Journal of Ilam University of Medical Sciences

P-ISSN: 1563-4728
E-ISSN: 2588-3135

Explaining the Effective Factors of Organizational Transparency in Strategic Decision-Making of Health System Managers: A Case Study: Ilam University of Medical Sciences

Iraj Khodadadi[1], **Roya Shakeri**[1*], **Ardeshir Shiri**[2]

[1] Department of Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran
[2] Department of Management, Ilam University, Ilam, Iran

Article Info

Article type:
Research article

Article History:
Received: 12 June 2022
Revised: 13 July 2022
Accepted: 03 September 2022
Published Online: 23 November 2022

**** Correspondence to:***
Roya Shakeri
Dept of Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran
Email:
Shakeri.roya@gmail.com

A B S T R A C T

Introduction: Transparency is a set of organizational practices that promotes good governance and democratic processes in the organization. If it is implemented in the organization, it improves the decision-making process and makes the process of organizational decisions constructive and effective. Therefore, this study aimed to explain the effective factors of transparency in the strategic decision-making of health system managers.

Material & Methods: This exploratory (qualitative-quantitative) study was conducted based on an applied research method. In the qualitative part, the statistical population includes managers and faculty members at Ilam University of Medical Sciences. The snowball method was used for sampling. Moreover, semi-structured interviews were used to collect information in this part. Based on the rule of theoretical saturation, 17 interviews were conducted. Furthermore, Grounded Theory was employed to analyze the data in the qualitative part. In the quantitative part, the purpose was the model testing designed in the qualitative part. Accordingly, a researcher-made questionnaire based on the qualitative model was used to collect the information in this part. The statistical population of the quantitative part of the research included 250 managers and faculty members of Ilam University of Medical Sciences. Structural equations and PLS (volume 2) software were used to investigate the relationships and effects of the components in the model.
(Ethic code: IR.IAU.SDJ.REC.1400.067)

Findings: According to the findings of the qualitative part, 27 concepts and 4 final components or indicators, (managers' responsibility, employee participation, moral values, as well as information and communication management) were identified during three stages of open, central, and selective coding. The findings of the quantitative part revealed that managers' responsibility (with a coefficient of 0.546 and t-value of 3.058), employee participation (with a coefficient of 0.548 and a t-value of 3.789), moral values (with a coefficient of 0.618 and a t-value of 3.019), as well as information and communication management (with a coefficient of 0.764 and a t-value of 3.76) have a positive and significant relationship with organizational transparency.

Discussion & Conclusion: According to the research findings, it can be stated that the most effective factors in increasing organizational transparency in the strategic decision-making of health system managers of Ilam University of Medical Sciences are attention to information and communication management, institutionalization of moral values, employee participation, and managers' responsibility.

Keywords: Health service, Organizational transparency, Strategic decision making

➢ **How to cite this paper**

Khodadadi I, Shakeri R, Shiri A. Explaining the Effective Factors of Organizational Transparency in Strategic Decision-Making of Health System Managers: A Case Study: Ilam University of Medical Sciences. Journal of Ilam University of Medical Sciences. 2022;30(5): 89-100.

© The Author(s)

Publisher: Ilam University of Medical Sciences

[Downloaded from sjimu.medilam.ac.ir on 2026-11-05]

مجله دانشگاه علوم پزشکی ایلام

P-ISSN: ۱۵۶۳-۴۷۲۸

E-ISSN: ۲۵۸۸-۳۱۳۵

تبیین عوامل مؤثر شفافیت سازمانی در تصمیم‌گیری راهبردی مدیران نظام سلامت (موردمطالعه: دانشگاه علوم پزشکی ایلام)

ایرج خدادادی [۱]، **رؤیا شاکری** [۱*]، **اردشیر شیری** [۲]

[۱] گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

[۲] گروه مدیریت، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران

اطلاعات مقاله

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۲۲

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۴/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۱۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۰۹/۰۲

نویسنده مسئول:
رویا شاکری
گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

Email:
Shakeri.roya@gmail.com

چکیده

مقدمه: شفافیت به مجموعه‌ای از شیوه‌های سازمانی گفته می‌شود که حاکمیت خوب و فرایندهای دموکراتیک را در سازمان ارتقا می‌دهد و چنانچه در سازمان عملیاتی گردد، فرایند تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد و روند تصمیمات سازمانی را سازنده و مؤثر می‌سازد؛ بنابراین، این پژوهش با هدف تبیین عوامل مؤثر شفافیت سازمانی در تصمیم‌گیری راهبردی مدیران شاغل در نظام سلامت انجام‌شده است.

مواد و روش ها: این تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها جزو پژوهش‌های ترکیبی (کیفی-کمی) اکتشافی به‌شمار می‌رود. در بخش کیفی، جامعهٔ آماری شامل مدیران و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه علوم پزشکی ایلام است. برای نمونه‌گیری در بخش کیفی، از روش گلوله برفی استفاده گردید. برای جمع‌آوری اطلاعات در این بخش، روش مصاحبهٔ نیمه‌ساختاریافته به‌کار گرفته شد که بر اساس قاعدهٔ اشباع نظری، تعداد ۱۷ مصاحبه انجام گردید؛ همچنین برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش کیفی داده‌بنیاد استفاده شد و در بخش کمی، هدف آزمون الگوی طراحی‌شده در بخش کیفی بود که برای جمع‌آوری اطلاعات این بخش از پرسش‌نامهٔ محقق‌ساختهٔ مبتنی بر الگوی کیفی استفاده گردید. جامعهٔ آماری بخش کمی تحقیق شامل ۲۵۰ نفر از مدیران و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه علوم پزشکی ایلام بودند. برای بررسی روابط و تأثیرات مؤلفه‌ها در الگو، از معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS2 استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های بخش کیفی که شامل ۲۷ مفهوم و ۴ مؤلفه یا شاخص نهایی (شامل مسئولیت‌پذیری مدیران، مشارکت کارکنان، ارزش‌های اخلاقی، مدیریت اطلاعات و ارتباطات) طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی شناسایی گردیدند. یافته‌های بخش کمی نیز نشان داد، بعد مسئولیت‌پذیری مدیران با ضریب ۰/۵۴۶ و مقدار t=3.058، بعد مشارکت کارکنان با ضریب ۰/۵۴۸ و مقدار t=3.789، بعد ارزش‌های اخلاقی با ضریب ۰/۶۱۸ و مقدار t=3.019 و بعد مدیریت اطلاعات و ارتباطات با ضریب ۰/۷۶۴ و مقدار t=3.76، با شفافیت سازمانی رابطهٔ مثبت و معناداری دارند.

بحث و نتیجه‌گیری: با توجه به یافته‌های پژوهشی می‌توان بیان کرد که مهم‌ترین عوامل مؤثر افزایش شفافیت سازمانی در تصمیم‌گیری راهبردی مدیران نظام سلامت دانشگاه علوم پزشکی، توجه به مدیریت اطلاعات و ارتباطات، نهادینه‌سازی ارزش‌های اخلاقی، مشارکت کارکنان و مسئولیت‌پذیری مدیران است.

واژه‌های کلیدی: تصمیم‌گیری راهبردی، خدمات حوزهٔ سلامت، شفافیت سازمانی

استناد: خدادادی، ایرج؛ شاکری، رویا؛ شیری، اردشیر. تبیین عوامل مؤثر شفافیت سازمانی در تصمیم‌گیری راهبردی مدیران نظام سلامت (موردمطالعه: دانشگاه علوم پزشکی ایلام). مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی ایلام، دی ۱۴۰۱؛۳۰(۵): ۱۰۰-۸۹.

[Downloaded from sjimu.medilam.ac.ir on 2026-11-05]

حق‌مؤلف © نویسندگان

مقدمه

شفافیت سازمانی یکی از مفاهیمی است که در سال‌های اخیر، در مدیریت رفتار سازمانی مطرح‌شده است. امروزه در مدیریت رفتار سازمانی، نظریه‌های جدید و الگوهای نوینی ارائه‌شده است که ضمن ایجاد تحول در نظام تصمیم گیری، باعث ایجاد ارزش و مزیت برای سازمان‌ها شده است. مفهوم شفافیت الزاماتی دارد که اگر در سازمان عملیاتی شود، فرایند تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد و پیامدهای مثبتی به همراه دارد (۱). تجربه نشان داده است، در سازمان‌هایی که شفافیت توأم با انصاف به اجرا درآمده است، روند تصمیمات سازمانی را سازنده و مؤثر ساخته؛ به همین علت، پنهان‌کاری در سازمان نتایج معکوس به همراه داشته است (۲). در کشورهای پیشرفته، برای عملیاتی کردن شفافیت در سازمان از هوش مصنوعی بهره‌برداری کرده‌اند، به‌طوری‌که شاهد تصمیم-گیری‌های با کیفیت بالا، منصفانه و قابل‌اطمینان بوده‌اند (۳). در یافته‌های تجربی نیز گزارش‌شده است، شفافیت اطلاعات در سازمان هم‌زمان با تفویض اختیار در تصمیم‌گیری های سازمانی تأثیر مثبت دارد. مدیرانی که از الگوی شفافیت از بالا به پایین پیروی کرده‌اند، شاهد موفقیت سازمانی خود بوده‌اند (۴).

در یک مطالعهٔ پیمایشی که در دانشگاه کویا انجام گرفت، مشاهده گردید میان اجرای شفافیت سازمانی و سلامت اداری در ابعاد فردی و جمعی، رابطهٔ مثبت و معنادار وجود دارد؛ به همین سبب، راهکار تقویت تعهد به شفافیت سازمانی برای بهبود امور ازجمله تصمیم گیری ها توصیه‌شده است (۵). شفافیت به مجموعه‌ای از شیوه‌های سازمانی گفته می‌شود که حاکمیت خوب و فرایندهای دموکراتیک را در سازمان ارتقا می‌دهد (۶). اگرچه در تعریف و عناصر تشکیل‌دهندهٔ شفافیت سازمانی اختلاف‌نظر وجود دارد؛ اما وجه اشتراک آرای صاحب‌نظران بر آن دلالت دارد که عناصر اصلی شفافیت سازمانی از راهبرد مناسبی پیروی می‌کند. این عناصر عبارت‌اند از: چشم‌انداز، مأموریت‌ها، اهداف، عوامل داخلی و خارجی که درنهایت، بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند (۷). شفافیت نقطهٔ مقابل پنهان‌کاری و فساد اداری است، به‌گونه‌ای که در موقعیت نبودِ شفافیت، رفتار فسادآلود و تصمیمات پنهان قانون‌گریز گسترش می‌یابد، رفتار سازمانی را منحرف می‌کند و عملکرد سازمان را تهی از دستاورد می‌سازد (۸). در سازمان‌های آموزشی مانند دانشگاه‌ها، شفافیت سازمانی موجب بهبود کیفیت در آموزش، شایسته‌سالاری در استخدام، ارزیابی مستمر در دانشجویان و اعضای هیئت‌علمی و رعایت انصاف در اعطای بودجه‌های تحقیقاتی می‌شود (۹). در مبانی نظری شفافیت، به ابعاد مثبت و منفی اشاره‌شده است که به ارائهٔ این تعریف منتهی گردیده است: شفافیت سازمانی عبارت است از سازمانی که در آن اطلاعات واقعی حاکم است، کارکنان در فعالیت‌های جاری و آتی مشارکت دارند، در برابر مسئولیت‌های خود پاسخگو هستند و همواره از تصمیمات و رفتارهای پنهان‌کارانه دوری می‌کنند (۱۰). در جدیدترین تحقیقات انجام‌گرفته، ابعاد شفافیت سازمانی در ابعاد چهارگانهٔ مدیریتی، مالی، ساختاری و فناوری معرفی‌شده است (۱۱). این امر نشان می‌دهد که در شفافیت سازمانی نیز گرایش‌های متنوعی وجود دارد که به ماهیت سازمان، اهداف سازمانی و کارکردهای آن بستگی دارد. در سازمان‌های آموزشی مانند دانشگاه‌ها که در آن تصمیم‌گیری‌ها بر اساس توانمندسازی کارکنان، اشتراک دانش، بهبود توانایی فکری و استقلال رأی در اظهارنظر صورت می‌گیرد، «شفافیت مشارکتی» بیش از سایر انواع آن مشاهده‌شده است (۱۲).

از سوی دیگر، مفهوم تصمیم‌گیری راهبردی نقش بسزایی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و بهبود عملکرد سازمانی دارد. در تعریف این مفهوم آمده است: تصمیم‌گیری راهبردی عبارت است از توانایی و علم تدوین و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد (۱۳). بدیهی است که تصمیم‌گیری راهبردی در مدیریت

[Downloaded from sjimu.medilam.ac.ir on 2026-11-05]

راهبردی اتخاذ می‌شود. تصمیم‌گیری‌های راهبردی مرحله‌ای از مدیریت راهبردی است که پیش از آن، به‌ترتیب مراحل تعیین مأموریت‌ها، بررسی عوامل خارجی، بررسی عوامل داخلی و تعیین اهداف بلندمدت صورت گرفته باشد تا پس از آن، به تدوین راهبردها و تصمیم برای انتخاب و اجرای آن‌ها بیانجامد (۱۳)؛ همچنین مؤلفه‌های معطوف به تصمیم‌گیری راهبردی مدیران در قالب مراحل تعیین مأموریت‌ها، بررسی عوامل خارجی، بررسی عوامل داخلی، تعیین اهداف بلندمدت و تدوین و انتخاب راهبردها معرفی‌شده است (۱۳). دانشگاه‌های علوم پزشکی در ایران ماهیتی آموزشی، درمانی و خدماتی (بهداشتی) دارند؛ از یک سو به تربیت نیروی انسانی متخصص در زمینه‌های علوم پزشکی می‌پردازند و از سوی دیگر، بیمارستان‌های متعددی را تحت نظارت دارند و ضمن ارائهٔ آموزش‌های عملی به دانشجویان خود، فرایند درمانی بیماران را نظارت و کنترل می‌کنند؛ اما اینکه تا چه میزان در این امر توفیق داشته‌اند و در مدیریت‌ها شفاف‌سازی کرده‌اند، جای تأمل و البته جای انجام تحقیق نظم‌یافته دارد. این دغدغه در این تحقیق پدیدار شد تا به پرسش‌های یادشده پاسخ دهد. ازآنجاکه مفهوم شفافیت سازمانی به اقتضای ماهیت و مأموریت‌های هر سازمان متفاوت است، این پرسش مطرح می‌شود که الگوی مناسب شفافیت سازمانی دانشگاه علوم پزشکی ایلام به‌تناسب ماهیت سازمانی کدام است؟ نظر به اینکه در این تحقیق، دانشگاه علوم پزشکی ایلام به‌عنوان یک مطالعهٔ موردی بررسی شده است و با توجه به اینکه این سازمان نقش آموزشی-درمانی و خدماتی دارد، این پرسش اساسی مطرح می‌گردد که عوامل مؤثر شفافیت سازمانی در تصمیم گیری راهبردی مدیران ارشد به‌منظور ارتقای خدمات حوزهٔ سلامت کدام‌اند؟

مواد و روش ها

این تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی است و از نظر ماهیت داده‌ها، یک روش تحقیق آمیخته (کیفی-کمی) متوالی اکتشافی به‌شمار می‌رود. بدین‌صورت، از رویکرد تحلیل کیفی برای اجرای مصاحبه‌ها و استخراج الگو استفاده‌شده است. مرحلهٔ کدگذاری شامل کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی است. در مرحله کدگذاری باز، مطالعهٔ نخستین متن مصاحبه‌ها انجام می‌شود، واحد داده‌های مرتبط با شفافیت سازمانی مرتبط با تصمیم‌گیری راهبردی شناسایی و کدگذاری می‌گردند تا در وقت مقتضی استخراج شوند. در مرحلهٔ کدگذاری محوری، به بازخواندن داده‌های کدگذاری‌شده می‌پردازند و بر اساس اشتراک معنایی و پیام‌های مشترک طبقه‌بندی‌شده، برای هر طبقه عنوان خاصی در نظر می‌گیرند. در مرحلهٔ کدگذاری انتخابی، کدهای شناسایی‌شدهٔ پیشین به اقتضای مؤلفه‌ها یعنی عوامل علّی، در الگو جاسازی می‌شوند. در این تحقیق، برای جمع‌آوری داده‌ها از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی بهره گرفته شد. در بخش کتابخانه‌ای، بررسی‌های نظری با قصد اکتشاف ابعاد و مؤلفه‌های دو مفهوم شفافیت سازمانی و تصمیم‌گیری راهبردی در دستور کار قرار دارد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کتابخانه‌ای، فیش کتابخانه و در بخش میدانی، مصاحبهٔ نیمه‌ساختاریافته است.

این ابزار پس از آنکه ابعاد شفافیت سازمانی و تصمیم‌گیری راهبردی از طریق مطالعات نظری به‌دست آمد، طراحی و اجرا می‌گردد. پاسخ‌گویان به مصاحبه، مدیران همهٔ سطوح تصمیم‌گیری دانشگاه علوم پزشکی ایلام بوده‌اند که تجارب زیستی خود دربارهٔ شفافیت سازمانی مبتنی بر تصمیم‌گیری‌های راهبردی بیان داشته‌اند. در این تحقیق، جامعهٔ آماری بخش کیفی شامل ۱۷ نفر از مدیران همهٔ سطوح شاغل در دانشگاه علوم پزشکی ایلام در سال ۱۴۰۰، نخبگان، اعضای هیئت‌علمی دانشگاه به‌ویژه رؤسای دانشکده‌ها، مدیران گروه‌های آموزشی این دانشگاه هستند که با استفاده از روش نمونه گیری گلوله‌برفی انتخاب‌شده‌اند. از پرسش‌نامهٔ محقق‌ساخته برای گرداوری اطلاعات بخش کمی استفاده گردید.

برای بررسی روایی پرسش‌نامه از نظرات خبرگان و

[Downloaded from sjimu.medilam.ac.ir on 2026-11-05]

به‌منظور بررسی پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۸۴ به‌دست آمد و پایایی تائید گردید؛ همچنین برای بررسی روابط از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS2 استفاده شد.

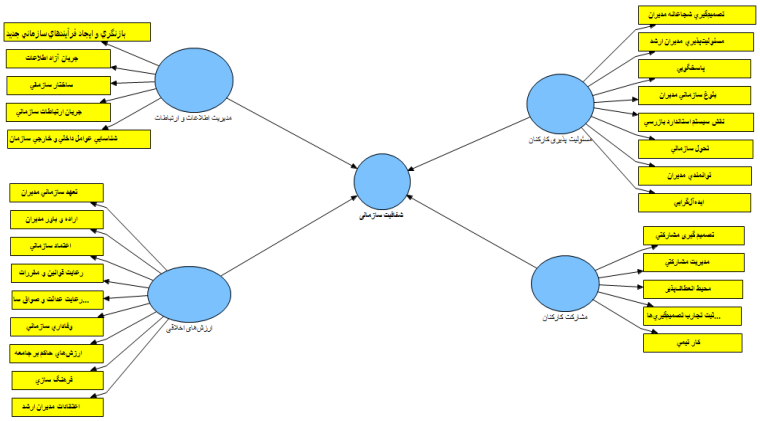
یافته ها

یافته‌های بخش کیفی: در این بخش از پژوهش به ارائهٔ یافته‌های حاصل از مصاحبه اقدام شده است که طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفته است. دراین‌باره ۲۷ مفهوم و ۴ مقولهٔ اصلی شناسایی شدند که اغلب آن‌ها بر رفتار سازمانی تأکید دارند و این نشان می‌دهد که شفافیت سازمانی متأثر از متغیرهای رفتاری و محیطی سازمان است که از سوی کارکنان و مدیران بروز داده می‌شود. این یافته‌ها به شرح جدول شمارهٔ ۱ هستند و همچنین الگوی کیفی عوامل مؤثر شفافیت سازمانی در تصمیم‌گیری راهبردی مدیران

جدول شمارهٔ ۱. عوامل مؤثر شفافیت سازمانی در تصمیم‌گیری راهبردی (شرایط علّی)

شناسه	کدگذاری باز (مفاهیم)	کدگذاری محوری (مقوله)	کدگذاری انتخابی
H۱۰۲	فرایندهای سازمانی جدید		
H۱۱۲	جریان آزاد اطلاعات		
H۱۱۲	ساختار سازمانی	مدیریت اطلاعات و ارتباطات	
H۱۱۲	جریان ارتباطات سازمانی		
H۱۷۲	شناسایی عوامل داخلی و خارجی سازمان		
H۱۱۲	تعهد سازمانی مدیران		
H۱۱۲	اراده و باور مدیران		
H۱۳۲	اعتماد سازمانی		
H۱۳۲	رعایت قوانین و مقررات		
H۱۳۲	رعایت عدالت و صداقت سازمانی	ارزش‌های اخلاقی	
H۱۵۲	وفاداری سازمانی		
H۱۵۲	ارزش‌های حاکم بر جامعه		
H۱۷۲	فرهنگ‌سازی		
H۱۶۲	اعتقادات مدیران ارشد		شرایط علّی
H۱۱۲	تصمیم‌گیری مشارکتی		
H۱۲۲	مدیریت مشارکتی		
H۱۱۲	محیط انعطاف‌پذیر	مشارکت کارکنان	
H۱۲۲	ثبت تجارب تصمیم‌گیری‌های راهبردی		
H۱۲۲	کار گروهی		
H۱۶۱	تصمیم‌گیری شجاعانهٔ مدیران		
H۱۶۲	مسئولیت‌پذیری مدیران ارشد		
H۱۶۲	پاسخگویی		
H۱۷۲	بلوغ سازمانی مدیران	مسئولیت‌پذیری مدیران	
H۱۴۲	نقش دستگاه استاندارد بازرسی		
H۱۰۲	تحول سازمانی		
H۱۴۲	توانمندی مدیران		
H۱۵۲	ایدئال‌گرایی		

[Downloaded from sjimu.medilam.ac.ir on 2026-11-05]



شکل شمارهٔ ۱. الگوی کیفی عوامل مؤثر شفافیت سازمانی در تصمیم‌گیری راهبردی مدیران

در شکل شمارهٔ ۱ نشان داده‌شده است.

یافته‌های بخش کمی: در این بخش به بررسی آمار توصیفی متغیرهای پژوهش پرداخته می شود که شامل شاخص‌های آماری میانگین، انحراف معیار و... است و نتایج در جدول ذیل آورده شده است. بر اساس داده‌های مندرج در جدول شمارهٔ ۲ مشخص است که میانگین نمرات متغیرها بین ۳/۵۷۱۰ و ۴/۷۸۶۰ بود و با عنایت به اینکه این میانگین نیز از نقطهٔ برش طیف بیشتر است؛ بنابراین، ایراد خاصی ایجاد نمی‌کند. نتایج بالا نشان می‌دهد که همهٔ میانگین‌های متغیرها بیشتر از نقطهٔ برش طیف ۵ نقطه‌ای لیکرت (۲/۵) است و پاسخگویان نسبت به پرسش های تحقیق همسو با اهداف تحقیق جواب داده‌اند و داده‌ها با انحراف معیار متناسب اطراف میانگین پراکندگی دارند.

به هنگام انجام تحلیل با روش معادلات ساختاری می‌بایست پراکندگی داده‌ها، همگن بودن متغیرها و همچنین هم‌پوشانی آن‌ها بررسی گردد که به شرح زیر انجام می‌گیرد:

بررسی پراکندگی داده‌ها: طبیعی بودن توزیع داده‌ها باید از طریق محاسبهٔ پراکندگی و کشیدگی بررسی شود تا میزان دوری پراکندگی داده‌ها از توزیع نرمال مشخص شود، هرچند توزیع طبیعی داده‌ها در روش حداقل مربعات جزئی شرط اساسی نیست. بررسی جدول شمارهٔ ۳ نشان می‌دهد که توزیع داده‌های همهٔ متغیرهای تحقیق طبیعی است؛ زیرا میزان چولگی و کشیدگی مابین «۱ و ۱-» است.

جدول شمارهٔ ۲. آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیرها	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
مدیریت اطلاعات و ارتباطات	۲	۵	۴/۷۸۶۰	۰/۸۷۴۷
ارزش‌های اخلاقی	۲	۵	۳/۵۷۱۰	۰/۷۹۹۶۲
مشارکت کارکنان	۴	۵	۴/۳۲۲	۰/۹۳۴۸
مسئولیت‌پذیری مدیران	۳	۵	۳/۸۹۳	۰/۷۸۳۳

جدول شمارهٔ ۳. آزمون طبیعی بودن توزیع داده‌ها برای متغیرهای تحقیق

متغیرها	پراکندگی	کشیدگی
مدیریت اطلاعات و ارتباطات	۰/۶۶۳	-۰/۴۰۸
ارزش‌های اخلاقی	۰/۲۱۵	-۰/۴۱۴
مشارکت کارکنان	-۰/۵۷۴	۰/۹۳۴
مسئولیت‌پذیری مدیران	-۰/۵۵۷	۰/۴۶۴

[Downloaded from sjimu.medilam.ac.ir on 2026-11-05]

بررسی همگنی و بررسی هم‌خطی چندگانهٔ متغیرها: یکی دیگر از پیش‌فرض‌های انجام تحلیل به روش معادلات ساختاری بررسی همگنی واریانس‌ها دربارهٔ متغیرهای تحقیق است که با استفاده از آزمون لوین انجام می‌گیرد. با توجه به سطح معناداری جدول که از ۰/۰۵ بیشتر است، می‌توان ادعا کرد که متغیرهای تحقیق همگن هستند (جدول شمارهٔ ۴).

بررسی روایی واگرا (تشخیصی) برای متغیرهای تحقیق: یکی از روش‌های سنجش این روایی آزمون فورنل-لاکر است. جدول شمارهٔ ۵ نتایج به‌دست‌آمده برای متغیرهای این تحقیق را نشان می‌دهد. جدول ذیل نشان می‌دهد که سازه‌ها کاملاً از هم جدا هستند؛ یعنی مقادیر قطر اصلی برای هر متغیر پنهان از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان انعکاسی موجود در الگو بیشتر است.

برای بررسی رابطهٔ علّی میان متغیرها و بررسی

جدول شمارهٔ ٤. آزمون لوین برای بررسی همگنی متغیرهای تحقیق

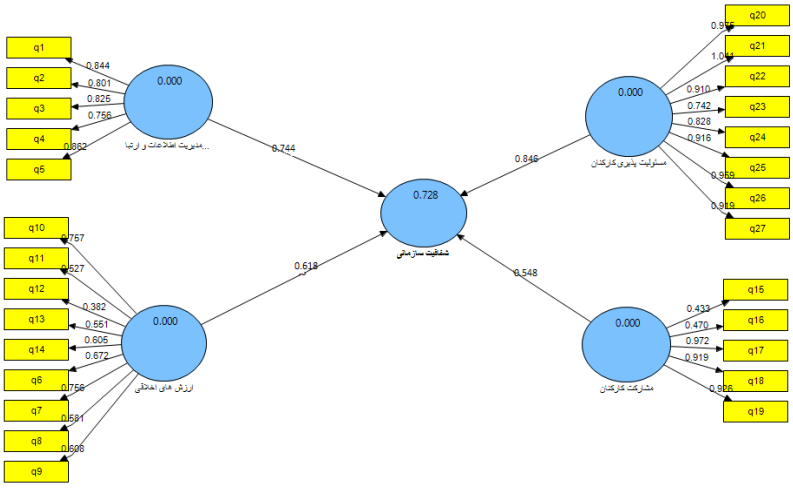
متغیر	آزمون لوین	سطح معناداری
مدیریت اطلاعات و ارتباطات	۰/۱۶۱	۰/۱۱۱
ارزش‌های اخلاقی	۰/۲۳۴	۰/۱۲۱
مشارکت کارکنان	۰/۹۴۱	۰/۲۰۰
مسئولیت‌پذیری مدیران	۰/۶۳۸	۰/۲۱۱

جدول شمارهٔ ۵. شاخص فورنل-لاکر برای بررسی شاخص روایی تشخیصی یا واگرا

ردیف	متغیرها	۱	۲	۳	٤
۱	مدیریت اطلاعات و ارتباطات	۱			
۲	ارزش‌های اخلاقی	۰/۵۲۷۱	۱		
۳	مشارکت کارکنان	۰/۶۴۷۰	۰/۷۷۲۱	۱	
۴	مسئولیت‌پذیری مدیران	۰/۵۵۱۲	۰/۸۶۰۰	۰/۷۶۶۶	۱

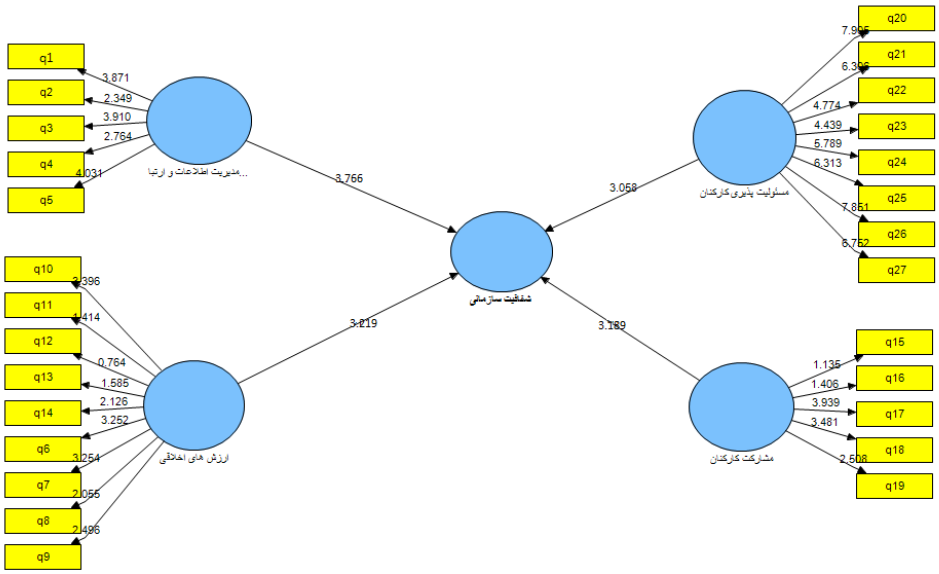
پرسش‌های پژوهش از یک ساختار علّی با تکنیک معادلات ساختاری بهره گرفته شد.

در الگوی کلی تحقیق که در شکل شمارهٔ ۲ ترسیم‌شده است، الگوی اندازه‌گیری (رابطهٔ هریک از متغیرهای قابل‌مشاهده به متغیر پنهان) و الگوی مسیر (روابط متغیرهای پنهان با یکدیگر) محاسبه گردیده



شکل شمارهٔ ۲. تکنیک معادلات ساختاری جزئی الگوی کلی پژوهش

[Downloaded from sjimu.medilam.ac.ir on 2026-11-05]



شکل شمارهٔ ۳. آمارهٔ تی الگوی کلی پژوهش با تکنیک بوت استراپینگ

است. برای سنجش معناداری روابط نیز آمارهٔ t با تکنیک بوت استراپینگ محاسبه شده و در شکل شمارهٔ ۳ ارائه گردیده است.

هنگامی‌که همبستگی متغیرها شناسایی گردید، باید آزمون معناداری صورت گیرد. برای بررسی معنادار بودن رابطهٔ میان متغیرها از آمارهٔ آزمون t یا همان t-value استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی می‌گردد؛ بنابراین، اگر میزان بارهای عاملی مشاهده‌شده با آزمون t-value از ۱/۹۶ کوچک‌تر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست. همان‌طور که در شکل شمارهٔ ۳ مشخص است، همهٔ مقادیر t بیشتر از ۱/۹۶ بود؛ بنابراین، رابطهٔ میان متغیرهای بررسی‌شده معنادار است.

با توجه به شکل‌های بالا می‌توان بیان داشت که بعد مسئولیت‌پذیری کارکنان با ضریب ۰/۵۴۶ و مقدار t=3.058، بعد مشارکت کارکنان با ضریب ۰/۵۴۸ و مقدار t=3.789، بعد ارزش‌های اخلاقی با ضریب ۰/۶۱۸ و مقدار t=3.019 و بعد مدیریت اطلاعات و ارتباطات با ضریب ۰/۷۶۴ و مقدار t=3.766، در سطح اطمینان ۰/۹۵ درصد و سطح خطای ۰/۰۵، با شفافیت سازمانی رابطهٔ مثبت و معناداری دارند؛ بنابراین، برای افزایش شفافیت سازمانی لازم است تا ابعاد و زیرمؤلفه‌های شناسایی‌شده برای هر بعد موردتوجه سازمان قرار گیرد (جدول شمارهٔ ۶).

شاخص‌های نیکویی برازش شامل شاخص نیکویی برازش، شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده و شاخص برازش مقایسه‌ای در جدول شمارهٔ ۷ نشان می‌دهند که نتایج الگو قابل‌اعتماد است. شاخص‌های شاخص نیکویی برازش و شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده، هردو بیش‌تر از حد مدنظر برآورد شده‌اند که این آماره بزرگ‌تر از حد ملاک ۰/۹۰ بوده است؛ همچنین نسبت مربع کای به درجهٔ آزادی مقدار مناسبی را نشان داده است و معیار خطای شاخص برازش مقایسه‌ای نیز برابر با ۰/۰۶ برآورد گردیده که این مقدار کوچک‌تر از حد

جدول شمارهٔ ٦. ضرایب مسیر الگو

ردیف	از متغیرها	به	ضریب بتا	t	سطح معناداری
۱	مدیریت اطلاعات و ارتباطات	شفافیت سازمانی	۰/۷۶۴	۳/۷۶۶	۰/۰۰۰
۲	ارزش‌های اخلاقی		۰/۶۱۸	۳/۰۱۹	۰/۰۰۰
۳	مشارکت کارکنان		۰/۵۴۸	۳/۷۸۹	۰/۰۰۰
۴	مسئولیت‌پذیری مدیران		۰/۵۴۶	۳/۰۵۸	۰/۰۰۰

[Downloaded from sjimu.medilam.ac.ir on 2026-11-05]

جدول شمارهٔ ۷. آماره‌های مربوط به نیکویی برازش مدل

نتیجه برازش الگو	مقادیر به‌دست‌آمده	استاندارد شاخص	شاخص‌های برازش
برازش خوب	۲/۴	x≤۳	تقسیم کای‌مربع بر درجهٔ آزادی
برازش خوب	۰/۰۶	x≤۰/۰۸	ریشهٔ میانگین مربعات خطای برآورد
برازش خوب	۰/۹۳	x≥۰/۹	شاخص نیکویی برازش
برازش خوب	۰/۹۱	x≥۰/۹	شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده
برازش خوب	۰/۹۱	x≥۰/۹	شاخص برازش مقایسه‌ای
برازش خوب	۰/۹۲	x≥۰/۹	شاخص برازش افزایشی
برازش خوب	۰/۹۰	x≥۰/۹	شاخص برازش نرم
برازش خوب	۰/۹۳	x≥۰/۹	شاخص برازش غیر نرم
برازش خوب	۰/۷۶	≥۰/۶۷	ضریب تعیین

مجاز ۰/۰۸ است. بر اساس برآوردهای ارائه‌شده می‌توان نتیجه گرفت که الگوی آزمایش‌شده در جامعهٔ مدنظر از برازش نسبتاً خوب و قابل‌قبولی برخوردار است؛ بنابراین، نتایج الگوی تحقیق نشان می‌دهد که الگوی استفاده‌شدهٔ تحقیق حاضر از برازش مناسبی برخوردار بود.

پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری الگو، برازش کلی الگو از طریق معیار GOF که شاخصی برای بررسی برازش الگو به منظور پیش‌بینی متغیرهای درون‌زا است و مقدار آن بین صفر تا یک قرار دارد. مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب الگو است و توانایی پیش‌بینی کلی الگو را بررسی می‌کند و الگوی آزمون‌شده پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا را دارد. این معیار از طریق رابطهٔ زیر محاسبه می‌شود:

$$Gof = \sqrt{\overline{communalities} \times \overline{R^2}} =$$

به‌طوری‌که Communalities نشانهٔ میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه هست و R2 نیز مقدار میانگین مقادیر کای‌مربع R سازه‌های درون‌زای الگو است. بر اساس جدول شمارهٔ ۶، مقادیر ضریب تعیین R2 به‌دست‌آمده است؛ همچنین مقدار اشتراکی برابر است با ۰/۷۶ و با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی‌شده است، به دست آمدن مقدار ۰/۶۵ برای GOFنشان‌دهندهٔ برازش قوی کلی الگوی پژوهش است. ازآنجا که مقدار محاسبه‌شدهٔ GOF بزرگ‌تر از ۰/۳۶ به‌دست آمد، نشان از برازش مناسب الگوی پژوهش دارد؛ بنابراین می‌توان گفت برازش کلی الگوی پژوهش بسیار مناسب و مورد تأیید است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف تحقیق حاضر تبیین عوامل مؤثر بر شفافیت سازمانی در تصمیم‌گیری راهبردی مدیران نظام سلامت به‌منظور ارتقای خدمات حوزه سلامت بود. یافته‌های بخش کیفی نشان داد، ۲۷ مفهوم و ۴ مؤلفه یا شاخص نهایی برای عوامل مؤثر شناسایی شدند. یافته‌های بخش کمی نیز نشان داد، بعد مسئولیت‌پذیری کارکنان با ضریب ۰/۵۴۶ و مقدار t=3.058، بعد مشارکت کارکنان با ضریب ۰/۵۴۸ و مقدار t=3.789، بعد ارزش‌های اخلاقی با ضریب ۰/۶۱۸ و مقدار t=3.019 و بعد مدیریت اطلاعات و ارتباطات با ضریب ۰/۷۶۴ و مقدار t=3.766 با شفافیت سازمانی رابطهٔ مثبت و معناداری دارند.

در تبیین یافته‌های مؤلفهٔ اول، یعنی مدیریت اطلاعات و ارتباط که شامل ۵ زیرمؤلفهٔ بازنگری و ایجاد فرایندهای سازمانی جدید، جریان آزاد اطلاعات، ساختار سازمانی، جریان ارتباطات سازمانی و شناسایی عوامل داخلی و خارجی سازمان است، می‌توان گفت که اصل افزایش

[Downloaded from sjimu.medilam.ac.ir on 2026-11-05]

شفافیت سازمانی توجه به گردش آزاد اطلاعات و تعیین سطوح دسترسی به کاربران برای استفاده از اطلاعات است؛ بنابراین، در دانشگاه علوم پزشکی ایلام باید ساختار سازمانی به‌صورت ارگانیک و مورب باشد تا همهٔ اعضای سازمان بتوانند به تبادل اطلاعات میان واحدهای مختلف اقدام کنند و از هرگونه دسترسی نداشتن به اطلاعات کاری از سوی مدیران که نقش مهمی در بهبود عملکرد آنان دارد، جلوگیری نمایند؛ زیرا تصمیم‌گیری همراه با شفافیت نیازمند مدیریت اطلاعات و ارتباطات درست و آزاد است. این یافته‌ها با نتایج تحقیق (۱۴) در مؤلفه‌های بازنگری و ایجاد فرایندهای سازمانی جدید، جریان آزاد اطلاعات، ساختار سازمانی و جریان ارتباطات سازمانی و (۱۵) در مؤلفه‌های شناسایی عوامل داخلی و خارجی سازمان همسو است. در تبیین یافته‌های مؤلفهٔ دوم یعنی ارزش‌های اخلاقی که شامل ۹ زیرمؤلفهٔ تعهد سازمانی مدیران، اراده و باور مدیران، اعتماد سازمانی، رعایت قوانین و مقررات، رعایت عدالت و صداقت سازمانی، وفاداری سازمانی، ارزش‌های حاکم بر جامعه، فرهنگ‌سازی و اعتقادات مدیران ارشد است، می‌توان گفت که نهادینه‌سازی ارزش‌های اخلاقی یکی از ارکان مهم شفافیت سازمانی است؛ زیرا هدف اصلی ارزش‌های اخلاقی توجه به‌سلامت سازمان، افزایش صداقت و تعهد سازمانی است و این عوامل باعث خواهند شد تا مدیران هنگام تصمیم‌گیری، رفتارهای سیاسی و پنهان‌کاری نداشته باشند و اصل اخلاق‌مداری را مبنای تصمیم‌گیری‌های سازمانی قرار دهند که نتیجهٔ آن نیز شفافیت سازمانی خواهد شد. این یافته‌ها با نتایج تحقیق (۱۶)در مؤلفه‌های رعایت عدالت و صداقت سازمانی، وفاداری سازمانی، ارزش‌های حاکم بر جامعه، فرهنگ‌سازی و اعتقادات مدیران ارشد (۱۵)در مؤلفه‌های تعهد سازمانی مدیران، اراده و باور مدیران، اعتماد سازمانی و رعایت قوانین و مقررات همسو است.

دربارهٔ مؤلفه سوم یعنی مشارکت کارکنان که شامل ۵ زیرمؤلفهٔ تصمیم‌گیری مشارکتی، مدیریت مشارکتی، محیط انعطاف‌پذیر، ثبت تجارب تصمیم‌گیری‌های راهبردی و کار گروهی است، می‌توان گفت که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی باعث خواهد شد تا آنان خود را جزئی از دستگاه تصمیم‌گیری مدیران بدانند و ضمن ارائهٔ اطلاعات مختلف به مدیران، باعث توجه آنان به پیاده‌سازی تصمیم های گرفته‌شده نیز گردند؛ زیرا در این موضوع کارکنان سعی خواهند کرد تا نگاه کلان‌تری به شغل و وظایف شغلی خود داشته باشند و مدیران را با همکاری‌های لازم در تصمیم‌گیری‌های صحیح و شفاف یاری نمایند. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات (۱۷) در مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی، مدیریت مشارکتی، محیط انعطاف‌پذیر، ثبت تجارب تصمیم‌گیری‌های راهبردی و کار گروهی همسو است.

دربارهٔ مؤلفهٔ چهارم یعنی مسئولیت‌پذیری مدیران که شامل ۸ زیرمؤلفهٔ تصمیم‌گیری شجاعانهٔ مدیران، مسئولیت‌پذیری مدیران ارشد، پاسخگویی، بلوغ سازمانی مدیران، نقش دستگاه استاندارد بازرسی، تحول سازمانی، توانمندی مدیران و ایدئال‌گرایی است، می‌توان گفت که مسئولیت‌پذیری مدیران باعث خواهد شد تا آنان نسبت به عواقب تصمیم‌هایی که گرفته می‌شود، حس پاسخگویی داشته باشند و این امر نشان‌دهندهٔ بلوغ مدیریتی در یک سازمان است که مدیران آن به دنبال ایجاد شفافیت سازمانی از طریق نهادینه‌سازی مسئولیت‌پذیری در خود هستند و به‌نوعی نگاه تحول‌گرایانه به نحوهٔ مدیریت سازمان دارند. این یافته‌ها با نتایج تحقیق (۱۸) در مؤلفه‌های توانمندی مدیران، بازنگری فرایندهای سازمانی، سازمان دیجیتال، تحقق اهداف راهبردی، پژوهش (۱۷) در مؤلفهٔ تصمیم‌گیری شجاعانهٔ مدیران، تحقیق (۲) در مؤلفه‌های مسئولیت‌پذیری مدیران ارشد، پاسخگویی، نقش دستگاه استاندارد بازرسی، تحول سازمانی و توانمندی مدیران و پژوهش (۱۹) در مؤلفهٔ ایدئال‌گرایی همسو است و همخوانی دارد.

با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهادهای زیر قابل‌ارائه هستند:

[Downloaded from sjimu.medilam.ac.ir on 2026-11-05]

- نهادینه‌سازی شفافیت سازمانی به‌عنوان یک ارزش سازمانی از طریق توجه به فناوری اطلاعات و دریافت گزارش‌ها، باید موردتوجه مدیران سازمان قرار بگیرد.

- شفافیت سازمانی از طریق ارتباطات میان کارکنان و مدیران معنا و مفهوم می‌یابد که لازم است مدیران در برگزاری جلسات از نمایندهٔ کارکنان نیز دعوت کند و آنان را در جریان آخرین تصمیمات قرار دهد.

- هنگام استخدام مدیران و یا کارکنان لازم است تا آزمون‌های صداقت‌سنجی از آنان به عمل آید تا بتوانند با فرهنگ شفافیت سازمانی سازگار شوند.

- برای اینکه سازمان شما واقعاً شفاف باشد، ارتباطات باید در همهٔ سطوح صادقانه باشند و این امر با مدیریت شروع می‌شود. اگر کسانی که بیشترین قدرت و مسئولیت را دارند، شفاف رفتار نکنند، دیگر مهم نیست که سایر اعضای گروه چقدر متعهدند. اگر رهبران مایل به الگوسازی باشند و شفافیت سازمانی را فراتر از کلمات و حرکات سطحی بپذیرند، این رفتارشان بسیار مفید خواهد بود.

- شفافیت مسئله‌ای دوطرفه است. علاوه بر اشتراک‌گذاری اخبار و اطلاعات مهم با کارکنان، گوش دادن به ایده‌ها، پرسش‌ها و نگرانی‌های آنان نیز اهمیت بسیار فراوانی دارد؛ پس رویه‌های مشخصی را برای پاسخ به سؤالات معمولی روزمره و پرسش‌های مهم‌تر ایجاد گردد.

- توجه به پیاده‌سازی سبک رهبری مشارکتی می‌تواند باعث افزایش اعتماد کارکنان به مدیران شود و شفافیت سازمانی را ارتقا دهد.

- رعایت شفافیت سازمانی از طریق فرهنگ سازمانی و الزام کردن پیوست شفافیت سازمانی برای همهٔ تصمیم‌گیری‌های راهبردی سطوح سازمان.

از مهم‌ترین محدودیت‌های تحقیق محدود بودن یافته‌ها به جامعهٔ پژوهش است. به محققان نیز پیشنهاد می‌گردد که سایر عوامل مداخله‌گر، زمینه‌ای و... شناسایی و به‌صورت کمی الگوسازی گردند؛ همچنین می‌توانند عوامل علّی شناسایی‌شده را با روش‌های آماری برای تعیین اولویت رتبه‌بندی کنند.

تشکر و قدردانی

بدین‌وسیله بر خود واجب می‌دانیم که از همکاری همهٔ اساتید، مدیران و بزرگوارانی که در تهیهٔ این مقاله ما را یاری کردند، تشکر و قدردانی نماییم. این مقاله حاصل بخشی از پایان‌نامهٔ «طراحی مدل شفافیت سازمانی در ارتباط با تصمیم‌گیری راهبردی مدیران ارشد نظام سلامت با رویکرد داده‌بنیاد (موردمطالعه: دانشگاه علوم پزشکی ایلام)» در مقطع دکترای تخصصی با شمارهٔ مصوب دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج در سال ۱۴۰۰ است.

تعارض منافع

نتایج این پژوهش با منافع هیچ سازمان و یا افرادی تعارض ندارد.

کد اخلاق: IR.IAU.SDJ.REC.1400.067

References

1. Brandsma GJ, Meijer A. Transparency and the efficiency of multi-actor decision-making processes: an empirical analysis of 244 decisions in the European Union. Int Rev Adm Sci 2020; 88:1-18. doi:10.1177/0020852320936750.
2. Nai J, Kotha R. Transparency and Fairness in Organizational Decisions: An Experimental Investigation Using the Paired Ultimatum Game. Strategy Sci 2020; 5: 55-70. doi: 115.1177/0020852320936750.
3. de Fine Licht K, de Fine Licht J. (2020). Artificial intelligence, transparency, and public decision-making. Al Soc 2020;35: 917-26. doi.org/15. 1007/S00146-020-00960-w.
4. Gailmard S, Patty J. Giving Advice Versus Making Decisions: Transparency, Information, and Delegation. Political Sci Res Met 2019; 7: 471-88. doi:10.1017/psrm.2018.5.
5. HamedAli M, Sadq ZM, Ali Ibrahim S. The Role of Administrative Transparency in Achieving Organizational Health an Empirical Study of a Sample of Lecturers' Views at Koya University. Int Conf Account Bus Econ Politic ICABEP 2019; doi:15.23918/ICABEP2019P5.
6. Koseck S, Fung A. Does Transparency improve governace? Ann Rev politic sci 2014; 17: 65-87. doi:10.1016/j-ejor.2017.59.522.
7. Seyed Naghavi MA, Farahani F. Ccultivating

[Downloaded from sjimu.medilam.ac.ir on 2026-11-05]

Strategic fit and Organizational Transparency PromotionThrough Innovation Leadership Style. Manag Studies Develop Evol 2014; 23: 75-95.
8. Pavel J, Ochrana F. (2013). Analysis of the impact of Transparency, Corruption, Openness in Competition & Tender Procedures on Public Procurement in the Czech Republic. Cent Eur J Public Policy2013; 7: 114-34. doi:10.1177/ 2046147/12448580.
9. Michener G (2015). Policy Evaluation via Composite indexes: Qualitative Lessons from International transparency policy indexes. World Dev 2015; 74:184-96. doi:10.1080/01900692. 2019/636393.
10. Lee R, Joseph Rc (2013). An examination of web disclosure and organizational Transparency. Comput Hum Behav 2013; 29: 2218-24. doi: 10.1016/f.worldder.2015.04.
11. Kashef H, Taghvayee Yazdi M Presentation of Organizational Transparency Model in Relation to Empowerment for Establishing Organizational Trust of Managers (Case Study: Islamic Azad University of Mazandaran). J Res Edu Sys 2018;12: 111-30.
12. Karim F, Rehman O. Impact of job satisfaction, perceived organizational justice and employee empowerment on organizational commitment in semi-government organizations of Pakistan. J Bus Stud Q, 2012;3: 92-104. doi: 15.1016/j.cnb. 2013.0500017.
13. David FR. Strategic Management Concept and Cases. 13th ed. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data 2007.
14. Grimmelikhuijsen S, Porumbescu G, Hong B, Im T. The effect of Transparency on trust in government: A cross-national comparative experiment. Public Adm Rev 2013; 73:575-86. doi:15.1111/Puar.12047.
15. Hanaysha J. Examining the Effects of employee empowerment, Teamwork, and employee training on organizational commitment. Procedia Soc Behav Sci 2016; 229:298-306 doi: 15.1016/j. Sbspro.2016.05.1627.
16. Zehir C, Çınar F, Şengül H. Role of stakeholder Participation between transparency and qualitative and qualitative Performance relations: An Application at Hospital Managements. Procedia Soc Behav Sci2016; 229:234-45. doi: 15.1016/j. sbspro.2014.510958.
17. Stevens JL, Spaid BI, Breazeale M, Esmark Jones CL. Timeliness, Transparency, and trust: A frame work for managing online customer complaints. Bus Horiz 2018;61: 375-84 doi: 10.1016/j. bushor.2018.01.007.
18. Holland D, Krause A, Provencher J, Seltzer T. Transparency tested: the influence of message features on Public Perceptions of organizational Transparency. Public Relat Rev 2018; 44:256-64 doi: 10.1016/j.pubrev.2017.12.002.
19. Rezazadeh F. Organizational transparency. Int Conf Modern Res Manag Indus Engine 2015.

[Downloaded from sjimu.medilam.ac.ir on 2026-11-05]