادیر بالای ۰/۷ برای هر دو معیار بیانگر پایایی مناسب پرسشنامه‌ها بود.

### یافته‌ها

الف) یافته‌ها در بخش کیفی: یافته‌های کیفی این پژوهش حاصل بررسی و تحلیل مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی انجام شده با مشارکت کنندگان (خبرگان) می باشد که بدین منظور محتوا و موارد کلیدی مربوط به هر مصاحبه نیمه ساختار یافته، از طریق گوش دادن به مصاحبه‌های ضبط شده و مطالعه یادداشت برداری‌های حین مصاحبه، نکته‌های کلیدی و اساسی از داخل هر مصاحبه استخراج و بادسته‌بندی موارد و نکات کلیدی در قالب اصطلاحات حرفه‌ای، برچسب‌گذاری لازم انجام گرفت و پس از تنظیم و سازماندهی داده‌ها، به دقت آنها را تحلیل نموده و به فرایند پیچیده بیرون کشیدن معنا از داده‌ها از طریق کدگذاری باز<sup>۱</sup>، کدگذاری محوری<sup>۲</sup>، به عرضی پارادایم منطقی مشارکت کنندگان از نظریه‌ی در حال تکوین پرداخت.

- 
1. Open Coding
  2. axial Coding

جدول ۱. نمونه‌ای از مفاهیم استخراجی اولیه شفافیت سازمانی در فرآیند مصاحبه و کدگذاری

کد مصاحبه شوندهگان	مفاهیم استخراجی اولیه شفافیت سازمانی	کدگذاری باز	کدگذاری محوری
	<p>* تمایل مشارکت در امور مهم سازمانی، * توجه به نظرات کارشناسان قبل از اتخاذ تصمیمات مدیریتی *</p> <p>مشارکت کارکنان در جهت گیری‌های آینده * عدم اتکا</p> <p>مدیران به اطلاعات شخصی * دادن اختیار تصمیم به سطوح پایین تر سازمانی * اتخاذ استراتژی‌ها در راستای ارتقا شفافیت از سوی مدیران ارشد دانشگاه * تصمیم سازی و تصمیم گیری متناسب با اختیارات و منافع روسا و مسئولین عالی رتبه، * خودرایی مدیران عالی و اعمال نظر شخصی *</p>	مشارکت در تصمیم گیری	M3, M4, M6, M7, M8, M9 M12, M11
	<p>* تأکید بر ارتباطات سازمانی حمایت کننده از شفافیت * صرف وقت برای شنیدن و درک نظرات دیگر همکاران * برگزاری کارگاههای آموزشی در راستای روابط اجتماعی و فرهنگ شفافیت * ارتقا زمینه برقراری ارتباط و تبادل نظر بین کارکنان و مدیران * وجود ارتباط شفاف بین مدیران ارشد و عالی رتبه، * صداقت و درستی مهمترین ابزار ارتباطات مبتنی شفافیت * لزوم توجه به هم تراز، همکاری بخش‌ها و دوایر واحدهای سازمانی</p>	درک روابط اجتماعی و فرهنگ شفافیت	M1, M2, M3, M8, M9, M10, M11
	<p>* تعهد و پاسخگویی در برابر ارائه خدمات *، لزوم توجه به بازخورد اساتید، کارکنان و دانشجویان * پاسخگویی سازمان در صورت افشا اطلاعات * ارائه اطلاعات صحیح تحت هر شرایطی (چه مثبت چه منفی) * صراحت و صداقت یعنی شفافیت در پاسخگویی،</p>	شفافیت در پاسخگویی و ارائه اطلاعات	M1, M2, M4, M6, M7, M1, M11, M12

شفافیت بعد مدیریتی



کدگذاری محوری	کدگذاری باز	مفاهیم استخراجی اولیه شفافیت سازمانی	کد مصاحبه شوندگان
	شایسته سالاری دراستخدام وارزیابی	*ارزیابی خدمات اساتید و کارکنان و کنترل مستمر *شفاف بودن مدیران در ارزیابی سیستم بدور از بزرگنمایی یا اعمال نظر شخصی *، جذب و استخدام اساتید و کارکنان طبق قوانین وزارت علوم * اصلاح و بازنگری فرآیندها و سیستم های ارزیابی * وجود تبعیض در جذب هیأت علمی، جذب کارکنان مبتنی بر مرادوات سیاسی و یانسبت فامیلی بامتصبین، * لزوم توجه به جذب نیروهای انسانی خلاق در سازمان برای ایجاد مزیت رقابتی با سایر سازمانها	M1, M3, M5, M7, M8, M11, M12
	توجه به خلاقیت و نوآوری	توجه و تأکید بر خلاقیت و ایده های نو در دانشجویان و کارکنان و اساتید، * یادگیری مهارت های جدید * تقویت خودباوری برای رسیدن به نوآوری * تمرکز بر یادگیری جدید مهارت ها یا دانش جدید * علاقه به پیگیری ایده های جدید * بهره جستن از فرصت ها جهت ارتقا مهارت ها * به روز رسانی مهارت ها و دانش جاری * دو واژه (خلاقیت و نوآوری) موتور محرکه هر سازمان،	M1, M2, M4, M5, M6, M7, M8, M10, M11

بر اساس سنخیت، ارتباط و تناسبی که این اصطلاحات با هم داشتند، در قالب چهار بعد (مدیریتی، مالی، ساختاری، فناوری) و ۱۵ مؤلفه‌ی اساسی (مشارکت در تصمیم‌گیری، درک روابط اجتماعی و فرهنگ شفافیت، شفافیت در پاسخگویی و ارائه اطلاعات، شایسته سالاری در استخدام و ارزیابی، توجه به خلاقیت و نوآوری، آشکارسازی مالی، حسابرسی‌های منظم، گزارشات مالی مستمر، انصاف در تسهیلات و بودجه‌های تحقیقاتی، دسترسی و تسهیم اطلاعات، عدم پنهانکاری و مخفی‌کاری، وضوح و شفافیت در اهداف، وضوح و شفافیت عملکرد، ادراک صحیح از فناوری و تکنولوژی، وجود وب سایت با اطلاعات بروز شده) برای شفافیت سازمانی، شناسایی و طبقه‌بندی گردید.

ب) یافته‌ها در بخش کمی: برای پاسخگویی به سؤالات پژوهش از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد که برای انجام این تحلیل، ابتدا باید از این مسأله اطمینان می‌یافتیم که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل به کار برد یا خیر؟ در نتیجه ابتدا از آزمون

کایزر مایر اولک ((KMO و آزمون بارتلت استفاده نمودیم تا از کفایت نمونه گیری و اینکه ماتریس همبستگی در جامعه برابر صفر نیست، اطمینان حاصل کنیم که با توجه به دستور استخراج عامل‌ها با ارزش ویژه بالای ۱ ملاحظه شد شاخص کفایت اندازه گیری (kmo) بدست آمده و نتایج آزمون بارتلت در تمامی مؤلفه‌ها معنی دار بوده که دلالت بر مجاز بودن استفاده از تحلیل عاملی است.

جهت بررسی ابعاد و مولفه های اصلی شفافیت سازمانی در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شد. بر اساس تعریف عملیاتی میانگین نمره کسب شده از مجموعه سؤالات تحقیق امتیاز مربوط به هر مقیاس در مطالعه بوده است. لذا جهت سنجش اهمیت آیت‌ها مقدار ملاک را ۳ قرار داده‌ایم چنانچه مقادیر میانگین بالاتر از ۳ باشد و آزمون معنی دار باشد آن مورد به عنوان یک عامل مؤثر در شفافیت شناخته می‌شود. نتایج نشان داد از بین ابعاد مختلف تمامی ابعاد و خرده مقیاس‌های آن به عنوان مؤثر شناسایی شده‌اند.

جدول ۲. شناسایی ابعاد و مولفه های شفافیت سازمانی

مقدار ملاک = میانگین برابر با ۳				
ابعاد	میانگین مشاهده شده	آماره t	درجه آزادی	مقدار احتمال
مدیریتی	۳/۸۶	۲۱/۷۳۲	۲۵۳	۰/۰۰۰
	۳/۷۶	۱۸/۵۹۹	۲۵۳	۰/۰۰۰
	۳/۷۰	۱۷/۳۱۸	۲۵۳	۰/۰۰۰
	۳/۷۹	۲۰/۸۲۱	۲۵۳	۰/۰۰۰
	۳/۵۰	۱۳/۳۵۱	۲۵۳	۰/۰۰۰
	۳/۷۱	۳۰/۴۲۶	۲۵۳	۰/۰۰۰
مالی	۳/۷۶	۱۴/۴۱۶	۲۵۳	۰/۰۰۰
	۳/۳۸	۸/۳۴۰	۲۵۳	۰/۰۰۰
	۳/۴۷	۱۲/۳۷۸	۲۵۳	۰/۰۰۰
	۳/۸۴	۲۲/۰۵۶	۲۵۳	۰/۰۰۰
ساختاری	۳/۶۲	۲۱/۹۷۰	۲۵۳	۰/۰۰۰
	۳/۸۳	۲۱/۳۹۸	۲۵۳	۰/۰۰۰
	۳/۵۶	۱۳/۵۲۳	۲۵۳	۰/۰۰۰
	۳/۶۶	۱۵/۵۳۸	۲۵۳	۰/۰۰۰



جهت بررسی رابطه بین شفافیت سازمانی با اعتماد سازمانی مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران از روش آزمون همبستگی و استفاده گردید. نتایج تحلیل همبستگی نشان داد ارتباط مثبت و معنی داری (باضریب همبستگی ۰/۹۹۱) بین شفافیت سازمانی با اعتماد سازمانی مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران وجود دارد. لذا فرض تحقیق مبنی بر وجود رابطه در سطح خطا ۰/۰۵ تأیید گردید. همچنین یافته هانشان داد به ترتیب بعد مالی، بعد مدیریتی، بعد ساختاری و بعد فناوری بیشترین تأثیر و ارتباط را با اعتماد سازمانی مدیران دارا می‌باشند.

#### جدول ۴. خلاصه همبستگی پیرسون بین شفافیت سازمانی و ابعاد آن

##### با اعتماد سازمانی مدیران و ابعاد آن

اعتماد سازمانی	گشودگی	یکپارچگی	شایستگی و لیاقت	وفاداری	ثبات	r	p	ابعاد شفافیت سازمانی
۰/۹۸۸	۰/۵۸۷	۰/۵۶۰	۰/۵۴۹	۰/۶۲۸	۰/۶۰۹	r	p	بعد مدیریتی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	p		
۰/۹۹۳	۰/۵۸۷	۰/۵۵۳	۰/۵۶۸	۰/۶۳۴	۰/۶۰۶	r	p	بعد مالی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	p		
۰/۹۲۳	۰/۵۲۲	۰/۵۳۰	۰/۵۰۴	۰/۶۱۳	۰/۵۷۲	r	p	بعد ساختاری
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	p		
۰/۹۸۳	۰/۵۸۶	۰/۵۵۶	۰/۵۴۸	۰/۶۲۳	۰/۶۰۵	r	p	بعد فناوری
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	p		
۰/۹۹۱	۰/۵۸۲	۰/۵۶۱	۰/۵۵۳	۰/۶۳۷	۰/۶۰۹	r	p	شفافیت سازمانی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	p		

جهت بررسی چگونگی مدل شفافیت سازمانی در ارتباط با توانمندسازی، جهت استقرار اعتماد سازمانی مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران پژوهش از نرم افزار pls استفاده گردید برای این منظور به داده‌ها مدل مفهومی تحقق برآزش داده شد.

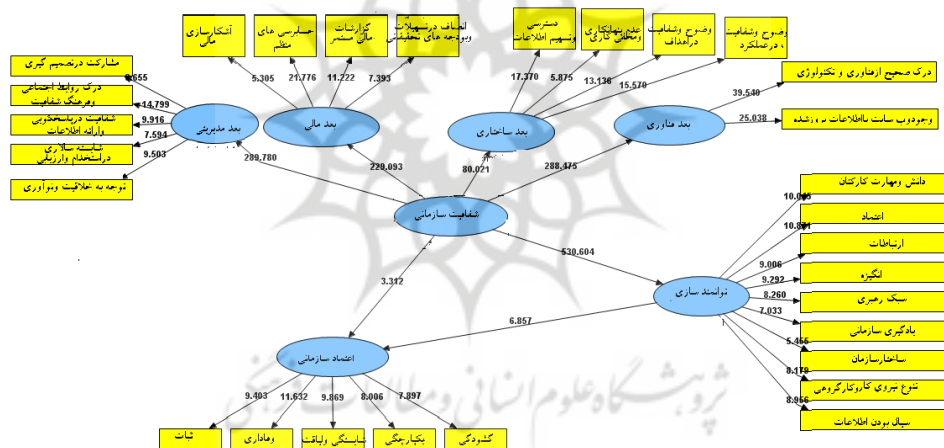
#### جدول ۵. برآورد ضرایب مسیر و آماره تی

از	به	مقدار ضریب مسیر	آماره تی
مدیریتی	مشارکت در تصمیم گیری	۰/۵۷۹۰	۸/۶۵۵
مدیریتی	درک روابط اجتماعی و فرهنگ شفافیت	۰/۶۶۹۰	۱۴/۷۹۹
مدیریتی	شفافیت در پاسخگویی و ارائه اطلاعات	۰/۶۳۵۰	۹/۹۱۶

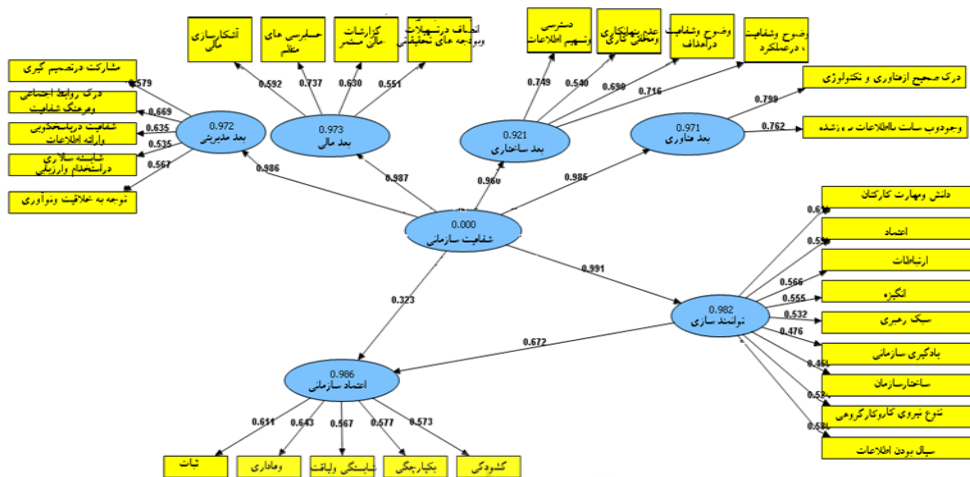
از	به	مقدار ضریب مسیر	آماره تی
مدیریتی	شایسته سالاری دراستخدام و ارزیابی	۱/۵۳۵۰	۷/۵۹۴
مدیریتی	توجه به خلاقیت و نوآوری	۱/۵۶۷۰	۹/۵۰۳
مالی	آشکار سازی مالی	۱/۵۹۲۰	۵/۳۰۵
مالی	حسابرسی های منظم	۱/۷۳۷۰	۲۱/۷۷۶
مالی	گزارشات مالی مستمر	۱/۶۳۰۰	۱۱/۲۲۲
مالی	انصاف در تسهیلات و بودجه های تحقیقاتی	۱/۵۵۱۰	۷/۳۹۳
ساختاری	دسترسی و تسهیم اطلاعات	۱/۷۴۹۰	۱۷/۳۷۰
ساختاری	عدم پنهانکاری و مخفی کاری	۱/۵۴۰۰	۵/۸۷۵
ساختاری	وضوح و شفافیت در اهداف	۱/۶۹۰۰	۱۳/۱۳۶
ساختاری	وضوح و شفافیت در عملکرد	۱/۷۱۶۰	۱۵/۵۷۰
فناوری	درک صحیح از فناوری و تکنولوژی	۱/۷۹۹۰	۳۹/۵۴۰
فناوری	وجود وب سایت با اطلاعات بروز شده	۱/۷۶۲۰	۲۵/۰۲۸
شفافیت	مدیریتی	۱/۹۸۶	۲۸۹/۷۸۰
شفافیت	مالی	۱/۹۸۷۰	۲۲۹/۰۹۳
شفافیت	ساختاری	۱/۹۶۰۰	۸۰/۰۲۱
شفافیت	فناوری	۱/۹۸۵۰	۲۸۸/۴۷۵
توانمند سازی	دانش و مهارت کارکنان	۱/۶۱۵۰	۱۰/۰۴۵
توانمند سازی	اعتماد	۱/۵۹۰۰	۱۰/۸۷۱
توانمند سازی	ارتباطات	۱/۵۶۶۰	۹/۰۰۶
توانمند سازی	انگیزه	۱/۵۵۵۰	۹/۲۹۲
توانمند سازی	سبک رهبری	۱/۵۳۲۰	۸/۲۶۰
توانمند سازی	یادگیری سازمانی	۱/۴۷۶۰	۷/۰۳۳
شفافیت	فناوری	۱/۹۸۵۰	۲۸۸/۴۷۵
توانمند سازی	ساختار سازمان	۱/۴۵۹۰	۵/۴۵۵
توانمند سازی	تنوع نیروی کار و کارگروهی	۱/۵۲۴۰	۸/۱۷۹
توانمند سازی	سیال بودن اطلاعات	۱/۵۸۵۰	۸/۹۵۶
اعتماد سازمانی	ثبات	۱/۶۱۱۰	۹/۴۰۳
اعتماد سازمانی	وفاداری	۱/۶۴۳۰	۱۱/۶۳۲
اعتماد سازمانی	شایستگی و لیاقت	۱/۵۶۷۰	۹/۸۶۹
اعتماد سازمانی	یکپارچگی	۱/۵۷۷۰	۸/۰۰۶
اعتماد سازمانی	گشودگی	۱/۵۷۳۰	۷/۸۹۷

از	به	مقدار ضریب مسیر	آماره تی
شفافیت	توانمند سازی	۱/۹۹۱۰	۵۲۰/۶۰۴
توانمند سازی	اعتماد سازمانی	۱/۶۷۲۰	۶/۸۵۷
شفافیت	اعتماد سازمانی	۱/۳۲۲۰	۲/۳۱۲

در جدول ۵ ضرایب مسیر و مقدار تی برای هر مسیر محاسبه شده است که تمامی مسیرها در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار است و مدل برازشی که در شکل ۷ و ۸ نیز آمده دلالت بر تأیید آن دارد. در شکل ۷ مقادیر  $t$  را برای مدل نشان داده شده است و در شکل ۸ مقادیر ضرایب مسیر استاندارد را برای مدل برازشی به داده‌ها نشان می‌دهد. که از روی شکل ۷ ملاحظه می‌شود که تمامی ضرایب مدل معنی دار است و مقادیر آماره  $t$  بیشتر از ۱/۹۶ است و همچنین از روی شکل ۸ می‌توان شدت ارتباط هر یک از متغیرها را در این مدل ملاحظه نمود.



شکل ۲. مدل پایه با مقادیر تی (t)



شکل ۳. ضرایب استاندارد مسیر

با توجه به مدل برازش شده در سؤال قبلی جهت درجه تناسب مدل ارائه شده، در اینجا شاخص‌های ارزیابی مدل برآورد شد که نتایج در زیر ارائه می‌گردد.

جدول ۱۰. برآورد شاخص‌های ارزیابی مدل

شاخص	Community	Redundancy	R Square	CR	AVE	
GOF						
	۰/۳۵۹	۰/۳۴۸	۰/۹۷۲	۰/۷۳۵	۰/۳۵۹	مدیریتی
	۰/۳۹۸	۰/۳۸۷	۰/۹۷۳	۰/۷۲۴	۰/۳۹۸	مالی
	۰/۴۶۱	۰/۴۲۴	۰/۹۲۱	۰/۷۷۱	۰/۴۶۱	ساختاری
۰/۶۳۲	۰/۶۱۰	۰/۵۹۲	۰/۹۷۱	۰/۷۵۷	۰/۶۱۰	فناوری
	۰/۲۹۹	۰/۲۹۳	۰/۹۸۲	۰/۷۹۲	۰/۲۹۹	توانمند سازی
	۰/۳۵۴	۰/۱۸۹	۰/۹۸۶	۰/۷۳۲	۰/۳۵۴	اعتماد سازمانی
	۰/۴۱۱	-	-	۰/۹۱۲	۰/۴۱۱	شفافیت

در جدول ۱۰ میانگین واریانس استخراج شده، ضریب CR، ضریب تعیین مسیره‌های ارتباطی و میزان اشتراک‌های آنها محاسبه شد. ارزیابی مدل با معیار پایایی مرکب CR و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) میزان اشتراک بکار گرفته شده و نیز ضریب

تعیین مسیرها سنجیده شد، که هر چه به یک نزدیک‌تر باشند بهتر است. همچنین شاخص GOF مدل برابر با ۰/۶۳۲ شده است چنانچه این شاخص بالای ۰/۳ باشد مدل برازشی قابل قبول است بنابراین نیکویی برازش در این داده‌ها در سطح پذیرش قرار داشتند. بنابراین برازش مدل به داده‌ها با شاخص نیکویی برازش ۰/۶۳۲ تأیید شده است.

### بحث و نتیجه گیری

آنچه که این تحقیق را از دیگر تحقیقات متمایز می‌نماید این است که بیشتر پژوهش‌ها ومدلهای ارائه شده در رابطه با شفافیت سازمانی در سطح ملی و بین‌المللی حول محور بازار، اقتصاد، تجارت باتمركز برابعد مالی و فساد اداری بوده و پژوهشی که شفافیت سازمانی را از دیگر زوایا مورد تحلیل قرار دهد در حد ناچیز است لذا نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند پنجره‌ای جدید به سوی افق تبلور شفافیت در سازمانهای آموزشی باشد. امروزه دانشگاه در زمره اصلی‌ترین سازمان‌ها به منظور رفع نیازهای جامعه قرار دارد و پیچیدگی جوامع و تغییرات سریع با ماهیت فعالیت‌های سازمان‌های علمی، عجین شده، لذا اهمیت اعتماد در روابط اجتماعی، اقتصادی و سازمانی بطور چشمگیری مورد توجه قرار گرفته و سازمان‌ها نیز به دنبال ابزاری جهت ارتقا اعتماد در تمام سطوح می‌باشند یافته‌های پژوهش نشان داد که برای ارتقا اعتماد سازمانی عوامل اساسی وجود دارد که می‌تواند زمینه ساز اعتماد باشد دو ابزاری که می‌تواند دانشگاه را در تأمین این هدف و اداره بهتر امور یاری رساند، شفافیت سازمانی و توانمندسازی است نتایج کدگذاری و تحلیل محتوایی نشان داد که ۱۵ مؤلفه و ۴ عامل اصلی در ایجاد شفافیت سازمانی وجود دارد که با انجام تحلیل عاملی اکتشافی مورد تأیید واقع گردیدند که شامل

۱- بعد مدیریتی (مشارکت در تصمیم‌گیری، درک روابط اجتماعی و فرهنگ شفافیت، شفافیت در پاسخگویی و ارائه اطلاعات، شایسته‌سالاری در استخدام و ارزیابی، توجه به خلاقیت و نوآوری) ۲- بعد مالی (آشکار سازی مالی، حسابرسی‌های منظم، گزارشات مالی مستمر، انصاف در تسهیلات و بودجه‌های تحقیقاتی) ۳- بعد ساختاری (دسترسی و تسهیم اطلاعات، عدم پنهانکاری و مخفی‌کاری، وضوح و شفافیت در



اهداف، وضوح و شفافیت در عملکرد) ۴- بعد فناوری (ادراک صحیح از فناوری و تکنولوژی، وجود وب سایت با اطلاعات بروز شده) بودند. که بعد مالی با ضریب استاندارد ۰/۹۷۳ بعد مدیریتی با ضریب استاندارد ۰/۹۷۲ و بعد فناوری با ضریب استاندارد ۰/۹۷۱ و بعد ساختاری با ضریب استاندارد ۰/۹۲۱ به ترتیب بیشترین اثرگذاری در ایجاد شفافیت سازمانی برای توانمندسازی و ارتقا اعتماد سازمانی داشتند همچنین یافته هانسان داد که شفافیت سازمانی و ابعاد و مؤلفه های آن با توانمندسازی مدیران با ضریب همبستگی ۰/۹۹ درصد ارتباط مستقیم و معناداری دارند و چون این ضریب به مقدار عددی یک نزدیک است دلالت بر رابطه و همبستگی قوی دارد لذا فرضیه دوم پژوهش مورد تایید قرار گرفت فرضیه سوم ارتباط، شفافیت سازمانی با اعتماد سازمانی مدیران با ضریب همبستگی 0/99 در صدارتباط مستقیم، قوی و مثبت راتایید نمود از طرفی با بررسی شاخص های کیفی مدل و استفاده از شیوه تحلیل مسیر و نتایج به دست آمده از ضرایب استاندارد و آماره تی ابعاد شفافیت سازمانی که در بالا ذکر شد و همچنین مقادیر ضریب همبستگی ابعاد ۹ گانه متغیر توانمندسازی با ضریب استاندارد ۰/۹۸۲ دلالت بر تایید متغیر توانمندسازی و مقادیر ضریب همبستگی ابعاد ۵ گانه متغیر اعتماد سازمانی با ضریب استاندارد ۰/۹۸۶ دلالت بر تایید متغیر اعتماد سازمانی داشتند.

وقتی در تمام سطوح، محیط و ساختار یک سیستم دانشگاهی شفافیت و وضوح و پاسخگویی ظهور نماید و از طرفی توجه و تأکید مضاعفی بر توانمندسازی مدیران با هدف بهبود سبک مدیریتی آنان و ارتقا خلاقیت، انگیزه و یادگیری و به کارگیری مهارت، تخصص و دانش آنان شود نتایج پژوهش نشان داد قطعاً موجبات ارتقا ثبات وفاداری، شایستگی و لیاقت، یکپارچگی، اطمینان و گشودگی که همگی ابعاد وزیر مولفه های اعتماد سازمانی هستند، را فراهم خواهد نمود بگونه ای که تحلیل های آماری و مدل مفهومی پژوهش با قوت بالایی این حقیقت کتمان ناپذیر را تایید نمود. همانطور که ولگسانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) نشان دادند، که رهبران با شفافیت بالا، انسجام رفتاری را

نشان می‌دهند، که به طور مثبت، تعامل کاری و عملکرد پیروان را برمی‌انگیزاند (گاتلین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

همچنین یافته هانشان داد مدیران توانمند و کارآمد با نگرش و درک صحیح از شفافیت، عدم پنهانکاری و پاسخگویی بعنوان تسهیل کننده کانال‌ها و جریانهای اطلاعاتی و ارتباطی، باز و شفاف اعتماد متقابل، روحیه همکاری را گسترش داده و موجبات تشکیل سطوح بالاتری از اعتماد را فراهم می‌آورند. لذا پیشنهاد می‌گردد در خصوص بعد مدیریتی: به لزوم توجه به ارائه اطلاعات شفاف و قابل درک و پاسخگویی مدیران در قبال آن، که به هر میزان افشای اطلاعات به موقع، کامل، با کیفیت، صحیح بیشتر باشد به همان میزان مشارکت، امکان اتخاذ تصمیمات آگاهانه و پاسخگویی بیشتر می‌شود. در خصوص بعد مالی: این بعد بیشترین تاثیر در شفافیت سازمانی داشته و یکی از مهمترین عوامل تصمیم‌گیری صحیح، پردازش اطلاعات مناسب، کامل و قابل فهم است. اگر اطلاعات فاش شده حوزه مالی منعکس کننده تصویر حقیقی آنچه روی می‌دهد نباشد، بدون تردید تاثیرات سوء و غیر قابل جبران بر تصمیم‌گیری‌ها و تخصیص منابع خواهد داشت. لذا پیشنهاد می‌شود به شفاف سازی اطلاعات مالی و گزارشگری مناسب، کیفیت، دسترسی و توزیع مطلوب اطلاعات مالی، حسابرسی‌های منظم و مستقل و ارائه گزارشات مالی توجه و عنایت ویژه گردد. در خصوص بعد ساختاری: با توجه به اینکه ساختار سازمانی آینه تمام نمای الگوهای روابط درونی، نحوه ارتباطات، گزارش دهی، کانال‌های ارتباط رسمی، تعیین مسئولیت و تفویض اختیار می‌باشد لذا قابل رؤیت بودن، دسترسی به اطلاعات و عدم پنهانکاری بسیار حائز اهمیت بوده لذا پیشنهاد می‌شود به بازنگری ساختار سازمانی با مشارکت مدیران و خبرگان پرداخته شود و با تجزیه و تحلیل اهداف و عملکرد دانشگاه به منظور تعیین میزان دستیابی به استراتژی‌ها و اهداف، گزارشی شفاف، قابل درک، واقعی و به دور از پنهانکاری به کار گروه‌های مربوطه ارائه گردد. در خصوص بعد فناوری: منشأ تصمیمات مدیران اطلاعاتی است که در اختیار آنان قرار می‌گیرد، لذا دقت، جامعیت، صحت و سرعت اطلاعات نقش بسزایی در اتخاذ تصمیمات صحیح و بهنگام دارد اغلب، مدیران با طیف وسیعی از اطلاعات که موجب سردرگمی و بروز خطا در تصمیمات می‌شود مواجهند در حالیکه به این حجم

---

1. Gatling & et.al

وسیع اطلاعات نیاز نمی باشد بلکه جامع و کامل بودن اطلاعات مهم و حیاتی است. لذا دانشگاه‌ها با ارتقا تکنولوژی و سیستم های فناوری خود، به منظور سهولت برقراری ارتباط و کاهش بروز خطا ضمن جلوگیری از افشای هر گونه اطلاعات، دقت، سرعت و صحت نشر آن را افزایش داده و مدیران را قادر به اتخاذ تصمیمات درست و به موقع گردانند. از آنجاییکه نقش مدیران به عنوان برجسته‌ترین عامل توسعه محیط آموزشی بسیار حائز اهمیت است توصیه می‌شود ضمن توجه به فرهنگی مبتنی بر شفافیت بابت‌کارگیری از پتانسیلهای موجود در دانشگاه و ایجاد بستر مناسب جهت آموزش، یادگیری، افزایش همکاریهای درون سازمانی به توانمندسازی و ارتقا دانش و مهارت مدیران پرداخته تا با وجود مدیرانی توانمند، کارآمد و ماهر بتوانیم فضایی آکنده از اعتماد و اطمینان در تمام سطوح سازمان شاهد باشیم.

#### منابع

- الوانی، سیدمهدی و حسینی، سیدصمد (۱۳۹۲). تأملی بر مبانی نظری، مفاهیم و مدل‌های اعتماد نهادی (سازمانی)، *مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی* سال سوم، شماره ۴.
- جلالی، رامین و الوانی، سیدمهدی و حسن پور، اکبر و محب زادگان، یوسف (۱۳۹۶) شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران دریایی *فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی* بهار ۶۹، شماره ۸
- میرمحمدی، سیدمحمد و حسین پور، داوود و قاسمی، حمیدرضا (۱۳۹۶). عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی کارکنان. *فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)* سال بیست و پنجم شماره ۸۳ بهار ۹۶ صفحات ۹۳-۱۱۴
- Basit & Duygulu (2017). Nurses' organizational trust and intention to continue working at hospitals in Turkey. Faculty of Nursing, Hacettepe University, 06410, Sıhhiye, Ankara, Turkey <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2017.05.003>
- Cotterrell, R. (2000). Transparency, mass media, ideology and community. *Cultural Values*, 3,414
- Craft, S., & Heim, K. (2008). Transparency in journalism: Meanings, merits, and risks. In L. Wilkins, & C. G. Christians (Eds.). *The handbook of mass media ethics* (pp. 217-228).
- Craig, C.& Ngondo, P. S., & Flynn, M. A. (2016). How firm is your digital handshake?: Mission statements and transparency. *Public Relations Review*, 42(4), 692-694
- Erat, S, Erdil, H. Kitapçı. O. Çömlek (2013), The effect of the perception of organizational trust and organizational support on intention to quit and individual performance: An empirical study of the Turkish state universities, *African Journal of Business Management*, Vol.6 (30), pp. 53-88

- Hanaysha Jalal (2016) Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment Senior Lecturer at Faculty of Business and Management, DRB-Hicom University of Automotive Malaysia, 26607, Pekan, Pahang, Malaysia
- Holland., D, Krause. A, Provencher J, (2017). Transparency tested: The influence of message features on public perceptions of organizational transparency. Trent Seltzer Texas Tech University, College of Media & Communication, Lubbock, TX 79409, United States
- Karim, F., & Rehman, O. (2012). Impact of job satisfaction, perceived organizational justice and employee empowerment on organizational commitment in semi-government organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 92-104
- Kosack, S., & Fung, A. (2014). Does transparency improve governance? *Annual Review of Political Science*, 17(1), 65-87. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-polisci-032210-144356>
- Lee.R & Joseph.R (2013). An examination of web disclosure and organizational transparency Contents lists available at SciVerse ScienceDirect Computers in *Human Behavior* 29 (2013) 2218-2224
- MICHENER, G (2015) Policy Evaluation via Composite Indexes: Qualitative Lessons from International Transparency Policy Indexes World Development Vol. 74, pp. 184-196, 20150305-750X/\_ 2015 Elsevier Ltd. All rights reserved. <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.04.016>
- Michener, G., & Bersch, K. (2013). Identifying transparency. *Information Polity*, 18(3), 233-242. <http://dx.doi.org/10.3233/IP-130299>
- Özarall, N (2015). Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment. International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 181 (2015) 366 - 376
- Rawlins Brad, L. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *Public Relations Journal*, 2(2), 254-274.
- Wehmeier, S., & Raaz, O. (2012). Transparency matters: The concept of organizational transparency in the academic discourse. *Public Relations Inquiry*, 1(3), 337-366.