A Theory-Informed Model of Accountability Erosion in Hybrid Public Organizations: A Critical Case Analysis of Iran

- **Mohammad Dabbaghi**[۱]
- **Seyyed Rasool Masoumi**[۲]
- **Ali Zabihi**[۳]

Abstract

This study develops a theory-informed model explaining the erosion of public accountability in hybrid public organizations, specifically focusing on Iranian public non-governmental entities. It examines institutional constraints within their reporting environments, drawing comparative insights from European experiences with semi-autonomous public bodies. Using the PRISMA protocol, a corpus of ۸۹ documents published between ۱۹۹۷ and ۲۰۲٤ was collected from national and international academic databases, including the Iran Treasure of Scientific and Technical Information (Ganj), the Iranian ACECR Scientific Information Database (SID), and the Web of Science. Sources were analyzed thematically to identify patterns explaining accountability limitations. European research perspectives clarified mechanisms underlying these constraints. Drawing on agency theory, meta-governance, and board accountability, findings identify six interrelated impediments, namely «institutional–legal ambiguities», «transparency deficits», «oversight shortcomings», «structural and managerial inadequacies», «cultural–political challenges», and «financial–economic weaknesses». These conditions increase information asymmetry, undermine monitoring effectiveness, and expand managerial discretion. Their interaction blurs responsibility lines and erodes enforcement mechanisms. This study contributes by advancing an integrated theoretical explanation of how institutional conditions and governance dynamics interact to diminish public accountability. The analysis reveals that without addressing these structural barriers, efforts to enhance transparency remain ineffective. Consequently, the research provides a framework for policymakers to design more robust accountability mechanisms tailored to the unique challenges of hybrid organizations in developing contexts.

Key words: Public accountability, Hybrid public organizations, Meta-governance, Agency theory, Thematic analysis.

[۱] Ph.D. Candidate in accounting, Department of Accounting, Sar.C., Islamic Azad University, Sari, Iran. Email: mohammad.dabbaghi@iau.ac.ir

[۲] Assistant Professor, Department of Accounting, Sar.C., Islamic Azad University, Sari, Iran. (corresponding author). Email: masoumi.rasool@iau.ac.ir

[۳] Assistant Professor, Department of Accounting, Sar.C., Islamic Azad University, Sari, Iran. Email: ٥٨٢٩٧٧٨٥٥٦@iau.ac.ir

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-10-15]

الگوی نظریه‌محور در تبیین تضعیف پاسخگویی عمومی در سازمان‌های ترکیبی: تحلیل انتقادیِ موردِ ایران

- محمد دباغی[۱]
- سید رسول معصومی[۲]
- علی ذبیحی [۳]

چکیده

این پژوهش، مدلی نظریه‌محور را برای تبیین تضعیف پاسخگویی عمومی در سازمان‌های عمومی ترکیبی، با تمرکز بر نهادهای عمومی غیردولتی ایران، تدوین می‌کند. محدودیت‌های نهادی حاکم بر محیط گزارشگری این سازمان‌ها با بهره‌گیری از تجربیات مقایسه‌ای اروپا در خصوص نهادهای عمومی نیمه‌مستقل، واکاوی شد. طبق پروتکل «موارد ترجیحی در گزارش مقالات مروری منظم و فراتحلیل‌ها»، ۸۹ سند منتشرشده در بازه ۱۹۹۷ تا ۲۰۲۴ از پایگاه‌های ملّی و بین‌المللی، شامل پایگاه اطلاعات علمی ایران، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی و وب آو ساینس، گردآوری و با تحلیل موضوعی بررسی شدند تا الگوهای محدودکننده شناسایی گردند. دیدگاه‌های خارجی، سازوکارهای زیربنایی محدودیت‌ها را شفاف‌سازی نمود. مطابق نظریه نمایندگی، فراحکمرانی و پاسخگویی هیئت‌مدیره، شش مانع به‌هم‌پیوسته شامل «ابهامات نهادی-حقوقی»، «ضعف شفافیت»، «کاستی‌های نظارتی»، «نارسایی‌های ساختاری و مدیریتی»، «چالش‌های فرهنگی-سیاسی» و «ناکارآمدی نظام مالی-اقتصادی» شناسایی شدند. این شرایط موجب افزایش عدم تقارن اطلاعاتی، تضعیف کارایی پایش و گسترش اختیارات مدیریتی می‌شود. تعامل این عوامل مرزهای مسئولیت را مبهم و سازوکارهای اجرایی را سست می‌کند. این مطالعه با ارائه تبیین نظری یکپارچه از تعامل شرایط نهادی و پویایی‌های حکمرانی در کاهش پاسخگویی عمومی، به ادبیات موضوع می‌افزاید. تحلیل‌ها نشان می‌دهد بدون رفع موانع ساختاری، تلاش‌های ارتقای شفافیت بی‌اثر خواهد ماند. در نتیجه، چارچوبی برای سیاست‌گذاران فراهم می‌شود تا سازوکارهای پاسخگویی قوی‌تری را متناسب با چالش‌های منحصربه‌فرد سازمان‌های ترکیبی در کشورهای در حال توسعه طراحی کنند.

واژگان کلیدی: پاسخگویی عمومی، تحلیل موضوعی، سازمان‌های عمومی ترکیبی، فراحکمرانی، نظریه نمایندگی.

[۱] دانشجوی دکتری حسابداری، گروه حسابداری، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران. رایانامه: mohammad.dabbaghi@iau.ac.ir

[۲] استادیار گروه حسابداری، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران. نویسنده مسئول. رایانامه: masoumi.rasool@iau.ac.ir

[۳] استادیار گروه حسابداری، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران. رایانامه: ۵۸۲۹۷۷۸۵۵۶@iau.ir

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-10-15]

۱. مقدمه

پاسخگویی عمومی هدفی بنیادین در گزارشگری مالی سازمان‌های عمومی ترکیبی، به‌ویژه آن‌هایی که متولی ارائه خدمات عمومی و مدیریت منابع عمومی هستند، محسوب می‌شود. نهادهای عمومی نیمه‌مستقل به‌طور گسترده‌ای به دلیل فعالیت در چارچوبی با شفافیت محدود و ضعف در نظارت بر پاسخگویی، مورد نقد قرار گرفته‌اند (هموند[۱] و همکاران، ۲۰۱۹). از طرفی، تکثرگرایی نهادی و ناهمگونی مقرراتی، موانع حیاتی در مسیر توسعه و کارآمدی سازوکارهای پاسخگویی در نهادهای عمومی غیردولتی ایران محسوب می‌شوند. ماهیت ترکیبی و نیمه‌مستقل این سازمان‌ها—که با گسترش اختیارات مدیریتی و انعطاف‌پذیری سازمانی مشخص می‌شود—با تضعیف کنترل سلسله‌مراتبی و پیچیده‌تر کردن اجرای سازوکارهای پاسخگویی، خطرات مرتبط با پاسخگویی را تشدید می‌کند (مولائی و بنده‌علی، ۱۳۹۹). بدین‌ترتیب، توانایی سیستم‌های گزارشگری مالی در ایفای کارکرد پاسخگویی‌شان سلب شده و این بسترهای حکمرانی، زمینه‌ساز آسیب‌پذیری در برابرِ تضعیف پاسخگویی می‌شوند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که گزارشگری مالی با کیفیت بالا، با ارتقای میزان مربوط بودن، قابلیت اتکا و شفافیت اطلاعات در دسترس نهادهای نظارتی و ذینفعان، به تقویت پاسخگویی و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی و مدیریت منابع می‌انجامد (تران[۲] و همکاران، ۲۰۲۱). در عین حال، در ایران، اختلافات پیرامون مرجعیت تدوین استانداردهای حسابداری—به‌ویژه میان سازمان حسابرسی و مراجع شهرداری—به ناهمگونی‌های موجود در تدوین و کاربرد استانداردهای حسابداری دامن زده است. این ابهامات مقرراتی، چالش‌های حکمرانی گسترده‌تری را منعکس می‌کند که با نهادهای عمومی ترکیبی و نیمه‌مستقل همراه است. در نتیجه، شکاف‌هایی میان انتظارات ذینفعان و اطلاعات پاسخگویی ارائه‌شده از طریق گزارشگری مالی پدیدار شده که توانایی ذینفعان را در ارزیابی مدیریت منابع و عملکرد عملیاتی خدشه‌دار می‌سازد.

اگرچه مطالعات پیشین چالش‌های پاسخگویی را در سازمان‌های عمومی ترکیبی و نیمه‌مستقل شناسایی کرده‌اند، اما تمرکز اصلی آن‌ها بر شناسایی توصیفی موانع بوده و از «تبیین» سازوکارهایی که از طریق آن‌ها شرایط نهادی و ساختارهای حکمرانی منجر به تضعیف پاسخگویی می‌شوند، خودداری کرده‌اند. برای پر کردن این خلأ، این پژوهش، با تمرکز ویژه بر محیط نهادی ایران، الگوی تبیینی نظریه‌محور ارائه می‌کند که شواهد نظام‌مند را با بینش‌های حاصل از نظریه نمایندگی، فراحکمرانی و پاسخگویی هیئت‌مدیره ترکیب می‌نماید. در نهایت،

---

[۱] Hammond

[۲] Tran

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-10-15]

این مطالعه یک چارچوب مفهومیِ نظریه‌مبنا را استنتاج می‌کند که روابط علّیِ محتمل میان شرایط نهادی، ساختارهای حکمرانی و تضعیف پاسخگویی را توضیح می‌دهد.

پاسخگویی عمومی

رابطه پاسخگویی توسط یک مجمع و یک عامل (کارگزار) تعریف می‌شود، به طوری که عامل موظف است اطلاعات و توضیحاتی درباره رفتار خود ارائه دهد؛ در مقابل، مجمع اختیار دارد تا پرسش کند، ارزیابی نماید و عامل را در برابر پیامدهای اقداماتش مسئول سازد (اورمان[۱] و همکاران، ۲۰۱۵). مفهوم‌سازی منطق‌های متعارض پاسخگویی از دو منبع اصلی نشأت می‌گیرد: نوع‌شناسی‌های موجود و نظریه‌های عام، از جمله چارچوب کارگزار-کارفرما، نظریه نهادی و رویکردهای مبتنی بر شهرت (شیلمنز[۲] و همکاران، ۲۰۲۴). ربی و سباروال[۳] (۲۰۲۴) در بررسی ابعاد رو به گسترش پاسخگویی، سه عنصر اساسی را شناسایی کردند: توجیه‌پذیری به معنای امکان پرسش از عامل مسئول، اجبارپذیری به معنای امکان اعمال تنبیه، و مباحثه به معنای تعامل با ذینفعان برای تبیین یا توجیه یک اقدام.

پاسخگویی عمومی مفهومی پیچیده است که مستلزم برقراری توازن میان هنجارها و مسئولیت‌های گاه متعارض در عرصه‌ای پیچیده از کنترل‌های بیرونی، استانداردهای حرفه‌ای، اولویت‌های شهروندان، ملاحظات اخلاقی، قوانین دولتی و در نهایت منافع عمومی است (دنهارت و دنهارت[۴]، ۲۰۱۵). این مفهوم از پنج بُعد اصلی تشکیل شده است: شفافیت، تعهد قانونی، کنترل‌پذیری، مسئولیت‌پذیری و واکنش‌پذیری. (کوپل[۵]، ۲۰۰۵). بر اساس پژوهش‌های مچکووا[۶] و همکاران (۲۰۱۹)، پاسخگویی عمومی به سه شکل متمایز می‌شود: پاسخگویی عمودی، پاسخگویی افقی، و پاسخگویی مورب. شیلمنز و همکاران (۲۰۲۴) استدلال می‌کنند که سبک‌های پاسخگویی تحت تأثیر ویژگی‌های سیستم اداری از جمله تمرکزگرایی اداری، اقتدار دولت، و استقلال مالی و سیاستی شکل می‌گیرند.

نهادهای عمومی نیمه‌مستقل

تفکیک یا واگذاری عنصری بنیادین در تأسیس نهادهای عمومی نیمه‌مستقل است که از طریق آن، وزارتخانه‌های مرکزی به سازمان‌ها یا واحدهای کوچک‌تری تفکیک یا منتقل

---

[۱] Overman
[۲] Schillemans
[۳] Rabbi & Sabharwal
[۴] Denhardt & Denhardt
[۵] Koppell
[۶] Mechkova

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-10-15]

می‌شوند و به عنوان سازمان‌های نمایندگی (آژانس‌ها) شناخته می‌شوند (یاماموتو[۱]، ۲۰۰۶). حکمرانی عمومی غیرمتمرکز به سیستمی اطلاق می‌شود که طیف وسیعی از نهادهای پیرامونی[۲]، سازمان‌های فرادولتی[۳]، نهادهای غیراکثریتی[۴] و سازمان‌های شبه‌مستقل غیردولتی[۵] را در بر می‌گیرد (فلیندرز، ۲۰۰۴). سازمان‌های ترکیبی و سازمان‌های برون‌بخش[۶] دو دسته اصلی از نهادهایی هستند که از طریق آن‌ها حکمرانی عمومی غیرمتمرکز محقق می‌شود. سازمان‌های برون‌بخش نمایانگر دسته‌ای گسترده در استراتژی‌های حکمرانی هستند که با هدف سیاست‌زدایی فرآیند تصمیم‌گیری تأسیس می‌شوند و طیف وسیعی از نهادها از جمله سازمان‌های نمایندگی و سازمان‌های شبه‌مستقل غیردولتی را در بر می‌گیرند. سازمان‌های ترکیبی نیز نهادهای رسمی‌ای هستند که از اجزا و منطق‌های متمایز بیش از یکی از سه بخش دولتی، خصوصی و سوم بهره می‌برند (پروبلی[۷] و همکاران، ۲۰۲۴).

فن‌خنوختن[۸] و همکاران (۲۰۲۰)، بر پایه داده‌های حاصل از نظرسنجی تخصصی در سیزده کشور اروپایی، سه نوع از سازمان‌های نمایندگی را به‌عنوان سازمان‌های برون‌بخش شناسایی کردند. این انواع شامل: (۱) سازمان‌های نیمه‌مستقل بدون استقلال قانونی ولی با استقلال مدیریتی نسبی، (۲) نهادهای مستقل قانونی مبتنی بر حقوق عمومی، و (۳) شرکت‌ها و بنگاه‌هایی هستند که به‌نمایندگی از دولت‌های محلی تأسیس می‌شوند. هموند و همکاران (۲۰۱۹) استدلال می‌کنند که سازمان‌های برون‌بخش با هدف سیاست‌زدایی تصمیمات و فعالیت‌های مرتبط با خدمات عمومی تأسیس شده‌اند که این امر، پیوندی اضافی در زنجیره پاسخگویی ایجاد می‌کند. طبق بررسی فن ختوختن و همکاران (۲۰۲۰)، سازمان‌های برون‌بخش تحت تأثیر بسترهای حقوقی و سنت‌های حکمرانی دولتی شکل می‌گیرند و به دلایل اقتصادی و سیاسی تأسیس می‌شوند.

سازمان‌های شبه‌مستقل غیردولتی نهادهایی از بخش سوم (شیلمنز و بوونس[۹]، ۲۰۱۹) هستند که وظیفه اصلی آن‌ها اجرای یک یا چند سیاست عمومی است (برتلی[۱۰]، ۲۰۰۶). رشد

---

[۱] Yamamoto
[۲] Fringe Bodies
[۳] Extra-governmental Organizations
[۴] Non-majoritarian Institutions
[۵] Quasi-autonomous Non-governmental Organizations (Quangos)
[۶] Arm’s-length Bodies (ALBs)
[۷] Perobelli
[۸] Van Genugten
[۹] Bovens
[۱۰] Bertelli

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-10-15]

چشمگیر این واحدهای سازمانی به عنوان یک طبقه سیاسی جدید و نهادهای دولتی، عمومی و منصوب، بحث‌های گسترده‌ای را در مورد پاسخگویی و تغییرات ساختاری آن‌ها پدید آورده است (پین و اسکلچر[1]، ۱۹۹۷). سازمان‌های ترکیبی نهادهای رسمی‌ای هستند که از اجزا و منطق‌های متمایز بیش از یکی از سه بخش دولتی، خصوصی و سوم بهره می‌برند (لانگر[2]، ۲۰۲۱). ریشه این سازمان‌ها (مانند شرکت‌های متعلق به شهرداری) در مدیریت نوین دولتی نهفته است و چهار ویژگی اساسی دارند: مالکیت مختلط دولتی و خصوصی، ناهمخوانی اهداف، تأمین مالی از منابع متنوع، و اعمال انواع مختلفی از کنترل‌های مالی و اجتماعی. (پروبلی و همکاران، ۲۰۲۴).

مؤسسه‌ها و نهادهای عمومی غیردولتی در ایران

در نظام سیاسی ایران، سازمان‌های دولتی تحت عنوان «دستگاه‌های اجرایی» شناخته می‌شوند. بر اساس اصل ۱۷۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، این سازمان‌ها «دستگاه‌های اداری» نامیده شده‌اند و طبق ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری، شامل وزارتخانه‌ها، مؤسسات دولتی، شرکت‌های دولتی و مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی می‌گردند (آگاه و عبدالحمید، ۱۳۹۷). در ایران، مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی به عنوان بخشی از فرایند تمرکززدایی اداری، به صورت واحدهای اقتصادی با مالکیت عمومی اما خارج از شمول مدیریت مستقیم دولت، ظهور یافتند (مولایی و بنده‌علی، ۱۳۹۹). این نهادهای جدید حقوقی، که «مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی» خوانده می‌شوند، نخستین بار در سال ۱۳۶۶ طی ماده ۵ قانون محاسبات عمومی معرفی شدند. فهرست این نهادها در سال ۱۳۷۳ ذیل قانون فهرست نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید. در نهایت، در سال ۱۳۸۶، مقنن در ماده ۳ قانون مدیریت خدمات کشوری، این سازمان‌ها را بازتعریف نموده و شرط تأمین بیش از ۵۰ درصد بودجه سالانه از منابع غیردولتی را به عنوان پیش‌شرط شناسایی یک سازمان به عنوان مؤسسه یا نهاد عمومی غیردولتی مقرر داشت. این مشخصات نهادی و حقوقی، نهادهای عمومی غیردولتی ایران را در زمره سازمان‌های عمومی ترکیبی قرار می‌دهد که در محیط‌های پاسخگویی متکثر فعالیت می‌کنند. خودمختاری حقوقی، سازوکارهای حکمرانی ترکیبی و جایگاه پیچیده نظارتی آن‌ها، شرایطی را فراهم می‌آورد که در آن سازوکارهای سنتی پاسخگویی سلسله‌مراتبی ممکن است کارایی کمتری داشته باشند. درک چگونگی تعامل این ویژگی‌های نهادی با سازوکارهای حکمرانی برای شکل‌دهی به نتایج

---

[1] Payne & Skelcher

[2] Langer

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-10-15]

پاسخگویی، در تبیین تضعیف پاسخگویی در چنین محیط‌های سازمانی ترکیبی، امری ضروری است.

افشاری و رستمی (۱۳۹۸) با تحلیل قوانین و رویه‌های عملی، چهار ویژگی برای مؤسسات و نهادهای عمومیِ غیردولتی برشمرده‌اند: (۱) برخورداری از واحد سازمانی مشخص، (۲) تأسیس به موجب قانون، (۳) ارائه خدمات عمومی، و (۴) دارا بودن استقلال حقوقی. یافته‌های قراخانلو (۱۴۰۲) و حسینی‌پور اردکانی (۱۳۹۰) نشان می‌دهد که مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی در ایران را می‌توان به چهار نوع متمایز طبقه‌بندی کرد که در جدول ۱ ارائه شده‌اند.

جدول ۱: انواع مؤسسه‌ها و نهادهای عمومی غیردولتی قراخانلو (۱۴۰۲) و حسینی‌پور اردکانی (۱۳۹۰)

نوع	مبنا	نمونه‌ها
۱	درج شده در قانون «فهرست نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی» مصوب ۱۳۷۳	شهرداری‌ها و شرکت‌های تابعهٔ آنان؛ جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران؛ سازمان تأمین اجتماعی
۲	طبق قانون تأسیس یا اساسنامه	نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور؛ سازمان بورس و اوراق بهادار؛ دهیاری‌ها
۳	واجد کلیه معیارهای قانونی مندرج در ماده (۳) قانون مدیریت خدمات کشوری[1]	صندوق‌های بازنشستگی
۴	واجد کلیه معیارهای قانونی مندرج در ماده (۳) قانون مدیریت خدمات کشوری به‌جز ایجاد به‌موجب قانون	نظام‌های حرفه‌ای نظیر کانون وکلای دادگستری، نظام پزشکی؛ دانشگاه آزاد اسلامی؛ اتاق بازرگانی و صنایع و معادن جمهوری اسلامی ایران

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ابهام‌های نهادی و حقوقی و محدودیت‌های پاسخگویی

خالقی و میرزایی منفرد (۱۳۹۷) نشان دادند که ابهام‌های حقوقی پیرامون الزامات افشا و ساختارهای مالکیت غیرمستقیم، شفافیت اطلاعاتی را کاهش داده و پاسخگویی را دشوار می‌کند. به‌طور مشابه، رضوی و همکاران (۱۴۰۱) ناهمخوانی‌هایی را در طبقه‌بندی‌های حقوقی و چارچوب‌های مقرراتی حاکم بر این نهادها شناسایی کردند که ابهام درباره تعهدات پاسخگویی آن‌ها را به‌دنبال دارد. مرادخانی و سعادتی (۱۳۹۸) نیز نشان دادند که هویت حقوقی دوگانه این سازمان‌ها، نظارت را پیچیده‌تر کرده و اجرای پاسخگویی را تضعیف می‌کند. این چالش محدود به ایران نیست. کوپ[2] (۲۰۱۴) طی واکاوی نهادها و سازمان‌های مستقل در هلند دریافت که

[1] ماده ۳- مؤسسه یا نهاد عمومی غیردولتی: واحد سازمانی مشخصی است که دارای استقلال حقوقی است و با تصویب مجلس شورای اسلامی ایجاد شده یا می‌شود و بیش از پنجاه درصد (۵۰٪) بودجه سالانهٔ آن از محل منابع غیردولتی تأمین گردد و عهده‌دار وظایف و خدماتی است که جنبهٔ عمومی دارد.

[2] Koop

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-10-15]

سازمان‌هایی فاقد ساختارهای حقوقی مشخص برای پاسخگویی، عملکرد پاسخگویی ضعیف‌تری را نشان می‌دهند.

کاستی‌های شفافیت و عدم تقارن اطلاعاتی

شهبازی و همکاران (۱۴۰۰) دریافتند که همکاری محدود در افشای اطلاعات در میان نهادهای عمومی غیردولتی ایران، شفافیت را کاهش داده و پاسخگویی را تضعیف می‌کند. به‌طور مشابه، تاویتس و آنوس[۱] (۲۰۰۶) نشان دادند که فقدان داده‌های مالی شفاف و مکانیسم‌های افشای ناکافی، پاسخگویی عمومی را در دستگاه‌های عمومی با خلل مواجه می‌سازند. شپرد و بک[۲] (۲۰۲۳) نشان دادند که برون‌سپاری نهادی (ایجاد نهادهای اجرایی مستقل) و ساختارهای حکمرانی ترکیبی می‌توانند شفافیت را کاهش داده و پاسخگویی را تضعیف کنند. آلن[۳] و همکاران (۲۰۱۴) نیز دریافتند که ترتیبات قراردادی پیچیده در ارائه خدمات عمومی می‌توانند روابط پاسخگویی را مبهم ساخته و اثربخشی سازوکارهای پاسخگویی را کاهش دهند.

محدودیت‌های نظارت بالادستی و پاسخگویی هیئت‌مدیره

شیلمنز و بوونس (۲۰۱۹) دریافتند که هیئت‌ها اغلب به دلیل نظارت ضعیف، فشارهای اجتماعی و فقدان استانداردهای روشن پاسخگویی، در ایفای نقش خود به‌عنوان سازوکار پاسخگویی در سطوح خُرد، میانی و کلان، عملکرد مؤثری ندارند. به‌طور مشابه، ماجتی و پاپادوپولوس[۴] (۲۰۲۲) نشان دادند که مجامع پاسخگویی، از جمله وزارتخانه‌های بالادستی، ممکن است نقش‌های نظارتیِ منفعلانه‌ای اتخاذ کنند و اعمال پاسخگویی را تضعیف نمایند. باخ[۵] و همکاران (۲۰۱۶) دریافتند که سازمان‌هایی که از استقلال مالی بیشتری برخوردارند، با الزامات پاسخگویی کمتری و نظارت محدودتری از سوی وزارتخانه‌های بالادستی مواجه‌اند. ون خنوگتن و همکاران (۲۰۲۰) دریافتند که ترتیبات حکمرانی در نهادهای نیمه‌مستقل می‌توانند چالش‌هایی را در زمینه پاسخگویی ایجاد کند.

استقلال سازمانی، حکمرانی ترکیبی و تنش‌های پاسخگویی

اندرسن و تورستینسن[۶] (۲۰۱۴) دریافتند که حفظ تعادل میان استقلال سازمانی و پاسخگویی، چالشی پایدار در حکمرانی است. به‌طور مشابه، گور[۷] و همکاران (۲۰۲۰) پدیده‌ای را

---

۱ Tavits and Annus
۲ Sheppard and Beck
۳ Allen
۴ Maggetti and Papadopoulos
۵ Bach
۶ Andersen & Torsteinsen
۷ Gore

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-10-15]

با عنوان «لغزش اختیار مدیریتی» شناسایی کردند که در آن، گسترش استقلال به مدیران امکان برخورداری از اختیار بیشتر را می‌دهد که موجب تضعیف سازوکارهای پاسخگویی می‌گردد.

فراحکمرانی، گسست نهادی و تضعیف پاسخگویی

هموند و همکاران (۲۰۱۹) ، با تکیه بر نظریه فراحکمرانی، نشان دادند که ترتیبات پیچیده حکمرانی و نامشخص‌بودن واگذاری اختیار می‌توانند روابط پاسخگویی را مبهم ساخته و سازوکارهای نظارت را تضعیف کند. شیلمنز و همکاران (۲۰۲۱) نیز دریافتند که روابط پاسخگوییِ متعدد و متعارض، موجب سردرگمی شده و اثربخشی پاسخگویی را کاهش می‌دهد. به‌طور مشابه، لوزکوت و دی‌کسترا[1] (۲۰۱۵) نشان دادند که زمینه‌های سیاسی و نهادی، به‌ویژه در بسترهای در حال توسعه، به‌طور معناداری بر اثربخشی پاسخگویی اثر می‌گذارند.

شکاف پژوهشی و صورت‌بندی نظری

در مجموع، پژوهش‌های پیشین طیفی گسترده از موانع نهادی، حقوقی، حکمرانی و شفافیت‌محور را در برابر پاسخگویی در سازمان‌های عمومیِ ترکیبی شناسایی کرده‌اند. این مطالعات نشان می‌دهند که ابهام حقوقی، کاستی‌های شفافیت، سازوکارهای نظارتیِ ضعیف و ساختارهای حکمرانیِ چندپاره می‌توانند روابط پاسخگویی را تضعیف کنند. با این حال، پژوهش‌های موجود عمدتاً این موانع را به‌صورت مجزا بررسی کرده‌اند، نه اینکه توضیح دهند این عوامل چگونه با یکدیگر تعامل می‌کنند و در نهایت به تضعیف پاسخگویی می‌انجامند. در پاسخ به این شکاف، این پژوهش با تلفیق شواهد نظام‌مند و بینش‌های نظری برگرفته از نظریه نمایندگی، فراحکمرانی و پژوهش‌های مربوط به پاسخگویی هیئت‌مدیره، یک چارچوب تبیینیِ نظری برای فهم سازوکارهای تضعیف پاسخگویی در سازمان‌های عمومیِ ترکیبی ارائه می‌کند. این مطالعه با فراتر رفتن از شناسایی توصیفیِ موانع و ارائه تبیینی نظری از تضعیف پاسخگویی، به پیشبرد پژوهش‌های پاسخگویی در حکمرانی بخش عمومیِ ترکیبی کمک می‌کند.

بنیان‌های نظریِ نارسایی‌های پاسخگویی در سازمان‌های عمومیِ ترکیبی

در بررسی موانع پاسخگویی عمومی در سازمان‌های عمومیِ ترکیبی، چندین دیدگاه نظری بینش‌های مهمی درباره سازوکارهای نهادی و حکمرانیِ شکل‌دهنده به نتایج پاسخگویی ارائه می‌کنند. سازمان‌های عمومیِ ترکیبی، از جمله سازمان‌های برون‌بخش و مؤسسات عمومیِ نیمه‌مستقل، در بستر ترتیبات حکمرانی‌ای فعالیت می‌کنند که با تفویض اختیار، خودمختاری سازمانی، و روابط پاسخگویی غیرمستقیم مشخص می‌شوند. این ویژگی‌های ساختاری، شرایط نهادی‌ای ایجاد می‌کنند که در آن سازوکارهای سنتیِ پاسخگویی سلسله‌مراتبی ممکن است با

[1] Loozekoot and Dijkstra

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-10-15]

کارایی کمتری عمل کنند. برای تبیین این چالش‌های پاسخگویی، این مطالعه از بینش‌های مکملِ نظریه نمایندگی، فراحکمرانی، و پژوهش‌های مربوط به پاسخگویی هیئت‌مدیره بهره می‌گیرد؛ رویکردی که در کنار هم، بنیان نظری منسجمی برای فهم نارسایی‌های پاسخگویی در بسترهای حکمرانی ترکیبی فراهم می‌کنند.

نظریه نمایندگی چارچوبی بنیادی برای تبیین چالش‌های پاسخگویی ناشی از تفویض اختیار فراهم می‌کند. این نظریه بر این فرض استوار است که کارگزاران، دارای منافع شخصی و عقلانیت محدودند، و ممکن است در پی اهدافی برآیند که با اهداف کارفرمایان متفاوت است (پین و پترنکو[1] ، ۲۰۱۹؛ پروبلی و همکاران، ۲۰۲۴). در سازمان‌های عمومیِ ترکیبی، دولت‌ها در مقام کارفرمایان، اختیار را به نهادهای نیمه‌مستقل به‌عنوان کارگزاران مسئول ارائه خدمات عمومی واگذار می‌کنند (فن ختوختن و همکاران، ۲۰۲۰). این جدایی میان اختیار و کنترل عملیاتی، زمینه‌ساز عدم تقارن اطلاعاتی، واگرایی اهداف، و اختیار عمل مدیریتی می‌شود که می‌تواند روابط پاسخگویی را تضعیف کند. هرچند واگذاری وظایف عمومی به سازمان‌های نیمه‌مستقل ممکن است کارایی و انعطاف‌پذیری را افزایش دهد، اما هم‌زمان هزینه‌های نمایندگی و ریسک‌های پاسخگویی را نیز، به‌ویژه در شرایطی که سازوکارهای نظارتی ناقص یا ناکارآمد باشند، افزایش می‌دهد (اورمان و همکاران، ۲۰۱۵). افزون بر این، شیلِمنز و بوسیوک[2] (۲۰۱۵) مفهوم «لغزش کارفرما» را مطرح کردند؛ مفهومی که به موقعیت‌هایی اشاره دارد که در آن نهادهای پاسخگویی به‌طور مؤثر قادر به نظارت و اعمال الزامات پاسخگویی نیستند و در نتیجه، نارسایی‌های پاسخگویی تداوم می‌یابد. این سازوکارهای مبتنی بر نظریه نمایندگی توضیح می‌دهند که چگونه ترتیبات حکمرانیِ مبتنی بر تفویض می‌توانند در غیاب سازوکارهای نظارت و اعمال مؤثر، پاسخگویی را تضعیف کنند.

نظریه فراحکمرانی این دیدگاه را گسترش می‌دهد و بر نقش ساختارهای حکمرانی و نهادی در شکل‌دهی به روابط پاسخگویی تأکید می‌کند. این نظریه به شیوه‌هایی اشاره دارد که در آن‌ها شیوه‌های مختلف حکمرانی—از جمله کنترل سلسله‌مراتبی، حکمرانی شبکه‌ای، و هماهنگی مبتنی بر بازار—درون نظام‌های حکمرانی پیچیده سازمان‌دهی و هماهنگ می‌شوند (هَموند و همکاران، ۲۰۱۹). در محیط‌های حکمرانی ترکیبی، روابط پاسخگویی اغلب میان بازیگران و سازوکارهای حکمرانی متعدد پراکنده می‌شوند و در نتیجه، ساختارهای پاسخگوییِ چندپاره و مرزهای مبهمِ پاسخگویی ایجاد می‌گردد. هَموند و همکاران (۲۰۱۹) چندین چالش حکمرانی مرتبط با نهادهای برون‌بخش را شناسایی کرده‌اند؛ از جمله ابهام در واگذاری اختیار،

---

[1] Payne & Petrenko

[2] Busuioc

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-10-15]

پیچیدگی حکمرانی، و هم‌پوشانی نهادی. این شرایط ابهام‌های پاسخگویی ایجاد می‌کند، انحراف مأموریت را تسهیل می‌نماید، و موجب گسترش استقلال سازمانی فراتر از حدود رسمی مأموریت می‌شود. پدیده‌های «گریزپذیری سازمانی» و «همسان‌پنداری نهادی» نیز با فراهم کردن امکان فعالیت سازمان‌های ترکیبی در مرزهای نامشخص پاسخگویی و با کاهش اثربخشی نظارت، روابط پاسخگویی را بیش از پیش مبهم می‌سازند. این شرایط نهادی با مبهم کردن شناسایی کنشگران مسئول و کاهش اثربخشی سازوکارهای حکمرانی و نظارت، پاسخگویی را تضعیف می‌کنند.

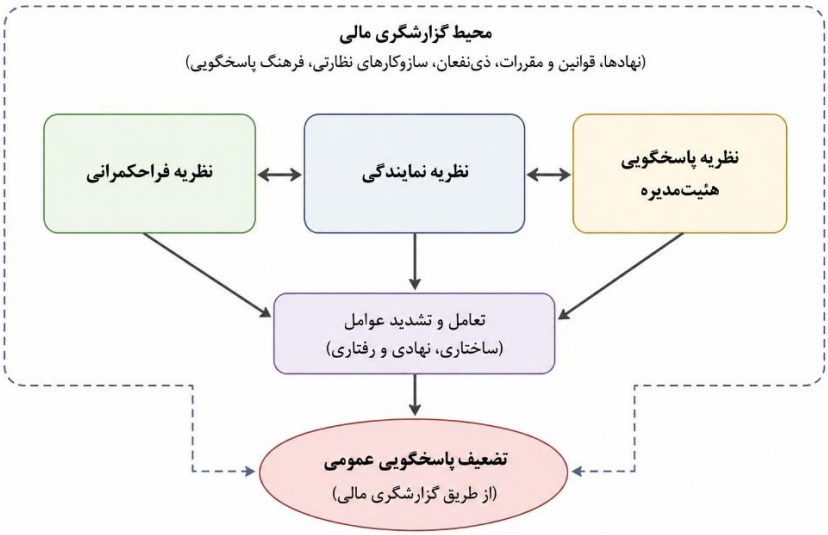
پژوهش‌های مربوط به **پاسخگویی هیئت‌مدیره** بینش‌های بیشتری درباره محدودیت‌های نهادیِ سازوکارهای نظارت و اعمال پاسخگویی در سازمان‌های عمومیِ ترکیبی فراهم می‌کنند. هیئت‌مدیره‌ها معمولاً به‌عنوان سازوکارهای پاسخگویی در سازمان‌های عمومیِ نیمه‌مستقل به کار گرفته می‌شوند و نقش واسطه‌های نهادی میان سازمان‌ها و مراجع نظارتی آن‌ها را بر عهده دارند. با این حال، شیلِمنز و بووِنس (۲۰۱۹) نشان می‌دهند که هیئت‌مدیره‌ها اغلب با محدودیت‌های ساختاری و نهادی مواجه‌اند که اثربخشی آن‌ها را به‌عنوان سازوکار پاسخگویی کاهش می‌دهد. در سطح خرد، پویایی‌های درون‌هیئت‌مدیره و انسجام اجتماعی ممکن است از میزان موشکافی انتقادیِ تصمیم‌های مدیریتی بکاهد. در سطح میانی، پراکندگی روابط پاسخگویی و انتظارات متکثر ذی‌نفعان، نقش نظارتی هیئت‌مدیره را پیچیده می‌سازد. در سطح کلان، به‌کارگیری الگوهای حکمرانی هیئت‌مدیره برگرفته از حکمرانی شرکتیِ بخش خصوصی ممکن است با الزامات پاسخگوییِ بخش عمومی هم‌راستا نباشد؛ جایی که معیارهای روشن عملکرد و استانداردهای پاسخگویی اغلب کمتر تعریف شده‌اند. این محدودیت‌ها اثربخشی نظارت هیئت‌مدیره را کاهش می‌دهند و در نتیجه، سازوکارهای اعمال پاسخگویی را تضعیف می‌کنند.

روی‌هم‌رفته، این دیدگاه‌های نظری نشان می‌دهند که نارسایی‌های پاسخگویی در سازمان‌های عمومیِ ترکیبی از تعامل میان اختیارات تفویض‌شده، ترتیبات حکمرانیِ پراکنده، و محدودیت‌های نهادی در سازوکارهای نظارت ناشی می‌شود. نظریه نمایندگی توضیح می‌دهد که چگونه تفویض اختیار، عدم تقارن اطلاعاتی ایجاد کرده و اختیار عمل مدیریتی را گسترش می‌دهد. نظریه فراحکمرانی نیز نشان می‌دهد که چگونه ساختارهای حکمرانیِ چندپاره و پیچیدگی نهادی، روابط پاسخگویی را مبهم می‌سازند و شرایطی را ایجاد می‌کند که عدم تقارن اطلاعاتی، ضعف نظارت و تعارض منافع میان کارفرمایان و مدیران تشدید شود. پژوهش‌های مربوط به پاسخگویی هیئت‌مدیره نیز توضیح می‌دهند که محدودیت‌های نهادی در سازوکارهای نظارت و مراقبت، با تشدید مشکلات نمایندگی اعمال پاسخگویی را تضعیف می‌کند. تلفیق این دیدگاه‌ها بنیانی نظریِ منسجم برای تبیین این امر فراهم می‌آورد که شرایط نهادی و

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-10-15]

پویایی‌های حکمرانی چگونه به تضعیف پاسخگویی در سازمان‌های عمومیِ ترکیبی منجر می‌شوند. چارچوب مفهومی زیر به صورت منسجم نشان می‌دهد این نظریه‌ها چگونه به‌طور مکمل در مدل پیشنهادی به کار گرفته شده‌اند.

شکل ۱: چارچوب مفهومی پیشنهادی نظریه‌های تبیین کننده عوامل بازدارنده پاسخگویی عمومی



۳. روش پژوهش

این پژوهش، با اتکا بر مرور نظام‌مند ادبیات و تلفیق بینش‌های نظری، یک چارچوب تبیینیِ نظری برای فهم سازوکارهای تضعیف پاسخگویی در سازمان‌های عمومیِ ترکیبی ارائه می‌کند. به‌جای اتکا به گردآوری داده‌های اولیه، این پژوهش از یک پایگاه شواهد نظام‌مند بهره می‌گیرد که بر اساس پروتکل «موارد ترجیحی در گزارش مقالات مروری منظم و فراتحلیل‌ها (پریزما[۱])» برای شناسایی و انتخاب منابع علمی مرتبط تدوین شده است. در این مطالعه از رویکرد اسنادی و داده‌های ثانویه استفاده می‌شود و تحلیل محتوا برای شناسایی شرایط نهادیِ تکرارشونده و سازوکارهای تضعیف‌کننده پاسخگویی به کار می‌رود. تحلیل محتوا روشی کیفی است که برای شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوها در داده‌ها به کار می‌رود (براون و کلارک[۲]، ۲۰۰۶). از این روش برای بررسی نظام‌مند ادبیات منتخب و شناسایی الگوهایی استفاده شد که از شکل‌گیری یک چارچوب تبیینیِ نظریه‌محور درباره چگونگی تعامل شرایط نهادی و پویایی‌های حکمرانی در تضعیف پاسخگویی پشتیبانی می‌کنند. ادبیات مربوط به پاسخگویی عمومی و حکمرانی، مبنای نظریِ هدایت‌کننده فرایند کدگذاری و تفسیر مضامین را فراهم کرد.

---

[۱] Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis (PRISMA)

[۲] Braun & Clarke

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-10-15]

براون و کلارک (۲۰۰۶، ص. ۸۷) راهنمای شش‌مرحله‌ای برای انجام تحلیل محتوا پیشنهاد کردند که شامل آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جست‌وجوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین، و در نهایت تدوین گزارش است. در گام نخست، واژه‌ها و عبارت‌های مرتبط با پاسخگویی عمومی و نهادهای عمومی نیمه‌مستقل بر پایه ادبیات پیشین و مبانی نظری شناسایی شدند. همان‌گونه که نِگاش و حسن (۲۰۲۳، ص. ۶۵۲) اشاره کرده‌اند، «یک کد یا زمانی آغاز می‌شود که پژوهشگر در حال آشنا شدن با داده‌هاست یا زمانی که کد بر یک نظریه استوار است». از خلال فرایندی تکرارشونده از کدگذاری و پالایش، الگوهای تکرارشونده شناسایی و در قالب مضامینی سامان‌دهی شدند که موانع پاسخگویی عمومی را نمایندگی می‌کردند. با توجه به اینکه نهادهای عمومی نیمه‌مستقل در شرایط تفویض اختیار و مالکیت عمومی فعالیت می‌کنند، فرایند کدگذاری از تفسیرهای مبتنی بر نظریه نمایندگی نیز بهره گرفت تا روابط پاسخگویی میان کارفرمایان و کارگزاران را بازنمایی کند. برای سازمان‌دهی و مدیریت فرایند کدگذاری از نرم‌افزار MAXQDA ۲۰۲۰ استفاده شد. همچنین، ابزارهای پشتیبان ترجمه برای کمک به اطمینان از برگردان دقیق منابع انگلیسی به فارسی به کار رفتند.

مجموعه اسناد بررسی‌شده در این پژوهش، شامل مقالات و پایان‌نامه‌های داخلی و بین‌المللی است که به پاسخگویی در نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی ایران و نیز نهادهای عمومی نیمه‌مستقل در سایر کشورها می‌پردازند و بازه زمانی ۱۹۹۷ تا ۲۰۲۴ را دربر می‌گیرند. شناسایی، غربالگری و انتخاب مطالعات با استفاده از پروتکل «موارد ترجیحی در گزارش مرورهای نظام‌مند و فراتحلیل‌ها» انجام شد. این پروتکل در چهار گام اجرا می‌شود: ۱) شناسایی، ۲) غربالگری، ۳) مناسب بودن، و ۴) گنجاندن (پروبلی و همکاران، ۲۰۲۴). برای بازیابی مطالعات منتشرشده خارج از ایران، از پایگاه داده وب آو سایسنس[۱] استفاده شد، در حالی که مطالعات منتشرشده در داخل ایران از طریق پایگاه اطلاعات علمی ایران (گنج) و پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID) جست‌وجو شدند. این فرایند مطابق با رویه‌های تشریح‌شده در جدول (۲) و جدول (۳) انجام گرفت. جست‌وجو در پایگاه وب آو ساینس به‌صورت «موضوعی» انجام شد؛ بدین معنا که نتایج شامل مقالاتی بود که واژه جست‌وجوشده در عنوان، چکیده یا کلیدواژه‌های آن‌ها آمده بود. کلیدواژه‌های مربوط به «نهادهای عمومی نیمه‌مستقل» در رشته‌های جست‌وجو، بر اساس مرور اولیه چند مطالعه مرتبط استخراج شدند تا سازمان‌هایی خارج از ایران که ساختارها و کارکردهای مشابهی دارند شناسایی شوند. جست‌وجو در منابع علمی انگلیسی‌زبان در چارچوب حوزه موضوعی «مدیریت دولتی» انجام شد. در پایگاه‌های داده

---

[۱] Web of Science

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-10-15]

ایرانی نیز از کلیدواژه‌های «نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی» و «پاسخگویی» استفاده شد تا در مرحله اولیه، بیشترین تعداد مطالعات مرتبط با این واحدها شناسایی شود و سپس در مراحل بعدی غربال شوند. افزون بر این، با استفاده از روش گلوله‌برفی، چهار مقاله مرتبط دیگر نیز به مجموعه نهایی افزوده شد.

جدول ۲: الگوریتم جستجو و فرایند انتخاب (پروبلی و همکاران، ۲۰۲۴)

گام‌ها	موارد اضافه (کسر) شده	نتیجه
گام ۱: جستجوی اولیه	([1]N_1=۳۵۴،N_2=۲۲۱۵،N_3=۷۵)	N=۲۶۴۴
کلیدواژه‌ها و عبارت جستجو برای پژوهش‌های داخلی	«مؤسسه‌ها و نهادهای عمومی غیردولتی» و «پاسخگویی»	
کلیدواژه‌ها و عبارت جستجو برای پژوهش‌های خارجی	**TS= (Public Accountability) and ((Semi-Autonomous Organizations) or (Arm's-length Bodies) or (Agencies) or (Hybrid Organisations) or (Quango))**	
گام ۲: غربالگری	موارد اضافه شده بر اساس روش گلولهٔ برفی: ۴	N=۲۶۴۸
گام ۳: مناسب بودن	موارد حذف شده پس از بررسی چکیده و عنوان: ۲۵۳۱	N=۱۱۷
گام ۳: گنجاندن	موارد حذف شده پس از بررسی کامل متن: ۲۸	N=۸۹

جدول ۳: فراوانی پژوهش‌های بررسی شده

شرح	داخلی	خارجی	جمع
کل مقاله‌های به‌دست آمده پس از جستجوی اولیه	۲۲۹۰	۳۵۳	۲۶۴۳
غربالگری از جنبهٔ چکیده و عنوان و موارد اضافه شده بر اساس روش گلولهٔ برفی	۲۲۴۸	۳۰۶	۲۵۵۴
مقاله‌های منتخب	۴۲	۴۷	۸۹

معیارهای ورود و خروج مطالعات به‌منظور افزایش شفافیت، انسجام مفهومی و قابلیت بازتولید فرآیند مرور نظام‌مند، در جدول ۴ ارائه شده است.

[1] اندیس‌های ۱ تا ۳ به ترتیب مربوط به موارد شناسایی شده در پایگاه‌های وب آو ساینس، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی و پایگاه اطلاعات علمی ایران (گنج) است.

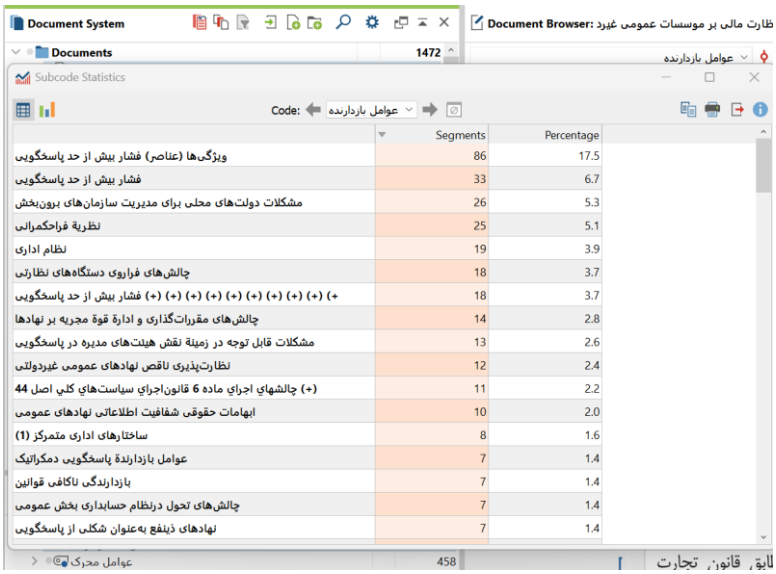
[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-10-15]

جدول ۴: معیارهای ورود و خروج مطالعات

مؤلفه	معیارهای ورود مطالعات	معیارهای خروج مطالعات
ارتباط موضوعی	مطالعات مرتبط با پاسخگویی عمومی، حکمرانی و نهادهای عمومیِ نیمه‌مستقل یا ترکیبی	مطالعات فاقد ارتباط مستقیم با پاسخگویی عمومی
نوع منابع	مقالات علمیِ داوری‌شده، پایان‌نامه‌ها و پژوهش‌های علمی معتبر	یادداشت‌های غیرعلمی، گزارش‌های فاقد پشتوانه پژوهشی و منابع غیرمعتبر
حوزه مفهومی و موضوعی	مطالعات مرتبط با سازوکارهای مدیریت دولتی، پاسخگویی، شرایط نهادی، نظریه‌های مطرح	مطالعاتی غیرمرتبط با پاسخگویی
محیط مطالعه	مؤسسه‌ها و نهادهای عمومیِ غیردولتی ایران و سازمان‌های عمومیِ نیمه‌مستقل در سایر کشورها	مطالعات مربوط به بخش خصوصی یا سازمان‌هایی فاقد ویژگی‌های حکمرانی عمومیِ ترکیبی
بازه زمانی	مطالعات منتشرشده بین سال‌های ۱۹۹۷ تا ۲۰۲۴	مطالعات خارج از بازه زمانی تعیین‌شده
زبان منابع	منابع فارسی و انگلیسی	منابع غیرفارسی و انگلیسی
کیفیت و کفایت اطلاعات	مطالعات دارای چارچوب مفهومی، یافته‌ها یا شواهد قابل استفاده در تحلیل محتوا	مطالعات دارای اطلاعات ناکافی، ابهام مفهومی یا فقدان داده‌های مرتبط
تناسب روش‌شناختی	مطالعات قابل استفاده در تحلیل محتوای کیفی و استخراج مضامین نظری	مطالعاتی که فاقد محتوای تحلیلی مرتبط با اهداف پژوهش بودند

شکل ۲ برشی از میزان تکرار مضامین کدهای استخراج‌شده را در طبق گزارش از نرم افزار نشان می‌دهد.

شکل ۲: برشی از میزان تکرار مضامین کدهای استخراج شده



	Segments	Percentage
ویژگی‌ها (عناصر) فشار بیش از حد پاسخگویی	86	17.5
فشار بیش از حد پاسخگویی	33	6.7
مشکلات دولت‌های محلی برای مدیریت سازمان‌های برون‌بخش	26	5.3
نظریة فراحکمرانی	25	5.1
نظام اداری	19	3.9
چالش‌های فراروی دستگاه‌های نظارتی	18	3.7
(+) (+) (+) (+) (+) (+) (+) (+) (+) فشار بیش از حد پاسخگویی	18	3.7
چالش‌های مقررات‌گذاری و ادارة قوة مجریه بر نهادها	14	2.8
مشکلات قابل توجه در زمینة نقش هیئت‌های مدیره در پاسخگویی	13	2.6
نظارت‌پذیری ناقص نهادهای عمومی غیردولتی	12	2.4
(+) چالشهاي اجراي ماده 6 قانون‌اجراي سياست‌هاي كلي اصل 44	11	2.2
ابهامات حقوقی شفافیت اطلاعاتی نهادهای عمومی	10	2.0
ساختارهای اداری متمرکز (1)	8	1.6
عوامل بازدارندة پاسخگویی دمکراتیک	7	1.4
بازدارندگی ناکافی قوانین	7	1.4
چالش‌های تحول درنظام حسابداری بخش عمومی	7	1.4
نهادهای ذینفع به‌عنوان شکلی از پاسخگویی	7	1.4

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-10-15]

جدول ۵ نمونه‌ای از روش به‌کاررفته برای استخراج اطلاعات از اسناد منتخب به‌منظور شناسایی موانع پاسخگویی را نشان می‌دهد.

جدول ۵: شیوهٔ استخراج اطلاعات متون برای عوامل بازدارنده به صورت نمونه

مقاله	کد	موضوع (مقوله)	زیرگروه	گروه اصلی
شهبازی و همکاران (۱۴۰۰)	نبود تقسیم‌بندی مناسب در زمینهٔ فعالیت نهادهای عمومی غیردولتی	عدم انطباق فعالیت‌ها با نظام اقتصادی کشور	ضعف چارچوب قانونی و همسویی با سیاست‌ها	ابهامات و تعارضات نهادی-حقوقی
باباجانی (۱۳۹۷)	انجام نشدن مطالعهٔ تطبیقی توسط سازمان حسابرسی	کاستی‌ها در تدوین استانداردهای حسابداری	ضعف استانداردها و پاسخگویی مالی	ناکارامدی نظام مالی و اقتصادی
آندرسن و تورستینسن (۲۰۱۴)	عدم تعادل پایدار میان استقلال سازمانی و پاسخگویی	عدم تعادل پایدار میان استقلال سازمانی و پاسخگویی	چالش‌های استقلال و حکمرانی	کاستی‌های ساختاری و مدیریتی
خالقی و میرزایی‌منفرد (۱۳۹۷)	نداشتن شرایط ثبت نزد سازمان بورس و پذیرش در بازارهای رسمی بورس	عدم شفافیت شرکت‌های زیرمجموعه	عدم شفافیت در ابعاد گوناگون	ضعف شفافیت
هموند و همکاران (۲۰۱۹)	نبود شفافیت در رابطهٔ میان نهاد برون‌بخش و دولت	چالش‌های ساختاری فراحکمرانی سازمان‌های برون‌بخش	نقص ساختاری، رویه‌ای و هماهنگی	کاستی‌های ساختاری و مدیریتی
گروسی و توماسون (۲۰۱۵)	تأکید بر محرمانگی تجاری	فقدان سازوکار تضمین ارزش‌های عمومی	عدم شمول و پوشش نظارتی	ضعف نظارت
رابی و سبهاروال (۲۰۲۴)	پیچیدگی و تنوع محیط‌های نهادی	فشار بیش از حد پاسخگویی	نقص ساختاری، رویه‌ای و هماهنگی	کاستی‌های ساختاری و مدیریتی
گروسی و توماسون (۲۰۱۵)	عدم همسویی منافع بین مالکان سازمان‌های ترکیبی	ناهمسویی منافع بین دولت و بخش خصوصی در سازمان‌های چندوجهی	تعارض‌های فرهنگی و منافع	مشکلات فرهنگی، سیاسی و مشروعیت

٤. یافته‌های پژوهش

تحلیل محتوای مطالعات منتخب، مجموعه‌ای از موانعِ به‌هم‌پیوسته را شناسایی کرد که بر پاسخگویی عمومی در سازمان‌های عمومیِ ترکیبی اثر می‌گذارند. همان‌گونه که در شکل ۳ نشان داده شده است، این موانع ابعاد گوناگون نهادی و حکمرانی را دربر می‌گیرند؛ از جمله حوزه‌های نهادی-قانونی، مالی-اقتصادی، سیاسی-فرهنگی، ساختاری-مدیریتی، مرتبط با شفافیت، و مرتبط با نظارت.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-10-15]

شکل ۳: عوامل بازدارنده پاسخگویی عمومی در مؤسسه‌ها و نهادهای عمومی غیردولتی ایران

در سطح نهادی-حقوقی، یافته‌ها حاکی از ابهام در تعاریف سازمانی، پراکندگی چارچوب‌های حقوقی، هم‌پوشانی مأموریت‌ها، و معافیت از مقرراتی است که بر شفافیت نقش‌ها و ترتیبات پاسخگویی اثر می‌گذارند. در حوزه مالی و اقتصادی نیز، کاستی‌ها شامل ضعف در استانداردهای

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-10-15]

مـالی، چالش‌هـای تخصـیص منـابع، و محـدودیت‌های سـاختاری اسـت کـه بـر حکمرانـی مـالی و رویه‌های پاسخگویی اثر می‌گذارند.

موانـع سیاسـی، فرهنگـی و مـرتبط بـا مشـروعیت نیـز بـه‌عنوان مقولـه‌ای متمـایز آشـکار شـدند و دربرگیرنـده تعـارض منـافع نهـادی، چالش‌هـای مشـروعیت، و ناهمـاهنگی در ترتیبـات حکمرانـی بودنـد. کاسـتی‌های سـاختاری و مـدیریتیِ حکمرانـی نیـز در چالش‌هـایی از جملـه اسـتقلال سـاختاری و مالی، انحـراف از اسـتقلال فراتـر از حـدود مأموریت‌هـای رسـمی، تـنش میـان اسـتقلال تفویض‌شـده و کنترل سلسله‌مراتبی، و فقدان توازن پایدار میان استقلال سازمانی و پاسخگویی بازتاب یافتند.

موانع مرتبط بـا شـفافیت در قالـب افشـای محـدود، ابهـام در عملکردهـای سـازمانی، و موانـع سـاختاریِ محدودکننـده دسترسـی بـه اطلاعـات شناسـایی شـدند. عـلاوه بـر ایـن، کاسـتی‌های نظـارتی شـامل پراکنـدگی ترتیبـات نظـارت، ضـعف سـازوکارهای حسابرسـی، و محـدودیت‌های نهـادیِ مـؤثر بـر فرایندهای پایش و ارزیابی مستقل بود.

همان‌گونه که در شـکل ۳ نشـان داده شـده اسـت، ایـن مقولـه‌ها موانـع اصـلیِ شناسایی‌شـده از طریـق تحلیل محتوا در ابعاد نهادی، حکمرانی و عملیاتیِ سازمان‌های عمومی ترکیبی را نشان می‌دهند.

با اتکا بر دیدگاه‌های نظریِ تثبیت‌شـده و یافتـه‌های تحلیـل محتـوا، ایـن پـژوهش یـک مـدل مفهـومیِ یکپارچه بـرای تبیـین موانـع پاسـخگویی در سـازمان‌های عمـومیِ ترکیبـی تـدوین می‌کنـد؛ همان‌گونـه کـه در شـکل ۴ نشـان داده شـده اسـت. ایـن مـدل، نظریـه‌ها را به‌مثابـه چارچوب‌هـای تبیینـیِ مـوازی در نظـر نمی‌گیـرد؛ بلکـه آن‌هـا را در قالـب یـک سـاختار تبیینـیِ منسـجم ادغـام می‌کنـد کـه در آن، شـرایط فراحکمرانـی زمینـه نهـادی را شـکل می‌دهنـد، سـازوکارهای نماینـدگی تضـعیف فراینـدهای پاسـخگویی را توضـیح می‌دهنـد، و پویایی‌هـای پاسـخگویی هیئت‌مـدیره محـدودیت‌های نهـادیِ پـایش و اجـرای پاسـخگویی را روشـن می‌سـازند. تضـعیف پاسـخگویی به‌صـورت فراینـدی تـدریجی و متـوالی مفهـوم‌پردازی می‌شـود کـه در سـطوح به‌هم‌پیوسـته‌ای از جملـه شـرایط زمینـه‌ای، سازوکارهای تضعیف‌کننده پاسخگویی، و پیامدهای ساختاریِ پاسخگویی رخ می‌دهد.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-10-15]

شکل ۴: الگوی نظریه‌محور از تضعیف پاسخگویی در سازمان‌های عمومی ترکیبی

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-10-15]

۵. بحث و نتیجه‌گیری

از منظر نظریه نمایندگی، ابهام در تعریف، شخصیت حقوقی و نقش‌های مؤسسه‌ها و نهادهای عمومی غیردولتی، شفافیت قرارداد نمایندگی را تضعیف می‌کند. هنگامی که نه حدود اختیارات و نه مرزهای مسئولیت به‌روشنی تدوین و تبیین نمی‌شوند، کارفرماها (دولت و شهروندان) قادر به اعمال پاسخگویی نخواهند بود، در حالی‌که نمایندگان (نهادهای نیمه‌مستقل و شرکت‌های تابعه آنها) اختیار می‌یابند تا مأموریت‌های خود را تفسیر یا حتی گسترش دهند. این وضعیت باعث ایجاد عدم تقارن اطلاعاتی و شکاف‌های نظارتی می‌شود، هزینه‌های کنترل را افزایش می‌دهد و به نمایندگان امکان می‌دهد تا منافع شخصی خود را به جای منافع عمومی دنبال کنند. رضوی و همکاران (۱۴۰۱) چهار مفهوم متعارض حقوقی ـ دولتی، غیردولتی، متغیر و دوگانه ـ را شناسایی کرده‌اند که موجب بروز عدم قطعیت و ناسازگاری در سازوکارهای پاسخگویی می‌شود. به‌طور مشابه، مرادخانی و سعادتی (۱۳۹۸) تأکید کرده‌اند که شخصیت حقوقی دوگانه این نهادها، نظارت مؤثر را با چالش مواجه می‌سازد. کوپ (۲۰۱۴) نیز نشان داد که نهادهای مستقل در هلند که فاقد شخصیت حقوقی بودند، به‌طور نظام‌مند پاسخگویی ضعیف‌تری از خود بروز دادند و این امر تأییدی بر آن است که ابهام در تعریف، منجر تضعیف پاسخگویی می‌شود.

مستثنا کردن برخی مؤسسه‌ها و نهادهای عمومی غیردولتی از شمول چارچوب‌های قانونی و مقرراتی بخش عمومی ـ نظیر قانون بازار اوراق بهادار ـ شکاف‌هایی در پاسخگویی ایجاد کرده است؛ چرا که این نهادها را از اعمال سازوکارهای نظارتی حاکم بر سایر سازمان‌های عمومی یا خصوصی مصون می‌سازد. در چارچوب نظریه نمایندگی، چنین معافیت‌هایی مشکل اساسی نماینده ـ کارفرما را تشدید می‌کند: در حالی که دولت به‌عنوان کارفرما در پی اداره شفاف و کارآمد منابع است، نمایندگان در محدودهٔ نهادهای معاف‌شده با نظارت کاهش‌یافته فعالیت کرده و خطر فرصت‌طلبی و ناهمسویی با منافع عمومی افزایش می‌یابد. خالقی و میرزایی منفرد (۱۳۹۷) نشان دادند که معافیت‌های قانونی مرتبط با افشا در نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی ایران منجر به بروز ابهامات نظام‌مند و کاهش شفافیت شده و به‌طور مستقیم پاسخگویی را تضعیف کرده است. به‌طور مشابه، شیخی و مرادخانی (۱۳۹۸) مستند ساختند که نظارت مالی زمانی تضعیف می‌شود که قوانین پراکنده، برخی نهادها را از دامنه نظارت خارج ساخته و بخش‌های کلیدی درآمد و هزینه را در ابهام باقی می‌گذارند.

به‌کارگیری هیئت‌مدیره‌ها به‌عنوان سازوکار اصلی پاسخگویی، کاستی‌های نهادی قابل توجهی را آشکار می‌سازد؛ چراکه استقلال ضعیف، پویایی‌های اجماع‌محور، و فقدان معیارهای روشن برای ارزش عمومی مانع از ایفای نقش نظارتی مؤثر توسط آن‌ها می‌شود. شیلمنز و بوونس (۲۰۱۹) نشان دادند که چنین ناکامی‌هایی

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-10-15]

ناشی از پویایی‌های درون‌گروهی، الزامات چندگانه و متعارض پاسخگویی، و تقلید سطحی از الگوهای هیئت‌مدیره در بخش خصوصی است که اغلب هیئت‌مدیره‌ها را نه به‌جای ابزار واقعی نظارت به ابزاری برای اجتناب از سرزنش بدل می‌کند. فن ختوختن (۲۰۲۰) نیز به‌طور مشابه دریافتند که در سیزده کشور اروپایی، هیئت‌مدیره‌های انتصابی و شوراهای محلی فاقد مهارت لازم، پاسخگویی را محدود ساخته و ضعف‌های ساختاری حاکمیت مبتنی بر هیئت‌مدیره را تقویت کرده‌اند. برومل[۱] (۲۰۲۳) نیز نشان داد که در نهادهای عمومی هلند، مشارکت ذی‌نفعان بیشتر به هنجارهای اخلاقی، یادگیری، هماهنگی و مدیریت شهرت گره خورده است تا کنترل، و این امر اثربخشی آن‌ها را به‌عنوان ابزارهای پاسخگویی محدود می‌سازد. در بستر ایران، این کاستی‌های نهادی در مؤسسه‌ها و نهادهای عمومی غیردولتی بازتاب یافته‌اند، جایی که ساختارهای هیئت‌مدیره و شوراها غالباً کارکردی نمادین دارند و از استقلال و ظرفیت اجرایی لازم برای تضمین پاسخگویی واقعی برخوردار نیستند.

تداوم عدم شفافیت ـــ شامل عملیات مبهم شرکت‌های تابعه، محرمانگی مالی، عدم افشای هزینه‌کردها، اجتناب از الزامات افشا، ضعف فرهنگ شفافیت، محدودیت در سازوکارهای سنتی پاسخگویی، و موانع ساختاری در افشا ـــ نمونه‌ای از یک مشکل اصلی نماینده ـ کارفرما را تجسم می‌بخشد؛ وضعیتی که در آن نمایندگان با بهره‌گیری از عدم تقارن اطلاعاتی و ضعف نظام‌های نظارتی، منافع شخصی خود را بر منافع عمومی ترجیح می‌دهند و پاسخگویی عمومی را تضعیف می‌کنند. مطالعات داخلی خالقی و میرزایی منفرد (۱۳۹۷) و شهبازی و همکاران (۱۴۰۰) نشان می‌دهد که چنین عدم شفافیتی، در ترکیب با ضعف در اجرای قوانین و گرایش پایین فرهنگی به افشا، به‌شدت پاسخگویی در مؤسسه‌ها و نهادهای عمومی غیردولتی را تضعیف می‌کند. نگاش و حسن[۲] (۲۰۲۳) نیز به‌طور مشابه در اتیوپی نشان دادند که عدم تقارن اطلاعاتی و فاصله میان پاسخگویی رسمی و عملی، سازوکارهای عمودی، افقی و مورب پاسخگویی را تضعیف می‌نماید. این یافته‌ها با نتایج گسترده‌تر پژوهش‌های مبتنی بر نظریه کارگزار ـ کارفرما شیلِمننز و بوسیوک (۲۰۱۵) هم‌راستاست که نشان می‌دهد هنگامی که کارفرمایان توان یا تمایل لازم برای الزام به افشا را ندارند، کارگزاران می‌توانند جریان‌های مالی و عملیاتی را به‌طور عمدی مبهم سازند و شکاف پاسخگویی را عمیق‌تر کنند.

بر پایهٔ نظریه نمایندگی، ضعف در سازوکارهای حسابرسی و ارزیابی (مانند فقدان حسابرسی عملکرد و نبود حسابرسی عملیاتی مستقل)، همراه با پوشش محدود نظارتی (نظیر مستثنی‌سازی شرکت‌های تابعه و محدودیت در صلاحیت نهادهای نظارتی همچون مجلس یا دیوان

---

[۱] Brummel

[۲] Negash and Hassan

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-10-15]

محاسبات)، موجب تشدید مشکل کارگزار ـ کارفرما می‌شود؛ زیرا به کارگزاران اجازه می‌دهد منافع خود را دنبال کنند، در حالی که مداخلات سیاسی در گزارش‌های حسابرسی نیز مشوق‌های تبعیت از قانون و پاسخگویی را بیش‌ازپیش تضعیف می‌سازد. همین منطق در پژوهش شیخی و مرادخانی (۱۳۹۸) نیز بازتاب یافته است که نشان می‌دهد پراکندگی نظارت و فشارهای سیاسی در ایران، حسابرسی مالی مؤسسه‌های عمومی غیردولتی را محدود کرده و شکاف‌های پاسخگویی را به وجود آورده است که با مفهوم «لغرش مجمع (کارفرما)» شیلِمنز و بوسیوک (۲۰۱۵) همخوان است. ماجتی و پاپادوپولوس (۲۰۲۲) نیز در یک آژانس سوئیسی دریافتند که ضعف پاسخگویی در شرایطی تقویت می‌شود که وزارتخانه‌های بالادستی رویکردی منفعلانه در مقام نهادهای پاسخگو اتخاذ کنند؛ وضعیتی که نشان می‌دهد خود نهادهای ناظر می‌توانند بخشی از مشکل باشند. همچنین باخ و همکاران (۲۰۱۶) در چهار کشور اروپایی نشان دادند که سازمان‌های دارای خودمختاری مالی با الزامات پاسخگویی کمتری مواجه‌اند؛ به‌گونه‌ای که این خودمختاری، انگیزه وزارتخانه‌های بالادستی برای اعمال نظارت را تضعیف می‌کند. در نهایت، کوادرادو-بایِستروس و بیزوگنو[1] (۲۰۲۰) نشان دادند کشورهایی که استانداردهای حسابداری بخش عمومی را به‌طور کامل اجرا نکرده‌اند، از کیفیت حکمرانی پایین‌تر و پاسخگویی مالی ضعیف‌تری برخوردارند.

از منظر فراحکمرانی، هنگامی که استقلال به «ابزاری‌سازی» تبدیل می‌شود یا سازمان‌ها فراتر از مأموریت‌های اصلی خود حرکت می‌کنند، توازن مورد نظر میان خودمختاری تفویض‌شده و پاسخگویی عمومی از بین می‌رود. هموند و همکاران (۲۰۱۹) استدلال کردند که در بخش سلامت بریتانیا، پیچیدگی ارائه خدمات موجب شد یک نهاد نیمه‌مستقل نقشی فراتر از اختیارات اولیه خود به عنوان نهاد فراحکمران ایفا کند، در حالی که تفویض‌های مبهم و روابط غیرشفاف با دولت، ابهام در استقلال و پاسخگویی را تشدید کرد. شپارد و بک[2] (۲۰۲۰) نیز در مطالعه موردی ایرلند نشان دادند که «ایجاد سازمان‌های نیمه‌مستقل» گاه به «بوروکراتیزه‌شدن مجدد» منجر می‌شود؛ فرآیندی که به جای ایجاد ساختارهای پاسخگویی انعطاف‌پذیر، به ایجاد ساختارهای مبهم و غیرشفاف پاسخگویی می‌انجامد. گور[3] و همکاران (۲۰۲۰) دریافتند که تعهدات پاسخگویی ترکیبی در اصلاحات نظام سلامت انگلستان، پدیده «انحراف در اختیارات مدیریتی» را به وجود آورد؛ وضعیتی که دامنه اختیارات حرفه‌ای را گسترش داد، اما پاسخگویی عمومی را تضعیف کرد. همچنین شیلمنز و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که تقاضاهای متعارض پاسخگویی در میان مجامع متعدد، تنش و سردرگمی ایجاد می‌کند و بیش از پیش پاسخگویی را

---

[1] Cuadrado-Ballesteros and Bisogno

[2] Sheppard & Beck

[3] Gore

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-10-15]

تضعیف می‌سازد. مجموعه این مطالعات حاکی از آن است که شکست‌های فراحکمرانی، استقلال را به شفافیت و پاسخگویی بدل نمی‌سازد، بلکه آن را به ابهام و عدم شفافیت تبدیل می‌کند. در ایران نیز پراکندگی نهادهای نظارتی، هم‌پوشانی مأموریت‌ها، و ضعف ظرفیت‌های محلی، بازتابی از همان مشکلات هماهنگی و یکپارچگی است که در نظریه فراحکمرانی توصیف شده و به ابهام نظام‌مند در پاسخگویی دامن می‌زند.

در مجموع، این موانع بازتاب‌دهنده شرایط گسترده‌تر نهادی و حکمرانی هستند که اثربخشی سازوکارهای پاسخگویی در سازمان‌های عمومی ترکیبی را شکل می‌دهند. در سطح زمینه‌ای، ابهام‌های نهادی–حقوقی، چالش‌های نظام مالی–اقتصادی، و فشارهای سیاسی–فرهنگی و مرتبط با مشروعیت، محیطی حکمرانی را ایجاد می‌کنند که با اقتدار پراکنده، مأموریت‌های هم‌پوشان، و مرزهای مبهم پاسخگویی مشخص می‌شود. از منظر فرابهبود حکمرانی، این شرایط انسجام سازوکارهای حکمرانی را تضعیف کرده و تخصیص مسئولیت را مبهم می‌سازند. کاستی‌های شفافیت و محدودیت‌های نظارتی نقشی به‌ویژه مهم ایفا می‌کنند، زیرا دسترسی به اطلاعات را محدود کرده و ظرفیت پایش را تضعیف می‌سازند. این محدودیت‌ها توان مجامع پاسخگویی و نهادهای ناظر را برای بررسی مؤثر رفتار سازمانی و اعمال تعهدات پاسخگویی کاهش می‌دهند. این موانع به‌صورت مستقل عمل نمی‌کنند، بلکه در سطوح نهادی، حکمرانی و عملیاتی با یکدیگر تعامل دارند. اثر تجمعی آن‌ها به تضعیف ساختارهای پاسخگویی منجر می‌شود و شرایطی را ایجاد می‌کند که در آن اعمال پاسخگویی عمومی در سازمان‌های عمومی ترکیبی روزبه‌روز دشوارتر می‌گردد.

در بستر این زمینه نهادیِ متشتت، پاسخگویی از طریق سازوکارهایی تضعیف می‌شود که با نظریه نمایندگی و ادبیات پاسخگویی هیئت‌مدیره همخوانی دارند. کاستی‌های شفافیت، عدم‌تقارن اطلاعاتی میان کارفرمایان و کارگزاران را افزایش می‌دهند و توان کارفرمایان را برای مشاهده و ارزیابی رفتار کارگزاران محدود می‌سازند. هم‌زمان، ضعف در ساختارهای نظارتی و سازوکارهای پاسخگویی هیئت‌مدیره، اثربخشی پایش، بررسی و اعمال ضمانت اجرا را کاهش می‌دهد و به کارگزاران اجازه می‌دهد با اختیار عمل بیشتری و در چارچوب محدودیت نهادی کمتری فعالیت کنند. این سازوکارهای تقویت‌کننده به گسترش اختیار مدیریتی و تضعیف قابلیت اجرای تعهدات پاسخگویی منجر می‌شوند. با گذشت زمان، روابط پاسخگویی از نظر ساختاری تضعیف می‌گردند و ترتیبات حکمرانی توان خود را برای مهار مؤثر رفتار مدیریتی از دست می‌دهند. در مجموع، این فرایندها به تضعیف ساختارهای پاسخگویی و روابط پاسخگویی کارفرما–کارگزار منتهی می‌شود و در نهایت به کاهش پاسخگویی عمومی در سازمان‌های عمومی ترکیبی می‌انجامد.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-10-15]

مدل پیشنهادی پژوهش نشان می‌دهد که تضعیف پاسخگویی عمومی در نهادها و مؤسسات عمومیِ غیردولتی ایران صرفاً ناشی از ضعف یک سازوکار خاص نیست، بلکه حاصل تعامل میان شرایط زمینه‌ای نهادی، ضعف سازوکارهای نمایندگی و ناکارآمدی ترتیبات پاسخگویی هیئت‌مدیره است. بر این اساس، این مدل می‌تواند به سیاست‌گذاران و نهادهای نظارتی کمک کند تا به‌جای اتخاذ اصلاحات پراکنده و موردی، به اصلاح یکپارچه ساختارهای نهادی، نظارتی و گزارشگری مالی توجه کنند.

در سطح نخست، مدل نشان می‌دهد که ابهام‌های نهادی–حقوقی، معافیت‌های مقرراتی، هم‌پوشانی مأموریت‌ها و چندپارگی حکمرانی، بستر اصلی تضعیف پاسخگویی را شکل می‌دهند. بنابراین، یکی از مهم‌ترین دلالت‌های سیاستی پژوهش برای نهادهای قانون‌گذار، بازتعریف و شفاف‌سازی جایگاه حقوقی نهادها و مؤسسات عمومیِ غیردولتی، تعیین دقیق حدود اختیارات و مسئولیت‌ها، و کاهش معافیت‌های قانونی مرتبط با افشا و نظارت است. همچنین، یکپارچه‌سازی چارچوب‌های مقرراتی و کاهش تعارض میان نهادهای تنظیم‌گر می‌تواند از شکل‌گیری خلأهای پاسخگویی جلوگیری کند.

در سطح دوم، مدل نشان می‌دهد که ضعف شفافیت، محدودیت دسترسی به اطلاعات، ضعف حسابرسی و ناکارآمدی سازوکارهای پاسخگویی هیئت‌مدیره، عدم‌تقارن اطلاعاتی میان کارفرمایان و کارگزاران را تشدید می‌کند و ظرفیت نظارت مؤثر را کاهش می‌دهد. بر این اساس، نهادهای نظارتی می‌توانند با توسعه حسابرسی عملکرد، گسترش دامنه نظارت بر شرکت‌های تابعه، تقویت الزامات افشا و ایجاد نظام‌های یکپارچه گزارشگری مالی، توان پاسخگویی و قابلیت پایش رفتار مدیریتی را افزایش دهند. همچنین، تقویت استقلال، تخصص و ظرفیت حرفه‌ای هیئت‌مدیره‌ها و شوراها می‌تواند نقش مهمی در کاهش ضعف‌های نظارتی و ارتقای پاسخگویی ایفا کند.

در سطح سوم، مدل بیان می‌کند که تداوم این شرایط نهادی و نظارتی، به گسترش اختیار مدیریتی، ضعف ضمانت اجرا و کاهش توان کارفرمایان برای کنترل و اصلاح رفتار کارگزاران منجر می‌شود و در نهایت ساختارهای پاسخگویی عمومی را تضعیف می‌کند. بنابراین، دلالت کلیدی مدل برای سیاست‌گذاران آن است که اصلاح پاسخگویی در نهادها و مؤسسات عمومیِ غیردولتی نیازمند رویکردی فرابخشی و هماهنگ است که به‌طور هم‌زمان اصلاحات حقوقی، تقویت سازوکارهای نظارتی، ارتقای شفافیت گزارشگری مالی و بازآرایی روابط پاسخگویی را دنبال کند.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-10-15]

منابع

افشاری، فاطمه، و رستمی، ولی. (۱۳۹۸). واکاوی استقلال مالی مؤسسات عمومی غیردولتی از منظر حقوق مالیه عمومی. *پژوهشنامه حقوق اسلامی*، ۲۰(۱ (پیاپی ۴۹))، ۹۷-۱۲۴. https://doi.org/۱۰,۳۰۴۹۷/law.۲۰۱۹,۲۵۴۱

آگاه، وحید، و عبدالحمید، حسین. (۱۳۹۷). صلاحیت دیوان عدالت اداری در رسیدگی به دعاوی علیه جمعیت هلال احمر. *امداد و نجات*، ۱۰(۱ (پیاپی ۳۷))، ۱۱۰-۱۲۴. https://sid.ir/paper/۳۶۶۳۰۵/fa

حسینی پور اردکانی، سیدمجتبی. (۱۳۹۰). نگاهی به ابعاد حقوق اساسی جمهوری اسلامی ایران ۴. پیرامون جایگاه و حوزه صلاحیت نهادهای خارج از قوای سه گانه – اول: «جایگاه و نظام حقوقی حاکم بر مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی». تهران، ایران: مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی. https://rc.majlis.ir/fa/report/show/۸۰۰۱۵۵

خالقی، ابوالفتح، و میرزایی منفرد، غلامعلی. (۱۳۹۷). تحلیل حقوقی شفافیت اطلاعاتی نهادهای عمومی. *بورس اوراق بهادار*، ۱۱(۴۱)، ۶۸-۹۸. https://doi.org/۱۰,۲۲۰۳۴/jse.۲۰۱۸,۱۱۱۲۲

رضوی، سیدمهدی، قاسمی، داوود، و پژومان، سیدهادی. (۱۴۰۱). ماهیت سازمان های عمومی غیردولتی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی در نظام بین الملل و حقوق ایران. *تمدن حقوقی*، ۵(۱۳)، ۳۲۷-۳۴۶. https://doi.org/۱۰,۲۲۰۳۴/lc.۲۰۲۳,۱۶۵۲۸۵

شیخی پریسا، مرادخانی فردین. چالش‌های نظارت مالی بر مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی (مطالعه موردی بنیاد شهید و امور ایثارگران). *حقوق اداری*. ۱۳۹۸، ۷ (۲۱) :۱۹۹-۲۲۶. https://doi.org/۱۰,۲۹۲۵۲/qjal.۷,۲۱,۱۹۹

قراخانلو، مهتاب. (۱۴۰۲). تعریف و محدودهٔ نهادهای عمومی غیردولتی (ش. ۱۹۳۴۳). مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.

مرادخانی، فردین، و سعادتی، بهروز. (۱۳۹۸). جایگاه حقوقی نهادهای انقلابی در حقوق اداری ایران. *دیدگاه های حقوق قضایی*، ۲۴(۸۸)، ۱۰۳-۱۲۳. https://jlviews.ujsas.ac.ir/article_۷۰۳۵۹۰_en.html

مولائی، آیت، و بنده علی، فرشید. (۱۳۹۹). ماهیت پژوهی و جایگاه نهادهای عمومی غیردولتی چالش ها و بایسته ها. *مجلس و راهبرد*، ۲۷(۱۰۲)، ۲۶۷-۲۹۴. https://nashr.majles.ir/article_۳۶۹_en.html

Afshari, F., & Rostami, V. (۲۰۱۹). Study on the financial independence of non-governmental public institutions in terms of public financial law. *The Journal of Islamic Law Research*, ۲۰(۱), ۹۷–۱۲٤. https://doi.org/۱۰,۳۰٤۹۷/law.۲۰۱۹,۲۵٤۱ [In Persian]

Agah, V., & Abdolhamid, H. (۲۰۱۸). The jurisdiction of the Administrative Court of Justice over claims against the Iranian Red Crescent Society. *Journal of Rescue and Relief*, ۱۰(۱), ۱۱۱–۱۲٤. [In Persian]

Allen, P., Hughes, D., Vincent-Jones, P., Petsoulas, C., Doheny, S., & Roberts, J. A. (۲۰۱٤). Public Contracts as Accountability Mechanisms: Assuring quality in

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-10-15]

public health care in England and Wales. *Public Management Review*, ۱۸(۱), ۲۰–۳۹. https://doi.org/۱۰,۱۰۸۰/۱٤۷۱۹۰۳۷,۲۰۱٤,۹۵۷۳٤۱

Andersen, O. J., & Torsteinsen, H. (۲۰۱٤). "The Master of the House"—Agencies in Municipal Service Provision: Balancing Autonomy and Accountability. *Administration & Society*, ٤۹(۵), ۷۳۰–۷۵۲. https://doi.org/۱۰,۱۱۷۷/۰۰۹۵۳۹۹۷۱٤۵۵۵۷٤۹

Bach, T., van Thiel, S., Hammerschmid, G., & Steiner, R. (۲۰۱٦). Administrative tradition and management reforms: A comparison of agency chief executive accountability in four Continental Rechtsstaat countries. *Public Management Review*, ۱۹(٦), ۷٦۵–۷۸٤. https://doi.org/۱۰,۱۰۸۰/۱٤۷۱۹۰۳۷,۲۰۱٦,۱۲۱۰۲۰۵

Bertelli, A. M. (۲۰۰٦). Delegating to the Quango: Ex Ante and Ex Post Ministerial Constraints. *Governance*, ۱۹(۲), ۲۲۹–۲٤۹. https://doi.org/۱۰,۱۱۱۱/j.۱٤٦۸-۰٤۹۱,۲۰۰٦,۰۰۳۱۳.x

Braun, V., & Clarke, V. (۲۰۰٦). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, ۳(۲), ۷۷–۱۰۱. https://doi.org/۱۰,۱۱۹۱/۱٤۷۸۰۸۸۷۰٦qp۰٦۳oa

Brummel, L. (۲۰۲۳). Stakeholder involvement as a form of accountability? Perspectives on the accountability function of stakeholder bodies in Dutch public agencies. *Public Policy and Administration*, ٤۰(۱), ۲۷–٤۹. https://doi.org/۱۰,۱۱۷۷/۰۹۵۲۰۷٦۷۲۳۱۲۰۳۲۸۳

Cuadrado-Ballesteros, B., & Bisogno, M. (۲۰۲۰). Public sector accounting reforms and the quality of governance. P*ublic Money & Management*, ٤۱(۲), ۱۰۷–۱۱۷. https://doi.org/۱۰,۱۰۸۰/۰۹۵٤۰۹٦۲,۲۰۲۰,۱۷۲٤٦٦۵

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (۲۰۱۵). The New Public Service: Serving, Not Steering (٤th ed.). Routledge. https://doi.org/۱۰,٤۳۲٤/۹۷۸۱۳۱۵۷۰۹۷٦۵

Flinders, M. (۲۰۰٤). Distributed Public Governance in Britain. *Public Administration*, ۸۲(٤), ۸۸۳–۹۰۹. https://doi.org/۱۰,۱۱۱۱/j.۰۰۳۳-۳۲۹۸,۲۰۰٤,۰۰٤۲۳.x

Gore, O., McDermott, I., Checkland, K., Allen, P., & Moran, V. (۲۰۲۰). Discretion drift in primary care commissioning in England: Towards a conceptualization of hybrid accountability obligations. *Public Administration*, ۹۸(۲), ۲۹۱–۳۰۷. https://doi.org/۱۰,۱۱۱۱/padm.۱۲۵۵٤

Hammond, J., Speed, E., Allen, P., McDermott, I., Coleman, A., & Checkland, K. (۲۰۱۹). Autonomy, accountability, and ambiguity in arm's-length meta-governance: The case of NHS England. *Public Management Review*, ۲۱(۸), ۱۱٤۸–۱۱٦۹. https://doi.org/۱۰,۱۰۸۰/۱٤۷۱۹۰۳۷,۲۰۱۸,۱۵٤٤٦٦۰

Hosseinipour-Ardakani, M. (۲۰۱۱). A perspective on the dimensions of constitutional law of the Islamic Republic of Iran: On the status and jurisdiction of institutions outside the three branches of power – Part one: The status and legal framework governing public non-governmental institutions and entities (No.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-10-15]

۱۱۰۸۱). Parliament Research Center. https://rc.majlis.ir/fa/report/show/۸۰۰۱۵۵ [In Persian]

Khaleghi, A., & Mirzaei Monfared, G. (۲۰۱۸). Legal Analysis of the transparency of public institutions. *Journal of Securities Exchange*, ۱۱(٤۱), ٦۸–۹۸. https://doi.org/۱۰,۲۲۰۳٤/jse.۲۰۱۸,۱۱۱۲۲ [In Persian]

Koop, C. (۲۰۱٤). Theorizing and explaining voluntary accountability. *Public Administration*, ۹۲(۳), ٥٦٥–٥۸۱. https://doi.org/۱۰,۱۱۱۱/padm.۱۲۰٥۸

Koppell, J. G. (۲۰۰٥). Pathologies of Accountability: ICANN and the Challenge of "Multiple Accountabilities Disorder." *Public Administration Review*, ٦٥(۱), ۹٤–۱۰۸. https://doi.org/۱۰,۱۱۱۱/j.۱٥٤۰-٦۲۱۰,۲۰۰٥,۰۰٤۳٤.x

Langer, J. (۲۰۲۱). David Billis and Colin Rochester: Handbook on Hybrid Organisations. *Nonprofit Policy Forum*, ۱۲(۳), ٤۹۷–٥۰۳. https://doi.org/۱۰,۱٥۱٥/npf-۲۰۲۱-۰۰۰٥

Loozekoot, A., & Dijkstra, G. (۲۰۱٥). Public accountability and the Public Expenditure and Financial Accountability tool: An assessment. *International Review of Administrative Sciences*, ۸۳(٤), ۸۰٦–۸۲٥. https://doi.org/۱۰,۱۱۷۷/۰۰۲۰۸٥۲۳۱٥٥۹۷۷۷۳

Maggetti, M., & Papadopoulos, Y. (۲۰۲۲). Happily unaccountable? Perceptions of accountability by public managers. *Public Policy and Administration*, ۳۸(٤), ۳۸۱–٤۰٤. https://doi.org/۱۰,۱۱۷۷/۰۹٥۲۰۷٦۷۲۲۱۰۷٤٤۸۷

Mechkova, V., Lührmann, A., & Lindberg, S. I. (۲۰۱۹). The Accountability Sequence: From De-Jure to De-Facto Constraints on Governments. S*tudies in Comparative International Development*, ٥٤(۱), ٤۰–۷۰. https://doi.org/۱۰,۱۰۰۷/s۱۲۱۱٦-۰۱۸-۹۲٦۲-٥

Moradkhani, F., & Saadati, B. (۲۰۲۳). Legal status of revolutionary institutions in Iran's administrative legal system. *The Quarterly Journal of Judicial Law Views*, ۲٤(۸۸), ۱۰۳–۱۲۳. [In Persian]

Mulaee, A., & Bandeali, F. (۲۰۲۰). Nature research and status of "non-governmental public institutions": Challenges and opportunities. *Majlis and Rahbord*, ۲۷(۱۰۲), ۲٦۷–۲۹٤. [In Persian]

Negash, M., & Hassan, S. (۲۰۲۳). Rethinking accountability in developing countries: An institutional pillars perspective. *Management Research Review*, ٤۷(٤), ٦٤۳–٦۷۰. https://doi.org/۱۰,۱۱۰۸/MRR-۱۲-۲۰۲۲-۰۸۹۲

Overman, S., Van Genugten, M., & Van Thiel, S. (۲۰۱٥). Accountability after atructural disaggregation: Comparing agency accountability arrangements. *Public Administration*, ۹۳(٤), ۱۱۰۲–۱۱۲۰. https://doi.org/۱۰,۱۱۱۱/padm.۱۲۱۸٥

Payne, G. T., & Petrenko, O. V. (۲۰۱۹). Agency Theory in Business and Management Research. In Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. https://doi.org/۱۰,۱۰۹۳/acrefore/۹۷۸۰۱۹۰۲۲٤۸٥۱,۰۱۳,٥

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-10-15]

Payne, T., & Skelcher, C. (۱۹۹۷). Explaining Less Accountability: The Growth of Local Quangos. *Public Administration*, ۷۵(۲), ۲۰۷–۲۲۵. https://doi.org/۱۰,۱۱۱۱/۱٤٦۷-۹۲۹۹,۰۰۰۵۷

Perobelli, E., Cappellaro, G., & Saporito, R. (۲۰۲٤). Public–private hybrid organisations in the public sector: Evidence and future directions from a systematic literature review. P*ublic Management Review*, ۱–۲۸. https://doi.org/۱۰,۱۰۸۰/۱٤۷۱۹۰۳۷,۲۰۲٤,۲۳٦۵۲٤٤

Qarahanlou, M. (۲۰۲۳). Definition and scope of public non-governmental institutions and entities (No. ۱۹۳٤۳). Parliament Research Center. https://rc.majlis.ir/fa/report/show/۱۷۸۵۱۹۰ [In Persian]

Rabbi, M. F., & Sabharwal, M. (۲۰۲٤). Understanding Accountability Overload: Concept and Consequences in Public Sector Organizations. *International Journal of Public Administration*, ٤۸(۲), ۱۱۵–۱۳۳. https://doi.org/۱۰,۱۰۸۰/۰۱۹۰۰٦۹۲,۲۰۲٤,۲۳۱٦۱۳۷

Razavi, S. M., Ghasemi, D., & Pajoman, S. H. (۲۰۲۳). The nature of public non-governmental organizations of the Foundation of the Oppressed of the Islamic Revolution in international law and Iranian law. *Legal Civilization*, ۵(۱۳). https://doi.org/۱۰,۲۲۰۳٤/lc.۲۰۲۳,۱٦۵۲۸۵ [in Persian]

Schillemans, T., & Bovens, M. (۲۰۱۹). Governance, accountability and the role of public sector boards. *Policy & Politics*, ٤۷(۱), ۱۸۷–۲۰٦. https://doi.org/۱۰,۱۳۳۲/۰۳۰۵۵۷۳۱۸X۱۵۲۹٦۵۲٦٤۹۰۸۱۰

Schillemans, T., & Busuioc, M. (۲۰۱۵). Predicting Public Sector Accountability: From Agency Drift to Forum Drift. *Journal of Public Administration Research and Theory*, ۲۵(۱), ۱۹۱–۲۱۵. https://doi.org/۱۰,۱۰۹۳/jopart/muu۰۲٤

Schillemans, T., Overman, S., Fawcett, P., Flinders, M., Fredriksson, M., Laegreid, P., Maggetti, M., Papadopoulos, Y., Rubecksen, K., Rykkja, L. H., Salomonsen, H. H., Smullen, A., Verhoest, K., & Wood, M. (۲۰۲۱). Conflictual Accountability: Behavioral Responses to Conflictual Accountability of Agencies. *Administration & Society*, ۵۳(۸), ۱۲۳۲–۱۲٦۲. https://doi.org/۱۰,۱۱۷۷/۰۰۹۵۳۹۹۷۲۱۱۰۰٤٦۰٦

Schillemans, T., Overman, S., Flinders, M., Laegreid, P., Maggetti, M., Papadopoulos, Y., & Wood, M. (۲۰۲٤). Public sector accountability styles in Europe comparing accountability and control of agencies in the Netherlands, Norway, Switzerland and the UK. *Public Policy and Administration*, ۳۹(۱), ۱۲۵–۱٤٦. https://doi.org/۱۰,۱۱۷۷/۰۹۵۲۰۷٦۷۲۲۱۰۹۸۲۹۲

Shahbazi, L., Markaz Malmiri, A., Shams, E., & Barzegar, A. (۲۰۲۲). The survey study on disclosure of financial data of corporations and economic entities. *Journal of Securities Exchange*, ۱٤(۵٦), ۲٦۸–۲٤۵. https://doi.org/۱۰,۲۲۰۳٤/jse.۲۰۲۰,۱۱۲٦۳,۱٤۷۱[In Persian]

Sheikhi, P., & Moradkhani, F. (۲۰۲۰). Financial supervision challenges in public non-governmental institutions and entities (a case study of the Foundation of

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-10-15]

Martyrs and Veterans Affairs). *Administrative Law*, ۷(۲۱), ۱۹۹–۲۲۶. https://doi.org/۱۰,۲۹۲۵۲/qjal.۷,۲۱,۱۹۹ [In Persian]

Sheppard, G., & Beck, M. (۲۰۲۰). Stakeholder engagement and the future of Irish public–private partnerships. *International Review of Administrative Sciences*, ۸۸(۳), ۸۴۳–۸۶۱. https://doi.org/۱۰,۱۱۷۷/۰۰۲۰۸۵۲۳۲۰۹۷۱۶۹۲

Sheppard, G., & Beck, M. (۲۰۲۳). Transparency trade-offs in the operation of national Public Private Partnership units: The case of Ireland's National Development Finance Agency. *Journal of Accounting and Public Policy*, ۴۲(۴), ۱۰۷۱۱۱. https://doi.org/۱۰,۱۰۱۶/j.jaccpubpol.۲۰۲۳,۱۰۷۱۱۱

Tavits, M., & Annus, T. (۲۰۰۶). Agencification in Estonia. *Public Administration and Development*, ۲۶(۱), ۳–۱۴. https://doi.org/۱۰,۱۰۰۲/pad.۳۷۱

Tran, Y. T., Nguyen, N. P., & Hoang, T. C. (۲۰۲۱). The role of accountability in determining the relationship between financial reporting quality and the performance of public organizations: Evidence from Vietnam. *Journal of Accounting and Public Policy*, ۴۰(۱), ۱۰۶۸۰۱. https://doi.org/۱۰,۱۰۱۶/j.jaccpubpol.۲۰۲۰,۱۰۶۸۰۱

Van Genugten, M., Van Thiel, S., & Voorn, B. (۲۰۲۰). Local governments and their arm's length bodies. *Local Government Studies*, ۴۶(۱), ۱–۲۱. https://doi.org/۱۰,۱۰۸۰/۰۳۰۰۳۹۳۰,۲۰۱۹,۱۶۶۷۷۷۴

Yamamoto, K. (۲۰۰۶). Performance of semi-autonomous public bodies: Linkage between autonomy and performance in Japanese agencies. *Public Administration and Development*, ۲۶(۱), ۳۵–۴۴. https://doi.org/۱۰,۱۰۰۲/pad.۳۶۹

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-10-15]