

## فرهنگ سازمانی حلقه مفقوده شفافیت سازمانی و عملکرد سازمان

اسداله کردنائیج<sup>۱\*</sup>، علی اصغر فانی<sup>۲</sup>، زهرا مسعودی<sup>۳</sup>

۱ و ۲. دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۹/۰۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۲/۲۷)

### چکیده

دو دهه اخیر، صاحب نظران به شفافیت سازمانی توجه کرده‌اند. در مطالعات پیشین در زمینه شفافیت سازمانی، بیشتر به جنبه افشاگری اطلاعات توجه شده است و به روابط مفاهیم شفافیت سازمانی، عملکرد و فرهنگ سازمانی، به طور مطرح شده در این مقاله توجه نشده است. بنابراین، تحقیق حاضر تأثیر شفافیت سازمانی بر عملکرد سازمان با میانجیگری فرهنگ سازمان را در سطح مدیران و کارشناسان ارشد ۳۲ شرکت فعال در حوزه صنعت مواد غذایی، و به‌طور خاص مواد لبنی بررسی می‌کند. روش نمونه‌گیری در این تحقیق، نمونه‌گیری طبقه‌ای و خوشه‌ای بوده است. این تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی از شاخه همبستگی و از نوع مدل‌سازی معادلات ساختاری است. برای جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه‌های استاندارد راولینز، هاگیز و مورگان و دنیسون به کار گرفته شد. نتایج آزمون نشان داد تأثیر شفافیت سازمانی بر عملکرد سازمان مثبت و معنادار است و فرهنگ سازمان نیز به عنوان متغیر واسطه بر این رابطه اثر می‌گذارد. نکته حائز توجه این است که تأثیر شفافیت سازمانی بر عملکرد از طریق فرهنگ سازمانی قویتر از تأثیر مستقیم شفافیت سازمانی بر عملکرد سازمان است.

### واژگان کلیدی

شفافیت سازمانی، عملکرد سازمان، فرهنگ سازمانی.

## مقدمه

در دو دهه اخیر، مدیریت عملکرد سازمانی به یکی از موضوعات جذاب توجه شده است و این تمایل در زمینه‌های تحقیقاتی و کاربردی به بروز نوآوری‌های بسیاری منجر شده است (Lee, 2001). زیرا اطلاعات مربوط به عملکرد، سازمان‌ها را قادر می‌کند مزایای رقابتی کسب کنند (Vesna, 2008). دنیای متغیر امروز ایجاب می‌کند سازمان‌ها برای بقا به دنبال ابزاری نوین باشند و یکی از ابزارهایی که می‌تواند سازمان‌ها را در تأمین اهداف یاری کند، شفافیت سازمانی است. با وجودی که شفافیت سازمانی موضوع تازه‌ای نیست، به مفهوم آن توجه زیادی نشده است و اکثر مطالعات در این زمینه، شفافیت سازمانی را در مفهوم افشای اطلاعات بررسی کرده‌اند. در مقاله حاضر، شفافیت سازمانی با ابعاد کامل‌تری در نظر گرفته شده است. موضوع سازمان شفاف نیازمند ترکیب گسترده‌ای از نگرش‌ها و ویژگی‌های مناسبی از فرهنگ مناسب است (Oliver, 2004) زیرا فرهنگ سازمانی تقریباً همه چیز در سازمان را پوشش می‌دهد و اهرمی جهت تقویت رفتار سازمانی است و از این طریق، به افراد در درک عملکرد سازمان کمک می‌کند (Jing, 2008).

با توجه به مطالب یادشده، مقاله حاضر در چهار بخش تدوین شده است. در بخش اول، مبانی نظری درباره شفافیت سازمانی و فرهنگ سازمانی و فرضیه‌های تحقیق به طور خلاصه مطرح می‌شوند. سپس، روش تحقیق بیان شده و پس از آن، یافته‌های تحقیق در حوزه صنعت مواد غذایی در گروه مواد لبنی شهر تهران به همراه ارزیابی مدل تحقیق بیان می‌شود. بخش پایانی مقاله به نتیجه‌گیری و پیشنهادها اختصاص داده شده است.

## پیشینه پژوهش

با توجه به رقابت جهانی، ارزیابی عملکرد سازمان برای بقای سازمان مورد نیاز است و توجه به اندازه‌گیری عملکرد به عنوان نقطه شروعی جهت فرایند توسعه مهم است. هر سازمان، عملکرد خود را اندازه‌گیری، نظارت و تجزیه و تحلیل می‌کند. دلیل اصلی برای اندازه‌گیری عملکرد، افزایش اثربخشی کلی سازمان و فرایندهای کسب‌وکار است. از این رو، سازمان‌ها در مقدار زیادی منابع

جدید، به‌ویژه منابع انسانی و مالی، و نظام‌های مدیریت عملکرد کارآمد سرمایه‌گذاری می‌کنند. بعضی نظام‌های اندازه‌گیری عملکرد بسیار پیچیده است به اندازه‌ای که به آن‌ها اجازه می‌دهد آنچه را در زمان واقعی اتفاق می‌افتد، پیگیری کنند و بسیاری از سازمان‌ها اقداماتی برای بررسی دوره‌ای انجام داده‌اند. اندازه‌گیری عملکرد سازمانی به مدیران شرکت‌ها اجازه می‌دهد توجه خود را بر بخش‌هایی که نیاز به بهبود دارند، متمرکز کنند (Vesna, 2008). بنابراین، سؤال پیش روی مدیران سازمان‌ها این است که «وضعیت عملکرد شرکت‌های فعال در صنعت مواد غذایی چگونه است؟»

دنیای پیچیده و پویای کنونی، سازمان‌ها به منظور حفظ بقا، به‌طور پیوسته عملکرد خود را بررسی می‌کنند و بهبود می‌بخشند. در واقع، ارزیابی عملکرد ابزار توسعه‌ای مهمی است و بسیاری از تلاش افراد را می‌توان از طریق ارائه بازخورد، توانمندسازی، مشارکت کارکنان و به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات تشویق کرد و از این طریق انتظار عملکرد بالایی را داشت (Chow, 2012). از سوی دیگر، یکی از قابلیت‌های بسیار مهم و اساسی که بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد «شفافیت سازمانی»<sup>۱</sup> است. شفافیت اصطلاح گسترده‌ای است که بر دسترسی آزاد، تصمیم‌گیری و آزادی اطلاعات دلالت دارد (Pencek, 2008). تهیه اطلاعات مورد نیاز برای مصرف‌کننده، برای رسیدن به انتخاب آگاهانه، به افزایش شفافیت در ارزیابی عملکرد منجر می‌شود (English, 2003). همچنین، شفافیت موجب افزایش رقابت و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری می‌شود. (Hahn, 2008)

بالکین<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) سه نوع شفافیت «اطلاعاتی، مشارکتی و پاسخگویی» را شناسایی کرد (Rawlins, 2008). از طرفی، هیس<sup>۳</sup> سازمان شفاف را به این شرح توصیف کرد: «دسترسی عمومی به تمام اطلاعات- اعم از مثبت یا منفی که از نظر قانونی به شیوه‌ای دقیق، به‌موقع، متعادل، و بدون ابهام قابل انتشار است- تا هدف افزایش توانایی استدلال عموم مردم و پاسخگویی سازمان‌ها در

- 
1. Organizational Transparency
  2. Balkin
  3. Heise

برابر اعمال، سیاست‌ها و شیوه‌های خود محقق شود (Cottrel, 2000). بوشمن<sup>۱</sup> و همکاران در سال ۲۰۰۴ چارچوبی برای شفافیت سازمان مطرح کردند، آن‌ها گزارش‌دهی سازمان‌ها، دسترسی به اطلاعات خصوصی و انتشار اطلاعات را در این چارچوب قرار دادند.

راولینز (۲۰۰۸) نظریه‌های شفافیت را بررسی کرد، و در مبانی نظری مربوط به شفافیت، به تعریف عملیاتی که توسط هیس بیان شده است بعد چهارمی با عنوان پنهانکاری اضافه کرد، وی چهار بعد اطلاعات واقعی، مشارکت کارکنان، پاسخگویی، و پنهانکاری را که عاملی معکوس اندازه‌گیری در مقابل صراحت بود، به عنوان ابعاد شفافیت سازمانی مطرح کرد (Rawlins, 2008).

شفافیت اطلاعاتی اینگونه توصیف شده است: سازمان‌ها سعی می‌کنند اقدامات و تصمیم‌های خود را برای افراد یا گروه‌های علاقمند به اعمال یا تصمیم‌های سازمان اثبات‌پذیر و قابل فهم کنند، علاوه بر اطلاعات بیان‌شده، آگاهی از تحویل آن نیز قابل توجه است. سهامداران باید درک کنند، یا معتقد باشند که این سازمان، شفاف است و به آنان آنچه را که نیاز است بدانند، گفته می‌شود و از آنجا که مفهوم اطلاعات واقعی و اساسی بیشتر در ارتباط با نیازهای دریافت‌کننده است تا نیازهای فرستنده، شفافیت نمی‌تواند از عهده این استاندارد برآید مگر سازمان بدانند و باید بدانند، که افراد ذی‌نفع چه می‌خواهند. بنابراین، مشارکت افراد ذی‌نفع موجب ارتقای افشاگری به شفافیت می‌شود. مشارکت ذی‌نفعان فرایندی است که کنترل آن را روند شفافیت نامید. شفافیت، فرایندی است که نه تنها در دسترس بودن اطلاعات، بلکه مشارکت فعال در دستیابی، توزیع و ایجاد دانش را شامل می‌شود. شفافیت همچنین، مستلزم پاسخگویی است، سازمان‌های شفاف پاسخگویی اعمال، گفتار و تصمیم‌های خود هستند، زیرا این اطلاعات جهت بررسی در دسترس دیگران قرار می‌گیرد. همچنین، پنهانکاری به معنای عمداً مخفی کردن اقدامات، و شفافیت به معنی عمداً آن‌ها را آشکار کردن است (Rawlins, 2008; Behn, 2010).

---

1. Bushman

تحقیقات متعددی در زمینه شفافیت انجام گرفته است (فلورینی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹؛ استراترن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰؛ گرانیگ و هوانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰؛ کوفمن و بلور<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵؛ فان یو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶؛ گاور<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶؛ استارگس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷؛ لیندستد<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷؛ لی چیوچی<sup>۹</sup>، ۲۰۰۹؛ لی و کانگ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۹؛ هیونگ لی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۹؛ ۲۰۰۹؛ پرایس<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۱؛ بگدای<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۲)، برخی از این تحقیقات عواملی که شفافیت را افزایش می دهند، بررسی می کنند. در بعضی از آن ها شاخص های مالی و در تعدادی دیگر نیز، دسترسی به اطلاعات بررسی شده است (Behn, 2010; paulin, 2006). لی چیوچی (۲۰۰۹) کیفیت اداره سازمان های شفاف را بررسی کرد و نشان داد شیوه های شرکت در افشاگری اطلاعات، نقش مهمی در عملکرد شرکت ایفا می کند. از طرف دیگر، ریچارد پرایس<sup>۱۴</sup> و همکارانش (۲۰۱۱) تأثیر تلاش های دولت مکزیکی برای بهبود اداره امور شرکت ها و شفافیت و عملکرد آن ها را بررسی کردند، آن ها متوجه شدند بین شاخص نظارت، عملکرد و شفافیت رابطه وجود ندارد. در سال های ۲۰۰۳ تا ۲۰۰۵ پژوهشی با عنوان «تأثیر شفافیت شرکت بر عملکرد تجاری» توسط لی و کانگ انجام گرفت که نتایج آن تحقیق نشان می دهد شفافیت سازمان ها در افشاگری اطلاعات باعث می شود عملکرد سازمان بهبود یابد (Lee & Kang, 2009). با توجه به اینکه تحقیقات در زمینه شفافیت سازمانی، اغلب تأثیر افشاگری اطلاعات بر عملکرد سازمان را بررسی می کند و هیچ یک موضوع شفافیت

- 
1. Florini
  2. Stratern
  3. Grunig & Huang
  4. Kaufmann & Bellver
  5. Fan Yu
  6. Gower
  7. Sturges
  8. Lindsted
  9. Li-Chiu Chi
  10. Lee & Kang
  11. Lee Jae-Hyung
  12. Price
  13. Bagdai
  14. Price Richard

سازمانی را با ابعاد اطلاعات واقعی، مشارکت، پاسخگویی و پنهانکاری و تأثیر آن بر عملکرد بررسی نکرده‌اند، از این رو، این تحقیق زاویه جدیدی است که موضوع شفافیت سازمانی را در قالب چهار بعد و تأثیر آن بر عملکرد بررسی می‌کند. بنابراین، فرضیه اول تحقیق به شرح ذیل است:

فرضیه اول: شفافیت سازمانی بر عملکرد شرکت‌های فعال در صنعت مواد غذایی تأثیر دارد. از سوی دیگر، یکی از موضوعاتی که بر عملکرد سازمان را تأثیر دارد، فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup> است. در طول چهار دهه گذشته مطالعات قابل توجهی بر حوزه فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان تمرکز کرده‌اند (li, 2011; dadzie, 2012; Cheung, 2012). این حجم مبانی نظری نشان‌دهنده ارزش فرهنگ سازمانی است. مطالعات قبلی نشان‌دهنده تأثیر مثبت فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان است (jing, 2008). همچنین، دانشمندان مدیریت اذعان کرده‌اند فرهنگ سازمان اهرم مناسبی برای تقویت رفتار سازمانی و افزایش عملکرد سازمان است (dadzie, 2012; Denison, 2000). فرهنگ سازمانی تقریباً همه چیز را در سازمان شامل مفروضات و اعتقادات اساسی، نگرش‌ها، ارزش‌ها، هنجارها، اخلاق، الگوی رفتار و آداب و رسوم، زبان خاص، شیوه‌ها، عادات، ایده‌ها و نمادها، قهرمانان، هنر، مصنوعات، دانش و فناوری پوشش می‌دهد، لذا قابل قبول است که تفسیرهای مختلف و متنوعی داشته باشد (livari, 2010). شاین<sup>۲</sup> فرهنگ سازمان را نظامی از ارزش‌ها و باورهای مشترک افراد سازمان تعریف کرده است که به هنجارهای رفتاری منجر می‌شود و این هنجارها و ارزش‌ها، همه چیز حتی رفتارهای مورد انتظار از افراد را تعیین می‌کند و از این طریق، به درک افراد از عملکرد سازمان کمک می‌کند (jing, 2008). در واقع، در هر سازمانی فرهنگ منحصربه‌فرد آن سازمان وجود دارد که به افراد شیوه فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می‌دهد. فرهنگ سازمانی ضعیف مانع می‌شود افراد در تلاش برای نگاهداشت پایگاه قدرت

---

1. Organizational Culture  
2. Schine

شخصی و کارایی خویش، دانسته‌های خویش را تسهیم کرده و منتشر کنند. بنابراین، برای تسهیل مشارکت افراد و پاسخگویی، فرهنگ سازمانی اهمیت دارد. مطالعات و تحقیقات متعددی در زمینه فرهنگ سازمانی انجام گرفته است. فرهنگ سازمانی دنیسون یکی از الگوهای فرهنگ سازمانی است که مبنای اصلی اش، این نکته است که فرهنگ چگونه بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد، و شامل ابعاد کامل و عمیقی از فرهنگ سازمانی است. این الگو ابعاد فرهنگ را برای سازمان‌ها در چهار محور اصلی شامل درگیر شدن در کار (مشارکت)<sup>۱</sup>، سازگاری<sup>۲</sup>، انطباق‌پذیری<sup>۳</sup> و رسالت<sup>۴</sup> در نظر می‌گیرد (Denison, 2000). اما واقعیت آن است که یکی از مقوله‌هایی که بر فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد و شکل‌دهنده فرهنگ سازمان و به تبع آن، رفتار کارکنان است، موضوع شفافیت سازمانی است. مؤلفه‌های چهارگانه شفافیت سازمانی در قالب اطلاعات واقعی، مشارکت کارکنان، پاسخگویی و رازداری افراد سازمان از مؤلفه‌های اساسی فرهنگ سازمانی به‌شمار می‌روند. بدیهی است در سازمانی که این مقوله‌ها به همراه مؤلفه‌های دیگر فرهنگی وجود داشته باشد، فرهنگی قوی حاکم است که می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان منجر شود و یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان باشد (کردنائیج و مشبکی، ۱۳۸۱). همچنین، فرهنگ می‌تواند به عنوان متغیر واسطه‌ای در نظر گرفته شود که بر رابطه شفافیت سازمانی و عملکرد سازمان را تأثیر می‌گذارد. بنابراین، فرضیه‌های دوم و سوم تحقیق عبارت‌اند از:

فرضیه دوم: فرهنگ سازمانی بر عملکرد شرکت‌های فعال در صنعت مواد غذایی تأثیر دارد.

فرضیه سوم: شفافیت سازمانی از طریق فرهنگ سازمان بر عملکرد شرکت‌های فعال در صنعت مواد غذایی تأثیر دارد.

- 
1. Involvement
  2. Consistency
  3. Adaptability
  4. Vision

## روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی از شاخه همبستگی و از نوع مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری این تحقیق، شرکت‌های فعال در صنعت مواد غذایی (گروه مواد لبنی) شهر تهران است که از طریق فرمول تعیین حجم نمونه در جامعه محدود تعداد نمونه مشخص شد. همچنین، واحد آماری این تحقیق مدیران و کارشناسان شرکت-های فعال در تولید مواد لبنی است. برای برآورد حجم نمونه، سطح اطمینان ۹۵ درصد و دقت برآورد یا حداکثر خطای قابل قبول به روش احتیاطی ۶ درصد در نظر گرفته می‌شود و فرض بر این است که تخمینی درباره نسبت موفقیت وجود ندارد، پس  $P$  مساوی ۰/۵ در نظر گرفته شد از آنجاکه شرکت‌های فعال در صنعت مواد غذایی از گروه مواد لبنی ۳۶ شرکت‌اند، نمونه آماری تحقیق ۳۲ شرکت تعیین شد، تلاش شد پرسشنامه تحقیق در هر شرکت به طور متوسط بین ۵ نفر از کارشناسان ارشد و مدیران خبره توزیع شود، در نهایت، ۱۱۵ پرسشنامه تکمیل و جمع‌آوری شد. شایان ذکر است روش نمونه‌گیری در این تحقیق، نمونه‌گیری طبقه‌ای و خوشه‌ای بوده است. نمونه‌گیری از کارشناسان و مدیران به روش طبقه‌ای، و نمونه‌گیری از شرکت‌ها به روش خوشه‌ای انجام گرفته است.

به منظور جمع‌آوری اطلاعات این تحقیق پرسشنامه استاندارد راولینز (۲۰۰۸) برای سؤال‌های شفافیت سازمانی، از پرسشنامه استاندارد هاگز و مورگان<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) برای سؤال‌های عملکرد سازمان و از پرسشنامه استاندارد دنیسون (۲۰۰۰) برای سؤال‌های فرهنگ سازمانی به‌کار گرفته شد. پرسشنامه این تحقیق ۴۸ سؤال دارد، سؤال‌های ۱ تا ۲۶ برای سنجش شفافیت سازمانی و ابعاد آن، سؤال‌های ۲۷ تا ۳۲ برای سنجش عملکرد سازمان، و سؤال‌های ۳۳ تا ۴۸ جهت سنجش فرهنگ سازمانی و ابعاد آن است. در جدول ۱، متغیرهای تحقیق به همراه شاخص‌های آن و سؤال‌های متناظر در پرسشنامه بیان شده است.

---

1. Hughes & Morgan



جدول ۱. سازه، ابعاد و سؤال‌ها متناظر با ابعاد پرسشنامه

سؤال‌ها	ابعاد	سازه
۴ تا ۱	شفافیت کلی	شفافیت
۱۰ تا ۵	مشارکت	
۱۷ تا ۱۱	اطلاعات واقعی	
۲۱ تا ۱۸	پاسخگویی	
۲۶ تا ۲۲	پنهانکاری	
۲۸ و ۲۷	عملکرد تولید	عملکرد
۳۲ تا ۲۹	عملکرد مشتری	
۳۶ تا ۳۳	مشارکت	
۴۰ تا ۳۷	سازگاری	فرهنگ سازمانی
۴۴ تا ۴۱	انطباق‌پذیری	
۴۸ تا ۴۵	ماموریت	

برای سنجش روایی پرسشنامه نظرسنجی از خبرگان انجام گرفت. همچنین، با به‌کارگیری نرم‌افزار PLS روایی همگرایی هر یک از سازه‌ها تعیین شد. همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، روایی هر یک از سازه‌ها بالاتر از ۰٫۵ است. در نتیجه، تمامی سازه‌ها روایی مناسبی دارند. از این رو، روایی ابزار تحقیق تأیید شد.

جدول ۲. روایی همگرایی سازه‌ها

سازه	AVE
مشارکت	۰٫۵۶
پاسخگویی	۰٫۵۱
اطلاعات واقعی	۰٫۵۹
پنهانکاری	۰٫۵۳
عملکرد	۰٫۷۱
فرهنگ	۰٫۵۷

پایایی یا اعتبار پرسشنامه‌ها از طریق آلفای کرونباخ بررسی شد که آلفای کرونباخ سؤال‌های شفافیت سازمانی ۰٫۸۹، محاسبه شد و آلفای کرونباخ سؤال‌های عملکرد و فرهنگ سازمانی، به ترتیب ۰٫۹۱ و ۰٫۹۲ به دست آمد. که همگی در محدوده قابل قبول قرار دارند و پایایی ابزار تحقیق تأیید شد.

## یافته‌های پژوهش

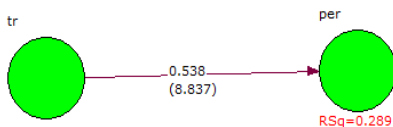
به منظور تعیین وضعیت شفافیت، فرهنگ و عملکرد سازمانی، و هر یک از متغیرهای آن‌ها در شرکت‌های مواد لبنی، ابتدا میانگین و انحراف معیار شفافیت سازمانی و ابعاد آن، فرهنگ و ابعاد آن، و عملکرد و ابعاد آن در نمونه، محاسبه شد. سپس، به منظور آزمون فرضیه برابری میانگین کل جامعه با ۳، در سطح خطای ۵ درصد، آماره تی استیودنت به کار گرفته شد. برای بررسی فرضیه‌های تحقیق، فرض صفر، برابری میانگین جامعه با ۳ و فرض مخالف آن، نامساوی بودن میانگین جامعه با ۳ در نظر گرفته شد. نتایج آزمون میانگین در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. نتایج آزمون میانگین شفافیت، فرهنگ، عملکرد و ابعاد آن

متغیر	میانگین	مقدار آزمون میانگین	سطح معناداری	حد پایین	حد بالا	وضعیت
شفافیت سازمانی	۳٫۰۲	۰٫۳۰۵	۰٫۷۶	-۰٫۱۵	۰٫۲۱	میانگین برابر با ۳
اطلاعات واقعی	۳٫۰۸	۱٫۱۸۱	۰٫۲۴	-۰٫۰۵	۰٫۲۳	میانگین برابر با ۳
مشارکت	۳٫۰۵	۰٫۸۲۱	۰٫۴۱۳	-۰٫۰۷	۰٫۱۷۳	میانگین برابر با ۳
پاسخگویی	۲٫۸۳	۲٫۶۲۲	۰٫۰۱	-۰٫۲۹	-۰٫۰۴	میانگین کمتر از ۳
پنهانکاری	۲٫۸۵	-۲٫۲۸	۰٫۰۲	-۰٫۲۶	-۰٫۰۱	میانگین کمتر از ۳
فرهنگ سازمانی	۲٫۹۷	-۰٫۳۰	۰٫۷۶۳	-۰٫۱۵	۰٫۱۱	میانگین برابر با ۳
انطباق‌پذیری	۳٫۱۵	۲٫۲۵	۰	-۰٫۰۱	۰٫۲۸	میانگین بیشتر از ۳
مشارکت	۲٫۹	-۱٫۲۳	۰٫۲۲	-۰٫۲۶	۰٫۰۶	میانگین برابر با ۳
سازگاری	۲٫۷	-۳٫۰۷	۰	-۰٫۳۹	-۰٫۰۸	میانگین کمتر از ۳
مأموریت	۳٫۱۰	۱٫۱۷	۰٫۲۴	-۰٫۰۷	۰٫۲۸	میانگین برابر با ۳
عملکرد	۳٫۱	۱٫۵۹	۰٫۱۱	-۰٫۰۳	۰٫۲۹	میانگین برابر با ۳
عملکرد تولید	۲٫۹	۰٫۰۴	۰٫۹۶	-۰٫۱۹	۰٫۱۸	میانگین برابر با ۳
عملکرد مشتری	۳٫۲	۳٫۲۷	۰	۰٫۱۰	۰٫۴۲	میانگین برابر با ۳

نتیجه آزمون میانگین نشان می‌دهد شفافیت سازمانی در شرکت‌های مواد لبنی در سطح متوسط است و از نظر ابعاد شفافیت سازمانی، اطلاعات واقعی و مشارکت در حد متوسط و پاسخگویی و پنهانکاری کمتر از حد متوسط است. همچنین، عملکرد سازمانی در شرکت‌های مواد لبنی در حد متوسط است، و از نظر ابعاد عملکرد سازمانی، عملکرد تولید در حد متوسط و عملکرد مشتری

بالتر از حد متوسط بوده است. فرهنگ سازمانی، مشارکت و مأموریت در حد متوسط است و انطباق پذیری بیشتر از حد متوسط است. همچنین، سازگاری کمتر از حد متوسط است. با توجه به اینکه این تحقیق به دنبال بررسی تأثیر شفافیت سازمانی بر عملکرد سازمانی بوده است، با به کارگیری الگوی مدل سازی معادلات ساختاری مشاهده می شود ضریب معنی داری این رابطه برابر با ۸,۸۳۷ است، از آنجا که برای معنی دار بودن یک رابطه، قدرمطلق مقدار تی باید بالاتر از ۱,۹۶ باشد (Chinn, 2010)، پس می توان نتیجه گرفت این رابطه معنی دار است. از سوی دیگر، ضریب مسیر محاسبه شده برابر با ۰,۵۳۸ و مثبت است، از این رو، در سطح اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت شفافیت سازمانی بر عملکرد تأثیر مثبت و معنادار دارد. بدین معنی که با افزایش شفافیت سازمانی به اندازه یک واحد، عملکرد سازمان به اندازه ۰,۵۳۸ افزایش خواهد یافت و فرضیه اول تحقیق درباره تأثیر شفافیت سازمانی بر عملکرد به شکل معناداری تأیید می شود.



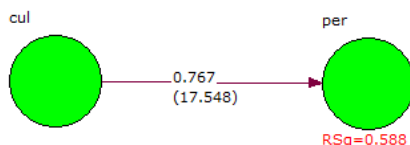
شکل ۱. تأثیر شفافیت سازمانی بر عملکرد سازمان

نتایج آزمون رابطه شفافیت سازمانی با عملکرد سازمان در جدول ۴ بیان شده است.

جدول ۴. رابطه شفافیت سازمانی و عملکرد

متغیر مستقل	متغیر وابسته	نوع فرضیه	مقدار تی	ضریب مسیر	تأیید / رد فرضیه
شفافیت سازمانی	عملکرد	اصلی	۸,۸۳۷	۰,۵۳۸	تأیید

از سوی دیگر، در آزمون فرضیه دوم تحقیق تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان بررسی می شود، که برای آزمون این فرضیه مدل سازی معادلات ساختاری به کار گرفته شد.



شکل ۲. تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان

از آنجا که مقدار تی در این رابطه برابر با ۱۷,۵۴۸ و بیش از ۱,۹۶ است، این رابطه معنی دار است. از سوی دیگر، ضریب مسیر محاسبه شده برابر با ۰,۷۶۷ و مثبت است، از این رو، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، فرهنگ بر عملکرد تأثیر مثبت و معنادار دارد و فرضیه دوم تحقیق تأیید می شود و با افزایش فرهنگ سازمانی به اندازه یک واحد، ۰,۷۶۷ واحد افزایش در عملکرد روی می دهد، ضریب تعیین<sup>۱</sup> در این رابطه، برابر با ۰,۵۸۸ است.

جدول ۵. تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان

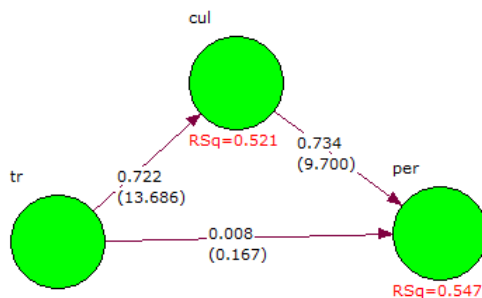
متغیر مستقل	متغیر وابسته	نوع فرضیه	مقدار تی	ضریب مسیر	تأیید / رد فرضیه
فرهنگ سازمانی	عملکرد	اصلی	۱۷,۵۴۸	۰,۷۶۷	تأیید

مدل آزمون شده تأثیر فرهنگ بر رابطه شفافیت سازمانی و عملکرد سازمان، در شکل ۳ نشان داده شده است. از آنجا که مقدار تی در این رابطه بیش از ۱,۹۶ است، می توان نتیجه گرفت این تأثیر معنی دار است. از سوی دیگر، ضریب مسیر محاسبه شده برابر با ۰,۶۰ و مثبت است، بنابراین، در سطح اطمینان ۹۵ درصد شفافیت از طریق فرهنگ بر عملکرد تأثیر مثبت و معنادار دارد و فرضیه سوم تحقیق تأیید می شود.

جدول ۶. تأثیر شفافیت سازمانی بر عملکرد سازمان از طریق فرهنگ سازمان

متغیر مستقل	متغیر وابسته	متغیر واسطه	نوع فرضیه	مقدار تی	ضریب مسیر	تأیید / رد فرضیه
شفافیت سازمانی	عملکرد	فرهنگ سازمان	اصلی	۲۳,۳۸۶	۰,۵۲۹	تأیید

1. R<sup>2</sup>



شکل ۳. رابطه شفافیت سازمانی بر عملکرد سازمان از طریق فرهنگ سازمانی

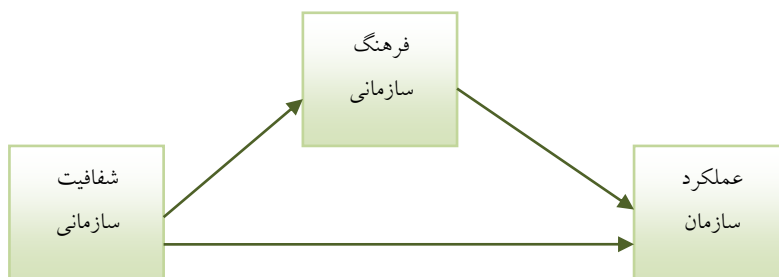
### نتیجه گیری

از موضوع‌های مهمی که سازمان‌های قرن بیست و یکم باید به آن توجه ویژه داشته باشند، شوک آینده است که شامل روندهای ناپایداری، تازگی و تنوع است (Hays, 2005). از میان این سه روند، ناپایداری تغییر و دامنه آن را بررسی می‌کند. در واقع، در عصر حاضر تغییر با سرعت بالا و دامنه گسترده‌ای رخ می‌دهد و سازمان‌ها برای بقا و موفقیت خود، همواره باید عملکرد خود را بررسی و نسبت به بهبود آن اقدام کنند. همان طور که در ابتدای مقاله اشاره شد، یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در بهبود عملکرد، شفافیت سازمانی است.

تحقیقات در زمینه شفافیت سازمانی، اغلب تأثیر افشاگری اطلاعات بر عملکرد سازمان را بررسی می‌کند ولی اگر شفافیت سازمانی مشابه با تحقیقات قبلی فقط با مؤلفه شفافیت اطلاعاتی اندازه‌گیری می‌شد، افشاگری مطرح بود و به تنهایی می‌توانست باعث ابهام شود و هدف شفافیت را تغییر دهد. بنابراین، در این تحقیق، ابعاد شفافیت که توسط راولینز مطرح شد، مبنای این تحقیق قرار گرفت و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی بررسی شد. از این رو، این تحقیق زاویه جدیدی است که موضوع شفافیت سازمانی در قالب چهار بعد و تأثیر آن بر عملکرد را بررسی می‌کند.

از طرفی، اهمیت فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر حیات و عملکرد سازمان بر اهل علم و اندیشه پوشیده نیست و برای شناخت سازمان و رفتارها و عملکرد کارکنان، شناخت این متغیر گامی اساسی و بنیادی است. زیرا با اهرم فرهنگ به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و

جهت گیری های جدید را در سازمان پایدار کرد. اگر سازمان شفافیت باشد، ممکن است با تهدیدهایی مواجه شود، از این رو، ابتدا باید در سازمان فرهنگ مناسب حاکم شود چون فرهنگ بر مبنای مجموعه ای از ارزش ها، باورها، مفروضات و هنجارهای رفتاری نهفته استوار است، و تعیین می کند در سازمان چه چیزی مهم است و چه چیزی قابل قبول نیست و فرهنگ سازمان می تواند به عنوان پیونددهنده سازمان ها به یکدیگر بوده و آرمان ها و اعتقادات مشترک اعضای سازمان را بیان کنند. اگر فرهنگ مناسبی در سازمان حاکم باشد، در صورتی که شفافیت سازمانی افزایش یابد، عملکرد نیز افزایش می یابد. مدل نهایی تحقیق در شکل ۴ طراحی شده است.



شکل ۴. مدل تأثیر شفافیت بر عملکرد سازمان از طریق فرهنگ سازمانی

نتایج تحقیق نشان می دهد چنانچه سازمان ها بخواهند عملکرد خود را بهبود بخشند باید به موضوع شفافیت اطلاعاتی توجه ویژه کنند. در واقع، سازمان هایی که در آن ها شفافیت اطلاعاتی وجود دارد، سعی می کنند فعالیت ها و اقدامات خود را برای ذی نفعان قابل فهم و درک کنند و اطلاعات خود را براساس استانداردهای تعیین شده سازمان به اشتراک گذارند. به طوری که اطلاعات بین افراد متناسب با مسئولیت و مرتبه شان تسهیم شود و قابل دسترس باشد که این اطلاعات منوط به ایجاد ارتباط صحیح است و اگر منابع ارتباطی نتایج را بازخور کند، مشخص می شود انتقال اطلاعات به چه میزان موفق بوده است.

از سوی دیگر، در کنار شفافیت اطلاعاتی، موضوع فرهنگ سازمانی، و به طور خاص مشارکت کارکنان در تصمیم گیری می تواند موجب بهبود عملکرد سازمانی شود. به عبارت دیگر، اگر

اطلاعات واقعی به کارکنان داده شود و آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شوند، کارکنان خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند و این تصمیم‌ها بر کارشان و بر اهداف سازمان تأثیر مثبت دارد. کارکنان تلاش می‌کنند از محیط نیز اطلاعاتی را در زمینه عواملی که می‌تواند موجب بهبود عملکرد سازمان شود، دریافت کنند و در جهت توسعه توانایی‌های خود و رضایتمندی مشتری عمل کنند و به تغییرات محیطی پاسخ دهند. این کار باعث می‌شود توجه سازمان بر بازار و مشتری متمرکز شود. در نهایت، سازمان می‌تواند به نیاز مشتری پاسخ دهند و بدین ترتیب، عملکرد خود را بهبود بخشد.

همچنین، نتایج تحقیق نشان داد سازمان‌های شفاف پاسخگوی اعمال، گفتار و تصمیم‌های خود هستند؛ زیرا اطلاعات برای بررسی در دسترس دیگران قرار گرفته است و زمانی قابلیت پاسخگویی دارند که جوابگوی مأموریت و نقش‌هایی باشند که به ذی‌نفعان خود وعده داده‌اند و از این طریق، منابع در دسترس خود را بهتر به کار گیرند و باعث افزایش رضایتمندی و در نهایت، بهبود عملکرد شوند.

از نکات قابل توجه در یافته‌های تحقیق آن است که عامل فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان به شدت تأثیر دارد، همچنین، شفافیت سازمانی نیز از طریق فرهنگ، تأثیر قوی‌تری بر عملکرد دارد. همان‌طور که در قسمت تحلیل یافته‌های پژوهش بیان شد، وضعیت فرهنگ سازمانی در شرکت‌های مواد لبنی در حد متوسط است. چنانچه شرکت‌های فعال در گروه مواد لبنی به فرهنگ سازمانی توجه ویژه کند و این مؤلفه را در خود تقویت کنند، به موفقیت‌های چشمگیری دست می‌یابند. در واقع، فرهنگ سازمانی حلقه گمشده‌ای است که در شرکت‌های مواد لبنی به آن توجه نشده است. اگر شرکت‌ها فرهنگ سازمانی مناسب را به همراه شفافیت سازمانی در شرکت حاکم کنند، افزایش قابل ملاحظه‌ای در عملکرد سازمان ایجاد می‌شود.

## منابع و مأخذ

۱. کردنائیج، اسداله؛ مشبکی، اصغر (۱۳۸۱). «مدل تعاونی استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط در سازمان‌های صنعتی کشور». *مدرس علوم انسانی*، دوره ششم، شماره اول، پیاپی ۲۴، صفحات ۹۹ - ۱۱۴.
2. Behn Bruce, K, D.; DeVries Delwyn, LinJing (2010), "The determinants of transparency in nonprofit organizations: An exploratory study". *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 26, 6-12.
3. Bushman, Robert M.; Piotroski, Joseph d.; Abbiej, Smith (2004). "What Determines Corporate Transparency?". *Journal of Accounting Research*, 42 (2), 207-252.
4. Cheung Sai On; Wong, Peter S.P.; Wu, Ada W.Y. (2012). "Towards an organizational culture framework in construction". *International Journal of Project Management* 29, 33-44.
5. Chinn, W.W. (2010). "How to write and report pls analyses", j. Gentle, W. Hardle & y. mori, Handbook of partial least squarea (pp.655 - 691), springer.
6. Cotterrell, R. (2000). "Transparency, mass media, ideology and community". *Cultural Values*, 3,414-426.
7. Denison, D.R (2000). *Organizational Culture :Can it be a key level for driving organizational change?*. Cooper, C. L. Cartwright, S; Earely, P. C. (EDS) International Handbook of organizational Culture and climate (pp. 347-379), Chichester, John-wiley & Sons.
8. English, Linda. (2003). "Emasculating Public Accountability in the Name of Competition: Transformation of State Audit in Victoria". *Critical Perspectives on Accounting*, 14, 51-76.
9. Fan, Yu, (2005). "Accounting transparency and the term structure of credit spreads". *Journal of Financial Economics*, 75, Issue 1, 53-84.
10. Florini, A. (1999). "Does the Invisible Hand Need a Transparent Glove? The Politics of Transparency". Carnegie Endowment for International Peace. Washington, D.C.
11. Hahn, V. (2008). "Committees, sequential voting and transparency". *Mathematical Social Sciences*. 56, Issue 3, 366-385.
12. Jing Fenwick Feng; Gayle C. Avery (2008). "Missing Links In Understanding The Relationship Between Leadership And Organizational Performance". *International Business & Economics Research Journal*, 7 (5), 65-78.
13. Lee, Jae-Hyung; Kang, Chul-kyu (2009). *The Effect of Corporate Transparency on Business Performance: A Comparative Study of Korean Chaebol*, University of Seoul - Department of Economics, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1433263>.
14. Grunig, J. E.; Huang, Y. (2000). *From organization effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship*



- outcomes. J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Publicrelations as relationship management* (pp. 23-53).
15. Denison, D.R. (2000). *Organizational Culture :Can it be a key level for driving organizational change ?*. In Cooper, C. L. Cartwright, S. & Earely, P. C. (Eds) *International Handbook of organizational Culture and Climate* (pp. 347-379).
  16. Kaufmann, Daniel; Bellver, Ana (2005). *Transparencing Transparency: Initial Empirics and Policy Applications*. Munich Personal RePEc Archive, Online at <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/8188/>.
  17. Mathew Hughes, Robert E. Morgan (2007). "Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth". *Industrial Marketing Management*, 36, 651–661.
  18. Sturges, Paul (2007). "What is this Absence Called Transparency?". *International Review of Information Ethics*, 7(26), 1-8.
  19. Gower, K. K. (2006). *Truth and transparency*. In K. Fitzpatrick & C. Bronstein (Eds.), *Ethics in public relations*. (pp. 89–105), Thousand Oaks, CA, Sage.
  20. Li-Chiu, Chi (2009). "Do transparency and disclosure predict firm performance?". *Evidence from the Taiwan marke*, 36, Issue 8, 11198-11203.
  21. Price Richard, Francisco J. Román; Brian, Rountree (2011). "The impact of governance reform on performance and transparency". *Original Research Article Journal of Financial Economics*, 99, Issue 1, 76-96.
  22. Dadzie, Charlene A; Winston, Evelyn M.; Dadzie Kofi Q. "Organizational Culture, Competitive Strategy, and Performance in Ghanac" *Journal of African Business*, 13(3), 172-182.
  23. Li, p. (2001), *Design of performance Measurement systems: a stakeholder Analysis Framework*. The Academy of Management Review. Mississippi State.
  24. Lindstedt, Catharina; Naurin, Daniel (2007). *Transparency Against Corruption. A Cross-Country Analysis*. manuscript, Goteborg University. Available at [www.qog.pol.gu.se/research/reports/Lindstedt\\_Naurin.pdf](http://www.qog.pol.gu.se/research/reports/Lindstedt_Naurin.pdf).
  25. Livari Netta, Livari Juhani (2010). "The relationship between organizational culture and the deployment of agile methods". *Contents lists available at Science Direct Information and Software Technology journal*, 53, 509-520.
  26. Oliver, R.E. (2004) " *What is transparency ?*" *Organizational Behavior*, Fifth Edition, New York: John Wiley and Sons, Inc, 1994.
  27. Paulin M., R. J. Ferguson and J. Bergeron. (2006); " *Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages*", *Journal of Business Research*, 59, pp. 906-915.
  28. Pencek, Bruce. (2008). " *Transparency: The key to better governance?*" Available at <http://ukcatalogue.oup.com/product/9780197263839.do>.
  29. Rawlins Brad, L. (2008). "Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust". *Public Relations Journal*, 2(2), 254-274.
  30. Vesna, Bosilj-Vuksic; Ljubica, Milanovic (2008) "Organizational Performance Measures for Business Process Management: a Performance Measurement Guideline". *Kardeljeva*, 1- 17.