

*Original Article*

## Designing a Model for Promoting the Transparency of the Administrative System in Interaction with the Development Programs of E-Government (Case Study: Social Security Organization)

Narges Raissi<sup>1</sup>, Saeed Jafarinia<sup>2\*</sup>, Hamid Zare<sup>3</sup>

1. Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.

narges.raissi@gmail.com

2. Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran (\*Corresponding Author).

Shamsj58@khu.ac.ir

3. Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Tehran, Iran.

hzarea@ut.ac.ir

Received: Jul. 09, 2024; Revised: Nov. 08, 2024; Accepted: Nov. 21, 2024

DOI: [10.48308/jpap.2024.235768.1394](https://doi.org/10.48308/jpap.2024.235768.1394)

### Abstract

**Purpose:** The primary factor contributing to administrative corruption in the country is the lack of transparency and accountability of the government and its subsidiaries toward the public. The lack of attention to the transparency of Iranian public organizations over the years has resulted in irreparable damage to the country. In recent years, substantial financial and administrative corruption cases have emerged in governmental agencies nearly every few months. Thus, this research addresses a fundamental issue within the country, as a majority of the public has personally experienced these challenges and irregularities when interacting with public organizations. This study aims to present a model for enhancing administrative transparency in alignment with e-government development programs.

**Design/ methodology/ approach:** Since few studies have been conducted on the transparency of the administrative system in relation to e-government development programs, the nature of this research is exploratory, and the approach is qualitative. Specifically, it utilizes a case study strategy focused on the Social Security Organization. The research population includes elites and academic experts within the Social Security Organization. No sample size calculation was required because the qualitative sample was purposefully selected. The researcher used a snowball sampling technique to reach theoretical saturation, achieving it after conducting semi-structured interviews with 12 experts. The study employed thematic analysis to propose and validate a model titled “Model for Enhancing Administrative Transparency in Interaction with E-Government Development Programs.” Participant validation was used to ensure construct validity. Internal validity was established by comparing the experience-based model generated from coding, categorization, and qualitative data analysis with the anticipated model derived from theoretical subjects. To ensure the reliability of the qualitative part of the research and theoretical saturation, the agreement test based on the correlation matrix of the agreement of opinions between the interviewees and the diagram of two coders have been used. Additionally, the data analysis was performed using the Maxqda qualitative analysis software, version 2020.

**Research Findings:** The research findings revealed nine main themes. The sub-themes for the first main theme (Organizational Culture and Atmosphere) include organizational values, organizational trust, motivational practices, and superior organizational atmosphere. Sub-themes for the second main theme



**Copyright:** © 2025 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

(Administrative Structure and Processes) include structural and process integration, decentralization, and administrative process reform. Sub-themes for the third main theme (Managerial Factors) include appropriate leadership style, financial management, human resource management, and IT management. Sub-themes for the fourth main theme (Environmental Factors) include the economic environment, cultural environment, government and legal institutions, and the political environment. Sub-themes for the fifth main theme (Managerial Supervision) include hierarchical supervision, inspector supervision, and digital supervision. Sub-themes for the sixth main theme (Public Supervision) include individual monitoring, media oversight, and supervision by NGOs. Sub-themes for the seventh main theme (Public Accountability) include establishing an accountable structure, stakeholder accountability, and promoting a culture of accountability. Sub-themes for the eighth main theme (Establishment of E-Government) include e-service delivery, e-information dissemination, e-accountability, and e-participation. Sub-themes for the ninth main theme (Growth and Development of the Social Security Organization) include dynamism and flourishing, growth in organizational profitability, human resource growth and development, and improving organizational and staff performance.

**Limitations & Consequences** Due to time constraints, this article only focuses on the Social Security Organization (selected for accessibility as the research population).

**Practical Consequences:** This research's findings benefit the Social Security Organization, all companies within this sector, and generally to all governmental and private organizations within the country.

**Innovation or value of the Article** Given the limited studies on administrative transparency in interaction with e-government development programs, this study employs a qualitative research approach, specifically a case study strategy in the Social Security Organization.

**Paper Type:** Original Paper

**Keywords:** Administrative Transparency, Administrative Corruption, E-Government, Social Security Organization, Digital Supervision.

**How to Cite:** Raissi, Narges; Jafarinia, Saeed; Zare, Hamid (2025). Designing a model for promoting the transparency of the administrative system in interaction with the development programs of e-government (case study: Social Security Organization). *Public Adm Perspect.*, 15(4), 89-111 (In Persian).

## مقاله پژوهشی

## طراحی الگوی ارتقای شفافیت نظام اداری در تعامل با برنامه‌های توسعه دولت الکترونیک (مورد مطالعه: سازمان تامین اجتماعی)

نرگس رئیسی<sup>۱</sup>، سعید جعفری نیا<sup>۲</sup>، حمید زارع<sup>۳</sup>

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.

narges.raissi@gmail.com

۲. گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران (\*نویسنده مسئول).

Shamsj58@khu.ac.ir

۳. گروه مدیریت بازرگانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

hzarea@ut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۱۹، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۸/۱۸، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۰۱

DOI: [10.48308/jpap.2024.235768.1394](https://doi.org/10.48308/jpap.2024.235768.1394)

## چکیده

**هدف:** از آنجایی که مهمترین عامل در بروز فساد اداری موجود در کشور، عدم شفافیت و پاسخگویی دولت و زیرمجموعه‌های آن، در قبال مردم می‌باشد و عدم توجه به شفافیت سازمان‌های دولتی ایران در طول سالیان گذشته، منجر به خسارت‌های جبران‌ناپذیری بر کشور شده و در طول سالیان اخیر، هرچند ماه یک‌بار، شاهد اعلام یک فساد عظیم مالی-اداری در یکی از دستگاه‌های اجرایی کشور هستیم، موضوع تحقیق حاضر که محقق در پی انجام آن است، از بدیهی‌ترین مشکلات حاکم بر کشور است و عمده مردم جامعه، این مشکل و نابسامانی را در هنگام حضور در سازمان‌های دولتی، با تمام وجود لمس کرده‌اند. لذا هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی ارتقای شفافیت نظام اداری در تعامل با برنامه‌های توسعه دولت الکترونیک می‌باشد.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** از آنجایی که مطالعات اندکی پیرامون شفافیت نظام اداری در تعامل با برنامه‌های توسعه دولت الکترونیک انجام شده‌است، ماهیت پژوهش حاضر اکتشافی و رویکرد تحقیق کیفی می‌باشد، به‌طور مشخص، راهبرد پژوهش حاضر تحلیل مضمون می‌باشد. جامعه پژوهش نخبگان و صاحب‌نظران دانشگاهی در سازمان تامین اجتماعی می‌باشند. با توجه به اینکه نمونه‌های کیفی پژوهش به‌صورت هدفمند انتخاب شده‌اند، هیچ‌گونه طرح محاسبه حجم نمونه مدنظر قرار نگرفت و محقق در این زمینه از روش گلوله‌برفی برای رسیدن به اشباع نظری استفاده نمود که پس از مصاحبه نیمه‌ساختارمند با تعداد ۱۲ نفر از نخبگان و صاحب‌نظران، به اشباع نظری دست یافت. در این پژوهش با به‌کارگیری تکنیک تحلیل تم، تلاش شد، ارائه یک مدل و اعتبارسنجی آن در «الگوی ارتقای شفافیت نظام اداری در تعامل با برنامه‌های توسعه دولت الکترونیک» توضیح داده شود. به منظور تأمین روایی سازه در پژوهش کیفی حاضر، از روش کنترل توسط مشارکت‌کنندگان استفاده شد. هم‌چنین برای دستیابی به روایی درونی پس از کدگذاری، دسته‌بندی و تحلیل داده‌های کیفی، الگویی مبتنی بر تجربه به‌دست آمد که با الگوی پیش‌بینی شده حاصل از موضوعات نظری مقایسه شد. برای حصول اطمینان از پایایی بخش کیفی پژوهش و اشباع نظری از آزمون ماتریس همبستگی توافق نظرات بین افراد مصاحبه‌شونده و نمودار دو کدگذار استفاده شده است. هم‌چنین تحلیل نتایج، با استفاده از نرم‌افزار تحلیل کیفی Maxqda نسخه ۲۰۲۰ صورت گرفته است.

**یافته‌های پژوهش:** یافته‌های پژوهش حاکی از اکتشاف نه تم اصلی می‌باشد که تم‌های فرعی برای تم اصلی اول (فرهنگ و جو سازمانی) شامل ارزش‌های سازمانی، اعتماد سازمانی، شیوه‌های انگیزشی و جو سازمانی متعالی می‌باشد. تم‌های فرعی برای تم اصلی دوم (ساختار و فرایندهای اداری) شامل یکپارچگی ساختار و فرایندها، تمرکززدایی و اصلاح فرایندهای اداری می‌باشد. تم‌های فرعی برای تم اصلی سوم



(عوامل مدیریتی) شامل سبک رهبری مناسب، مدیریت منابع مالی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت فناوری اطلاعات می‌باشد. تم‌های فرعی برای تم اصلی چهارم (عوامل محیطی) شامل محیط اقتصادی، محیط فرهنگی، محیط دولت و نهادهای قانونی و محیط سیاسی می‌باشد. تم‌های فرعی برای تم اصلی پنجم (نظارت مدیریتی) شامل نظارت سلسله‌مراتبی، نظارت بازرسان و نظارت دیجیتال می‌باشد. تم‌های فرعی برای تم اصلی ششم (نظارت مردمی) شامل نظارت فردی، نظارت رسانه‌ای و نظارت سازمان‌های مردم‌نهاد می‌باشد. تم‌های فرعی برای تم اصلی هفتم (پاسخگویی عمومی) شامل ایجاد ساختار پاسخگو، پاسخگویی به ذی‌نفعان و ارتقاء فرهنگ پاسخگویی می‌باشد. تم‌های فرعی برای تم اصلی هشتم (استقرار دولت الکترونیک) شامل خدمت‌رسانی الکترونیک، اطلاع‌رسانی الکترونیک، پاسخگویی الکترونیک و مشارکت الکترونیک می‌باشد. تم‌های فرعی برای تم اصلی نهم (رشد و توسعه سازمان تامین اجتماعی) شامل پویایی و شکوفایی، رشد سودآوری سازمانی، رشد و توسعه منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمان و کارکنان می‌باشد.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** در این مقاله به دلیل وجود محدودیت زمانی، صرفاً به بررسی و مطالعه در سازمان تامین اجتماعی (به دلیل قابلیت دسترسی به عنوان جامعه آماری) پرداخته شده است.

**پیامدهای عملی:** با توجه به حیطه تحقیق، سازمان تامین اجتماعی و تمامی شرکت‌های فعال در این حوزه به طور خاص و همچنین کلیه سازمان‌های دولتی و خصوصی موجود در کشور به طور عام می‌توانند از نتایج این تحقیق بهره‌مند شوند.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** از آنجایی که مطالعات اندکی پیرامون شفافیت نظام اداری در تعامل با برنامه‌های توسعه دولت الکترونیک انجام شده است، این مطالعه رویکرد تحقیق کیفی و به طور مشخص، راهبرد پژوهش موردی در سازمان تامین اجتماعی را برای بررسی مورد استفاده قرار می‌دهد.

**نوع مقاله:** مقاله پژوهشی

**واژه‌های کلیدی:** شفافیت نظام اداری، فساد اداری، دولت الکترونیک، سازمان تامین اجتماعی، نظارت دیجیتال

**استناددهی:** رئیس، نرگس؛ جعفری‌نیا، سعید؛ زارع، حمید (۱۴۰۳). طراحی الگوی ارتقای شفافیت نظام اداری در تعامل با برنامه‌های توسعه دولت الکترونیک (مورد مطالعه: سازمان تامین اجتماعی)، ۱۵(۴)، ۸۹-۱۱۱.

## مقدمه

شفافیت در سازمان‌های دولتی بیانگر آشکار بودن مبانی تصمیم‌گیری و ساز و کارهای حاکم بر عملکرد نظام اداری دولت است و به عنوان مؤثرترین ابزار مبارزه با فساد اداری برای استقرار دولتی کارآمد و اثربخش و ایجاد جامعه‌ای پایدار به کار می‌رود (Ghasemi et al, 2021). شفافیت از تاریخ طولانی، به عنوان یک اصل اساسی برای مدیریت عمومی و حکمرانی برخوردار بوده و در علوم اجتماعی معمولاً به عنوان ابزاری قدرتمند برای دستیابی به اهداف اجتماعی مطلوب مانند تقویت پاسخگویی و کاهش فساد تلقی می‌شود (Ejiogu et al, 2018). امروزه اعتقاد بر این است که شفافیت باعث افزایش اعتماد عمومی به دولت می‌شود (Grimmelikhuijsen et al, 2020). دولت یا مقامات ارشد باید نقش مثبت اثربخشی دولت، حاکمیت قانون، کیفیت نظارتی و کنترل فساد را تقویت کنند (Lee et al, 2020). موضوع شفافیت یکی از دقیقترین راه‌حل‌ها را برای مبارزه با فساد اداری سازمان یافته است، موضوعی که باعث می‌شود خطاهای اداری کاهش یابد و قانون‌مداری بیشتر مورد توجه قرار گیرد (Norinejad, 2023).

عدم شفافیت و در نتیجه فساد در بخش دولتی، یکی از مهم‌ترین مسائل حل نشده زمان ما است. در هسته سازمان‌های بخش دولتی، هدف خدمت به منافع عمومی است. با این حال، در بسیاری از کشورها، فساد یک تهدید دائمی برای تحقق این هدف اساسی مدیریت دولتی می‌باشد (Weißmüller & Zuber, 2023).

یک سیستم اطلاعاتی هنگامی کارآمد است که دارای شفافیت باشد، پنهان‌کاری در چرخه تبادل اطلاعات آن نباشد، سرعت تبادل اطلاعات در آن مناسب باشد و فاقد محدودیت دسترسی به اطلاعات باشد. ناکارآمدی سیستم اطلاعات، فرایند پاسخگویی را دچار اختلال می‌کند. همچنین فساد، بیشتر در جوامعی وجود دارد که مدیران و کارکنان دولتی دارای اختیارات بسیاری بوده و شفافیت و پاسخگویی کمتری وجود داشته باشد. کارکنان و مدیرانی در قبال عملکرد و وظایف خود پاسخگو و شفاف هستند که از عملکرد خود مطمئن هستند. از این جهت، فساد اداری، منفعت طلبی، عدم پایداری به ارزش‌های اخلاقی و اخلاق حرفه‌ای، مانع پاسخگویی عمومی کارکنان و مدیران دولتی می‌شود (Dehghanpour Farashah et al, 2022).

علاقه گسترده در سطح ملی و بین‌المللی به مبارزه با فساد اداری به شدت با این ایده مرتبط است که فساد اثرات منفی بسیاری ایجاد می‌کند، انگیزه‌های کارکنان را از بین می‌برد و ادارات را تضعیف می‌کند. راهبردهای مبارزه با فساد با استفاده از رویکرد مشوق - بازدارنده و همچنین دیدگاه اخلاقی توسعه یافته است. با این حال، پیشگیری از فساد نیازمند یک مجموعه ابزار است: قوانین و مقررات با کیفیت مناسب، و کنترل‌هایی که باید پایدار و آگاهانه برای بازدارندگی و برنامه‌ریزی باشد (De Mingo, Agustí, 2018). فساد اداری مانع پیشرفت در بسیاری از زمینه‌ها از جمله توسعه پایدار می‌شود که یک سیستم پیشگیرانه و درمانی، فساد را از بین می‌برد. شکی نیست که فساد اداری پدیده‌ای است که همه کشورها را چه توسعه یافته و چه در حال توسعه تحت تأثیر قرار می‌دهد (Hindawy, 2023).

استفاده از فناوری اطلاعات برای تحقق سیاست‌های نظام اداری موضوعی است که نظام‌ها از آن تحت عنوان دولت الکترونیک یاد می‌کنند. گرچه ارائه خدمات دولت الکترونیک کامل، در کشور با دشواری‌هایی روبرو است اما مزایای آن به اندازه‌ای هست که بتوان از آسیب‌ها و موانع صحبتی به میان آورده و برای ارتقای آن تلاش داشت، مزایایی چون ارتقاء سطح مشارکت عمومی، ارائه خدمات سریعتر و ارزانتر و کارایی بیشتر، از جمله مهمترین آن‌ها است که تلاش‌ها برای تحقق کامل آن را توجیه می‌کند (Abdulahi, Tavakli, 2013). دولت الکترونیک به واسطه مزایای فراوانی که برای هر کشور به ارمغان می‌آورد بسیار مورد توجه جوامع علمی قرار گرفته است. ضرورت‌هایی مثل شفافیت، چابکی، سهولت دسترسی به خدمات و صرفه‌جویی در زمان و هزینه،

مواردی هستند که باعث می‌شود دولت‌ها به این مهم علاقه نشان دهند و برای اجرای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری دولت الکترونیک بکوشند (Khademi & Khademi, 2021).

دولت، در برنامه جامع اصلاح نظام اداری (دوره دوم) اقدامات اساسی را که زمینه تحقق برنامه توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری را فراهم می‌آورد بیان کرده است که شامل تدوین برنامه اجرایی و تعیین پروژه‌های اولویت‌دار توسعه دولت الکترونیک، شناسه‌دار کردن خدمات دستگاه‌های اجرایی، تهیه و ابلاغ استانداردهای فنی و مدیریتی نظیر ارتقای مستمر کیفیت ارائه خدمات الکترونیکی به مردم، جایگاه‌های اینترنتی دستگاه‌های اجرایی، شبکه تعاملات بین دستگاهی (GIF)، اعطای جایزه دولت الکترونیک مبتنی بر ارزیابی سطح بلوغ دولت الکترونیک دستگاه‌ها، ارزیابی دستگاه‌ها بر اساس ضوابط و شاخص‌های سنجش میزان توسعه دولت الکترونیک، تهیه برنامه فرهنگ‌سازی و توانمندسازی مردم در استفاده از خدمات الکترونیکی و راهبری اجرای آن، تهیه برنامه فرهنگ‌سازی و توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی در ارائه خدمات الکترونیکی و راهبری اجرای آن، استقرار میز خدمت الکترونیکی، ایجاد نظام استنادپذیری الکترونیکی، ساماندهی امضای الکترونیک و بهره‌برداری از امضای الکترونیک در ارائه خدمات می‌باشد.<sup>۱</sup>

سازمان تامین اجتماعی باید با توجه به گستره جمعیتی، جغرافیایی، زمانی، مالی و اطلاعاتی فعالیت‌های خود و با عنایت به حجم بالای اطلاعات مبادله‌شده و تراکنش‌های متواتر و پریسامد خود با مخاطبان و ذی‌نفعان و شرکای اجتماعی خود، به سمت رویکردهای «شفافیت مبتنی بر خدمات الکترونیکی» حرکت کند و از یک طرف با انتشار آزاد اطلاعات و داده‌های باز سهولت و سرعت دسترسی به آن‌ها را بالا ببرد و از طرف دیگر از ایجاد انحصار، امتیاز و رانت در این زمینه جلوگیری کند و با ایجاد «شفافیت» راه را بر هر نوع حدس و گمان و شایعه‌ای ببندد (Ahmadi et al, 2018).

مطابق با آمارهای اقتصادی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی، ایران در زمینه شاخص فساد در سال ۲۰۱۹ دارای رتبه ۱۴۶ در بین ۱۸۰ کشور و رتبه ۱۸ در منطقه بوده و در سال ۲۰۲۰ به رتبه ۱۴۹ در بین ۱۸۰ کشور سقوط کرده است. از سوی دیگر، مطابق با آمارهای شورای اجرایی فناوری اطلاعات، با انتشار جداول رتبه‌بندی دستگاه‌های اجرایی کشور بر اساس شاخص شفافیت و دسترسی آزاد به اطلاعات، به استناد آن، شرکت خدمات هوایی پیام، سازمان حمایت، شرکت راه‌آهن، سازمان تامین اجتماعی، شرکت نفت جنوب، سازمان غذا و دارو، معاونت علمی ریاست‌جمهوری، شرکت ملی گاز و سازمان نقشه برداری کشوری در ردیف‌های انتهایی جداول قرار دارند و ظاهراً بیشترین مقاومت را در انتشار عملکردهای مالی، معاملات و قراردادهایشان داشته‌اند.<sup>۲</sup>

بنابراین، مشکل اصلی در پرداختن به موضوع تحقیق حاضر، وضعیت نابسامان سازمان‌های دولتی ایران از نظر سلامت اداری و وجود فساد اداری گسترده در سطوح مختلف دستگاه‌های اجرایی می‌باشد. این فساد اداری موجود، معلول عوامل مختلف و متعددی است که شاید بتوان گفت، مهمترین عامل در بروز فساد اداری موجود در کشور، عدم شفافیت و پاسخگوئی دولت و زیرمجموعه‌های آن، در قبال مردم که صاحب اصلی این کشور هستند، می‌باشد. عدم توجه به شفافیت سازمان‌های دولتی ایران در طول سالیان گذشته، منجر به خسارت جبران‌ناپذیری بر کشور شده و عملاً در طول سالیان اخیر، هرچند ماه یک‌بار، شاهد اعلام یک فساد عظیم مالی-اداری در یکی از دستگاه‌های اجرایی کشور هستیم. بدون شک عدم توجه به این مسئله، کشور را در دراز مدت با مشکلات عدیده‌ای همراه خواهد نمود و نگاه به سرگذشت بعضی دولت‌های ساقط شده، به وضوح نشان از عدم شفافیت و وجود فساد گسترده در نظام‌های اجرایی آنان داشته که در کمال تعجب، با وجود آگاهی دولت‌مردان از این مسئله، سیاسیون و تصمیم‌گیران کلان توجهی به این مسئله نداشته‌اند. می‌توان گفت، موضوع تحقیق حاضر که محقق در پی انجام آن است، از بدیهی‌ترین مشکلات حاکم بر کشور است و عمده مردم جامعه، از فقیر تا غنی و از طبقات اجتماعی-اقتصادی-فرهنگی مختلف، این مشکل و نابسامانی

<sup>۱</sup> برنامه جامع اصلاح نظام اداری (دوره دوم)، ۱۳۹۹-۱۳۹۷

<sup>۲</sup> آمارهای شورای اجرایی فناوری اطلاعات، ۱۴۰۰

را در هنگام حضور در سازمان‌های دولتی، با تمام وجود لمس کرده‌اند. لذا با توجه به اهمیت موضوع مورد نظر، در این پژوهش در تلاشیم به بررسی شفافیت نظام اداری در جهت دولت الکترونیک در راستای برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷) و طراحی الگوی آن در سازمان تامین اجتماعی که یک نهاد عمومی وابسته به دولت است بپردازیم.

با این توصیف سوال اصلی این است: الگوی ارتقاء شفافیت نظام اداری در تعامل با برنامه‌های توسعه دولت الکترونیک در سازمان تامین اجتماعی چگونه است؟

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

ده‌ها سال است که دانشمندان و دست‌اندرکاران حوزه‌های روابط عمومی، روزنامه‌نگاری، اقتصاد، امور مالی، سیاست، حاکمیت شرکت‌ها و حسابداری از مزایای شفافیت به عنوان یک رفتار سازمانی هنجاری حمایت کرده‌اند (Holland et al, 2018). مفهوم اداره سالم واکنشی است به پدیده فساد بوروکراتیک که با ابعاد و آثار گوناگون، حیات سالم اداری را تهدید می‌کند، ضمن اینکه تاکید می‌شود که برای مبارزه با فساد باید انگیزه آن را از میان برد و با رویکردی جامع به مبارزه با آن پرداخت. اداره سالم، اصطلاحی است که بر الگوی مطلوب اداره سازمان‌های اجتماعی دلالت دارد، اداره سالم به تحقق جامعه سالم و رو به پیشرفت کمک می‌کند و اداره فاسد به سرعت جامعه را به فساد می‌کشاند. توسعه مفهوم سلامت اداری، واکنشی است به پدیده فساد بوروکراتیک در سازمان‌های اجتماعی. فساد اداری از واژه فساد به معنی تمایل به تخریب و سوءاستفاده اخذ شده است. بنابراین فساد سیاسی به معنی سوءاستفاده از قدرت، اداره یا منابع عمومی توسط صاحب‌منصبان حکومتی، به نفع مقاصد شخصی است. این سوءاستفاده ممکن است با درخواست به زور یا با پرداخت رشوه انجام پذیرد. این معنی، هم‌چنین دال بر مواردی چون تلاش برای بقای بر مسند قدرت، از طریق خرید آرا یا وضع قوانین است (Haji Khalil & Rostaminia, 2013). سلامت سازمانی حالتی از سازمان است که ممکن است برای سازمان مفید (سالم) و یا هزینه‌آور (بیمار) باشد. یک سازمان سالم سازمانی است که در آن تمامی فرآیندها به‌طور مؤثر اجرا شده‌اند درحالی که یک سازمان بیمار سازمانی است که در آن برخی از فرآیندها نقص دارند و یا حتی با شکست مواجه می‌شوند (Xenidis & Theocharous, 2014).

اصطلاح «فساد اداری» که آن را در برابر «سلامت اداری» به کار می‌برند، دیر زمانی است که مورد توجه اندیشمندان و صاحب‌نظران مختلف قرار گرفته‌است. وجه اشتراک اغلب تعاریف ارائه شده درباره فساد کارگزاران دولتی را می‌توان «رشا و ارتشا» و «سوءاستفاده از موقعیت‌های شغلی برای نفع شخصی» دانست (Afzali, 2010). فساد اداری - مالی طبق تعریف شفافیت بین‌المللی آن دسته از فعالیت‌های کارکنان و مسئولان دولت را شامل می‌شود که اولاً به منافع عمومی لطمه بزند و ثانیاً هدف از انجام آن رساندن فایده به عامل کارمند اقدام‌کننده یا به شخص دیگر باشد (Miri, 2014).

سازمان بین‌المللی شفافیت، در تعریف شفافیت چنین می‌گوید، شفافیت اصلی است که افراد بتوانند از تصمیم‌های اداری، معاملات تجاری و امور خیریه‌ای که زندگی آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، مطلع شوند. وظیفه و تکلیف مستخدمان دولتی و مدیران دولتی این است که رفتار آنان رؤیت‌پذیر، پیش‌بینی‌پذیر و درک‌پذیر باشد. شفافیت یکی از شرط‌های اصلی جهت‌گیری اراده اشخاص است که این اراده، برای شکل‌گیری جامعه مردم‌سالار اهمیت حیاتی دارد. با این رویکرد شفافیت باید شامل مجموعه گسترده‌ای از ساز و کارهایی باشد که مشارکت شهروندان در سیاست‌گذاری‌ها را امکان‌پذیر می‌کند (Warren et al, 2014). در سطح سازمان نیز شفافیت عبارت است از انتشار فعال اطلاعات توسط سازمان که امکان نظارت ذی‌نفعان خارجی را فراهم می‌آورد و موجب آگاهی ایشان از روند تصمیم‌گیری، عملکرد و فرایندهای داخلی سازمان می‌شود (Welch, 2012).

از طرفی دیگر دولت الکترونیک عبارت است از استفاده سازمان‌های دولتی از فناوری اطلاعات (مانند شبکه‌های گسترده، اینترنت و رایانش سیار) که توانایی متحول کردن ارتباط با شهروندان، کسب و کارها و ساختار دولت را دارند. این فناوری‌ها می‌توانند گستره

وسیع از امکانات را فراهم آورند. ارائه خدمات دولتی بهتر به شهروندان، بهبود تعامل با کسب و کار و صنعت، توانمندسازی شهروندان از طریق دسترسی به اطلاعات و مدیریت کارآمدتر بخشی از این قابلیت‌ها است. برخی از مزایای آن می‌تواند کاهش فساد، افزایش شفافیت، رفاه بیشتر، رشد درآمدی و کاهش هزینه باشد. (Zamiri & Nasiri, 2009).

نوری‌نژاد (۲۰۲۳) در تحقیقی تحت عنوان مطالعه شفافیت اداری و ارتقاء آن در کاهش فساد اداری بیان کرد که شفافیت قوانین و مقررات، رویه‌های کاری و فعالیت‌های اداری و مالی همگی می‌تواند به سلامت اداری کمک کند، زیرا سودجویان در محیطی تاریک و مبهم به اهداف خود خواهند رسید.

طراحی الگوی  
ارتقای شفافیت  
...

۹۶ | صفحه

جمشیدیان و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی تحت عنوان طراحی الگوی شفافیت سازمانی در جهت سلامت نظام اداری بیان کردند که یکی از عوامل تهدیدکننده سلامت اداری در ایران، فقدان شفافیت سازمانی است. شفافیت سبب افزایش نظارت‌های مردمی بر رفتارها و تصمیم‌های کارگزاران بخش دولتی شده و بدین صورت فرصت ارتکاب فساد محدود می‌شود و اعمال قانونی مسئولین، از لحاظ کیفی نیز به طور مطلوب انجام خواهد شد.

قاسمی اسفهلان و خباز باویل (۲۰۲۱) در تحقیقی تحت عنوان الگوی شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی بیان کردند که الگوی عوامل موثر بر شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی مشتمل بر شش متغیر نقش و کارکرد مردم، فناوری اطلاعات و ارتباطات، مسائل قانونی، مسائل محیطی، مسائل مدیریتی و مسائل ساختاری و فرآیندی است. تحلیل و رتبه‌بندی متغیرها از دیدگاه مدیران دولتی در ایران نشان داد که بیشترین ضریب مسیر مربوط به متغیر فناوری اطلاعات و ارتباطات است و دو متغیر عوامل ساختاری و فرآیندی و فناوری اطلاعات و ارتباطات دارای بیشترین رتبه در شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی در ایران هستند.

در پژوهشی که توسط ظهیرابی کیش و بدیسار (۲۰۱۹) تحت عنوان نقش سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی رهبری در پیشگیری از فساد اداری، انجام گرفت، به این نتیجه رسیدند که برای پیشگیری از فساد اداری قبل از هر چیز باید فساد اداری، سلامت اداری، ریشه‌های تاثیرپذیری و پیشگیری از فساد را شناخت تا با تحقق بررسی و تبیین آن بتوان کمک شایان توجهی کرد.

در پژوهشی که توسط معینی فر و زرگر (۲۰۱۸) تحت عنوان ارزیابی عوامل موثر بر ایجاد فساد اداری - مالی در سازمان‌ها، انجام گرفت، محققان اظهار داشتند که فساد اداری یکی از مهمترین موانع پیشرفت در جامعه محسوب می‌شود و نوع، شکل، میزان و گستردگی آن در هر کشور متفاوت است.

تحلیل تاثیر پاسخگویی عمومی بر خطامشی ارتقای سلامت اداری و شفافیت سازمانی در بخش دولتی موضوعی است که معدنی، زرنندی و عبدالهی (۲۰۱۷) به آن پرداختند. نتایج نشان داد پاسخگویی عمومی بر بهبود خطامشی ارتقای سلامت اداری و شفافیت سازمانی در بخش دولتی به ترتیب با ضرایب مسیر ۰/۵۷۳ و ۰/۷۶۱ و ضرایب همبستگی ۰/۸۱۹ و ۱۰/۲۱ تاثیر مستقیم و معناداری دارد.

در پژوهشی که توسط احمدی، جاجرمی‌زاده و جعفری (۲۰۱۶) تحت عنوان تبیین تاثیر اجرای دولت الکترونیک بر شفافیت سازمانی در سازمان بیمه تامین اجتماعی شیراز، انجام گرفت، نتیجه حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری برای فرضیه‌ها نشان داد که دولت الکترونیک بر شفافیت سازمانی تاثیر معناداری دارد.

وایسمولر<sup>۱</sup> و زوبر (۲۰۲۳) در تحقیقی تحت عنوان درک مبانی خرد فساد اداری در بخش عمومی: یافته‌های حاصل از بررسی ادبیات سیستماتیک نشان دادند که توجه اخلاقی برای فساد اداری نتیجه یک فرآیند چندلایه و پویای شناخت اجتماعی مبتنی بر



فرآیندهای مختلف عقلانی‌سازی فراتر از طمع است که شامل تعارضات پاسخگویی، تعهدات اجتماعی، و هنجارهای تقویت‌شده فرهنگی می‌باشد.

هوستتر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در تحقیقی تحت عنوان مدلی برای سنجش بلوغ شفافیت در مناقصات نرم‌افزاری دولتی بیان داشتند که مشروعیت دولت‌ها و ثبات دموکراسی، به عنوان ارزش‌های مخالف فساد، با شفافیت تأمین می‌شود. این امر توجیهی برای اقدامات در راستای شفافیت بیشتر ارائه می‌دهد. با هدف افزایش شفافیت در قراردادهای عمومی و شناسایی و انتشار بهترین شیوه‌های قراردادهای الکترونیکی، اندازه‌گیری شفافیت در سازمان‌های دولتی در فرآیندهای مناقصات عمومی می‌تواند بخشی از راه‌حل باشد یا بخشی از مشکل را کاهش دهد. از این رو، برخی از دولت‌ها به عنوان ابتکار عمل، مقرراتی را برای شفافیت در قراردادهای نرم‌افزاری ایجاد کرده‌اند.

هم‌چنین هوستتر و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی دیگر تحت عنوان بررسی شفافیت در فرایندهای الکترونیکی دولت الکترونیک بیان داشتند که مدیریت فرایندهای مبتنی بر فناوری اطلاعات در بخش عمومی می‌تواند سطح فساد را در تمامی بخش‌های دولتی کاهش دهد و با بهبود کیفیت خدمات عمومی و افزایش شفافیت، اعتماد شهروندان به دولت را افزایش دهد. در بسیاری از کشورها، استفاده از فناوری اطلاعات برای افزایش کارایی و شفافیت قانونی شده است. در حالی که شواهد نشان می‌دهند که تنها استفاده از فناوری به تنهایی کافی نیست و باید به مسائل فرهنگی نیز پرداخته شود، مدل‌های بلوغ به عنوان ابزاری استاندارد برای مدیریت تغییرات فرهنگی به کار می‌روند.

هم‌چنین هوستتر و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی دیگر تحت عنوان شفافیت و دولت الکترونیک در مناقصات عمومی الکترونیک به عنوان توسعه پایدار بیان داشتند که یکی از عوامل اصلی در بهبود شفافیت، استفاده از فناوری اطلاعات و سیستم‌های دولت الکترونیک بوده است. بسیاری از کشورها قوانین مشخصی را در حمایت از استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی در بخش عمومی تصویب کرده‌اند و سیستم‌های تدارکات و قراردادهای الکترونیکی را به کار گرفته‌اند تا فرآیندهای خرید و استخدام دولتی شفاف‌تر شود. هم‌چنین شفافیت به عنوان ابزاری برای حمایت از توسعه پایدار در نظر گرفته می‌شود. سازمان ملل متحد در اهداف توسعه پایدار، هدف شماره ۱۶ را به ابعاد نهادی، پاسخگویی و شفافیت اختصاص داده است. بهبود شفافیت دولت‌ها به افزایش اعتماد عمومی و کاهش فساد کمک می‌کند.

در پژوهشی که توسط گریملیک‌ویجسن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) با عنوان شفافیت و اعتماد به دولت: یافته‌های غیرمنتظره از دو آزمایش بررسی، انجام گرفت، محققان اظهار داشتند که اعتقاد بر این است که شفافیت باعث افزایش اعتماد عمومی به دولت می‌شود، با این حال مطالعات تجربی نتایج متفاوتی را به دست آورده است.

در پژوهشی که توسط لوپز و فونتین<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) تحت عنوان شفافیت دولت و پاسخگویی عمومی: ابتکار شفافیت در صنایع استخراجی در مکزیک، انجام گرفت، رابطه بین پذیرش شفافیت و پاسخگویی عمومی از طریق ردیابی فرآیند مبتنی بر چارچوب طراحی سیاست بررسی گردید. نتایج نهایی بر رابطه بین پذیرش شفافیت و پاسخگویی عمومی تأکید نمود.

1 Hochstetter et al  
2 Grimmelikhuijsen et al  
3 Lopez L, Fontaine

در پژوهشی که توسط دی مینگو و مارتینز<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) با عنوان بهبود مدیریت اسناد برای ارتقاء شفافیت و جلوگیری از فساد، انجام گرفت، محققان اظهار داشتند که لازم است که قوانین مربوط به بایگانی و مدیریت اسناد را در رابطه با دسترسی به اطلاعات، شفافیت و حساب‌دهی به روزرسانی کنیم.

پژوهشی که توسط ایچیگو، ایچیگو و آمبیتونی<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) با عنوان وجه مبهم شفافیت: آیا ابتکار شفافیت صنایع استخراجی نیجریه به کمک می‌انجامد یا مانع پاسخگویی و کنترل فساد می‌شود؟ انجام گرفت، نشان می‌دهد که شفافیت یک فرایند اجتماعی پیچیده است. یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد ابزاری که از طریق آن شفافیت تصویب می‌شود، خود یک بازیگر مرکزی در روند شفافیت است. زیرا فساد تاریخی در بوروکراسی و همچنین شفافیت به عنوان یک سازمان منجر به نتایج بی‌اعتمادی، عدم قطعیت و شک و تردید در میان مخاطب می‌شود.

طراحی الگوی  
ارتقای شفافیت  
...

۹۸ | صفحه

تلاش‌های بسیاری در جهت ارتقای سلامت نظام اداری و پیشگیری از فساد محقق شده اما کافی نیست. یکی از علل اصلی آن، کم توجهی به سیاست‌های کلی نظام اداری و نقش بنیادین آن می‌باشد. همسوسازی استراتژی، قوانین، آیین‌نامه‌ها، وظایف، اهداف، سیاست‌ها، نگرش‌ها، رسالت و مأموریت مدیران و کارکنان نظام اداری کشورمان در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری و عمل به بند بند این سیاست‌ها و پس از آن آماده‌سازی تمامی ساز و کارها می‌تواند یکی از این راه‌حل‌ها باشد. لذا با توجه به این که برای پیشگیری از فساد اداری قبل از هر چیز باید فساد اداری، سلامت اداری، ریشه‌های تأثیرپذیری و پیشگیری از فساد را شناخت تا با تحقق بررسی و تبیین آن بتوان کمک شایان توجهی کرد، بررسی ریشه‌های فساد اداری ما را به دلایلی رهنمون می‌سازد که موجد محیطی است که در بستر آن عوامل انسانی جرات می‌یابند تا به راحتی با سوءاستفاده از موقعیت شغلی ایجاد شده، دست به اقداماتی بزنند که در پرتو آن حقوق اجتماعی، اقتصادی و سیاسی شهروندان نقض و یا حق مسلم فرد یا گروهی به آسانی پامال یا به ناحق به دیگری واگذار شود. حال می‌توان این نتیجه را گرفت که پیشگیری از تخلفات سازمانی زیربنا و مقدمه سالم‌سازی محیط سازمانی است و عوامل مختلفی در سالم‌سازی محیط سازمانی تأثیر دارد که یکی از اساسی‌ترین آنها توجه به عوامل انسانی و مدیریتی است و علت آن این است که محور و قالب سالم‌سازی سازمان، انسان‌های سازمانی هستند. بنابراین اگر انسان‌های سازمان سالم و پرورش یافته گردند، کار سالم‌سازی محیط سازمانی سریعتر انجام می‌شود و به صورت یک فرآیند مداوم در می‌آید.

### روش‌شناسی تحقیق

ماهیت پژوهش حاضر اکتشافی بوده و از داده‌های کیفی در آن استفاده شده است. هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی ارتقای شفافیت نظام اداری در تعامل با برنامه‌های توسعه دولت الکترونیک می‌باشد. از آنجایی که مطالعات اندکی پیرامون شفافیت نظام اداری در تعامل با برنامه‌های توسعه دولت الکترونیک انجام شده است، این مطالعه رویکرد تحقیق کیفی و به‌طور مشخص، راهبرد پژوهش موردی در سازمان تامین اجتماعی را برای بررسی مورد استفاده قرار می‌دهد. جامعه خبرگان تحقیق، شامل مدیران ارشد و مشاوران سازمان تامین اجتماعی و خبرگان دانشگاهی و خبرگان بخش فناوری داده‌های سازمان تامین اجتماعی، می‌باشند. در ضمن معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان و اعضاء پانل جامعه آماری خبرگان، دارا بودن تجربه کاری موثر و یا تألیفات و مقالات علمی در خصوص موضوع پژوهش، تحصیلات آکادمیک مرتبط با موضوع پژوهش، داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه کاری در سازمان تامین اجتماعی و داشتن حداقل ۵ سال سابقه کاری در امور اجرایی سازمان تامین اجتماعی و دارا بودن حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد می‌باشد. طبق بررسی اولیه انجام شده، این تعداد در سطح کشور در حدود ۲۴ نفر می‌باشند. که با توجه به حاکمیت رویکرد کیفی در این بخش از یکی از روش‌های نمونه‌گیری کیفی به نام روش نمونه‌گیری «گلوله‌برفی» استفاده شد. یعنی این که انتخاب هر مصاحبه‌شونده به این صورت بوده است که هر کدام از شرکت‌کنندگان، یک یا چند نفر دیگر از متخصصان یا کارشناسان مطلع

1 De Mingob Anahí Casadesús, Agustí Cerrillo-i-Martínez

2 Ejiogu, Ejiogu and Ambituuni

و محقق در زمینه پژوهش حاضر را به پژوهشگر معرفی کردند. پس از مصاحبه نیمه ساختارمند با تعداد ۱۲ نفر از نخبگان و صاحب نظران، اشباع نظری به دست آمد. پیش از انجام مصاحبه‌ها جهت رعایت مسائل اخلاقی در ارتباط با ضبط مصاحبه کسب اجازه گردید و همچنین این اطمینان داده شد که اسامی مصاحبه‌شوندگان مطرح نخواهد شد و محرمانه باقی خواهد ماند. به طور میانگین انجام هر مصاحبه حدود دو ساعت به طول انجامید. سوالات مطرح شده در مصاحبه به شرح زیر بودند:

- مولفه‌های اصلی شفافیت نظام اداری در سازمان تامین اجتماعی، کدامند؟
- عوامل اصلی و فرعی که منجر به شفافیت نظام اداری در سازمان تامین اجتماعی می‌شود، چیست؟
- چه عواملی موجب عدم شفافیت نظام اداری در سازمان تامین اجتماعی خواهد بود؟
- دولت الکترونیک در سازمان تامین اجتماعی شامل چه عواملی می‌باشد؟
- برنامه‌های توسعه دولت الکترونیک، چگونه موجب شفافیت نظام اداری در سازمان تامین اجتماعی خواهد شد؟
- ارتقای شفافیت نظام اداری در سازمان تامین اجتماعی چه نتایج و پیامدهایی دارد؟

در این پژوهش با به‌کارگیری تکنیک تحلیل مضمون تلاش شد، ارائه یک الگو و اعتبارسنجی آن در «الگوی ارتقای شفافیت نظام اداری در تعامل با برنامه‌های توسعه دولت الکترونیک» توضیح داده شود. به منظور تأمین روایی سازه در پژوهش کیفی حاضر، از روش کنترل توسط مشارکت‌کنندگان استفاده شد. علاوه بر آن، جستجو برای موارد منفی و توجیحات جایگزین اعمال گردید. همچنین تلاش شد تا در انتخاب مصاحبه‌شوندگان افرادی با تجارب و با تمایلات مختلف انتخاب شوند، تا علاقه یا میل شخصی مصاحبه‌شونده موجب یک‌سونگری نسبت به موضوع پژوهش نشود. همچنین برای دستیابی به روایی درونی پس از کدگذاری، دسته‌بندی و تحلیل داده‌های کیفی، الگویی مبتنی بر تجربه به دست آمد که با الگوی پیش‌بینی شده حاصل از موضوعات نظری مقایسه شد. در پژوهش کیفی، از آنجایی که مشارکت‌کنندگان نماینده جامعه نیستند، امکان تعمیم نتایج به جامعه وجود ندارد، لذا نمی‌توان در این پژوهش مدعی وجود روایی خارجی شد. برای حصول اطمینان از پایایی بخش کیفی پژوهش و اشباع نظری از آزمون ماتریس همبستگی توافق نظرات بین افراد مصاحبه‌شونده و نمودار دو کدگذار استفاده شده است که در ادامه تشریح خواهد شد. همچنین تحلیل نتایج، با استفاده از نرم‌افزار تحلیل کیفی Maxqda نسخه ۲۰۲۰ صورت گرفته است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این بخش به تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری‌شده و یافته‌های پژوهش پرداخته می‌شود. ابزار گردآوری داده‌ها، فایل‌های مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بوده که نتایج با استفاده از نرم‌افزار تحلیل کیفی Maxqda نسخه ۲۰۲۰ صورت گرفته است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با ۱۲ فایل مصاحبه تحقق یافت. از میان ۱۲ نفر از خبرگان این پژوهش، از لحاظ جنسیت ۸ نفر مرد و ۴ نفر زن بوده و از لحاظ سابقه خدمت؛ ۴ نفر از ۱۰ تا ۱۵ سال، ۵ نفر بین ۱۵ تا ۲۰ سال، ۲ نفر بین ۲۰ تا ۲۵ سال و ۱ نفر بالای ۲۵ سال سابقه داشته‌اند. همچنین، به لحاظ سنی، ۲ نفر بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۵ نفر بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۵ نفر ۵۱ سال به بالا می‌باشند. از لحاظ میزان تحصیلات نیز، ۳ نفر دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و ۹ نفر دکتری تخصصی بوده‌اند.

سپس بر اساس سه مرحله‌ی کدگذاری باز، کدگذاری تم‌های فرعی و کدگذاری تم‌های اصلی به استخراج تم‌های اصلی و فرعی می‌پردازیم. در نهایت، برای پژوهش حاضر، الگویی در قالب «الگوی ارتقای شفافیت نظام اداری در تعامل با برنامه‌های توسعه دولت الکترونیک در سازمان تامین اجتماعی» ارائه می‌گردد. مراحل کدگذاری‌ها به صورت زیر است:

۱. کدگذاری باز: در این مرحله فایل‌های مصاحبه توسط پژوهشگر گردآوری شده و طبقه‌بندی می‌شود. شایان ذکر است در پژوهش حاضر ۱۲ فایل مصاحبه گردآوری و کدگذاری شدند.

۲. تم‌های فرعی: کدگذاری تم‌های فرعی زمانی انجام می‌شود که پژوهشگر با مطالعه هر بخش از متن یک پاراگراف، کدی را به آن تخصیص می‌دهد. در این مرحله می‌توان بیش از یک کد را به بخشی از متن یا پاراگراف تخصیص داد.

۳. تم‌های اصلی: در این مرحله کدهای استخراج شده در قسمت Code system نمایش داده می‌شود و می‌توانیم کدها را دسته‌بندی و ادغام نماییم. این پنجره همان کدگذاری انتخابی (تم‌های اصلی) است که با استفاده از کدها می‌توانیم مقوله‌بندی، دسته‌بندی و کدها را برای ترسیم شکل طبقه‌بندی و مرتب کنیم.

تم‌های اصلی استخراج شده عبارت‌اند از: (۱) فرهنگ و جو سازمانی (۲) ساختار و فرایندهای اداری (۳) عوامل مدیریتی (۴) عوامل محیطی (۵) نظارت مدیریتی (۶) نظارت مردمی (۷) پاسخگویی عمومی (۸) استقرار دولت الکترونیک و (۹) رشد و توسعه سازمان تامین اجتماعی.

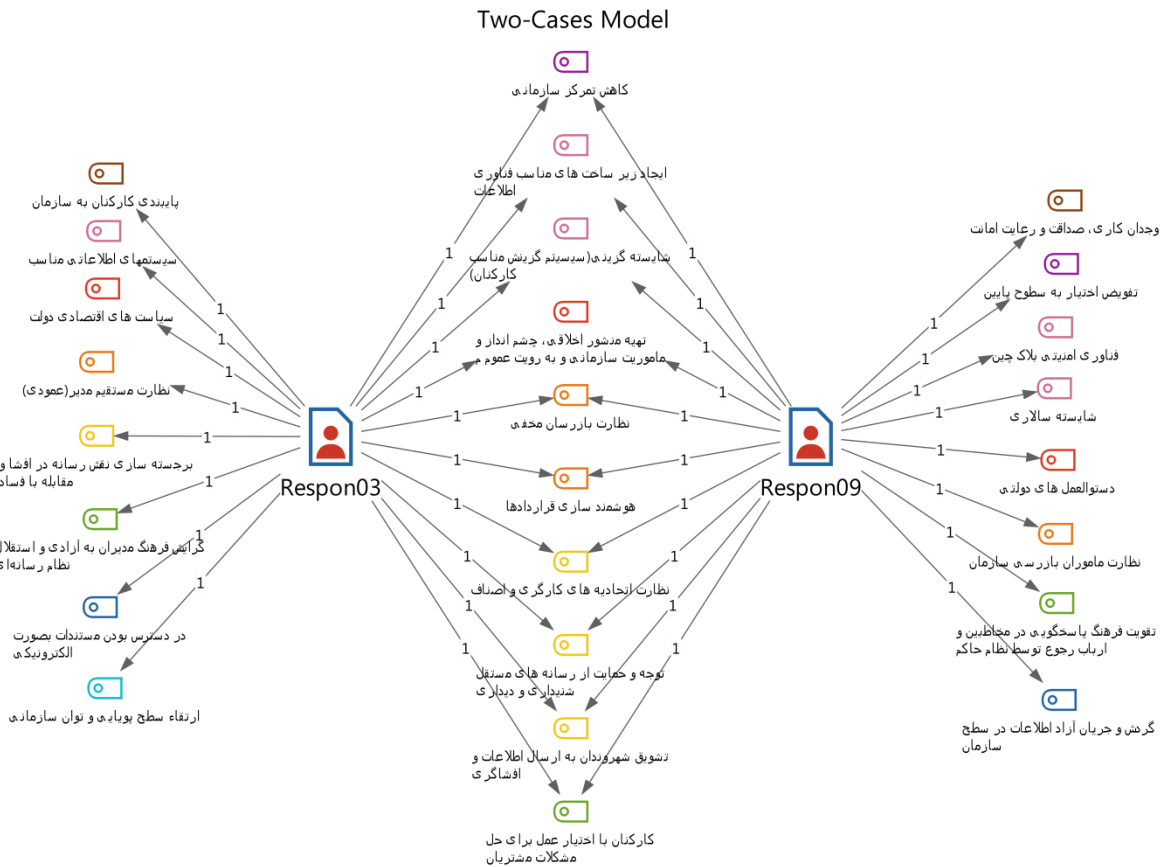
یکی از شاخص‌های پایایی پژوهش کیفی، ارزیابی دو یا چند سند از حیث ارجاع به شاخصی خاص است. نرم‌افزار Maxqda از چنین قابلیت‌هایی برخوردار است. ضریب پایایی می‌تواند با یک آزمون و یا بیش از یک آزمون محاسبه شود و همچنین، می‌تواند آزمون یا آزمون‌های مورد استفاده در یک زمان یا بیش از یک زمان به کار روند.

لذا، برای هر یک از تم‌های انتخابی پژوهش حاضر، میزان توافق نظرات بین افراد مصاحبه‌شونده با یکدیگر در جدول ۲ مشخص شده است که حد قابل قبول بیش از ۶۰ درصد می‌باشد. به این صورت که، مقدار تقاطع سطر و ستون هر فرد مصاحبه‌شونده با خودش، قطعا مقدار ۱ است؛ که باید ستون فرد مورد نظر با دیگر افراد مصاحبه‌شونده بررسی شود. برای مثال، فرد مصاحبه‌شونده ۱ و با فرد مصاحبه‌شونده ۲ برای تم انتخابی مقدار ۰.۷۷ (۷۷٪) را به خود اختصاص داده است. در تفسیر این دو عدد متفاوت این گونه باید نوشت که فرد ۱ با فرد ۲، روی تم انتخابی با یکدیگر ۷۷ درصد نقطه اشتراک دارند. با توجه به اینکه میزان توافق نظرات بین افراد مصاحبه‌شونده با یکدیگر بیش از ۶۰ درصد می‌باشد، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که اشباع نظری بعد از مصاحبه دوازدهم حاصل شده است.

جدول ۱- ماتریس همبستگی افراد مصاحبه‌شونده برای تم‌ها

Document name	Respon*۱	Respon*۲	Respon*۳	Respon*۴	Respon*۵	Respon*۶	Respon*۷	Respon*۸	Respon*۹	Respon*۱۰	Respon*۱۱	Respon*۱۲
Respon*۱	۱	۰/۷۷	۰/۷۱	۰/۷۷	۰/۸۰	۰/۷۸	۰/۸۴	۰/۷۲	۰/۷۷	۰/۷۸	۰/۷۵	۰/۷۶
Respon*۲	۰/۷۷	۱	۰/۷۵	۰/۷۰	۰/۷۰	۰/۷۲	۰/۶۸	۰/۷۴	۰/۷۳	۰/۷۲	۰/۷۳	۰/۷۵
Respon*۳	۰/۷۱	۰/۷۵	۱	۰/۷۰	۰/۷۱	۰/۷۴	۰/۶۶	۰/۶۷	۰/۶۷	۰/۶۶	۰/۷۰	۰/۷۰
Respon*۴	۰/۷۷	۰/۷۰	۰/۷۰	۱	۰/۷۰	۰/۶۸	۰/۷۲	۰/۶۸	۰/۷۳	۰/۷۵	۰/۷۳	۰/۸۱
Respon*۵	۰/۸۰	۰/۷۰	۰/۷۱	۰/۷۰	۱	۰/۷۱	۰/۶۵	۰/۷۰	۰/۷۲	۰/۷۵	۰/۷۵	۰/۷۳
Respon*۶	۰/۷۸	۰/۷۲	۰/۷۴	۰/۶۸	۰/۷۱	۱	۰/۶۵	۰/۷۱	۰/۷۲	۰/۷۳	۰/۷۴	۰/۷۱
Respon*۷	۰/۸۴	۰/۶۸	۰/۶۶	۰/۷۲	۰/۶۵	۰/۶۵	۱	۰/۶۸	۰/۷۲	۰/۷۱	۰/۶۹	۰/۷۴
Respon*۸	۰/۷۲	۰/۷۴	۰/۶۷	۰/۶۸	۰/۷۰	۰/۷۱	۰/۶۸	۱	۰/۶۸	۰/۷۳	۰/۶۶	۰/۷۱
Respon*۹	۰/۷۷	۰/۷۳	۰/۶۷	۰/۷۳	۰/۷۲	۰/۷۲	۰/۷۲	۰/۶۸	۱	۰/۷۱	۰/۶۷	۰/۷۲
Respon*۱۰	۰/۷۸	۰/۷۲	۰/۶۶	۰/۷۵	۰/۷۵	۰/۷۳	۰/۷۱	۰/۷۳	۰/۷۱	۱	۰/۶۶	۰/۶۵
Respon*۱۱	۰/۷۵	۰/۷۳	۰/۷۰	۰/۷۳	۰/۷۵	۰/۷۴	۰/۶۹	۰/۶۶	۰/۶۷	۰/۶۶	۱	۰/۷۴
Respon*۱۲	۰/۷۶	۰/۷۵	۰/۷۰	۰/۸۱	۰/۷۳	۰/۷۱	۰/۷۴	۰/۷۱	۰/۷۲	۰/۶۵	۰/۷۴	۱

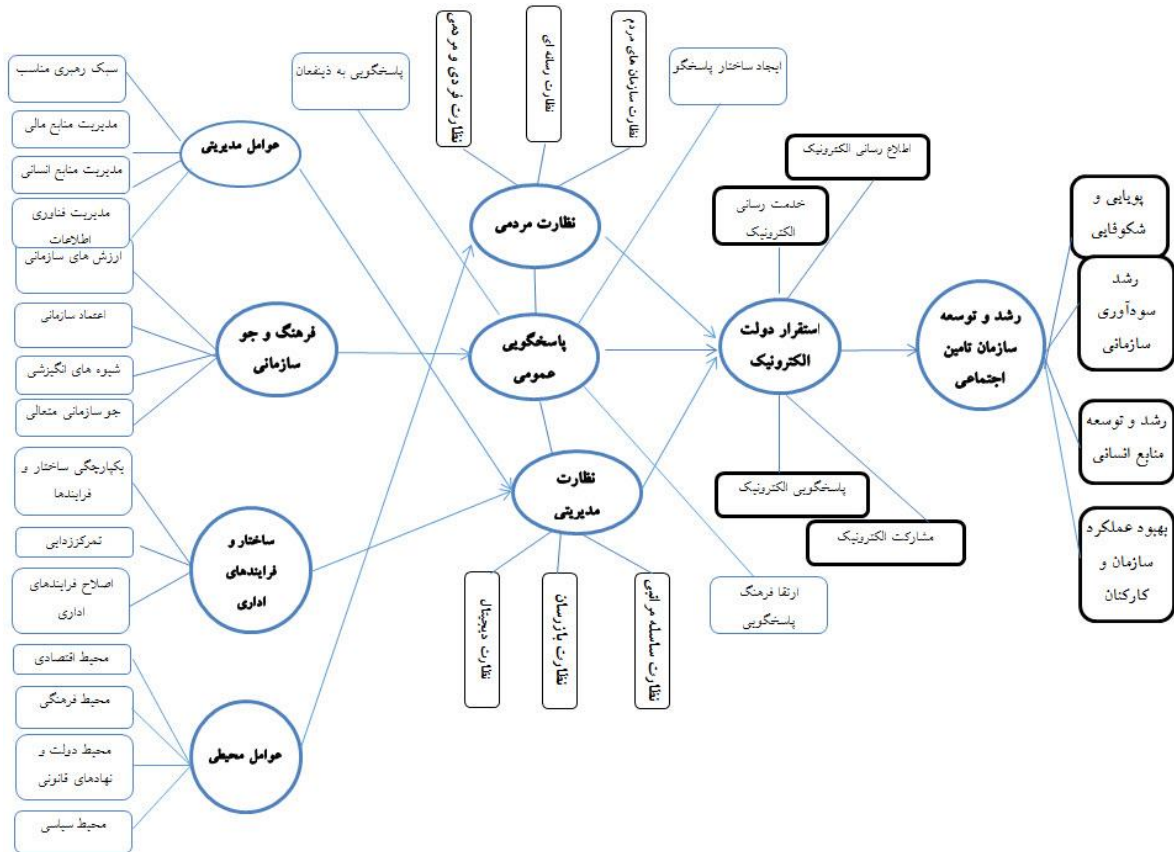
هم‌چنین جهت پایایی و اشیاع نظری از نمودار دو کدگذار (Two cases model) استفاده شده است. گزارش کدهای استخراج شده برای دو فایل Respon03 و Respon09 در ادامه ارائه شده است.



نمودار ۱-مدل Two cases model در نرم‌افزار مکس کیودا برای فایل مصاحبه ۳ و ۹

بر اساس یافته‌های نمودار ۱، نمودار Two cases model برای فرد مصاحبه‌شونده ۳ و ۹ ترسیم گردید. بر اساس نمودار فوق، آن دسته از کدهایی که در وسط قرار دارند و با پیکان دوسویه قرمز نمایش داده شده‌اند، همانند کدهایی هستند که بین دو فرد فوق‌الذکر مشترک بوده و هریک از آن‌ها به این کدها اشاره کردند. کدهایی که در سمت راست قرار دارند، کدهایی هستند که تنها از سوی فرد مصاحبه‌شونده ۹ به آن اشاره شده و فرد مصاحبه‌شونده ۳ به آن‌ها اشاره نکرده است. لذا این امر برای مصاحبه‌شونده ۳ نیز صدق می‌کند و بالعکس. هم‌چنین روی هریک از پیکان‌ها، مقداری از سوی نرم‌افزار گزارش شده که بیانگر تعداد تکرار آن کد از میان بخش‌های کدگذاری شده می‌باشد. با توجه به اینکه توافق کدها بین دو مصاحبه‌شونده از تعداد کدهای عدم توافق بیشتر می‌باشد لذا پایایی و اشیاع نظری تایید می‌شوند.

در ادامه این بخش، به طراحی الگوی ارتقای شفافیت نظام اداری در تعامل با برنامه‌های توسعه دولت الکترونیک در سازمان تامین اجتماعی می‌پردازیم. در واقع، با طراحی الگوی زیر، به سوال اصلی تحقیق، پاسخ داده می‌شود.



طراحی الگوی  
ارتقای شفافیت  
...

۱۰۲ | صفحه

نمودار ۲- الگوی ارتقای شفافیت نظام اداری در تعامل با برنامه‌های توسعه دولت الکترونیک در سازمان تامین اجتماعی

در پژوهش حاضر ۹ تم اصلی در قالب الگوی ارتقای شفافیت نظام اداری در تعامل با برنامه‌های توسعه دولت الکترونیک در سازمان تامین اجتماعی شناسایی گردید که در تصویر فوق گزارش شده است.

یکی از ابزارهای مهم در نرم‌افزار مکس کیودا، ابزار ابرواژگان است. خروجی ابزار ابرواژگان بر اساس ۱۲ فایل کدگذاری شده، در ادامه ارائه شده است.



شکل ۱- ابزار ابرواژگان نرم افزار مکس کیودا

بر اساس یافته‌های شکل فوق، از میان کدهای استخراج شده، بیشترین فراوانی مربوط به کدهای کارکنان، نظارت، بازرسی، مردم و دولت الکترونیک بوده که در نقطه ثقل هرم کلمه کارکنان و ارتقا سطوح فناوری بوده و در راس هرم فرایندهای الکترونیکی و بازرسان و در قاعده هرم سازمان تامین اجتماعی، افشاگری، بازرسی و پاسخگویی قرار دارند.

یافته‌ها حاکی از اکتشاف نه تم اصلی می‌باشد که شامل فرهنگ و جو سازمانی، ساختار و فرایندهای اداری، عوامل مدیریتی، عوامل محیطی، نظارت مدیریتی، نظارت مردمی، پاسخگویی عمومی، استقرار دولت الکترونیک، و رشد و توسعه سازمان تامین اجتماعی می‌باشد.

تم‌های فرعی برای تم اصلی اول (فرهنگ و جو سازمانی) شامل ارزش‌های سازمانی، اعتماد سازمانی، شیوه‌های انگیزشی و جو سازمانی متعالی می‌باشد. تم‌های فرعی برای تم اصلی دوم (ساختار و فرایندهای اداری) شامل یکپارچگی ساختار و فرایندها، تمرکززدایی و اصلاح فرایندهای اداری می‌باشد. تم‌های فرعی برای تم اصلی سوم (عوامل مدیریتی) شامل سبک رهبری مناسب، مدیریت منابع مالی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت فناوری اطلاعات می‌باشد. تم‌های فرعی برای تم اصلی چهارم (عوامل محیطی) شامل محیط اقتصادی، محیط فرهنگی، محیط دولت و نهادهای قانونی و محیط سیاسی می‌باشد.

تم‌های فرعی برای تم اصلی پنجم (نظارت مدیریتی) شامل نظارت سلسله‌مراتبی، نظارت بازرسان و نظارت دیجیتال می‌باشد. تم‌های فرعی برای تم اصلی ششم (نظارت مردمی) شامل نظارت فردی، نظارت رسانه‌ای و نظارت سازمان‌های مردم‌نهاد می‌باشد. تم‌های فرعی برای تم اصلی هفتم (پاسخگویی عمومی) شامل ایجاد ساختار پاسخگو، پاسخگویی به ذی‌نفعان و ارتقاء فرهنگ پاسخگویی می‌باشد. تم‌های فرعی برای تم اصلی هشتم (استقرار دولت الکترونیک) شامل خدمت‌رسانی الکترونیک، اطلاع‌رسانی الکترونیک، پاسخگویی الکترونیک و مشارکت الکترونیک می‌باشد. تم‌های فرعی برای تم اصلی نهم (رشد و توسعه سازمان تامین اجتماعی) شامل پویایی و شکوفایی، رشد سودآوری سازمانی، رشد و توسعه منابع انسانی، بهبود عملکرد سازمان و کارکنان می‌باشد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف کلی تحقیق، شناسایی الگوی ارتقای شفافیت نظام اداری در تعامل با برنامه‌های توسعه دولت الکترونیک می‌باشد. با توجه به حیطه تحقیق، سازمان تامین اجتماعی و تمامی شرکت‌های فعال در این حوزه به‌طور خاص و همچنین کلیه سازمان‌های دولتی و خصوصی موجود در کشور به‌طور عام می‌توانند از نتایج این تحقیق بهره‌مند شوند. یافته‌ها حاکی از اکتشاف نه تم اصلی می‌باشد که شامل فرهنگ و جو سازمانی، ساختار و فرایندهای اداری، عوامل مدیریتی، عوامل محیطی، نظارت مدیریتی، نظارت مردمی، پاسخگویی عمومی، استقرار دولت الکترونیک، و رشد و توسعه سازمان تامین اجتماعی می‌باشد.

تم‌های فرعی برای تم اصلی اول (فرهنگ و جو سازمانی) شامل ارزش‌های سازمانی، اعتماد سازمانی، شیوه‌های انگیزشی و جو سازمانی متعالی می‌باشد. در تبیین این یافته‌ها؛ بعضی از محققان از جمله واسودوان<sup>۱</sup> و ایقبال<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)؛ بربرگلو<sup>۳</sup> (۲۰۱۸)؛ بیراجیت و شووتا<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) به این نتیجه رسیده‌اند که با مشخص ساختن (۱) قدرت و همسانی فرهنگ یک سازمان، (۲) میزان آشنایی کارکنان با ماموریت آن فرهنگ، (۳) میزان تاکید آن فرهنگ بر سهیم کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و نیز (۴) میزان توانایی آن فرهنگ خاص برای ارائه پاسخ‌های مثبت نسبت به تغییرات سازمانی، می‌توان میزان شفافیت سازمان و نظام اداری را پیش‌بینی کرد.

تم‌های فرعی برای تم اصلی دوم (ساختار و فرایندهای اداری) شامل یکپارچگی ساختار و فرایندها، تمرکززدایی و اصلاح فرایندهای اداری می‌باشد. در تبیین این یافته‌ها مرادی صالح و دیگران (۲۰۲۰) بیان می‌کنند که در ساختار سازمانی که در آن روابط و شیوه

<sup>۱</sup> Vasudevan

<sup>۲</sup> Berberoglu

<sup>۳</sup> Birajit & Shweta

گزارش‌دهی ثابت و قواعد و مقررات در آن خشک است، سازمان به شکل سازمانی بوروکراتیک و سرد احساس می‌شود و عدم شفافیت ایجاد خواهد شد.

تم‌های فرعی برای تم اصلی سوم (عوامل مدیریتی) شامل سبک رهبری مناسب، مدیریت منابع مالی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت فناوری اطلاعات می‌باشد. نتایج مطابق با پژوهش‌های زوریک و کلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) می‌باشد که در بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و اثرات آن بر سازمان نتایج نشان داد که رفتار مناسب و مدیریت بهینه منابع انسانی از سوی مدیر، تأثیر مستقیمی بر فساد موجود در سازمان‌ها دارد و منطبق با تحقیقات مصلح پور<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) می‌باشد که نتیجه گرفتند سبک رهبری مناسب در شرایطی که با جو سازمانی و سبک کار کارکنان مطابقت داشته باشد، در کنترل فساد مؤثرتر است.

طراحی الگوی  
ارتقای شفافیت  
...

۱۰۴ | صفحه

تم‌های فرعی برای تم اصلی چهارم (عوامل محیطی) شامل محیط اقتصادی، محیط فرهنگی، محیط دولت و نهادهای قانونی و محیط سیاسی می‌باشد. شناسایی این تم‌ها نشان می‌دهد شفافیت سازمانی در جهت سلامت نظام اداری با توجه به محیطی که بر سازمان تأثیرگذار هستند تحقق خواهد یافت. در تم اصلی عوامل محیطی و تم فرعی محیط اقتصادی و فرهنگی، اصلاح قوانین و مقررات و برخورد قاطع و بدون تبعیض می‌توان شفافیت سازمانی در جهت سلامت نظام اداری را برقرار نمود. مضمون محیط دولت و نهادهای قانونی در مطالعه باهر<sup>۳</sup> و نصیری طوسی<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) و دیمنت و توساتو<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) و جمشیدیان و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۲۰) نیز مشاهده شده است. در تم اصلی عوامل محیطی و تم فرعی محیط سیاسی از طریق تقویت دموکراسی، تقویت اراده سیاسی در مبارزه با فساد، پاسخگویی سیاسی، تقویت و حمایت از سازمان‌های مردم‌نهاد، آزادی بیان، مطبوعات و رسانه و تقویت احزاب می‌توان شفافیت سازمانی در جهت سلامت نظام اداری را برقرار نمود.

تم‌های فرعی برای تم اصلی پنجم (نظارت مدیریتی) شامل نظارت سلسله‌مراتبی، نظارت بازرسان و نظارت دیجیتال می‌باشد. این نتایج مطابق با تحقیقات دمیرچقلو و برمن<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) می‌باشد که بیان کردند جو سازمانی نوآوری، مشارکت و خلاقیت کارکنان را ترغیب و بدین ترتیب شغل‌ها را جالب‌تر کرده و باعث کاهش گردش شغلی می‌شود. همچنین، مطابق با تحقیقات واسودوان و ایقبال<sup>۸</sup> (۲۰۱۸) می‌باشد که بیان کردند همه سازمان‌ها برای شکل‌گیری جو سازمانی مثبت، باید به دنبال افزایش رفتار شهروندی سازمانی باشند. این نتایج مطابق با تحقیقات بیراجیت و شووتا<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) می‌باشد که بیان نمودند جو سازمانی زمینه‌ای برای تقویت شایستگی‌ها و انگیزه به کارکنان برای انجام کارهای غیرمنتظره است. تأثیر جو سازمانی بر عملکرد شغلی می‌تواند با تمرکز بر راهکارهای توسعه دانش کارکنان و سیستم مدیریت پاداش مؤثر، افزایش یابد.

تم‌های فرعی برای تم اصلی ششم (نظارت مردمی) شامل نظارت فردی، نظارت رسانه‌ای و نظارت سازمان‌های مردم‌نهاد می‌باشد. طبق نتایج پژوهش حاضر، شکل‌گیری نظارت مردمی از تم‌های اصلی ارتقای شفافیت نظام بوده که در تحقیقات ظهراپی کیش و بدیسار<sup>۹</sup> (۲۰۱۹)، معینی فر و زرگر<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۸)، احمدی و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۸)، آرشاد و خورام<sup>۶</sup> (۲۰۲۰)، هیلد<sup>۷</sup> (۲۰۱۸)، گیسور، توماسون و ریچارد<sup>۸</sup> (۲۰۱۸)، نیز به این متغیر اشاره شده و از عوامل تعیین‌کننده الگوی شفافیت نظام اداری در راستای تعامل با دولت الکترونیک معرفی شده‌است.

<sup>1</sup> Zuraik & Kelly

<sup>2</sup> Bauhr

<sup>3</sup> Dimant & Tosato

<sup>4</sup> Demircioglu & Berman

<sup>5</sup> Birajit & Shweta

<sup>6</sup> Arshad & Khurram

<sup>7</sup> Heald

<sup>8</sup> Gissur & Erlingsson & Richard



تم‌های فرعی برای تم اصلی هفتم (پاسخگویی عمومی) شامل ایجاد ساختار پاسخگو، پاسخگویی به ذی‌نفعان و ارتقاء فرهنگ پاسخگویی می‌باشد. طبق نتایج پژوهش حاضر، پاسخگویی عمومی از تم‌های اصلی تبیین‌کننده ارتقای شفافیت نظام اداری در تعامل با برنامه‌های توسعه دولت الکترونیک بوده که در تحقیقات احمدی و همکاران (۲۰۱۸)، زکی‌زاده، توسلی‌نائینی و احمدی (۲۰۱۸)، معدنی، زرنندی و عبدالهی (۲۰۱۷)، آرشاد و خورام (۲۰۲۰)، لویز و فونتین (۲۰۲۰)، ایچیگو، ایچیگو و آمیتونی (۲۰۱۸)، نیز به این متغیر اشاره شده و از عوامل تعیین‌کننده ارتقای شفافیت نظام اداری در راستای شفافیت معرفی شده است.

تم‌های فرعی برای تم اصلی هشتم (استقرار دولت الکترونیک) شامل خدمت‌رسانی الکترونیک، اطلاع‌رسانی الکترونیک، پاسخگویی الکترونیک و مشارکت الکترونیک می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که هر چقدر سازمان‌های دولتی از ابزارها و امکانات فناوری اطلاعات در شکل‌گیری و استقرار دولت الکترونیک بیشتر بهره‌گیرند میزان شفافیت اداری آن‌ها افزایش خواهد یافت و این موضوع منجر به کاهش فساد می‌شود. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج پژوهش جمشیدیان و همکاران (۲۰۲۰) و شاهکوه و همکاران (۲۰۰۸)، برتوت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) و میستری و جلال (۲۰۱۲) هم‌پوشانی دارد و نشان می‌دهد که استقرار و توسعه دولت الکترونیک به عنوان راه‌حل مهمی برای افزایش شفاف‌سازی فعالیت‌های دولتی و کاهش فساد در نظر گرفته می‌شود.

تم‌های فرعی برای تم اصلی نهم (رشد و توسعه سازمان تامین اجتماعی) شامل پویایی و شکوفایی، رشد سودآوری سازمانی، رشد و توسعه منابع انسانی، بهبود عملکرد سازمان و کارکنان می‌باشد. این نتایج مطابق با تحقیقات رنگریز و دیگران (۲۰۱۹) و مرادی‌صالح و دیگران (۲۰۲۰) می‌باشد که افزایش کارایی و ارتقای بهره‌وری، افزایش کیفیت زندگی کاری، ارتقای فرهنگ سازمانی به‌عنوان پیامدهای شفافیت اداری بیان شدند. این نتایج مطابق با تحقیقات بربرگلو (۲۰۱۸) به بررسی تأثیر شفافیت سازمانی بر تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی پرداختند و نتیجه گرفتند که شفافیت سازمانی با تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی بسیار مرتبط بود. این نتایج مطابق با تحقیقات رامچاندران<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) می‌باشد که در بررسی تأثیر شفافیت سازمانی بر عملکرد کارکنان و موفقیت سازمان اظهار داشتند که شفافیت سازمانی نقش مهمی در عملکرد کارکنان و موفقیت سازمان ایفا می‌کند. همچنین، این نتایج مطابق با تحقیقات طباطبایی (۲۰۱۸) می‌باشد که نشان دادند شفافیت سازمانی و کلیه ابعاد آن بر عملکرد مالی و غیرمالی تاثیر مثبت و معناداری دارند.

از جمله راهکارهای موجود برای ارتقای شفافیت نظام اداری در تعامل با برنامه‌های توسعه دولت الکترونیک در سازمان تامین اجتماعی، اصلاح ساختار و فرهنگ در این سازمان است؛ زیرا ساختار رکن اصلی و اساسی هر سازمانی است (Tolbert & Hall, 2009). در واقع ساختار سازمانی با ایجاد و جهت‌دهی قابلیت کارکردی بین افراد سازمان یکی از عوامل مهمی است که ماهیت و کیفیت شفافیت نظام اداری را در کل سازمان طراحی می‌کند. بنابراین ضروری است که ساختار سازمان به سمت شفاف‌سازی سوق داده شود. زیرا هر چقدر ساختار سازمان شفاف‌تر باشد به دلیل داشتن انعطاف‌پذیری بالا در قوانین و رویه‌ها و فرایندهای سازمانی زمینه جلب مشارکت افراد و تعهد و خوش‌بینی آنان و ارتقای شفافیت و در نتیجه اعتماد و انگیزه اعضا به سازمان فراهم می‌شود (Hoy & Miskel, 2013).

هم‌چنین راهکار دیگر برای ارتقای شفافیت نظام اداری در سازمان تامین اجتماعی استفاده و پیاده‌سازی حکمرانی داده‌محور می‌باشد. زیرا سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی از یک سو و انطباق با قوانین و مقررات از سوی دیگر، نیازمند به کارگیری و پیاده‌سازی حکمرانی داده در کسب و کار خود می‌باشند. سنجش‌پذیری، شفافیت، حقوق تصمیم‌گیری و تنظیم و هم‌راستایی از ارکان اصلی حکمرانی داده به حساب می‌روند. حکمرانی داده، ضرورت بقا در عصر دیجیتال است و به دنبال تضمین این نکته است که داده‌ها

<sup>1</sup>Bertot

<sup>2</sup>Ramachandran

به بقا و توسعه استراتژی، کسب و کار و اهداف سازمانی کمک کنند. با توجه به اینکه حکمرانی داده و حکمرانی IT، مکمل هم هستند و نه جایگزین هم، پس باید به نقش فناوری اطلاعات نیز توجه ویژه‌ای کرد. زیرا در آینده نزدیک، ما شاهد حاکمیت مطلق فناوری اطلاعات خواهیم بود. توسعه فناوری اطلاعات در هر جامعه‌ای درهای جدیدی برای استفاده از امکانات نامحدود باز کرده است و چشم‌انداز مثبتی از آینده را پیش رو آورده است. بنابراین، حرکت دولت به طرف دولت الکترونیکی و ایجاد درگاه و میز خدمت

طراحی الگوی ارتقای شفافیت الکترونیکی در بستر سامانه یکپارچه خدمات برای ایجاد شفافیت در سازوکار خدمات ارائه شده به ارباب رجوع، موجب ارتقاء شفافیت می‌گردد.

...

تعدادی از پیشنهادات کاربردی براساس تم‌های یافت شده در این پژوهش به شرح زیر ارائه می‌گردد:

۱۰۶ | صفحه

### ۱- فرهنگ و جو سازمانی:

- ایجاد فرهنگ بهره‌برداری از انضباط به جای ارتباط در واحدهای مختلف سازمان، به طوری که مدیران میانی و عملیاتی، خود در این راه پیش قدم شوند.
- تقویت احساس امنیت و تعلق کارکنان نسبت به سازمان، با حمایت مادی و معنوی از کارکنان.
- ایجاد جو خلاقیت و نوآوری برای پیشرفت سازمان با حمایت مالی و غیرمالی از طرح‌ها و ایده‌های جدید کارکنان دانش محور.

### ۲- ساختار و فرایندهای اداری

- بهبود و به‌روزرسانی قوانین و فرایندهای موجود در ارتباط با سلامت اداری با رصد کردن شرایط درونی و بیرونی حاکم بر سازمان.
- استقرار جامع و کامل قوانین به صورت شفاف و باثبات و با عدم قابلیت تفسیر متعدد برای مدیران میانی و عملیاتی در محیط سازمان.
- تلاش مدیریت ارشد سازمان در جهت رفع پیچیدگی قوانین و مقررات و بخش‌نامه‌ها و مقابله با بوروکراسی‌های مخرب حاکم بر سازمان.
- هم‌چنین، ساختار سازمان به سمت شفاف سازی سوق داده شود زیرا هر چقدر ساختار سازمان شفاف‌تر باشد به دلیل داشتن انعطاف پذیری بالا در قوانین و رویه‌ها و فرایندهای سازمانی زمینه جلب مشارکت افراد و تعهد و خوش‌بینی آنان و ارتقای شفافیت و در نتیجه اعتماد و انگیزه اعضا به سازمان فراهم می‌شود.

### ۳- عوامل مدیریتی

- استانداردسازی و قانونمندی شرایط جذب و تصدی مشاغل بدون ارتباطات و گردش شغلی درون سازمانی مبتنی بر شایستگی پرسنل.
- رفع انحصار طلبی در فعالیتهای اداری سازمان و اعتقاد عملی مدیران و اتخاذ راهکارهای مناسب برای رفع و یا کاهش بروکراسی‌های زائد اداری.
- دوری جستن مدیران عالی سازمان از سیاست، جلوگیری از سیاست‌زدگی و دخالت عوامل سیاسی در نظام اداری.
- وجود ثبات مدیریتی در مدیریت عالی و میانی سازمان و آزادی‌بیان سیاسی و استقلال مدیران در اخذ تصمیمات درون سازمانی.

#### ۴- عوامل محیطی

- تنظیم و تدوین دستورالعمل‌های دولتی و نظارت‌های دولتی و گزارش‌های دوره‌ای بورس اوراق بهادار.
- توجه سازمان به سیاست‌های اقتصادی.
- شناخت و جلب اعتماد حمایت عمومی مردم از برنامه‌های ضد فساد.

#### ۵- نظارت مدیریتی

- ارزیابی عملکرد مستمر و عادلانه کارکنان و واحدهای سازمانی و دخیل بودن این مسئله در نظام جبران خدمات.
- ارائه گزارش و حساب‌دهی از سوی مدیران به مقامات بالاتر در خصوص عملکردشان و ارائه دلایل مستند و قانونی برای اخذ تصمیمات سازمانی و احتمالاً فراسازمانی.
- برخورد قاطع و متناسب مدیران سازمان با متخلفان پس از محرز گشتن تخلفات اداری و ثبت در پرونده کاری آنان.
- هماهنگی و تعامل سیستم تشویق یا تنبیه و کار، مناسب و قابل اجرا بودن آن با در نظر گرفتن میزان سلامت پرسنل در ارائه خدمات به ارباب رجوع و عمل به وظایف محول شده.
- برقراری نظام شایسته‌سالاری در عزل و نصب‌ها و ارتقاها و اجرای مدیریت جانشین‌پروری در سازمان برای تربیت مدیران و کارکنان زبده برای آینده سازمان.

#### ۶- نظارت مردمی

- بهبود وضعیت شرایط خدمات درخواستی ارباب‌رجوع، چرا که ملاک اصلی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی، میزان رضایت اقشار مختلف جامعه از آنان است.
- نظارت دقیق بودجه‌ای از سوی افراد متخصص و حرکت سازمان بسوی بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد و حسابداری تعهدی.
- وجود دستگاه‌های بازرسی و نظارت داخل سازمان و مهم‌تر از آن، مستقل بودن این نهاد در ارائه گزارشات واقعی و به دور از مسائل پشت پرده.

#### ۷- پاسخگویی عمومی

- وجود ارگان‌هایی مستقل در خصوص ردیابی و رصد شفافیت و پاسخگویی سازمان‌های اجرایی و لحاظ کردن این مسئله مهم در ارزیابی عملکرد مدیریت سازمان.
- آزادی و استقلال نظام رسانه‌ای و جریان‌های اطلاع‌رسانی در محیط سازمان، بدون وجود اهرم فشار احتمالی از سوی نهادهای درون و برون سازمانی.
- یکپارچگی سامانه پاسخگویی به شکایات و پیشنهادات ارباب رجوع به‌منظور رسیدگی بهتر و پاسخگویی در اسرع وقت به ارباب‌رجوع.
- استفاده از صندوق پیشنهادات-انتقادات مشتریان و پیگیری خواسته‌های مطرح شده از سوی ارباب‌رجوع و فراهم نمودن سازوکار مشخص برای پیگیری شکایات‌های احتمالی ارباب‌رجوع.

#### ۸- استقرار دولت الکترونیک

- ایجاد درگاه و میز خدمت الکترونیکی در بستر سامانه یکپارچه خدمات برای ایجاد شفافیت در سازوکار خدمات ارائه شده به ارباب‌رجوع.

- تقویت مشارکت و فعالیت بخش‌های غیردولتی با رفع موانع انحصاری به منظور ایجاد تعاملات بهتر برای برون‌سپاری بعضی خدمات.

### ۹- رشد و توسعه سازمان تامین اجتماعی

- اجرای طرح‌های عملیاتی برای چابک‌سازی سازمان و منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری و کم‌کردن مراحل زائد در امور اداری سازمان.
  - تخصیص منابع مالی به‌طور عادلانه و پرهیز از سیاسی‌کاری و رابطه در اختصاص بودجه به واحدهای مختلف.
  - به‌کارگیری فناوری و تجهیزات مناسب در واحدهای سازمان و استفاده از اتوماسیون‌های اداری بروز و کارا.
- در انتها، به‌دلیل وجود محدودیت زمانی، صرفاً به بررسی و مطالعه در سازمان تامین اجتماعی (به‌دلیل قابلیت دسترسی به عنوان جامعه آماری) پرداخته شده‌است. لذا برای تحقیقات آتی، بررسی ارتقای شفافیت نظام اداری در تعامل با برنامه‌های توسعه دولت الکترونیک و مقایسه تطبیقی آن با سازمان‌های هم‌تا در سایر کشورهای دنیا و آسیب‌شناسی مسائل و موانع پیش‌روی پیاده‌سازی الگوی ارتقای شفافیت نظام اداری در تعامل با برنامه‌های توسعه دولت الکترونیک در سطح چندین سازمان، پیشنهاد می‌گردد.

طراحی الگوی  
ارتقای شفافیت  
...

۱۰۸ | صفحه

### سپاس‌گزاری

از اساتید راهنما و مشاور که در جهت تدوین مقاله کمال همکاری و راهنمایی را داشته‌اند، تشکر و قدردانی می‌نمایم.

### منابع

1. Abdulahi, Ali; Tavakli-Joshkhani, Nazanin (2013), investigating the role of information technology in clarifying and reducing corruption in government organizations, *Government Management Perspectives Journal*, 18, 73-91. (In Persian)
2. Afzali, Abdul Rahman. (2010). Administrative corruption and its impact on development: causes, consequences and solutions. *Journal of International Law, Presidential Center for International Legal Affairs*, 45(27), 235-264. (In Persian)
3. Ahmadi, Abdul Hamid; Shajie, Reza and Barani Mahtab. (2018). Prioritizing factors affecting the social accountability of the Ministry of Sports and Youth. *The 3rd National Congress of Sports Science and Health Achievements, Gilan, Gilan University*. (In Persian)
4. Ahmadi, Mehrdad; Jajermizadeh, Mohsen and Jafari Zahra. (2016). Explaining the effect of e-government implementation on organizational transparency in Shiraz Social Security Insurance Organization. *Second International Conference on Management and Accounting, Tehran, Salehan Institute of Higher Education*. (In Persian)
5. Anderson Rosemarie (2007), thematic content analysis (TCA) descriptive presentation of qualitative data, sage publication.
6. Arshad S, Khurram S. (2020). Can government's presence on social media stimulate citizens' online political participation? Investigating the influence of transparency, trust, and responsiveness. *Government Information Quarterly* 37 (2020) 101486.
7. Dehghanpour Farashah, Alireza, Abbasi, Tayebah, Dehghanpour Farashah, Afsaneh. (2022), "Identifying and Prioritizing the Barriers of Public Accountability in Iranian Public Organizations", *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 6(3), 97-123. (In Persian)
8. Bauhr, D., & Nasiritousi, N. (2012), *Resisting Transparency: Corruption, Legitimacy, and The Quality of Global Environmental Policies*. *Global Environmental Politics*, 12(4), 9-29.
9. Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC health services research*, 18(1), 1-399.

10. Bertot, J. C., Jaeger, P.T., & Grimes J, M. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government Information Quarterly*, (27) 264–271.
11. Birajit Mohanty, Shweta Mehrotra (2018), Relationship between Liquidity and Profitability: An Exploratory Study of SMEs in India, *Emerging Economy Studies*, 4(2), 169-181.
12. De Benedetto, M. (2014). Administrative Corruption. In: Backhaus, J. (eds) *Encyclopedia of Law and Economics*. Springer, New York, NY. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-7883-6\\_527-1](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-7883-6_527-1).
13. De Mingo Anahí Casadesús, Agustí Cerrillo-i-Martínez, (2018), improving records management to promote transparency and prevent corruption, *International Journal of Information Management* 38, 256–261.
14. Demircioglu, M. A., & Berman, E. (2019). Effects of the Innovation Climate on Turnover Intention in the Australian Public Service. *The American Review of Public Administration*, 49(5), 614-628.
15. Dimant, E., & Tosato, G. (2017). Causes and Effect of Corruption: What Has Past Decade's Empirical Research Taught US? A Survey. *Journal of Economic Surveys*, 2(32), 335-356.
16. Economic statistics of the Chamber of Commerce (2018), abstract of the economic statistics of the Chamber of Commerce, Industries, Mines and Agriculture of Iran, 67, <https://tinyurl.com/ygfpv8dg> (In Persian)
17. Ejiogu, Amanze. Ejiogu, Chibuzo. Ambituuni, Ambisisi. (2018), the dark side of transparency: Does the Nigeria extractive industries transparency initiative help or hinder accountability and corruption control? *The British Accounting Review*, doi: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2018.10.004>
18. Geue, P. E. (2018). Positive practices in the workplace: impact on team climate, work engagement, and task performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 272-301.
19. Ghasemi Esfahalan, Leila, Khabaz Babil, Samad. (2021). Model for clarifying the performance of government organizations. *Management of Government Organizations*, 9(No. 1 (Sec. 33)), 107-122. (In Persian)
20. Ghazal Biglou, Muslim, Rahimi, Ruholah, Sheikh Mohd, Mahdi. (2022). A comparative study of the legal frameworks of the Islamic Republic of Iran, Turkey, Egypt and the international law of people's participation in the prevention of administrative corruption: a case study of the crime of embezzlement. *Comparative Law Studies of Islamic Countries*, 1(3), 17-35. (In Persian)
21. Gissur Ó. Erlingsson , Anna Thomasson , Richard Öhrvall , (2018), Issues on Transparency, Accountability and Control in Hybrid organisations: The Case of Enterprises Owned by Local Government, in Andrea Bonomi Savignon , Luca Gnan , Alessandro Hinna , Fabio Monteduro (ed.) *Hybridity in the Governance and Delivery of Public Services (Studies in Public and Non-Profit Governance, Volume 7)* Emerald Publishing Limited, 31 – 52.
22. Grimmelikhuijsen Stephan G. Piotrowski Suzanne J., Van Ryzin Gregg G. (2020). Latent transparency and trust in government: Unexpected findings from two survey experiments. *Government Information Quarterly* 37, 101497.
23. Gwet, KL.(2014), *Handbook of inter-rater reliability: The definitive guide to measuring the extent of agreement among raters*. Advanced Analytics LLC 2014.
24. Haji Khalil, Mohammad and Rostaminia, Mohammad Asmaeil (2013). Administrative corruption versus administrative health; Looking at Iran. The 3rd Annual National Conference of Modern Management Sciences, Gorgan, Golestan Scientific and Professional Association of Managers and Accountants, Islamic Azad University, Aliabad Katul branch. (In Persian)
25. Heald David, (2018), Transparency-generated trust: The problematic theorization of public audit, *Financial Acc & Man.* 2018;34:317–335, [wileyonlinelibrary.com/journal/faam](http://wileyonlinelibrary.com/journal/faam), DOI: 10.1111/faam.12175.
26. Hindawy, F. M. E. (2023) "Combating Administrative Corruption and its Role in Achieving Sustainable Development in Light of the Kingdoms Vision 2030," *Information Sciences Letters*: Vol. 12 : Iss. 5 , PP -.Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/isl/vol12/iss5/33>

27. Hochstetter, J.; Vasquez, F.; Dieguez, M.; Bustamante, A.; Arango-Lopez, J. (2021) Transparency and E-Government in Electronic Public Procurement as Sustainable Development. *Sustainability* 2023, 15, 4672
28. Hochstetter, J.; Vasquez, F.; Dieguez, M.; Bustamante, A.; Arango-Lopez, J. (2021) Assessing Transparency in eGovernment Electronic Processes. ACCESS.2021.3137799
29. Hochstetter, J.; Vasquez, F.; Dieguez, M.; Bustamante, A.; Arango-Lopez, J. (2021) A Transparency Maturity Model for Government Software Tenders. ACCESS.2021.3067217
30. 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.
31. Holland Derrick, Krause Amber, Provencher Joseph, Seltzer Trent, (2018), Transparency tested: The influence of message features on public perceptions of organizational transparency, *Public Relations Review*, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.12.002>.
32. Hoy, K. W. & Miskel, G. C. (2013) *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: The McGraw Hill Higher Education.
33. Jamshidian, Mohammad Amin, Mirsepasi, Naser, Daneshfard, Karamollah. (2020). Designing the Model of Organizational Transparency in the Direction Administrative System Integrity *Journal of Quality & Standard Management (JQSM)*. (In Persian)
34. Khademi, Sayyed Musa, Khademi, Sayyed Reza. (2021). Designing the maturity measurement model of e-government (case study: Lorestan Governorate). *Management of Government Organizations*, 10(No. 2 (Sec. 38)), 11-26. (In Persian)
35. Lee Chien-Chiang, Wang Chih-Wei, Ho Shan-Ju, (2020), Country governance, corruption, and the likelihood of firms' innovation, *Economic Modelling*, Available online, In Press, Corrected Proof, <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2020.01.013>.
36. Lopez L, Fontaine G. (2020). How transparency improves public accountability: The extractive industries transparency initiative in Mexico. *The Extractive Industries and Society*. 6(4). 1156-1167.
37. Madani, Javad; Zarandi, Saeed; Abdulahi, Mohammad Reza (2017) Analysis of the impact of public accountability on the policy of promoting administrative health and organizational transparency in the public sector. *Quarterly Journal of Public Policy in Management*, 9(2), 21-41. (In Persian)
38. Miri, Ali (2014). Organizational and managerial factors affecting administrative-financial corruption in government organizations. *Ocean Management National Conference*, Shiraz, Iran Modern Education Development Center (METANA). (In Persian)
39. Mistry, J., & Jalal, A. (2012). An empirical analysis of the relationship between e-government and corruption. *The International Journal of Digital Accounting Research*, 12, 145 – 176.
40. Moinifar, Mohammad and Zargar Seyyed Mohammad (2018) Evaluation of factors affecting the creation of administrative-financial corruption in organizations. The fourth national conference in management, accounting and economics with an emphasis on regional and global marketing, Tehran, Shahid Beheshti University, permanent secretariat of the conference. (In Persian)
41. Moradi Saleh, Alireza, Rangriz, Hassan, Hassanpour, Akbar, Abdulahi, Bijan. (2020). Validation of superior organizational climate in Iran's private banks. *Productivity Management*, 15(3(58)), 163-184 (In Persian).
42. Moslehpour, M., Altantsetseg, P., Mou, W., & Wong, W.K. (2019). Organizational Climate and Work Style: The Missing Links for Sustainability of Leadership and Satisfied Employees. *Sustainability*, 11(1), 125.
43. Norinejad, Mohammad Amin (2023) study of administrative transparency and its improvement in reducing administrative corruption, 10th International Conference on Religious and Islamic Studies, Law, Educational Sciences and Psychology, Tehran. (In Persian)
44. Oye, N.D. (2013). Reducing corruption in African developing countries: The relevance of e-governance. *Greener Journal of Social Sciences*, 3(1), 006-013.
45. Ramachandran, P, Pushpa Veni, K., and A. Sebastian Mahimai Raj. (2019), "Teaching Effectiveness of Women Teachers in Relation to Their Emotional Intelligence." *Shanlax International Journal of Arts, Science and Humanities*, 6(S1), 143-47.

46. Rangriz, Hassan; Hassanpour, Akbar; Abdulahi, Bijan; Moradi Saleh, Alireza (2019) Designing a superior organizational climate model, *Interdisciplinary Studies of Strategic Knowledge*, 10(40), 41-45. (In Persian)
47. Rao, S., Perry, C., (2003), Convergent interviewing to build a theory in under-researched areas: principles and an example investigation of Internet usage in inter-firm relationships, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(4), 236-247.
48. Shahkooh, K. A., Shahkooh, S. A., Saghafi, F. & Abdollahi, A. (2008). A proposal for corruption reduction in developing countries based on e-government. *World Applied Sciences Journal*, 4, 01- 07.
49. Statistics of the Information Technology Executive Council (2020), transparency report of executive bodies, <https://www.citna.ir/node/258285> (In Persian)
50. Tabatabaei, Seyyed Mohammad (2018) The effect of organizational climate on the financial and non-financial aspects of the performance of branches of the provincial centers of Export Development Bank of Iran using the Maltese evaluation model, *contemporary researches in management and accounting sciences*, 2(7). (In Persian)
51. The comprehensive reform program of the administrative system (second period) (2017-2019), the second program, the development of electronic government and administrative intelligence, approved by the Supreme Administrative Council of the Government. (In Persian)
52. Tolbert, P. S. & Hall, R. (2009) *Organizational Structure Process and Outcomes*. United State: Pearson Education
53. Vasudevan, L., & Iqbal, A. (2018). Relationship between organizational climate and citizenship behavior of the non-supervisory staff in Bank Simpanan Nasional, Malaysia. *Int. J. Hum. Capital Urban Manage*, 3(4), 287-302.
54. Warren, A. M., Sulaiman, A. & Jaafar, N.I. (2014). Social media effects on fostering online civic engagement and building citizen trust and trust in institutions. *Government Information Quarterly*, 31(2): 291-301.
55. Weißmüller, Kristina S., and Zuber, Anna. (2023). “ Understanding the Micro-Foundations of Administrative Corruption in the Public Sector: Findings from a Systematic Literature Review.” *Public Administration Review* 83(6): 1704–1726.
56. Welch, E.W. (2012). The relationship between transparent and participative government: A study of local governments in the United States. *International Review of Administrative Sciences*, 78(1): 93-115.
57. Xenidis, Yiannis; Kyriakos Theocharous (2014). Organizational Health: Definition and Assessment. Selected papers from Creative Construction Conference 2014. *Procedia Engineering* , 85(1), 562–570.
58. Zahrabi Kish, Musa and Badisar, Seyyed Naseruddin. (2019). The role of the general policies of the administrative system announced by the leadership in the prevention of administrative corruption, the first national conference on law, jurisprudence and culture, Shiraz, Payam Noor University, Fars Province, Iran's Modern Education Development Center (METANA) (In Persian)
59. Zakizadeh, Ismat; Tavasli Naini, Manouchehr and Ahmadi, Mohammad Sadegh (2018) Explaining the principles of transparency and freedom of information as components of good governance in the light of the legal system governing government contracts, private and criminal law, 39, 81-102. (In Persian)
60. Zamiri, Abdul Hossein; Nasiri, Hamid Reza. (2009) Optimal governance and the role of transparency in its realization, *Journal of Legal Research*, 52, 173-224. (In Persian)
61. Zuraik, A. and Kelly, L. (2019), "The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation", *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 84-104.