

Discovering the Principles of Organizational governance in Iranian non-profit Organizations

Salman Salari¹  | Fariborz Rahimnia²  | Alireza Khorakian³  | Saeid Mortazavi⁴ | Ghasem Eslami⁵

1. PhD, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran, Email: salmansalari@gmail.com.
2. Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran (Corresponding Author), Email: r-nia@um.ac.ir
3. Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran, Email: a.khorakian@um.ac.ir
4. Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran, Email: mortazavi@um.ac.ir
5. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran, Email: gh.eslami@um.ac.ir

Article Info		ABSTRACT
Article type: Research Article		In today's organizations and firms, organizational governance is defined as the interaction between the organization's CEO and senior managers with the board of directors, shareholders, and beneficiaries. Organizational governance is important in all types of formal organizations, but more important in non-profit organizations whose beneficiaries are a large part of society. Using the grounded theory as the research method, this study has explored and the principles of organizational governance and explained them as an organizational governance model for Iranian non-profit organizations. The current study has an interpretive paradigm and a qualitative approach based on emergent Glaserian grounded theory as the research strategy. The understudy population was comprised of senior managers of not-for-profit organizations in Razavi Khorasan province, among which 10 people were investigated by conducting semi-structured interviews and purposeful sampling until reaching theoretical saturation. Gathered data were analyzed using MAXQDA qualitative analysis software and classified in the form of 50 primary and six secondary codes. Subsequently, the final model of the research was developed centered on the core category titled as "principles of governance in non-profit organizations." This model implies six principles of honesty, social justice, accountability, transparency, purity and trustworthiness, and relational interactions.
Article history: Received: 6 August 2021 Accepted: 22 November 2021		
Keywords: organizational Governance, Not-for-Profit Organization, Accountability, Transparency		
Cite this article: Salari, S., Rahimnia, F., Khorakian, A., Mortazavi, S & Eslami, G. (2021). Discovering the principles of organizational governance in Iranian non-profit organizations. <i>Governance and Development Journal</i> , 1 (4), 37-72.		



دانشگاه تهران

حکمرانی و توسعه

شماره ۳۴۶۱-۲۷۸۳

Homepage: www.jipaa.ir



انجمن علمی مدیریت دولتی ایران

کشف اصول حکمرانی سازمانی در سازمان‌های عام المنفعه ایرانی

سلمان سالاری^۱ | فریبرز رحیم‌نیا^۲ | علیرضا خوراکیان^۳ | سعید مرتضوی^۴ | قاسم اسلامی^۵

۱. دکتری، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران، رایانامه: salmansalari@gmail.com
۲. استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران (نویسنده مسئول)، رایانامه: r-nia@um.ac.ir
۳. استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران، رایانامه: a.khorakian@um.ac.ir
۴. استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران، رایانامه: mortazavi@um.ac.ir
۵. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران، رایانامه: gh.eslami@um.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

حکمرانی سازمانی در سازمان‌ها و شرکت‌های امروزی در قالب رابطه بین مدیر عامل و مدیران ارشد سازمان با هیأت‌مدیره، سهامداران و ذی‌نفعان تعریف می‌شود. حکمرانی سازمانی در همه انواع سازمان‌های رسمی با اهمیت است، لکن در سازمان‌های عام‌المنفعه که ذی‌نفعان فعالیت‌های آنها گستره وسیعی از جامعه را در برمی‌گیرد، از اهمیت خاصی برخوردار است. این مطالعه، با بهره‌گیری از روش‌شناسی داده‌بنیاد، به کشف اصول حکمرانی سازمانی برای سازمان‌های عام‌المنفعه ایرانی و تبیین آن اقدام کرده است. پارادایم تحقیق، تفسیری، رویکرد آن کیفی و استراتژی مورد استفاده داده‌بنیاد مبتنی بر رویکرد ظاهرشونده گلگیری می‌باشد. جامعه مورد مطالعه، اعضای هیأت‌مدیره و مدیران ارشد سازمان‌های عام‌المنفعه فعال در استان خراسان رضوی می‌باشند که ۱۰ نفر تا رسیدن به اشباع نظری به صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب گردیدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختار یافته بود. تحلیل داده‌ها با کمک نرم افزار تحلیل کیفی MAXQDA انجام و ۵۰ کد اولیه در قالب ۶ کد ثانویه دسته‌بندی شدند. در نتیجه، مدل نهایی پژوهش پیرامون مقوله محوری با عنوان "اصول حکمرانی در سازمان‌های عام‌المنفعه" به‌دست آمد. نتایج تحقیق بیانگر ۶ اصل صداقت، عدالت اجتماعی، پاسخ‌گویی، شفافیت، پاک‌دستی و امانت‌داری و تعاملات ارتباطی است.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۰۱

واژه‌های کلیدی:

حکمرانی سازمانی، سازمان

عام‌المنفعه، پاسخ‌گویی،

شفافیت.

استناد: سالاری، سلمان؛ رحیم‌نیا، فریبرز؛ خوراکیان، علیرضا؛ مرتضوی، سعید؛ اسلامی، قاسم. (۱۴۰۰). کشف اصول حکمرانی سازمانی در سازمان‌های عام‌المنفعه ایرانی. حکمرانی و توسعه، ۱ (۴)، ۳۷-۷۲.



ناشر: انجمن علمی مدیریت دولتی ایران و دانشگاه سیستان و بلوچستان

مقدمه

حکمرانی سازمانی^۱ که بعضاً حکم‌روایی، حاکمیت شرکتی و راهبری شرکتی هم گفته می‌شود، به مجموعه راه و روش‌هایی که یک سازمان بر اساس آن هدایت، مدیریت، نظارت، و کنترل می‌شود اطلاق می‌گردد (تریکر^۲، ۲۰۰۹). بعد از به‌وجود آمدن رسوایی‌های بزرگ مالی و مدیریتی در برخی شرکت‌های بین‌المللی در اوایل قرن بیست و یکم، این مفهوم مدرن مدیریتی مورد توجه ویژه محققین قرار گرفته است. البته در دو دهه پایانی قرن بیستم نیز رسوایی‌هایی از سوی شرکت‌های بزرگ به‌وجود آمده بود، اما به دلایلی مثل عدم توسعه فناوری‌های ارتباطی، شبکه‌های اجتماعی مبتنی بر اینترنت و پایین‌تر بودن درک اقتصادی مردم از عملکرد شرکت‌ها بازتاب وسیعی نداشت. از این موارد می‌توان به شرکت ماکسول^۳ در بریتانیا، باند^۴ در استرالیا، هلدینگ سرمایه‌گذاری نومیورا^۵ در ژاپن و سرمایه‌گذاری کاربون^۶ در هنگ‌کنگ اشاره کرد. بعضی از این رسوایی‌ها مانند رسوایی مدیرعامل و رئیس هیأت‌مدیره کمپانی عظیم ایران^۷ در سال ۲۰۰۱ میلادی، ورشکستگی بنیاد مالی لمان برادرز^۸ و بحران مالی جهانی^۹ سال ۲۰۰۸ میلادی که از آمریکا شروع شد و دولت‌ها، نهادهای قانون‌گذار و سازمان‌های مردم‌نهاد اجتماعی را به‌شدت تحت تأثیر قرار داد. براساس تعداد زیادی از مطالعه انجام‌شده (تریکر، ۲۰۰۹؛ دراگومیر^{۱۰}، ۲۰۰۸؛ مک‌نایت^{۱۱}، ۲۰۱۵؛ ولف^{۱۲}، ۲۰۱۲؛ طراف^{۱۳}، ۲۰۱۰؛ و اوگالایو^{۱۴}، ۲۰۱۲)، توجه کافی به اصول اولیه حکمرانی سازمانی مثل شفافیت، درگیر کردن سهام‌داران و ذی‌نفعان در روند مدیریت سازمان، و پاسخ‌گویی و گزارش‌دهی صحیح و غیرمغرضانه مدیریت به آنها می‌تواند تا حد زیادی جلوی به‌وجود آمدن

1. Organizational Governance

2. Tricker

3. Maxwell

4. Bond

5. Numura

6. Carrion Investment

7. Enron

8. Lehman Brothers

9. Global Financial Crisis

10. Dragomir

11. McKnight

12. Wolff

13. Tarraf

14. Ogilive

فسادهای کلان و سوءمدیریت را بگیرد. بسته به شرایط فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی، در مناطق مختلف دنیا، مدل‌ها و سیستم‌های گوناگونی از حکمرانی سازمانی شکل گرفته است. غیر از موارد ذکرشده، برخی تفاوت‌های ماهیتی در فلسفه وجودی و مأموریت سازمان‌های مختلف باعث شده حتی در شرایط یکسان از مدل‌های مختلف حکمرانی استفاده شود (تریگر، ۲۰۰۹). در پس مفهوم حکمرانی سازمانی، واژه قدرت^۱ و نحوه استفاده مشروع افراد مسئول سازمان از آن نهفته است. هنگامی که یک سازمان آغاز به کار می‌نماید، در اثر فعالیت‌های گوناگون اعضاء و کارکنان، نوعی هم‌افزایی^۲ به وجود می‌آید که نتیجه این هم‌افزایی ایجاد قدرت (سیاسی، اقتصادی، مالی، اجتماعی، و غیره) برای مدیران سازمان است. از آنجا که شرایط کاری در سازمان‌های مختلف متفاوت بوده و تأثیرات محیطی قابل توجه است، چارچوب‌های مختلفی برای حکمرانی سازمانی به وجود آمده است (بلاگا^۳، ۲۰۱۱). در نگاه ملی، سه نوع سازمان در محیط کسب و کار مشغول فعالیت هستند، که سهم هر نوع از این سازمان‌ها در اقتصادهای گوناگون متفاوت است: سازمان‌های دولتی، خصوصی، و غیرانتفاعی یا عام‌المنفعه. در اکثر کشورها شاهد فعالیت هر سه نوع این سازمان‌ها هستیم، اما بسته به میزان توسعه‌یافتگی جوامع به خصوص از بعد اقتصادی، سهم هر کدام متفاوت است. معمولاً با افزایش میزان توسعه‌یافتگی اقتصادی، سهم دولت کوچک‌تر و همچنین با افزایش سطح عمومی رفاه اجتماعی، سهم سازمان‌های غیرانتفاعی بزرگ‌تر می‌باشد (آرتز^۴، ۲۰۱۲). سازمان‌های عمومی یا عام‌المنفعه از نظر ظاهری و روش فعالیت شبیه به شرکت‌های خصوصی و از نظر ماهیت و هدف ایجاد شبیه به دولت‌ها هستند که ماحصل فعالیت آنها باید منافی برای کل یا بخشی از جامعه باشد. در ایران برخی از این سازمان‌ها مثل بنیاد مستضعفان و جانبازان، کمیته امداد امام خمینی، بنیاد شهید و امور ایثارگران، ستاد اجرایی فرمان حضرت امام (ره) و آستان قدس رضوی، و صلیب سرخ^۵ و ارتش رستگاری^۶ و برخی موارد مشابه در بعد بین‌المللی علی‌رغم عام‌المنفعه بودن وارد فعالیت‌های اقتصادی شده‌اند. منافع و سود

1. Power

2. Synergy

3. Blaga

4. Artz

5. Red Cross

6. Salvation Army

حاصل از فعالیتهای اقتصادی این بنگاهها بین مالکین، سهامداران، و مدیران سازمان تقسیم نمی‌شود و بر اساس قوانین داخلی آن سازمان، که نمی‌تواند مغایر با قوانین ملی و فرهنگ عمومی جامعه باشد، در راستای اهداف سازمان مصرف می‌شود.

اصولی که حکمرانی سازمانی در کشورهای مختلف دارد منطبق بر بافت خاص فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر منطقه یا کشور متفاوت است. از حدود ۲ دهه پیش مفهوم حکمرانی به تدریج وارد فضای کسب و کار کشور شده و تحقیقات پراکنده و غیر متمرکزی بر روی آن به انجام رسیده، اما منجر به تولید مدلی بومی نشده است. هیأت‌مدیره، مدیرعامل و برخی معاونین ارشد سازمان تشکیل دهنده بخش‌های اصلی حکمرانی در یک سازمان می‌باشند. (تریگر، ۲۰۰۹، فصل سوم). اگر مدیریت را به مثابه قلب سازمان بدانیم، حکمرانی به مثابه مغز سازمان است که برنامه‌ریزی اصلی و صدور فرامین اجرایی را انجام می‌دهد. پیاده‌سازی درست اصول حکمرانی سازمانی می‌تواند تضمین‌کننده پایداری فعالیت سازمان باشد. (حساس یگانه و باغومیان، ۱۳۸۵).

سازمان‌های عام‌المنفعه دارای ظرفیت عظیم اقتصادی هستند که در صورت توجه درست و مطابق با اهداف بخشی و ملی و حتی بین‌المللی، می‌توانند در ایجاد اشتغال دائم، گردش صحیح سرمایه و جلوگیری از انباشت سرمایه در بخشی خاص ایفای نقش داشته باشند. آنها می‌توانند این نقش را به موازات انجام مأموریت‌های اصلی خود که ارائه خدمات به کل یا بخشی از جامعه است، بر عهده بگیرند (هینتون و مک‌لورکان^۱، ۲۰۱۷). با این وجود، در صورت عدم استقرار صحیح نظام و مدل درست حکمرانی و عدم توجه به اصول بنیادین حکمرانی خوب شامل شفافیت، پاسخ‌گویی، افشای اطلاعات، روند تصمیم‌سازی سازمانی، و مبانی ارتباط با ذی‌نفعان، امکان افزایش شکاف بین حامیان سازمان‌های عام‌المنفعه، ذی‌نفعان آنها و مدیریت کلان این مجموعه‌ها وجود دارد که می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. عدم وجود سازوکار مشخص برای فرآیند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری باعث صدمه دیدن برند سازمان^۲ می‌شود. بنابراین، هدف این تحقیق ارائه اصول حکمرانی جامع و قابل پیاده‌سازی برای این بخش مهم از جامعه ایران است.

^۱. Hinton & Maclurcan

^۲. Organization Brand

ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق

مبانی نظری

حکمرانی سازمانی که بعضاً حکمرانی، حاکمیت شرکتی، و راهبری شرکتی هم گفته می‌شود، مفهومی مدرن در دنیای کسب‌وکار است که به‌ویژه بعد از به‌وجود آمدن رسوایی‌های بزرگ مالی و مدیریتی در برخی شرکت‌های بین‌المللی در اوایل قرن جاری میلادی، مورد توجه ویژه محققین قرار گرفته است (کالوین^۱، ۲۰۱۱). تریکر (۲۰۰۹) معتقد است قرن نوزدهم را باید قرن کارآفرینی و قرن بیستم را قرن مدیریت دانست. اما قرن بیست و یکم، قرن حکمرانی است، زیرا نحوه هدایت یک شرکت و انتخاب مسیری که باید در پیش بگیرد مسأله‌ای حیاتی‌تر از موضوعات مدیریتی است.

وُلف (۲۰۱۲) ادعا می‌کند برخی شرکت‌های خصوصی بزرگ هم‌اکنون علاوه بر قدرت اقتصادی، قدرت سیاسی و اجتماعی زیادی نیز در جهان پیدا کرده‌اند و می‌توانند در زندگی و رفاه جوامع به‌طور مستقیم اعمال نفوذ نمایند که در صورت ادامه این روند دنیا به زودی جای بهتری برای زندگی نخواهد شد. مینتزبرگ^۲ (۲۰۱۵) معتقد است یکی از راهکارهای مناسب برای چیره شدن بر این معضل، جایگزین کردن سازمان‌های عام‌المنفعه به جای ابر شرکت‌های خصوصی است. اگر این شرکت‌ها به‌صورت عام‌المنفعه اداره شوند سود نهایی بین مردم تقسیم خواهد شد و قدرت و ثروت در دستان تعداد محدودی از افراد جامعه باقی نمی‌ماند.

رویکرد حکمرانی در نظام سرمایه‌داری، رویکرد سود محور است که در همه ارکان جامعه از جمله مدیریت خدمات عمومی مثل بهداشت و درمان هم ردپای آن دیده می‌شود. به عنوان مثال، با شیوع ویروس کرونا در اکثر نقاط جهان، تفاوت مدل‌های حکمرانی در حوزه سلامت بر عملکرد کشورها در مقابله با این ویروس تأثیر گذاشته است. کشورهایی مثل ایالات متحده و انگلستان که بازدهی اقتصادی منشعب از نظام سرمایه‌داری در همه فعالیت‌های آنها از جمله مدیریت سیستم درمان حاکم است، به شدت تحت تأثیر این بیماری قرار گرفتند و در مقابل، کشورهایی مثل آلمان

^۱. Colvin

^۲. Mintzberg

و کره جنوبی که ساختاری جامعه محور و به دور از بازدهی اقتصادی را در سیستم بهداشت و درمان خود اجرا می نمایند، بسیار سریع تر و بهتر عمل کردند (ولف، ۲۰۲۰). به طور کلی حکمرانی بیشتر به عوامل خارج از سازمان می پردازد، اما مدیریت، رویکردی درونی تر دارد و متمرکز بر استفاده از تمام امکانات موجود برای بهبود بهره‌وری است.

تاکنون تعاریف بسیار زیاد و متعددی از حکمرانی سازمانی ارائه شده، اما تعریف جامعی که همه سازمان‌ها و مؤسسات بین‌المللی و محققین روی آن اجماع داشته باشند، وجود ندارد. یکی از تعاریفی که کاربرد بسیار وسیعی پیدا کرده است، تعریفی است که سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه، در سال ۲۰۰۴ ارائه داد (کلارک و برانسون^۱، ۲۰۱۲؛ چات و همکاران^۲، ۲۰۰۵؛ تقی پوریان و خلیل پور، ۱۳۸۸). اکثر کشورهای توسعه یافته در تعریف بومی خود از حکمرانی سازمانی، این تعریف را ملاک عمل قرار داده‌اند: حکمرانی سازمانی، سیستمی است که بر اساس آن یک سازمان هدایت و کنترل می‌شود. ساختار حکمرانی سازمانی مشخص کننده حقوق و مسئولیت های هر بخش از سازمان شامل هیأت مدیره، مدیران، سهامداران، کارکنان و ذی‌نفعان است. قوانین و رویه‌های مورد نیاز جهت تصمیم‌گیری در خصوص مسائل سازمان به وضوح شرح داده می‌شود. این مفهوم همچنین ساختاری را به وجود می‌آورد که از طریق آن هدف‌گذاری در سازمان انجام، استراتژی‌های رسیدن به اهداف ترسیم و مکانیزم نظارت بر روند پیاده‌سازی استراتژی‌ها تعریف می‌گردد (سازمان همکاری اقتصادی و توسعه^۳، ۲۰۰۴: ۵).

بنیان‌های نظری حوزه حکمرانی سازمانی

مفهوم حکمرانی سازمانی، مفهومی نو و مدرن تلقی می‌شود که سابقه تحقیقات موجود به ندرت به بیش از دو دهه پیش باز می‌گردد. با این حال، ریشه‌های ایجاد این مفهوم به بیش از دو قرن پیش بازمی‌گردد. هدف اصلی مباحث حکمرانی سازمانی به دست آوردن یک ارتباط پویا و امن بین مدیران یک شرکت و سهامداران که مالکین اصلی آن هستند، می‌باشد (حساس‌یگانه و باغومیان، ۱۳۸۵). این مشکل را آدام اسمیت، فیلسوف اسکاتلندی، در قرن هجدهم میلادی برای

^۱. Clarke & Branson

^۲. Chait et al.

^۳. O.E.C.D

اولین بار مطرح کرد. وی در کتاب ثروت ملل بیان داشت که چون مدیران یک شرکت با سرمایه دیگران یعنی سهامداران و مالکین کار می‌کنند، با همان دقتی که از سرمایه خود محافظت می‌کنند، به سرمایه دیگران توجه ندارند. لذا همواره سرمایه سهامداران را در معرض ریسک بیشتری نسبت به سرمایه خود قرار می‌دهند (فارار^۱، ۲۰۰۸). اصول اولیه مفهوم حکمرانی سازمانی در همین تعریف اسمیت گنجانده شده است، اما پیشرفت‌های حوزه‌های مدیریت و اقتصاد باعث پیدایش چندین نظریه در رابطه با ارتباط بین سهامداران و مدیران شرکت شده است که در این مقاله چهار نظریه اصلی این حوزه به اختصار نقد شده است.

نظریه نمایندگی

این نظریه که به نظریه عاملیت هم شهرت دارد، اولین نظریه اساسی در این حوزه است؛ از همان معضل مطرح شده توسط اسمیت یعنی مشکل نمایندگی الهام گرفته و به جدا شدن مالکیت شرکت از مدیریت آن اشاره دارد. بر مبنای این نظریه، مدیران یک شرکت به عنوان کارگزاران و سهامداران، به عنوان کارفرمایان آنها تعریف می‌شوند (حساس‌یگانه، ۱۳۸۴؛ برل و مینز^۲، ۱۹۹۱). بر این مبنای، یک تضاد بزرگ بین منافع سهامداران که همان افزایش ثروت خود است و مدیران سازمان وجود خواهد داشت. افزایش ثروت سهامداران ممکن است از طریق سرمایه‌گذاری‌های بلند مدت ایجاد شود اما مدیران معمولاً توجه به کسب سود در کوتاه مدت را دارند، چرا که مزایا و پاداش دریافتی آنها معمولاً در پایان سال بر همین مبنای محاسبه خواهد شد. اصول حکمرانی سازمانی بر اساس این نظریه شامل مواردی مثل برگزاری مجمع عمومی صاحبان سهام، انتخاب مدیران سازمان بر اساس حق رأی سهامداران و به‌کارگیری بازرسان و حسابرسان از سوی سهامداران برای اشراف بیشتر و اطمینان از نحوه عملکرد مدیران پیش‌بینی شده است (بونازی و اسلام^۳، ۲۰۰۷). به‌طور خلاصه این نظریه بیشتر به بخش منفی مشکل نمایندگی می‌پردازد، اصل

^۱. Farrar

^۲. Berle & Means

^۳. Bonazzi & Islam

را بر عدم اعتماد به مدیران گذاشته و ایجاد رابطه ای پایدار و طولانی مدت مبتنی بر اعتماد متقابل را ممکن نمی داند (رومانو^۱، ۲۰۱۳).

نظریه خادمیت

این نظریه درست در نقطه مقابل نظریه قبلی قرار دارد و ادعا می کند که در صورت انتخاب درست مدیران یک سازمان و اعضای هیأت مدیره و همچنین طراحی و اجرای درست شبکه ارتباطی بین مدیران و مالکین شرکت، مشکل نمایندگی خودبه خود حل می شود و ارتباط پویا و متقابل مورد انتظار ایجاد خواهد شد. بر خلاف نظریه نمایندگی، در نظریه خادمیت، مدیران نه تنها رقیب مالکین در کسب سود و منفعت نیستند، بلکه سعی می کنند با عملکرد خود حداکثر سود ممکن را برای مالکین به ارمغان آورند. (فارار، ۲۰۰۸). بر خلاف نظریه قبلی که مدیر را در قالب مدل انسان اقتصادی به تصویر می کشد، این نظریه بر مدلی از انسان تأکید دارد که جمع گرا، نوع دوست، نیکو نهاد، دوست دار سازمان و خادم اهداف آن است (الوانی، ۱۳۸۱).

نظریه ذی نفعان

این نظریه را می توان ترکیبی از نظریه های مدیریت سازمانی و اخلاق کسب و کار دانست. ریشه شکل گیری این تفکر که از دهه ۷۰ میلادی و در آمریکا مطرح شده، ظهور شرکت های عظیم مالی و اقتصادی در سطح بین المللی بوده است. به تدریج، تأثیر حضور این کمپانی های بزرگ در زندگی مردم و نحوه صحیح ارتباط بین این مؤسسات و مردم مورد توجه محققین قرار گرفت. فری من^۲ (۱۹۸۴) برای اولین بار به گروه جدیدی از افراد به نام ذی نفعان اشاره کرد که سهامی در سازمان ندارند، اما به صورت مستقیم و یا غیر مستقیم فعالیت های سازمان بر زندگی و رفاه آنها اثر دارد. ذی نفعان در سازمان به جای سهام، منافع دارند. ذی نفعان یک شرکت می تواند شامل سهام داران، کارکنان، مشتریان، فروشندگان، تأمین کنندگان، توزیع کنندگان، بانک ها و

^۱. Romano

^۲. Freeman

مؤسسات تأمین مالی، و حتی سایر شرکت‌های فعال در حوزه کسب و کار اصلی سازمان باشند) حساس‌یگانه و تاجیک، (۱۳۸۸).

نکته‌ای که باید به آن توجه شود این است که می‌توان این نظریه را در راستا و یا در مقابل نظریه خادمیت تعریف کرد. در نگاه اول نمی‌توان به نقطه مشترکی رسید، چرا که سهام‌داران به دنبال منافع خود خواهند بود و اهمیتی به جامعه و سایرین نخواهند داد. اما با نگاهی دقیق‌تر اگر سهام‌داران، مدیران و تصمیم‌گیران حوزه سازمان، همگی را جزء گروه بزرگ ذی‌نفعان قرار دهیم، می‌توان به نوعی مفاهمه دست پیدا کرد. به این معنی که تأمین منافع سهام‌داران را می‌توان زیر مجموعه‌ای از تأمین منافع ذی‌نفعان تعریف کرد (میلوارد^۱، ۲۰۱۳). مطابق این نظریه است که مباحثی مثل اخلاق کسب و کار و اخلاق‌گرایی مدیران در مواجهه با انتخاب‌های گوناگون مهم‌تر از قبل نمایان می‌شد.

نظریه وابستگی منابع

دو نظریه اصلی نمایندگی و خادمیت تمرکز درون سازمانی دارند و به بیرون از سازمان توجه مورد نیاز را ندارند. نظریه وابستگی منابع سعی می‌کند نگاه حکمرانی را به بیرون از سازمان هم منحرف کند تا از فرصت‌ها و امکانات خارجی برای منافع سازمان بهره‌برداری شود. در چارچوب این نظریه، میزان سودمندی اعضای هیأت‌مدیره برای سازمان بستگی به این دارد که این اعضا تا چه حد قادرند امکان دسترسی سازمان به منابع مورد نیاز آن را تأمین کنند. براین اساس، مدیرعامل آزادی عمل زیادی در داخل دارد و تصمیمات اصلی توسط وی اتخاذ و اجرایی می‌گردد و هیأت‌مدیره تمام توانش را برای تأمین منابع عنوان شده از خارج از سازمان صرف می‌نماید (وایادر و اسپینا^۲، ۲۰۱۴). مدافعان این نظریه معتقدند، پیروی از این نظریه باعث حرکت به سمت خوداتکا شدن شرکت می‌شود، علی‌رغم این‌که هیچ‌گاه از محیط بیرون بی‌نیاز نخواهد بود (حساس‌یگانه و تاجیک، ۱۳۸۸). منتقدان این نظریه نیز اعتقاد دارند که باتوجه به تغییرات پی‌درپی محیط بیرونی سازمان که بخشی از دینامیک فضای کسب‌وکار است، موقعیت و قدرت نفوذ افراد تغییر می‌کند و

¹. Millward

². Viader & Espina

در نتیجه نمی‌توان برای بلندمدت روی منابعی که این افراد برای سازمان به ارمغان می‌آورند حساب باز کرد. از طرفی نمی‌توان به راحتی و به سرعت افراد و ترکیب هیأت‌مدیره را تغییر داد تا با شرایط جدید محیط هماهنگ شد (هیلمن و همکاران^۱، ۲۰۰۹).

مدل‌های حکمرانی سازمانی

با توجه به نظریه‌های مختلفی که برای حکمرانی سازمانی مطرح شده است، مدل‌های گوناگونی نیز برای پیاده‌سازی این مهم در سازمان‌ها طراحی و پیاده‌سازی شده است. لَشگری^۲ (۲۰۰۴) بررسی مدل‌های آنگلو ساکسون و مدل اروپایی یا ژرمانیک را انجام و آنها را تبیین کرده است. مدل آنگلو ساکسون که بعضاً به آن مدل بازار-محور هم گفته می‌شود در آمریکا و انگلستان که اقتصاد بازار شاکله اصلی جامعه آنهاست، بوجود آمده و توسعه پیدا کرده است. از این رو، تمرکز اصلی آن بر روی منافع سهام‌داران می‌باشد. در این سیستم، خبری از حقوق جامعه ذی‌نفعان نیست. شرکت یا سازمان به عنوان یک مجموعه بسته درونی وظیفه دارد که منافع سهام‌داران را تضمین کرده و سلسله مراتب سازمانی در بالاترین رده به سهام‌داران پاسخ‌گو هستند و رابطه بین مدیران و مالکین بر اساس سود متقابل تعریف می‌شود. این مدل در اقتصادهای سرمایه داری مثل کانادا، استرالیا و نیوزیلند هم مورد استفاده قرار می‌گیرد. ایده اصلی این مفهوم از آنجا می‌آید که سرمایه همواره به سمتی حرکت می‌کند که سود و بازار مناسب در آنجا باشد. ترکیب اعضای هیأت‌مدیره در این سیستم شامل اعضاء موظف و مستقل هستند که توسط مجمع نمایندگان سهام‌داران انتخاب و یا از کار اخراج می‌شوند (مارکاریان و همکاران^۳، ۲۰۰۷). اصول اصلی مد نظر در این مدل شفافیت در عملکرد، پاسخ‌گویی مدیران، نظارت دقیق و بدون ملاحظه بر عملکرد و حسابرسی دقیق فعالیت سازمان است.

مدل دیگری که استفاده وسیعی از آن می‌شود، برای اولین بار در آلمان توسعه و محبوبیت پیدا کرد و به نام مدل آلمانی یا ژرمانیک معروف است. البته چون ذی‌نفعان را نیز در حوزه

^۱. Hillman et al.

^۲. Lashgari

^۳. Markarian et al.

تصمیم‌سازی دخیل کرده است در برخی اوقات به آن مدل حکمرانی سازمانی ذی‌نفعان هم گفته می‌شود. این مدل تفاوت‌های بنیادین با مدل انگلوساکسون دارد. بر مبنای این مدل، همه گروه‌های ذی‌نفع دارای حق مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمان هستند مگر آنکه خود مایل به انجام آن نباشند. وظیفه سازمان یا شرکت، شناسایی این گروه‌ها، کسب اطلاع از وضعیت آنها و اطلاع‌رسانی به آنها درباره حقوق‌شان است. در این مدل، سازمان به عنوان بخشی از حیات اجتماعی جامعه موظف به بهبود وضعیت سهام‌داران است. سایر اصول این مدل، توسعه پایدار اقتصادی و ایجاد تعاملات ارتباطی قوی بین همه بخش‌های درگیر در حکمرانی است (سایکون و همکاران^۱، ۲۰۱۲؛ لشگری، ۲۰۰۴؛ اشنورباین و اشتوکلی^۲، ۲۰۱۳).

دو نظریه نمایندگی و خدمت، زیربنای اکثر نظام‌های حکمرانی سازمانی می‌باشند و اکثر مدل‌های بومی کشورهای مختلف وابستگی زیادی به یکی از این دو مدل نشان می‌دهند. مدل‌های گوناگونی از حکمرانی سازمانی هم براساس نیازهای فرهنگ‌ها و جوامع مختلف به‌وجود آمده است. سازمان‌های عام‌المنفعه در برخی موارد از مدل‌های مرسوم بخش خصوصی برای حکمرانی بهره‌برداری می‌کنند، اما در این استفاده مشکلات زیادی برای‌شان بوجود آمده است (آنا و اسپینا^۳، ۲۰۱۴؛ بلاگا، ۲۰۱۱؛ بوتنبرگ و همکاران^۴، ۲۰۱۷؛ بردشاو و همکاران^۵، ۲۰۰۷). علی‌رغم تحقیقات وسیعی که تاکنون در سطح بین‌المللی برروی این موضوع صورت گرفته و همچنان در حال انجام است، در کشور ایران صرفاً پژوهش‌هایی مقدماتی به انجام رسیده که نشان از نیاز جدی کشور به انجام تحقیق در این زمینه دارد (امامی و شاکری، ۱۳۹۵؛ لعل شاکری، ۱۳۹۷).

^۱. Cicon et al.

^۲. Schnurbein & Stockli

^۳. Ana & Espina

^۴. Bottenberg et al.

^۵. Bradshaw et al.

روش‌شناسی تحقیق

فلسفه این تحقیق تفسیری، رویکرد آن کیفی و استراتژی آن داده‌بنیاد با رویکرد گلیزری می‌باشد. استراتژی داده‌بنیاد، روشی کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطح گسترده به تبیین فرآیند، کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد (کرسول^۱، ۲۰۰۲). از آنجا که شناسایی اصول حکمرانی سازمانی در سازمان‌های عام‌المنفعه ایرانی، مطلوب این پژوهش است راهبرد نظریه داده‌بنیاد با این مطلوب سازگاری دارد. روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد با رویکردهای متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این پژوهش با اتخاذ رویکرد ظاهر شونده (گلیزری)، در تلاش است تا اهداف خود را دنبال نماید، چراکه این رویکرد اگرچه چالشی است، اما مدل‌سازی‌های حاصل از آن، در فضایی بسیار گسترده صورت می‌گیرد و این مسأله افق دید محقق را به منظور تحلیل داده‌ها بسط می‌دهد. این رویکرد در نظریه داده‌بنیاد، مفروضات از پیش تعیین شده‌ای ندارد بلکه دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان و چگونگی حل این دغدغه را در میدان مطالعه کشف می‌کند (گلیزر و هالتون^۲، ۲۰۰۷). در این پژوهش جامعه مورد مطالعه شامل مدیران عامل، اعضای هیأت‌مدیره و مؤسسان سازمان‌های عام‌المنفعه آموزشی، درمانی و خیریه استان خراسان رضوی می‌باشد که حداقل ۵ سال سابقه کار داشته باشند. دلیل انتخاب این جامعه، آشناتر بودن این افراد با مسائل مبتلابه در سازمان‌های عام‌المنفعه می‌باشد که ناشی از تجربه آنان در طول زمان خواهد بود. آنها باتوجه به سابقه کاری و تخصص بیشتر در این حوزه، توانایی ارائه پیشنهاد و یا عارضه‌یابی برخی مدل‌های موجود را خواهند داشت. نکته‌ای که در انتخاب افراد هدف رعایت می‌شود وجود تنوع از همه انواع سازمان‌های عام‌المنفعه مثل آموزشی، درمانی، و خیریه در بین مصاحبه‌شوندگان می‌باشد. از آنجا که تاکنون مطالعه خاصی روی یکی از این حوزه‌ها به انجام نرسیده است، از ترکیب منطقی زیربخش‌های مختلف فعالیت‌های عام‌المنفعه استفاده شد تا در صورت بروز تمایز معنی‌دار در نظریات و دیدگاه‌ها، راه برای پژوهش‌های آتی هموارتر باشد. به‌علاوه، غیر از داشتن حداقل ۵ سال سابقه کاری، مطلع بودن افراد از اصول اولیه مدیریتی و مباحث حکمرانی حائز اهمیت می‌باشد. با در نظر گرفتن این معیارها، اقدام به نمونه‌گیری از جامعه

^۱. Creswell

^۲. Glaser & Holton

مورد مطالعه گردید. در ابتدا با بررسی‌های به عمل آمده و استفاده از کمک و راهنمایی برخی افراد آشنا در این حوزه ۲۳ نفر جهت انجام مصاحبه به عنوان خزانه اولیه انتخاب شدند. این افراد بر اساس داشتن صلاحیت‌های لازم رتبه‌بندی شدند و هدف مشارکت افرادی بود که بیشترین صلاحیت را برای این کار داشتند. در حین انجام مصاحبه‌ها نیز ۶ نفر جدید توسط مصاحبه‌شوندگان معرفی شدند که بعد از بررسی‌های انجام شده با ۱ نفر از آنها نیز مصاحبه انجام شد. در نتیجه این اتفاق، کیفیت افراد مصاحبه‌شده افزایش یافت به‌طوری‌که حداقل میزان تجربه مرتبط کاری به ۸ سال افزایش یافت و سطح تحصیلات ۸ نفر نیز کارشناسی ارشد و دکتری بود. همچنین افراد انتخاب شده همگی دارای سابقه کار در سطح حکمرانی، هیأت مدیره یا مدیرعامل، در سازمان‌های عام‌المنفعه هستند و با توجه به در اختیار داشتن خزانه مناسب و کیفی، تنوع انواع سازمان عام‌المنفعه نیز رعایت شد به گونه‌ای که ۲ نفر از مؤسسات عام‌المنفعه آموزشی و درمانی، ۳ نفر از سازمان‌های موقوفه، ۲ نفر از جمعیت‌های غیردولتی، و ۳ نفر از سازمان‌های خیریه در این جمع حضور داشتند. ۲ مصاحبه اکتشافی اولیه صرفاً برای آشنایی با شیوه پرسش‌ها و گرفتن بازخورد لازم برای طراحی مناسب سوالات انجام شد. سپس طی ۴ ماه، ۸ مصاحبه دیگر تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه یافت؛ تا مرحله‌ای که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله‌ها پدید نیامد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید شد. شایان ذکر است که به دلیل نیمه ساختار یافته بودن مصاحبه‌ها، کیفیت و تعداد سوالات مصاحبه‌شوندگان تا حدودی با هم متفاوت بود. در ادامه، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش مقایسه مستمر در فرآیند کدگذاری تجزیه و تحلیل شد. کدگذاری با شکستن داده‌ها پژوهشگر را از سطح تجربی حرکت داده، به طوری که وی داده‌ها را در کدهایی گروه‌بندی می‌کند که به نظریه تبدیل خواهد شد (گلنیزر^۱، ۱۹۷۸). دو فرآیند اصلی کدگذاری در رویکرد ظاهر شونده عبارتند از: (۱) کدگذاری جوهری یا حقیقی که خود شامل دو مرحله کدگذاری باز و انتخابی است و (۲) کدگذاری نظری. در ادامه هریک از مراحل طی شده در کدگذاری تشریح شده‌اند. شایان ذکر است برای کدگذاری داده‌ها در دو مرحله کدگذاری باز و انتخابی از نرم افزار MAXQDA استفاده شده است.

^۱. Glaser

یافته های تحقیق

همان گونه که اشاره شد، کدگذاری داده ها در روش داده بنیاد با رویکرد گلیزری در دو مرحله صورت می گیرد. کدگذاری حقیقی و کدگذاری نظری. در ادامه این دو مرحله همراه شرح داده شده و نتایج آن ارائه گردیده است.

گام اول: کدگذاری باز

بر اساس رویکرد ظاهر شونده کدگذاری باز تا زمانی ادامه پیدا می کند که اثرات ظهور مقوله محوری نمودار شود، تا بدین ترتیب در مرحله بعدی، یعنی مرحله کدگذاری انتخابی، کدگذار بر اساس این مقوله هدایت شود. به اعتقاد گلیزر (۱۹۷۸) همان طور که محقق به طور مداوم، پیشامدها و مفاهیم مشابه را مقایسه می کند، وی کدهای متعددی را ایجاد می نماید، در حالیکه حواس خود را نسبت به یک یا دو کد محوری، جمع می کند (گلیزر، ۱۹۷۸). با توجه به توصیه های گلیزر، اثرات مقوله محوری پس از کدگذاری مصاحبه ششم نمودار شد. به طوری که در این مرحله، مقوله محوری اصول حکمرانی در سازمان های عام المنفعه نام گذاری شد. این مقوله محوری که بیشترین تغییرات حول دغدغه اصلی مشارکت کنندگان را توضیح می دهد، حوزه اصلی تمرکز مطالعه و داده های جمع آوری انتخابی در مراحل بعدی خواهد بود. مقوله محوری توضیح می دهد چگونه مشارکت کنندگان، دغدغه اصلی خود را حل می کنند (گلیزر و هالتون، ۲۰۰۷). جدول ۱ روند کدگذاری باز، انتخابی و نظری را برای تعیین مقوله محوری تحقیق نشان می دهد.

گام دوم: کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی با ظهور مقوله محوری در مرحله کدگذاری باز آغاز می شود، به طوری که در این مرحله کدگذاری ها حول این مقوله صورت می گیرد. بنابراین در ادامه مصاحبه ها حول مقوله محوری استخراج شده در مرحله کدگذاری باز صورت گرفت. جدول ۱ کدها و مفاهیم بدست آمده در این مرحله را نشان می دهد.

جدول ۱. کدها و طبقه‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری انتخابی

کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی	
کدهای اولیه	کد ثانویه
لزوم صداقت در فعالیت‌ها	صداقت
لزوم صراحت و صداقت در برخوردهای اجتماعی	
صداقت در جمع‌آوری و صرف کمک‌های مردمی	
صداقت در ارائه خدمات اجتماعی	
صداقت در گفتار اعضای هیأت‌مدیره	
صداقت در اعمال مدیران و کارکنان اجرایی مؤسسه	
صداقت در پوشش حداکثری نیازهای مادی و معنوی نیازمندان	
رعایت مساوات در امور خیریه	عدالت اجتماعی
رعایت عدالت به عنوان یک اصل	
رعایت عدالت به عنوان رمز ایمان و اعتقاد	
ارائه گزارشات عملکرد به صورت سالانه	پاسخ‌گویی
پاسخ‌گویی و گزارش‌دهی صحیح و غیر مغرضانه به ذی‌نفعان	
ضرورت پاسخ‌گویی متولیان به ذی‌نفعان	
پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان در خصوص عملکرد	
پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان و جامعه به صورت کمی	
پاسخ‌گویی در قالب حسابرسی‌های قانونی	
پاسخ‌گویی از طریق ارائه بیلان کاری	

ادامه جدول ۱. کدها و طبقه‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری انتخابی

کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی	
کدهای اولیه	کد ثانویه
ارائه شفافیت اطلاعات بدون در نظر گرفتن پیامدهای آن	شفافیت
ارائه گزارشات مالی و ترازنامه به صورت سالانه به صورت شفاف	
ارائه اطلاعات و گزارشات به مدعوین در مجمع به صورت شفاف	
برتر بودن افشای اطلاعات به صورت شفاف	
الزام گزارش‌دهی و شفاف سازی اطلاعات مالی و عملیاتی	
ارائه گزارش فعالیت سالانه سازمان به منظور جلب اعتماد ذی‌نفعان	
انتشار گزارش سالانه و انجام حسابرسی قانونی	
لزوم شفافیت به منظور جلوگیری از فساد	
پیروی از اصول شفافیت به منظور ایجاد رقابت بین خیریه‌ها	
گزارش‌دهی به صورت شفاف به‌عموم مردم	
حفظ نیات خیرخواهانه خیرین و واقعیین	پاکدستی و امانت‌داری
رازداری و حفظ اسرار خانواده‌گان و افراد تحت پوشش	
پایبندی و امانت‌داری به اصل موقوفه	
امانت‌داری در فعالیت‌های خیرخواهانه	
امانت‌داری در انجام رسالت مسئولیت اجتماعی	
امانت‌داری در موقوفات به عنوان یک اصل	
حفظ موقوفات به صورت مستمر و امانت‌دار بودن نسبت به آن	
ترویج امانت‌داری به عنوان منشور سازمان	
اهمیت بسیار زیاد امانت‌داری در فعالیت های اجتماعی مؤسسه	
اهمیت امانت‌داری در دین و مذهب مسلمانان	

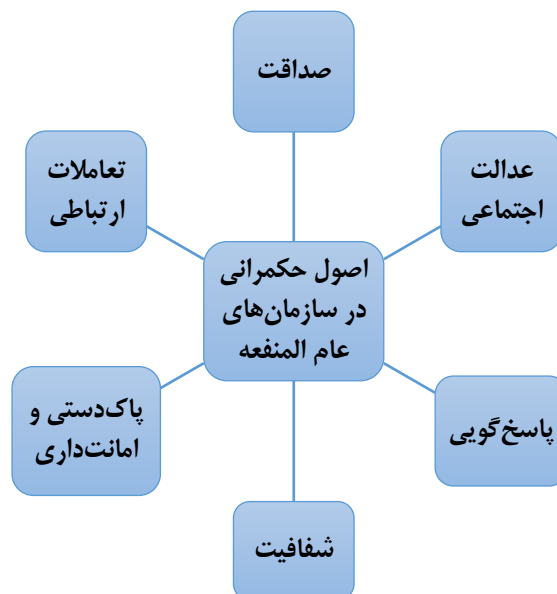
ادامه جدول ۱. کدها و طبقه های حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها در مرحله کدگذاری انتخابی

کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی	
کدهای اولیه	کد ثانویه
ارتباط با ذی نفعان به عنوان اصول اولیه حکمرانی	تعاملات ارتباطی
تعامل ارتباطی با ذی نفعان و افراد نیازمند	
رابطه بین سازمان عام المنفعه و اجتماع	
ارتباط سازمان های خیریه با سایر انواع سازمان های عام المنفعه	
به اشتراک گذاری اطلاعات با سایر سازمان های خیریه	
تعامل ارتباطی پایدار و عملیاتی بین مدیر عامل و اعضای هیأت مدیره	
تعامل بین فردی، انسجام هیأت مدیره و عوامل انسانی	
حکمرانی خوب با رابطه بین مدیر عامل و هیأت مدیره	
روابط و تعامل کارآمد با ذی نفعان	
ارتباط موثر روحی با اقشار آسیب دیده ی تحت حمایت	
ارتباط دو سویه موثر با افراد تحت حمایت مؤسسه	
ضرورت گسترش ارتباطات موثر مربوط به فعالیت های خیرخواهانه	
ترویج فضائل انسان دوستانه با ارتباطات موثر	

گام سوم: کدگذاری نظری

مرحله نهایی، کدگذاری نظری است. کدهای نظری، چگونگی ارتباط ممکن میان کدهای حقیقی، که برای تلفیق به صورت یک نظریه مفروض هستند را مفهوم سازی می کنند. در واقع، کدهای نظری، الگویی از چگونگی ارتباط ممکن میان مقولات حاصل از تلفیق کدها و مفاهیم، حول مقوله محوری ارائه می دهند. در رویکرد ظاهر شونده، الگوهای متعددی برای شکل دهی ارتباط میان مقولات، حول مقوله محوری وجود دارد. به گونه ای که گلیر ۱۸ خانواده از کدهای نظری را به عنوان الگوهایی برای تلفیق کدهای حقیقی معرفی می کند وی بدون ارائه یک الگوی شماتیک مشخص، به مجموعه ای از واژه ها اشاره می کند که هریک از آن ها می توانند در تلفیق

کدهای حقیقی، راهنما باشد. به عبارت دیگر، وی در اشاره به هریک از خانواده‌های کدگذاری، بدون معین کردن نحوه پیوند میان واژه‌ها محقق را آزاد می‌گذارد تا خود اقدام به تلفیق کدها و مدل‌سازی نماید. با بررسی‌های به‌عمل آمده محققان در خصوص ارتباط مفاهیم با یکدیگر، به نظر می‌رسد که در این پژوهش «خانواده انواع» در رویکرد ظاهرشونده به بهترین شکل ممکن امکان ترکیب مفاهیم و مقولات را به عمل می‌آورد. مدل این پژوهش در خانواده کدگذاری انواع جای داده می‌شود. در ادامه هریک از انواع اصول حکمرانی استخراج شده در سازمان‌های عام المنفعه تشریح می‌گردد.



شکل ۱. مدل حاصل از تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری نظری

صدقت

صادق بودن و یا عمل به بیانیه‌های فردی از جمله ویژگی‌های مهم افرادی است که مسئولیت حمایت از نیازمندان را به عهده گرفته‌اند. وفای به عهد در ابعاد صداقت گفتاری و اعمالی نشان از ویژگی‌های خیرینی دارد که خود را در قبال اعتمادی که واقفین و کسانی که از سازمان‌های

عام‌المنفعه پشتیبانی می‌کنند به آنها داشته‌اند، مسئول می‌دانند. در بیان مصاحبه‌شوندگان، مبنای عمل صادقانه آنها قرآن، احادیث نبوی، نهج البلاغه و سایر منابع دینی عنوان شد. به عنوان مثال، اشاره به بخشی از آیه اول سوره مائده به مثابه رویکرد صادقانه و امانت‌دارانه در چندین مصاحبه مطرح شد به عنوان مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند:

" فعالیت‌های ما بر اساس صداقت بوده که خیلی هم موثر و مفید بوده است. یک سازمان می‌خواهد که این فعالیت‌های داوطلبانه را در آن قالب نظام‌مند کند و هر کسی وظایف خودش را بداند اختیارات و مسئولیت‌هایش را بداند و در این فعالیتها چیزی که بسیار مهم است صداقت است. ما که مسلمان هستیم و ادعای مسلمانی داریم، اولین چیزی که برای ما مهم است صداقت داشتن در رفتار و کردارمان است. همچنین صداقت در گفتار و بیانمان. خداوند می‌فرماید ای کسانی که ایمان آوردید به عهد و پیمان خود وفا کنید. ما هم عهد داریم که بر مبنای نیت واقفین و بانیان خیر عمل کنیم. با این صداقت هست که بقیه هم به ما اعتماد می‌کنند.

عدالت اجتماعی

عدالت اجتماعی به معنای تخصیص « منصفانه » منابع در یک جامعه است. عدالت یکی از والاترین ارزش‌های اخلاقی در جامعه محسوب می‌شود که برای تحقق آن، حفاظت از منابع و جلوگیری از اتلاف آنها بسیار با اهمیت است. مطابق جمع‌بندی به‌دست آمده از نظرات مصاحبه‌شوندگان، هدف سازمان‌های عام‌المنفعه خدمت به افراد تحت حمایت و اجرای عدالت اجتماعی است که بر طبق گفته‌های این افراد سخت‌ترین بخش تصمیم‌گیری هم اجرای عدالت است. عدالت اجتماعی نیز در نظر آنها به این معناست که افراد در جامعه متناسب با شایستگی و تلاش خود مزایا دریافت نمایند و هدف سازمان‌های عام‌المنفعه این است که زمینه را فراهم آورند تا فاصله طبقاتی بین مردم کاهش یابد یا حداقل مردم به دلیل محدودیت‌های اقتصادی و فرهنگی از رشد و ترقی باز نمانند. عدالت اجتماعی از جمله فراگیرترین مصادیق و جلوه‌های عدالت اسلامی است. به عنوان مثال، یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند:

"در امور خیریه باید عدالت به طور کامل رعایت گردد. البته عدالت به معنای مساوات نیست، در جایی که شایستگی و صلاحیت موجب تفاوت می‌گردد این امر به عنوان یک حق رعایت شود.

یک زمانی هست که یک فرد واقعاً شایستگی داشتن یک مزیت را دارد ولی فقط به علت محدودیت‌های اقتصادی، از این برتری محروم شده است. اینجاست که وظیفه خیرین بیشتر مشاهده می‌گردد. باید به چنین افرادی با اولویت کمک کرد. اما به نظر بنده تقسیم مساوی منابع مالی و معنوی در اختیار سازمان عام‌المنفعه بین همه افراد تحت پوشش خیلی هم عادلانه نیست. باید با فهم و درک خودمان بهترین امکان را برای رشد فراهم کنیم. شاید فردی برای رشد نیاز مالی دارد و فرد دیگر نیازمند راهنمایی و مشاوره جهت انتخاب راه صحیح است. پول دادن راه آخر است نه بهترین راه. عدالت همه چیز را در جای خودش قرار می‌دهد و حفظ می‌کند. عدالت چیزی است که می‌توان به آن به عنوان مرز ایمان نگریست و به حدود آن راضی و قانع بود، اما عادلانه رفتار کردن سخت است."

پاسخ‌گویی

پاسخ‌گویی بعضاً در مباحث مدیریتی مطرح می‌گردد. در این پژوهش، پاسخ‌گویی به معنای برآورده ساختن انتظارات افراد تحت حمایت و واقفین به امور خیریه از طریق ارائه اطلاعات دقیق، به‌موقع، و مرتبط به ذی‌نفعان می‌باشد که به نوعی مشروعیت سازمان‌های عام‌المنفعه را نشان می‌دهد. مدیران وظیفه دارند نسبت به نتایج تصمیمات مدیریتی خود پاسخ‌گو باشند. استقرار و تداوم پاسخ‌گویی از سوی سازمان‌های عام‌المنفعه سبب جلوگیری از تکرار مدیران اجرایی و یا اعضای هیأت‌مدیره می‌گردد و به افزایش اعتماد عمومی به سازمان کمک قابل توجهی می‌نماید. در این تحقیق منظور از پاسخ‌گویی، پاسخ‌گویی در مقابل گروه‌های ذی‌نفع و جامعه مدنی بوده است. هم‌چنین از آنجایی که سازمان‌های عام‌المنفعه نیز نیاز به مجوزهای قانونی دارند، پاسخگو بودن آن‌ها در مقابل مراجع حقوقی و قانونی، یک اصل می‌باشد که اکثر مصاحبه‌شوندگان با آن آشنایی کاملی داشتند. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند:

"در خیریه‌ها که کمک و خدمات به مردم کار اصلی است، برای در جریان گذاشتن مردم از این خدمات، گزارشات عملکرد را به صورت سالانه و کتبی اعلام می‌کنیم. پس یک سازمان خیریه باید گزارش را از برگزاری مجامع به صورت صحیح و غیرمغرضانه به ذی‌نفعان ارائه دهد. اصل پاسخ‌گویی ضرورت است. اگر من به مؤسسه شما کمک می‌کنم ولی حق سوال کردن نداشته

باشم، به چه دردی می‌خورد؟ این حق برای بانی خیر باید محفوظ باشد و چه بهتر که قبل از سؤال، مدیران سازمان عام‌المنفعه خودشان پیش‌قدم شده و اطلاعات را بدهند. ما موظف به پاسخ‌گویی هستیم."

شفافیت

منظور از شفافیت در این پژوهش، استفاده از سازوکارهایی که دسترسی آزاد ذی‌نفعان را به اطلاعات سازمان عام‌المنفعه برقرار کند، می‌باشد. شفافیت، ارائه همه اطلاعات موجود به همه مردم نیست. مثلاً افشاء اطلاعات به صورت یک‌جا و طبقه‌بندی نشده، نه تنها سودی ندارد بلکه باعث گمراهی بیشتر افراد علاقه‌مند و ذی‌نفعان می‌شود. تریکر (۲۰۰۹، ص: ۱۳۲) ادعا می‌کند شفافیت افشاء اطلاعات در زمان مناسب، در قالب مناسب، با کیفیت مناسب، در محل مناسب، و به مخاطب مورد نظر است. مطابق جمع‌بندی نظرات خبرگان مورد مصاحبه در این پژوهش، منظور از شفافیت در سازمان‌های عام‌المنفعه به این معنی است که اطلاع رسانی در صراحت کامل و بدون هیچ ابهامی در اختیار واقفین و تأمین‌کنندگان منابع سازمان، ذی‌نفعان و یا کسانی که به صورت قانونی می‌توانند از این اطلاعات استفاده نمایند می‌باشد. همچنین شفافیت در نوع صحیح آن می‌تواند نقش مؤثری در توسعه امور و پایداری فعالیت، افزایش مشارکت عمومی مردم و مقبولیت و محبوبیت در سازمان‌های عام‌المنفعه گردد. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌دارد:

"البته اعلام زیان و ضرر می‌تواند برای مؤسسه هم خوب باشد هم بد. می‌تواند اثرات مثبت و یا اثرات منفی داشته باشد، مثلاً باعث ریزش نیرو می‌شود. در برخی موارد حتی می‌تواند باعث کمک‌های بیشتری از طرف مردم شود، البته به شرطی که اطلاعات به صورت شفاف در اختیار مردم قرار گیرد. اگر شفاف باشند، مردم متوجه می‌شوند که علت زیان سازمان چیست و اگر ناشی از بی‌لیاقتی مدیران نباشد، ممکن است انگیزه برای کمک بیشتر هم پیدا کنند. گزارشات مالی به نظر من منعی ندارد که داده شود و ترازنامه سالیانه را هم اعلام کنند مشکلی نیست خیلی هم خوب است که به صورت شفاف بیان شود. ما در سالهای گذشته گزارشاتمان را به مدعین توضیح

و یا در تابلو اعلانات می‌گذاشتیم. ممکن است به کار کسی نیاید ولی شفاف بودن کلاً خوب است و مشکلی از نظر اعلام اطلاعات نداریم."

پاکدستی و امانت‌داری

مالی که از طرف واقفین و حامیان در اختیار سازمان‌های عام‌المنفعه قرار می‌گیرد علاوه بر این که امانتی از سوی آنهاست، امانتی ست که خداوند در اختیار مدیران سازمان عام‌المنفعه قرار داده که باید نسبت به آن امانت‌دار باشند و وظیفه‌ی آنهاست که از آن حفظ و نگهداری نمایند. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند:

"حکمرانی در سازمان‌های عام‌المنفعه امانتی هست که خدا در اختیار متولیان قرار داده است از این رو گزینش افراد می‌بایست به شکلی باشد که این افراد امانت‌داری را رعایت کنند. با مال خودشان مختارند هر طور خواستند رفتار کنند اما با مال خیریه که متعلق به مستضعفین است باید با احتیاط عمل کرد."

تعاملات ارتباطی

ارتباطات به معنی استفاده از فنونی ست که در آن بتوان اطلاعات، افکار و رفتارهای انسانی را از یک شخص به شخص دیگر منتقل نمود. در این پژوهش، منظور از تعاملات ارتباطی، تعاملات بین سازمان‌های عام‌المنفعه با ذی‌نفعان و افراد تحت حمایت سازمان و کادر اجرایی سازمان می‌باشد که حفظ الگوهای فرهنگی و پیام‌های دینی از اهمیت خاصی برخوردار است. از آنجایی که بین سازمان‌ها با توجه به ماهیت آنها تمایز بسیاری وجود دارد، شکل ارتباطات در یک بنگاه اقتصادی با یک سازمان عام‌المنفعه بسیار متفاوت است. در جامعه اسلامی، یک سازمان عام‌المنفعه، یک سازمان منسجم معنوی ست که با تعاملات ارتباطی خود، عملکرد معنوی سازمان را بهبود می‌بخشد. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین بیان داشت:

"روابط بین مدیران اجرایی و اعضای هیأت‌مدیره خیلی مهم است. باید تعامل با کارمندان هم به صورت دوجانبه وجود داشته باشد. اگر کارمندان انتقادی هم کردند، مدیران و هیأت‌مدیره باید گوش داده و از تنبیه پرهیز نمایند. البته وظیفه مدیران در همه حال حمایت از حقوق کارکنان است و به نظر من فرقی بین سازمان عام‌المنفعه و بخش خصوصی نیست."

"رابط خوب بین هیأت‌مدیره و مدیرعامل لازمه‌ای برای حکمرانی خوب هست. ذی‌نفعان ارتباطی با هیأت‌مدیره هم دارند. بعضاً خود مدیر عامل یا اعضاء هیأت‌مدیره افراد نیازمند را شناسایی می‌کند و ارتباط دائم با ذی‌نفعان داریم و بر اساس نیاز آنها خودمان را تطبیق می‌دهیم".

نتیجه‌گیری

مفهوم حکمرانی سازمانی، مفهومی پیچیده و چندوجهی در حوزه تحقیقات سازمان و مدیریت است که از جنبه‌های گوناگون قابل بررسی و پژوهش است. حکمرانی بیشتر به مبحث قدرت در سازمان و نحوه استفاده و کاربرد آن در سیاست‌گذاری و تبیین راهبردهای سازمان می‌پردازد. این تحقیق با هدف استخراج اصول حکمرانی سازمانی در سازمان‌های عام‌المنفعه ایران از طریق روش‌شناسی داده‌بنیاد به انجام رسید. مقوله محوری استخراج شده در این پژوهش "اصول حکمرانی در سازمان‌های عام‌المنفعه" نام گرفت که طبقات دسته‌بندی شده تحت این مقوله، با اصول بنیادین حکمرانی سازمانی بیان شده در مطالعه حساس‌یگانه و تاجیک (۱۳۸۸)؛ فارار (۲۰۰۸)؛ و کلارک و برانسون (۲۰۱۲) مشابهت دارد. اصول شفافیت و پاسخ‌گویی که محور اصلی شکل‌گیری مفهوم حکمرانی و یکی از نقاط تمایز آن با مدیریت است، در بین مدیران سازمان‌های عام‌المنفعه ادراک مشابهی با اصول بین‌المللی دارد. تنها تفاوت موجود در بحث پاسخ‌گویی بود که ایشان اصل پاسخ‌گویی را بیشتر موضوعی فردی و در مقابل خداوند تفسیر کردند، در حالی که در مطالعات و اصول جهانی این حوزه، پاسخ‌گویی موضوعی سازمانی و در مقابل ذی‌نفعان آن سازمان و نهایتاً در مقابل قانون تفسیر می‌شود. در نگاه مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش، هر عملی که از شخص سر می‌زند، تفسیری باطنی دارد که خود شخص به آن واقف است و حتی اگر از دید دیگران کار خوب و پسندیده‌ای باشد، تا زمانی که با نیت درست و در راستای قرب الهی نباشد، ارزشی نخواهد داشت. علی‌رغم تفاوت در مفهوم، در زمینه نمود خارجی اصل پاسخ‌گویی و نحوه ارائه گزارشات تفاوتی بین نتیجه این تحقیق و اصول منتشر شده بین‌المللی دیده نمی‌شود. شفافیت به عنوان یکی از نتایج اصل پاسخ‌گویی در نظر مصاحبه‌شوندگان به صورت بسیار جدی مورد تأکید قرار داشت که با مدل اسلامی حسن (۲۰۰۹) مشابهت دارد. از این بعد، مدل معرفی شده به نظریه عاملیت که در آن اصل بر بی‌اعتمادی به مدیران است قرابت بیشتری دارد تا نظریه خادمیت که

مدیر را لایق اعتماد می‌داند (برل و مینز، ۱۹۹۱؛ رومانو، ۲۰۱۳). بر این اساس، بنیان‌های مدل به دست آمده با مدل انگلوساکسون نزدیک‌تر خواهد بود. مواردی مثل انجام حسابرسی‌های سالانه توسط حسابرس مستقل، برگزاری مجامع عمومی، ارائه گزارش سالانه عملکرد مطابق استانداردهای حسابداری و حسابرسی ملی از ویژگی‌های مدل انگلوساکسون است که در نظر مصاحبه‌شوندگان از اهمیت بالایی برخوردار است.

در خصوص اصل شفافیت که در این تحقیق از مؤلفه‌های مقوله محوری شناسایی شده و می‌توان آن را زیرمجموعه‌ای از مفهوم کلان پاسخ‌گویی نیز دانست (حساس‌یگانه و قمی، ۱۳۸۵)، در نظر اکثر مصاحبه‌شوندگان لازم تلقی شد اما نشانه‌هایی مبتنی بر اجرای درست و علمی آن در سازمان‌های متبوع ایشان یافت نشد. این موضوع را می‌توان از چند جنبه بررسی کرد. اولین وجه آن به سابقه این سازمان‌ها برمی‌گردد. اکثر آنها تاکنون بر اساس کمک‌های دریافتی از اعضاء، دولت و نهادهای غیردولتی خدمات خود را ارائه می‌دادند و نیاز خاصی برای افشاء اطلاعات خود به عموم جامعه احساس نمی‌کردند. نکته دیگر، نظام کلی حکمرانی کشور است که تا قبل از پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی اصولاً صحبتی از شفافیت و گزارش‌دهی مردمی وجود نداشته است و سازمان‌های دولتی و خصوصی نیز تجربه چنین عملی را نداشته‌اند. سازمان‌های عام‌المنفعه نیز که در رعایت استانداردهای مالی و اداری معمولاً دنباله‌رو دولت و قوانین کشوری هستند و معمولاً تأخیر زمانی در اجرا هم دارند هنوز با این نوع عملیات آشنا نیستند. بعد سوم این موضوع را می‌توان در عدم شناخت درست گروه‌های متفاوت ذی‌نفعان و افرادی که به صورت بالقوه امکان مشارکت در فعالیت آن سازمان را دارند، دانست. علی‌رغم آنکه اکثر مصاحبه‌شوندگان درب سازمان خود را به روی عموم مردم برای کمک باز می‌دانند اما تحرک خاصی در شناسایی گروه‌های هدف انجام نمی‌دهند و حتی از فضای مجازی که زیرساخت برقراری ارتباط سهل و آسان را فراهم کرده هم استفاده چندانی ندارند.

نقش و مشارکت ذی‌نفعان در تصمیم‌های سازمانی نیز به عنوان طبقه‌ای در مقوله محوری استخراج گردید که با نتایج تحقیق اقبال و میراخور (۲۰۰۴) هم‌خوانی دارد. بر این اساس، ذی‌نفعان قادرند از طریق ارائه نظرات خود بر روند تصمیم‌سازی در سازمان اثر گذاشته و حتی در برخی موارد

در مدیریت آن دخالت نمایند (بوتنبرگ و همکاران، ۲۰۱۷). البته، در بین مصاحبه‌شوندگان، هم‌چنان رگه‌هایی از عدم مقبولیت نظر ایشان دیده می‌شود. به عنوان مثال، ۶ نفر به طور صریح متعقد بودند که نظر ذی‌نفعان مهم است، اما مدیران ارشد سازمان به دلیل تجربه و تخصص بیشتر، بهتر از خود ذی‌نفعان می‌دانند چه چیزی برایشان بهتر است و در نتیجه پیشنهاد داشتند برنامه‌ریزی‌های کلان به‌صورت درون سازمانی و با نظر هیأت‌امناء تبیین و اجرایی شود. در نتیجه شواهد زیادی از پیاده‌سازی نظریه خادمیت و مدل ژرمانیک حکمرانی سازمانی که در آن گروه‌های ذی‌نفع نقش مهمی در فرایند حکمرانی دارند به دست نیامد.

در خصوص تعاملات ارتباطی به عنوان یکی دیگر از اصول مفهوم بیشتر به گزارش‌دهی یک‌طرفه از سمت سازمان به گروه‌های ذی‌نفع میل دارد و نظرات گروه‌های ذی‌نفع به طور سیستماتیک دریافت نمی‌شود. بر این اساس می‌توان این‌طور نتیجه گرفت که اصل موضوع تعاملات ارتباطی توسط ایشان درک شده اما راه و روش اجرای صحیح و علمی آن پیاده‌سازی نشده است. در زمینه نحوه تعامل بین بخشهای مختلف در یک سازمان دو رویکرد اصلی آمریکایی تک لایه و اروپایی (آلمانی) دو لایه استفاده می‌شود (تریگر، ۲۰۰۹). در مدل آمریکایی، هیأت‌مدیره از مدیران اجرایی و غیرموظف تشکیل شده و کل تصمیمات مهم در آن اتخاذ می‌شود. اما در مدل آلمانی هیأت اجرایی از مدیران موظف و هیأت نظارت از مدیران غیرموظف تشکیل می‌شود. در این تحقیق مورد اول مورد تأکید قرار داشت و بر این اساس در مدل به دست آمده از این تحقیق دو وظیفه اصلی هیأت‌مدیره یعنی عملکرد بهینه سازمان و تطابق این عملکرد با استانداردها و روال قانونی مشترکاً توسط یک هیأت‌مدیره اجرا خواهد شد.

موضوع دیگری که مدیران مورد مصاحبه در مصاحبه‌های انجام شده به آن اشاره داشتند و با اصول محوری حکمرانی سازمانی مقداری زاویه دارد، اصل امانت‌داری است. مصاحبه‌شوندگان در این تحقیق، امکان فعالیت در سازمان‌های عام‌المنفعه را نوعی امانت الهی می‌دانند که باید به نحو احسن و با پاک‌دستی کامل آن را به انجام برسانند. پس باید بسیار بیشتر از آنچه تعهد قانونی دارند، تلاش نمایند. این در شرایطی اتفاق می‌افتد که در اصول بنیادین حکمرانی موضوع فقط در حد رعایت آیین‌نامه و استانداردهای مالی و اداری دیده شده است و عمل به وظایفی بیش از آن

الزام آور نیست (طراف، ۲۰۱۰). طبق نظر مصاحبه‌شوندگان همین احساس ادای دین و امانت‌داری بیش از حدود قانونی بعضاً باعث ایجاد دشواری برای آنها و ایجاد شبهه در نظر سایرین شده است. مدیران، ترک سازمان به دلایل مختلف اعم از بازنشستگی، کسالت و یا پیشنهاد فرصت شغلی با مزایای اقتصادی بیشتر را به سختی و باکراه قبول می‌کنند و علاقه‌مند به ادامه خدمت در سازمان عام‌المنفعه هستند. این موضوع با یافته‌های لعالم (۲۰۲۰) که سرمایه معنوی اعم از تجربه مدیران را اصلی‌ترین دارائی این سازمان‌ها می‌داند تطابق دارد، اما فرایند نوآوری و خلاقیت در سازمان را تحت تأثیر قرار خواهد داد. این موضوع مقداری با بحث شفافیت و پاسخ‌گویی همپوشانی دارد. نحوه ارائه و اثبات عملکرد فرد که آیا از روی اخلاص و امانت‌داری انجام وظیفه می‌کند یا به دلایل دیگر به راحتی برای ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان قابل شناسایی نخواهد بود. در حقیقت، نمود خارجی موارد عنوان شده در این طبقه باید در طبقات پاسخ‌گویی و شفافیت دیده شود و مصاحبه‌شوندگان ابزار دیگری برای اثبات ادعای پاکدستی و امانت‌داری خود ارائه نکردند. بر اساس نتایج بدست آمده در این پژوهش، پیشنهادات ارائه شده در سه بخش پیشنهادات کاربردی حاصل از تحقیق، پیشنهادات مخصوص بافت فرهنگی، اجتماعی استان خراسان رضوی و پیشنهاداتی برای انجام تحقیقات آتی توسط محققین علاقه‌مند به این موضوع ارائه گردیده است:

۱. بر اساس نتایج این تحقیق، نظریه حکمرانی مورد استفاده در سازمان‌های ایرانی ترکیبی از دو نظریه اصلی خادمت و عاملیت است که سهم بیشتری به نظریه عاملیت اختصاص دارد. این نظریه در اکثر شرکت‌های خصوصی و نهادهای حاضر در محیط کسب و کار کشور هم حاکم است. لذا، پیشنهاد می‌شود شفافیت عملکردی و مالی در سازمان‌های عام‌المنفعه همانند سایر بخش‌های اقتصادی در حداکثر ممکن خود تعریف شود. برای نیل به این منظور باید اولاً حساب و کتاب سازمان به‌طور دقیق و مطابق استانداردهای حسابداری و حسابرسی ثبت و ضبط و سپس توسط حسابرس مستقل حسابرسی و گزارش رسمی صادر گردد. از آنجا که سازمان‌های عام‌المنفعه به عنوان نهادی عمومی در نظام قانونی کشور محسوب می‌شوند که مالکیت خصوصی برای آنها مفهومی ندارد، حق عموم افراد جامعه خواهد بود که به اطلاعات آن دسترسی داشته باشند. پیشنهاد می‌شود این سازمان‌ها همانند شرکت‌های فعال در بورس اوراق بهادار که موظف هستند

گزارش‌های مدون و رسمی حسابرسی را منتشر نمایند، عمل کنند. انجام این مهم قطعاً هزینه مالی سازمان را افزایش خواهد داد، اما منافع آتی بیشتری را برای خود سازمان، ذی‌نفعان مستقیم و غیر مستقیم و در نهایت کل جامعه در پی دارد. طبیعتاً این بخش برای آن دسته سازمان‌های عام‌المنفعه که فعالیت اقتصادی ندارند از اهمیت کمتری برخوردار خواهد بود.

۲. پاسخ‌گویی و شفافیت به عنوان دو طبقه کلیدی در مقوله محوری این پژوهش شناسایی شدند که هر دو از مهمترین اصول بین‌المللی حکمرانی نیز می‌باشند. با این حال، این اصول در سازمان‌های ایرانی به درستی رعایت نمی‌شوند. بحث شفافیت باید با موضوع گزارش‌دهی به ذی‌نفعان اجین شده و در قالب گزارش‌های مدون و منظم توسط سازمان به عنوان یک وظیفه منتشر شود. انتخاب حسابرس و بازرس مستقل و قانونی می‌تواند کمک شایانی به اجرای درست این اصول نماید. گزارشات حسابرس قانونی اعتماد لازم را برای ذی‌نفعان به ارمغان می‌آورد که سازمان با بهره‌وری مناسب و در مسیر درست خود حرکت می‌کند. دلیل وجودی سازمان‌های عام‌المنفعه، کسب منافع اقتصادی نیست و همین موضوع باعث می‌شود اقناع مخاطبان در مورد کیفیت و نحوه عملکرد سازمان دشوارتر از بخش خصوصی باشد که در آن می‌توان با کمک گرفتن از برخی شاخص‌های اقتصادی مثل سودآوری و نسبت‌های سرمایه‌ای به درک دقیقی از وضعیت شرکت رسید. گزارش‌های سازمان عام‌المنفعه باید مبتنی بر اهداف اصلی متمرکز بوده و تا جای ممکن در سطح جامعه نفوذ نماید تا بتواند احتمال افزایش مشارکت مردمی را تقویت نماید. در خصوص موضوع پاسخ‌گویی، پیشنهاد می‌شود گزارشات و مستندات قابل اتکاء توسط سازمان تهیه و با امضاء و تأیید مدیرعامل به صورت عمومی منتشر شود. بهتر است گزارشات بصورت مقایسه‌ای با سایر سازمان‌های عام‌المنفعه مشابه آماده شود تا امکان سنجش دقیق‌تر عملکرد سازمان میسر باشد. برای نیل به این هدف باید سنجه‌های خاص برای سازمان‌های مشابه تهیه شود و نظام گزارش‌دهی هم یکسان باشد.

۳. یکی از شاخص‌های اصلی در حوزه منابع انسانی سازمان‌های عام‌المنفعه نسبت تعداد کارکنان افتخاری سازمان، افرادی که بابت کار و خدمت خود پولی دریافت نمی‌کنند، به کارکنان عادی

سازمان است که در مقابل وقتی که برای کار در سازمان اختصاص می‌دهند، همانند بخش خصوصی و دولتی حقوق و مزایا دریافت می‌کنند (مورای، ۲۰۱۴). مطابق نتایج این تحقیق و بر اساس برداشت محقق از فرهنگ جاری در سازمان‌های ایرانی، پیشنهاد می‌شود این نسبت در کمترین میزان خود قرار گیرد و سعی مدیران سازمان بر استفاده حداکثری از نیروهای عادی تمام‌وقت یا پاره‌وقت که در مقابل خدمات خود پول دریافت می‌کنند، باشد. نظام جبران خدمت متفاوت با بخش‌های دیگر اقتصاد از جمله بخش خصوصی باعث کاهش بهره‌وری بلندمدت سازمان عام‌المنفعه و در نتیجه هدر رفت منابع آن خواهد شد. لذا، توصیه می‌شود حتی افرادی که مایل به انجام کار به صورت داوطلبانه و افتخاری هستند، در مقابل وقتی که برای سازمان اختصاص می‌دهند، حقوق داشته باشند و همچنین مسئولیت خاصی را بپذیرند. آنها در صورت تمایل می‌توانند بعد از دریافت حقوق، تمام یا بخشی از آن را مجدداً در راستای پایداری و توسعه ارائه خدمات سازمان عام‌المنفعه به آن بازگردانند.

۴. در تحقیق انجام شده، مانع خاصی برای ورود سازمان‌های عام‌المنفعه به حوزه کسب و کار و انجام فعالیت‌های اقتصادی شناسایی نشد. به علاوه، این سازمان‌ها در صورت رعایت موارد عنوان شده مثل داشتن نظام پاسخ‌گویی و شفافیت مالی و عملکردی، به دلیل اعتماد عمومی مردم، قابلیت رشد و توسعه سریع در فعالیت‌های اقتصادی را دارند. برخی تسهیلات مثل معافیت‌های مالیاتی و ... در قانون برای این سازمان‌ها پیش‌بینی شده است که می‌تواند تسهیل‌گر فعالیت اقتصادی آنها باشد. در نتیجه، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های عام‌المنفعه تا حد امکان ریسک ورود به حوزه کسب و کار و رقابت در این محیط را بپذیرند. ورود به این عرصه لزوماً همراه با تصدی‌گری نخواهد بود و سازمان‌های عام‌المنفعه می‌توانند از طریق مشارکت و به اشتراک‌گذاری منابع مادی و معنوی خود به این موضوع ورود نمایند. یکی از روش‌های مناسب برای سازمان‌های عام‌المنفعه می‌تواند ورود به بازار سرمایه و بورس به عنوان سهامدار نهادی و یا شرکت مستقل باشد. در صورت رعایت درست اصول عنوان شده حکمرانی، مانعی برای ورود این سازمان‌ها، البته به شرط تحقق زیرساخت‌های لازم مثل داشتن سرمایه ثبتي لازم و سابقه برگزاری مجامع با اخذ گزارش مقبول حسابرسي، وجود ندارد. در صورت ورود به بازار سرمایه، بسیاری از منابع راکد

سازمان‌های عام‌المنفعه مثل املاک و اراضی که معمولاً ضوابط دشواری برای نقدشوندگی آنها وجود دارد به عنوان دارائی سازمان ارزش‌گذاری شده و ارزش افزوده مضاعفی را ایجاد می‌کند.

منابع

- الوانی، مهدی. (۱۳۸۱) نظریه خادمیت و عاملیت: آیا مدیران خود را وقف سازمان می‌کنند یا سازمان وقف آنان می‌گردد؟، فرآیند مدیریت و توسعه، ۱۶(۱)، ۶-۱۱.
- امامی، محمد. و شاکری، حمید. (۱۳۹۵) حکمرانی خوب و قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، حقوق طبیعی، ۱(۲)، ۲۵-۵۷.
- تقی‌پوریان، یوسف. و خلیل‌پور، مهدی. (۱۳۸۸) حاکمیت شرکتی با رویکرد اسلامی: تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای با اصول سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD)، حسابدار، ۲۴(۲۰۸) و ۲۰۹، ۶۶-۷۳.
- حساس یگانه، یحیی. (۱۳۸۴) مبانی نظری حاکمیت شرکتی. حسابدار، ۲۰(۱۶۸)، ۱۰-۱۶.
- حساس یگانه، یحیی. و باغومیان، رافوک. (۱۳۸۵) نقش هیأت‌مدیره در حاکمیت شرکتی. حسابدار، ۲۱(۱۷۳)، ۳۱-۸۱.
- حساس یگانه، یحیی. و تاجیک، کامران. (۱۳۸۸) حاکمیت شرکتی، هیأت‌مدیره و تعامل با محیط، حسابدار، ۲۳(۲۰۴)، ۶۲-۶۸.
- حساس یگانه، یحیی. و نادری قمی، ولی. (۱۳۸۵) نقش شفافیت در اثربخشی حاکمیت شرکتی. حسابدار، ۲۱(۱۷۹)، ۳۲-۳۷.
- لعل شاکری، مصطفی. (۱۳۹۷) فعالیت‌های عام‌المنفعه دربار سلطان حسین بایقرا در خراسان (۸۷۵-۹۱۱ ق)، تاریخ اسلام و ایران دانشگاه الزهراء (ص)، ۲۸(۳۹)، ۶۵-۸۶.

References

- Ana, M. , Espina, I. (2014), Are not-for-profits learning from for-profit-organizations? A look into governance, *Corporate Governance*, 14(1), 114.
- Artz, G. (2012). The not-for-profit The future of for-profit governance?, *Keeping Good Companies*, 64(6), 329-333.
- Berle, A. & Means, G. (1991). *The Modern Corporation and Private Property*, Transaction Publisher: London
- Blaga, S. (2011). Australian Corporate Governance and Distribution of Power. *Review of Economic Studies and Research Virgil Madgearu*, 4(1), 527.
- Bonazzi, L. , & Islam, S. M. N. (2007). Agency theory and corporate governance: A study of the effectiveness of board in their monitoring of the CEO. *Journal of Modelling in Management*, 2(1), 7-23.
- Bottenberg, K. , Tuschke, A. , and Flickinger, M. (2017). Corporate Governance Between Shareholder and Stakeholder Orientation: LessonsFrom Germany, *Journal of Management Inquiry*, 26(2) 165–180.
- Bradshaw, P. , Hayday, B. , & Armstrong, R. (2007), Non-profit Governance Models: Problems and Prospects, *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 12(3), article 5.
- Chait, R. , Ryan, W. , and Taylor, B. (2005), *Governance as Leadership: Reframing the Work of Nonprofit Boards*. Wiley: New York.
- Cicon, J. E. , Ferris, S. P. , Kammel, A. J. , & Noronha, G. (2012). European Corporate Governance: a Thematic Analysis of National Codes of Governance. *European Financial Management*, 18(4), 620-648. doi:DOI10.1111/j.1468-036X.2010.00542.x
- Clarke, T. , & Branson, D. (2012). *The SAGE Handbook of Corporate Governance*. The SAGE Handbook of Corporate Governance. SAGE Publications Ltd. London: SAGE Publications Ltd.

- Colvin, G. (2011). Behind The Murdoch Scandal? Scandalous Governance, *Fortune*, 164(3), 63-65.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Dragomir, V. D. (2008). Highlights for a history of corporate governance. *European Journal of Management*, 8(1), 32-43.
- Farrar, J. H. (2008). *Corporate governance: theories, principles and practice* (3 ed.). Melbourne: OXFORD University Press.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Glaser, B. G. (2002). Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 2338.
- Glaser, B. G., & Holton, J. (2007). Remodeling grounded theory. *Historical Social Research/Historische Sozialforschung*. Supplement 19(32), 47-68.
- Hillman, A. , Withers, M. & Collins, B. (2009). Resource Dependence Theory: A Review, *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427.
- Hinton, J. & Maclurcan, D. (2017). A not-for-profit world beyond capitalism and economic growth?, *ephemera: theory & politics in organization*, 17(1), 147-166. ISSN 1473-2866.
- Lashgari, M. (2004). Corporate Governance: Theory and Practice. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 5(1/2), 46-51.
- Markarian, G. , Parbonetti, A. , & Previts, G. J. (2007). The Convergence of Disclosure and Governance Practices in the World's Largest Firms. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 294-310. doi:10. 1111/j. 1467-8683. 2007. 00561. x
- McKnight, J. (2015). The Careless Society: Community and its Counterfeits. *The Journal of Sociology & Social Welfare*, 23(1).

- Millward, R. (2013). Shareholder Democracies? Corporate Governance in Britain and Ireland before 1850. *American Historical Review*, 118(1)253254.
- Mintzberg, H. (2015). *Rebalancing society : radical renewal beyond left, right, and center*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- OECD. (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD.
- Ogilvie, M. H. (2012). Regulating an Oft-Forgotten Contributor to the Economy: New Not-For-Profit Legislation in Canada. *Journal of Business Law*(1), 16-28. doi:01/1/2012
- Romano, M. (2013). Common Agency Theory, Corporate Governance, and Not-for-Profit Organizations, in Luca Gnan, Alessandro Hinna, Fabio Monteduro (ed.) *Conceptualizing and Researching Governance in Public and Non-Profit Organizations (Studies in Public and Non-Profit Governance, Volume 1)* Emerald Group Publishing Limited, 91 – 113.
- Schnurbein, G. & Stöckli, S. (2013), The Codification of Nonprofit Governance A Comparative Analysis of Swiss and German Nonprofit Governance Codes, in Luca Gnan, Alessandro Hinna, Fabio Monteduro (ed.) *Conceptualizing and Researching Governance in Public and Non-Profit Organizations (Studies in Public and Non-Profit Governance, Volume 1)*, Emerald Group Publishing Limited, 179 – 202.
- Tarraf, H. (2010). Literature Review on Corporate Governance and the Recent Financial Crisis, Retrieved 14 July 2016 from <http://ssrn.com/abstract=1731044>
- Tricker, B. (2009). *corporate governance, principles, policies, and practices*. New York: Oxford University Press.
- Viader, A. , Espina, M. (2014), Are not-for-profits learning from for-profit-organizations? A look into governance, *Corporate Governance*, 1(14), pp. 1-14, <https://doi.org/10.1108/CG-11-2012-0083>
- Wolff, R. (2012). Yes, there is an alternative to capitalism: Mondragon shows the way, *The Guardian*, 24 Jun. 2012, Retrieved 12 Jan. 2018 from <https://www.theguardian.com/commentisfree/2012/jun/24/alternative-capitalism-mondragon>

Wolff, R. (2020). There's a crisis in U.S. capitalism, Retrieved 18 June 2020 from https://www.rdwolff.com/theres_a_crisis_in_us_capitalism.

