



شناسایی و اولویت‌بندی مولفه‌ها و شاخص‌های نظام پاسخگویی در دانشگاه آزاد اسلامی

محمدرضا هاشمی ^۱	تاریخ چاپ نهایی: ۱ اسفند ۱۴۰۶	شیوه استناددهی: هاشمی، محمدرضا، قره داغی، رستم، تقوایی، رضا، و بیات، بهروز. (۱۴۰۶). شناسایی و اولویت‌بندی مولفه‌ها و شاخص‌های نظام پاسخگویی در دانشگاه آزاد اسلامی. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۵(۶)، ۱-۲۶.
رستم قره داغی ^{*۲}	تاریخ چاپ اولیه: ۲۶ خرداد ۱۴۰۵	
رضا تقوایی مترجم ^۳	تاریخ پذیرش: ۶ خرداد ۱۴۰۵	
بهروز بیات مترجم ^۴	تاریخ بازنگری: ۱ خرداد ۱۴۰۵	
	تاریخ ارسال: ۱ اسفند ۱۴۰۴	

چکیده

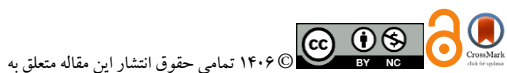
هدف پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر نظام پاسخگویی در دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس ابعاد زمینه‌ای، ساختاری و محتوایی بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-تحلیلی و پیمایشی بود. جامعه پژوهش شامل خبرگان حوزه مدیریت دولتی و آموزش عالی بود که با روش هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها از طریق پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر تکنیک دلفی گردآوری شد و در چند مرحله تا دستیابی به اجماع خبرگان ادامه یافت. به منظور بررسی روایی ابزار از آزمون‌های KMO و کرویت بارتلت استفاده شد که نتایج نشان‌دهنده کفایت نمونه‌گیری و مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل بود. همچنین برای اولویت‌بندی شاخص‌ها از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) استفاده شد. در این پژوهش، عوامل زمینه‌ای، ساختاری و محتوایی به عنوان ابعاد اصلی نظام پاسخگویی مورد تحلیل قرار گرفتند. یافته‌های پژوهش نشان داد که عامل زمینه‌ای با ۵۴.۱ درصد بیشترین تأثیر را بر نظام پاسخگویی داشته است، در حالی که عامل ساختاری ۳۰.۶ درصد و عامل محتوایی ۱۵.۳ درصد از تأثیر کل را به خود اختصاص دادند. در میان شاخص‌های مورد بررسی، تمرکزگرایی با امتیاز ۰.۰۹۰ در رتبه نخست قرار گرفت. همچنین شاخص‌هایی نظیر خلأ قانونی و فرا قانونی، عدم اعتماد، ساختار قدرت در سازمان، ناکارآمدی فرایند پاسخگویی و فرهنگ سازمانی نامناسب از مهم‌ترین عوامل اثرگذار شناسایی شدند. نتایج دلفی نشان داد که خبرگان بر اهمیت شفافیت، پاسخگویی سازمانی، بهبود نظام ارزیابی عملکرد و تقویت ساختارهای مدیریتی تأکید ویژه دارند. نتایج پژوهش بیانگر آن است که استقرار نظام پاسخگویی مؤثر در دانشگاه آزاد اسلامی مستلزم اصلاح ساختارهای مدیریتی، کاهش تمرکزگرایی، ارتقای شفافیت، تقویت فرهنگ سازمانی و بازنگری در قوانین و فرایندهای اجرایی است. همچنین توجه به نیازها و مطالبات ذی‌نفعان، بهبود سازوکارهای نظارت و ارزیابی و توسعه پاسخگویی نهادی می‌تواند زمینه ارتقای کارآمدی مدیریتی و افزایش اعتماد عمومی به نظام آموزش عالی را فراهم سازد.

واژگان کلیدی: پاسخگویی، دانشگاه آزاد اسلامی، حکمرانی خوب، ساختار سازمانی، تمرکزگرایی، تحلیل سلسله‌مراتبی

مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران
۲. گروه مدیریت دولتی، واحد میانه، دانشگاه آزاد اسلامی، میانه، ایران
۳. گروه مدیریت، واحد تویسرکان، دانشگاه آزاد اسلامی، تویسرکان، ایران
۴. گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

پست الکترونیکی: Rostam_gharehdaghi@iau.ac.ir



© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به

نویسنده است.

انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



Identification and Prioritization of the Components and Indicators of the Accountability System in Islamic Azad University

Mohamadreza Hashemi ¹ Rostam Gharadaghi ^{2*} Reza Taghvaei ³ Behrooz Bayat ⁴	Submit Date: 20 February 2026 Revise Date: 22 May 2026 Accept Date: 27 May 2026 Initial Publish: 16 June 2026 Final Publish: 20 February 2028	How to cite: Hashemi, M., Gharadaghi, R., Taghvaei, R., & Bayat, B. (2027). Identification and Prioritization of the Components and Indicators of the Accountability System in Islamic Azad University. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 5(6), 1-26.
---	---	--

Abstract

The present study aimed to identify and prioritize the components and indicators affecting the accountability system in Islamic Azad University based on contextual, structural, and content-related dimensions. This study was applied in terms of purpose and descriptive-analytical and survey-based in terms of methodology. The participants consisted of experts in public administration and higher education selected through purposive sampling. Data were collected using a researcher-made questionnaire designed based on the Delphi technique, and several rounds were conducted until expert consensus was achieved. The validity of the instrument was confirmed using the KMO and Bartlett's sphericity tests, indicating the adequacy of the sample and suitability of the data for analysis. The Analytic Hierarchy Process (AHP) was employed to prioritize the identified indicators. Contextual, structural, and content-related factors were examined as the major dimensions of the accountability system. The findings demonstrated that contextual factors had the greatest impact on the accountability system with 54.1% of the total effect, while structural and content-related factors accounted for 30.6% and 15.3%, respectively. Among the studied indicators, centralization ranked first with a score of 0.090. In addition, indicators such as legal and extra-legal gaps, lack of trust, organizational power structure, inefficiency in accountability processes, and inappropriate organizational culture were identified as the most influential factors. Delphi results further indicated that experts emphasized the importance of transparency, organizational accountability, performance evaluation systems, and strengthening managerial structures. The results suggest that establishing an effective accountability system in Islamic Azad University requires reforming managerial structures, reducing centralization, improving transparency, strengthening organizational culture, and revising legal and executive procedures. Furthermore, addressing stakeholders' needs and expectations, improving monitoring and evaluation mechanisms, and promoting institutional accountability can enhance managerial effectiveness and increase public trust in the higher education system.

Keywords: *Accountability, Islamic Azad University, Good Governance, Organizational Structure, Centralization, Analytic Hierarchy Process*

Authors' Information:

Rostam_gharehdaghi@iau.ac.ir

1. Department of Public Administration, Ha.C., Islamic Azad University, Hamedan, Iran
2. Department of Government Management, Mi.C., Islamic Azad University, Miyaneh, Iran
3. Department of Management, Tu.C., Islamic Azad University, Tuyserkan, Iran
4. Department of Knowledge and Information Science, Ha.C., Islamic Azad University, Hamedan, Iran



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

مقدمه

پاسخگویی به عنوان یکی از بنیادی‌ترین مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب، در دهه‌های اخیر به یکی از محورهای اصلی تحول در نظام‌های مدیریتی، اداری و آموزشی تبدیل شده است. در فضای پیچیده و متحول کنونی، سازمان‌ها دیگر تنها بر اساس میزان دستیابی به اهداف درون‌سازمانی ارزیابی نمی‌شوند، بلکه میزان شفافیت، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی به ذی‌نفعان و نحوه تعامل آنان با محیط پیرامونی نیز به عنوان شاخص‌های اساسی کارآمدی سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. در این میان، دانشگاه‌ها به عنوان نهادهای مولد دانش، تربیت‌کننده سرمایه انسانی و بازیگران کلیدی توسعه اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی، بیش از سایر سازمان‌ها نیازمند استقرار سازوکارهای پاسخگویی هستند. تغییر انتظارات جامعه از نظام آموزش عالی، گسترش مطالبات عمومی، افزایش نقش دانشگاه‌ها در حل مسائل اجتماعی و ضرورت شفافیت عملکردی، موجب شده است که پاسخگویی به یکی از الزامات اساسی مدیریت دانشگاهی تبدیل شود (Kroujdehi et al., 2021; Mousavi Eskanrood & Gharadaghi, 2020).

در ادبیات مدیریت دولتی، پاسخگویی به معنای تعهد سازمان‌ها و مدیران در قبال تصمیمات، اقدامات و پیامدهای عملکرد خود در برابر ذی‌نفعان تعریف می‌شود. این مفهوم علاوه بر بعد قانونی و اداری، دارای ابعاد اخلاقی، اجتماعی و حرفه‌ای نیز هست و در واقع نوعی سازوکار کنترل و نظارت برای جلوگیری از انحرافات سازمانی و افزایش اعتماد عمومی محسوب می‌شود (Rangriz, 2020). پاسخگویی در نظام‌های نوین حکمرانی، دیگر صرفاً به ارائه گزارش عملکرد محدود نیست، بلکه فرآیندی چندبعدی است که شفافیت، عدالت، مشارکت، ارزیابی عملکرد، مسئولیت‌پذیری و قابلیت پاسخ به مطالبات محیطی را در بر می‌گیرد (Araei & Ghasemi, 2020; Saldanha et al., 2022). از این رو، سازمان‌هایی که فاقد نظام پاسخگویی کارآمد هستند، معمولاً با کاهش اعتماد عمومی، ناکارآمدی مدیریتی، ضعف مشروعیت و افزایش تعارضات سازمانی مواجه می‌شوند (Geramian, 2020).

با ظهور پارادایم حکمرانی خوب، توجه به پاسخگویی به عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت عمومی نوین افزایش یافت. حکمرانی خوب بر اصولی همچون شفافیت، مشارکت، قانون‌مداری، عدالت، اثربخشی و پاسخگویی تأکید دارد و هدف آن ایجاد سازوکاری است که در آن دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی بتوانند در فرآیند اداره امور عمومی نقش فعال ایفا کنند (Mousavi Eskanrood & Gharadaghi, 2020). در چنین چارچوبی، پاسخگویی نه تنها ابزاری برای نظارت بر عملکرد سازمان‌ها، بلکه عاملی برای ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری و افزایش سرمایه اجتماعی محسوب می‌شود (Davoodi et al., 2019). بررسی‌ها نشان می‌دهد که هرچه سطح پاسخگویی سازمانی بالاتر باشد، میزان اعتماد ذی‌نفعان، رضایت عمومی و مشروعیت نهادی نیز افزایش می‌یابد (Ahmadi & Ebrahimi Ghaleh Ghazi, 2020).

در حوزه آموزش عالی، مفهوم پاسخگویی طی سال‌های اخیر اهمیت دوچندانی یافته است. دانشگاه‌ها در گذشته بیشتر به‌عنوان نهادهایی مستقل و نخبه‌گرا شناخته می‌شدند که تمرکز اصلی آن‌ها بر آموزش و پژوهش بود؛ اما امروزه انتظار می‌رود که علاوه بر ایفای نقش علمی، نسبت به مسائل اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و نیازهای بازار کار نیز پاسخگو باشند (Rajabzadeh et al., 2020). گسترش آموزش عالی، افزایش هزینه‌های دانشگاهی، رقابت میان مراکز آموزشی و افزایش انتظارات جامعه، موجب شده است که دانشگاه‌ها ناچار به بازنگری در ساختارها و سازوکارهای مدیریتی خود شوند (Yi & Kim, 2019). بر این اساس، پاسخگویی دانشگاهی شامل ابعادی نظیر شفافیت در تصمیم‌گیری، پاسخ به نیازهای دانشجویان، ارتقای کیفیت آموزشی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، عدالت آموزشی و پاسخگویی مالی است (Rajabzadeh et al., 2021).

دانشگاه آزاد اسلامی به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین نظام‌های آموزش عالی در ایران، نقشی مهم در توسعه علمی و تربیت نیروی انسانی ایفا می‌کند. گستردگی جغرافیایی، تنوع واحدهای دانشگاهی، تعداد بالای دانشجویان و وابستگی بخش عمده درآمدهای این دانشگاه به شهریه دانشجویان، موجب شده است که موضوع پاسخگویی در این نهاد اهمیت ویژه‌ای پیدا کند. در شرایطی که رقابت میان دانشگاه‌ها افزایش یافته و انتظارات جامعه نسبت به کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی بیشتر شده است، وجود یک نظام پاسخگویی کارآمد می‌تواند به افزایش اعتماد عمومی، ارتقای کیفیت خدمات و بهبود کارآمدی مدیریتی کمک کند (Rajabzadeh et al., 2021).

با وجود اهمیت پاسخگویی، بسیاری از سازمان‌های آموزشی و دانشگاهی با چالش‌ها و موانع متعددی در این زمینه مواجه هستند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تمرکزگرایی، ضعف قوانین و مقررات، نبود شفافیت، ساختارهای ناکارآمد، ضعف فرهنگ سازمانی، کمبود مشارکت ذی‌نفعان و ناکارآمدی نظام ارزیابی عملکرد از جمله مهم‌ترین موانع تحقق پاسخگویی در سازمان‌ها هستند (Dehghanpour Farashah et al., 2022; Olafti et al., 2021). همچنین برخی مطالعات بر این نکته تأکید دارند که عدم وجود معیارهای مشخص برای ارزیابی عملکرد و نبود سازوکارهای نظارتی مناسب، موجب کاهش اثربخشی نظام پاسخگویی می‌شود (Sotoudeh & Tavaghoghi, 2021).

در سازمان‌های دولتی و آموزشی، ساختارهای بوروکراتیک نیز یکی از موانع اصلی پاسخگویی محسوب می‌شوند. بروکراسی شدید، تمرکز قدرت، پیچیدگی فرایندهای اداری و ضعف هماهنگی میان واحدها، زمینه کاهش شفافیت و افزایش ابهام در مسئولیت‌ها را فراهم می‌کند (Khatam et al., 2020). این وضعیت نه تنها موجب کاهش کارآمدی سازمانی می‌شود، بلکه اعتماد ذی‌نفعان را نیز تضعیف می‌کند. در این میان، نقش مدیران در ایجاد فرهنگ پاسخگویی بسیار مهم است؛ زیرا مدیران پاسخگو می‌توانند از طریق تقویت شفافیت، مشارکت و عدالت سازمانی، زمینه ارتقای عملکرد سازمان را فراهم کنند (Khayat Moghadam et al., 2019).

از سوی دیگر، پاسخگویی ارتباط مستقیمی با عدالت سازمانی و سلامت روانی کارکنان دارد. مطالعات نشان داده‌اند که وجود عدالت در سازمان، موجب افزایش مسئولیت‌پذیری و تعهد کارکنان می‌شود و در مقابل، بی‌عدالتی سازمانی می‌تواند منجر به کاهش انگیزش، افزایش تعارضات و افت

عملکرد شود (Ramezanpour et al., 2021). همچنین ثبات روانی و احساس مسئولیت فردی از جمله عوامل مؤثر بر پاسخگویی کارکنان و اعضای هیئت علمی محسوب می‌شود (Shlaga, 2025). در محیط‌های دانشگاهی، پاسخگویی زمانی به صورت مؤثر تحقق می‌یابد که میان ساختارهای مدیریتی، فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های فردی کارکنان هماهنگی وجود داشته باشد.

در سال‌های اخیر، تحولات فناورانه و گسترش فناوری‌های دیجیتال نیز ابعاد جدیدی از پاسخگویی را ایجاد کرده‌اند. توسعه خدمات الکترونیک، هوش مصنوعی و سامانه‌های هوشمند، موجب افزایش انتظارات جامعه نسبت به شفافیت و دسترسی آزاد به اطلاعات شده است (Saldanha et al., 2022). در حوزه آموزش عالی نیز استفاده از فناوری‌های نوین می‌تواند فرآیندهای پاسخگویی را تسهیل کرده و زمینه ارزیابی دقیق‌تر عملکرد دانشگاه‌ها را فراهم کند. در همین راستا، رهبری مسئولانه و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در مدیریت دانشگاهی، از عوامل مهم ارتقای پاسخگویی در مؤسسات آموزش عالی شناخته شده است (Khairullah, 2025).

بررسی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که مطالعات متعددی به تبیین ابعاد پاسخگویی در سازمان‌های دولتی، ورزشی، درمانی و آموزشی پرداخته‌اند، اما پژوهش‌های اندکی به صورت جامع به شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های نظام پاسخگویی در دانشگاه آزاد اسلامی پرداخته‌اند. برخی پژوهش‌ها بیشتر بر جنبه‌های اجتماعی پاسخگویی تمرکز داشته‌اند (Ahmadi et al., 2019; Jokar, 2022)، در حالی که برخی دیگر بر موانع ساختاری و قانونی تأکید کرده‌اند (Fazelinejad & Shafiei Sardasht, 2021; Nabizadeh & Manouchehri, 2020). همچنین در برخی مطالعات، ظرفیت‌سازی سازمانی و پاسخگویی دانشگاه‌ها در قبال انتظارات اجتماعی مورد بررسی قرار گرفته است (Rajabzadeh et al., 2020, 2021). با این حال، همچنان خلأ پژوهشی در زمینه ارائه یک چارچوب جامع برای شناسایی و اولویت‌بندی عوامل زمینه‌ای، ساختاری و محتوایی نظام پاسخگویی در دانشگاه آزاد اسلامی وجود دارد.

از منظر نظری، پاسخگویی را می‌توان پدیده‌ای چندبعدی دانست که تحت تأثیر عوامل قانونی، اجتماعی، فرهنگی، مدیریتی و سازمانی قرار دارد (Kianfar et al., 2021). بر این اساس، برای استقرار یک نظام پاسخگویی مؤثر، لازم است تمامی این ابعاد به صورت یکپارچه مورد توجه قرار گیرند. نبود چنین رویکردی می‌تواند منجر به شکل‌گیری نظام‌های پاسخگویی صوری و غیراثربخش شود که صرفاً بر گزارش‌دهی اداری تمرکز دارند و توانایی پاسخ به مطالبات واقعی ذی‌نفعان را ندارند (Araei & Ghasemi, 2020).

علاوه بر این، امروزه مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها نیز به یکی از ابعاد مهم پاسخگویی تبدیل شده است. سازمان‌ها دیگر تنها در برابر عملکرد مالی خود مسئول نیستند، بلکه باید نسبت به پیامدهای اجتماعی، فرهنگی و انسانی فعالیت‌های خود نیز پاسخگو باشند (Shakeri Ardakani et al., 2025). این موضوع در دانشگاه‌ها اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا دانشگاه‌ها علاوه بر تولید دانش، در شکل‌دهی ارزش‌ها، فرهنگ و توسعه اجتماعی

نقش دارند. از این‌رو، تقویت پاسخگویی در دانشگاه آزاد اسلامی می‌تواند زمینه ارتقای سرمایه اجتماعی، افزایش اعتماد عمومی و بهبود کیفیت آموزش عالی را فراهم سازد.

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های نظام پاسخگویی در دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس ابعاد زمینه‌ای، ساختاری و محتوایی انجام شد.

روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-تحلیلی بود که با رویکرد پیمایشی انجام شد. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت دولتی، سیاست‌گذاری آموزشی و آموزش عالی بود که دارای تجربه علمی و اجرایی در حوزه نظام‌های پاسخگویی و حکمرانی دانشگاهی بودند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری انجام گرفت و در نهایت ۲۰ نفر از خبرگان در فرایند پژوهش مشارکت داشتند. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش دلفی و فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی انجام شد. در مرحله نخست، از طریق مطالعه مبانی نظری، مقالات علمی، پایان‌نامه‌ها و منابع فارسی و لاتین، عوامل، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با نظام پاسخگویی استخراج گردید. سپس شاخص‌های شناسایی شده در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار گرفت و طی سه مرحله دلفی، شاخص‌ها پالایش و نهایی شدند تا اجماع نظری میان خبرگان حاصل گردد. پس از نهایی شدن شاخص‌ها، از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) به منظور اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های نظام پاسخگویی در دانشگاه آزاد اسلامی استفاده شد.

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه محقق‌ساخته بود که بر اساس یافته‌های حاصل از مرور ادبیات پژوهش و نظرات خبرگان طراحی شد. پرسشنامه شامل شاخص‌های مرتبط با ابعاد زمینه‌ای، ساختاری و محتوایی نظام پاسخگویی بود و گویه‌های آن بر مبنای طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از «خیلی کم» تا «خیلی زیاد» تنظیم گردید. در مرحله نخست، شاخص‌های اولیه استخراج و در قالب پرسشنامه دلفی تدوین شد و پس از توزیع میان خبرگان، با دریافت دیدگاه‌ها و پیشنهادها اصلاحی، گویه‌های غیرضروری حذف و برخی شاخص‌ها ادغام شدند. این فرایند تا دستیابی به اجماع خبرگان ادامه یافت. به منظور بررسی روایی ابزار پژوهش، از آزمون کفایت نمونه‌برداری **KMO** و آزمون کرویت بارتلت استفاده شد که نتایج آن نشان‌دهنده مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل بود. همچنین پایایی پرسشنامه از طریق هم‌مانگی و ثبات پاسخ‌های خبرگان در مراحل مختلف دلفی مورد تأیید قرار گرفت.

تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. در بخش توصیفی، از شاخص‌هایی نظیر فراوانی، درصد فراوانی و میانگین وزنی برای بررسی میزان توافق خبرگان نسبت به شاخص‌های پژوهش استفاده شد. در بخش استنباطی، برای بررسی کفایت داده‌ها از آزمون‌های **KMO** و کرویت بارتلت بهره گرفته شد. همچنین به منظور پالایش شاخص‌ها و دستیابی به اجماع نظری از تکنیک دلفی استفاده گردید و در نهایت برای

تعیین اولویت و وزن هر یک از عوامل، مؤلفه‌ها و شاخص‌های نظام پاسخگویی، فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) به کار گرفته شد. تمامی تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای مرتبط با تحلیل آماری و تصمیم‌گیری چندمعیاره انجام شد.

یافته‌ها

در ابتدا موانع پاسخگویی به دست آمده از مرور ادبیات پژوهش گزارش شده است.

جدول ۱. بررسی موانع پاسخگویی از دیدگاه اندیشمندان مختلف

محقق/محققان	سال	عامل	مؤلفه	شاخص
دهقانپور فریاد و همکاران	۱۴۰۱	محتوایی	سازمانی	فقدان فرهنگ سازمانی مناسب
آراسته و همکاران	۱۴۰۰			ناکارآمدی مدیران
				فقدان سیستم اطلاعات کارآمد
				فقدان مهارت لازم
اسپیلا ^۱	۲۰۱۲			عدم ریسک پذیری
شاهبندزاده و پوونوروزی	۱۳۹۳			عدم انعطاف پذیری
رمضانپور و همکاران	۱۴۰۰			کمبود عدالت سازمانی
رزنده ^۲	۲۰۱۰			
رجب زاده و همکاران	۱۳۹۹			عدم ظرفیت سازی سازمانی
نبی زاده اربابی و منوچهری	۱۳۹۹			ابهامات و آسیب‌های موجود در دستگاه‌های اداری
محمسیان راد و قدیمی	۱۳۸۸			فرمالیسم اداری
				تضاد حرف و عمل
جعفری و همکاران	۱۴۰۰			ضعف در اعمال به موقع تنبیهات
				نامتنبای بودن تنبیهات
				ضعف کارایی صحیح برخی از مقامات و مدیران
				در ارتکاب به تخلفات اداری کارکنان
				ضعف ثبت کلیه فرایندهای رسیدگی به تخلفات
				اداری در پرونده متخلفین
				ضعف ثبت مستندات به صورت الکترونیکی در پرونده تخلفاتی
				ضعف ابلاغ به موقع تنبیهات انضباطی به شخص متخلف و ثبت در پرونده‌ها به منظور جلوگیری از تخلفات مشابه
کوه محمدی و نعمتی	۱۴۰۲		مدیریت منابع انسانی	فرسودگی شغلی کارکنان
رجب‌زاده و همکاران	۱۴۰۰			نامناسب بودن دوره‌های آموزشی
				کاهش روحیه کارکنان
				تخصیص نبودن فرایندهای سازمانی

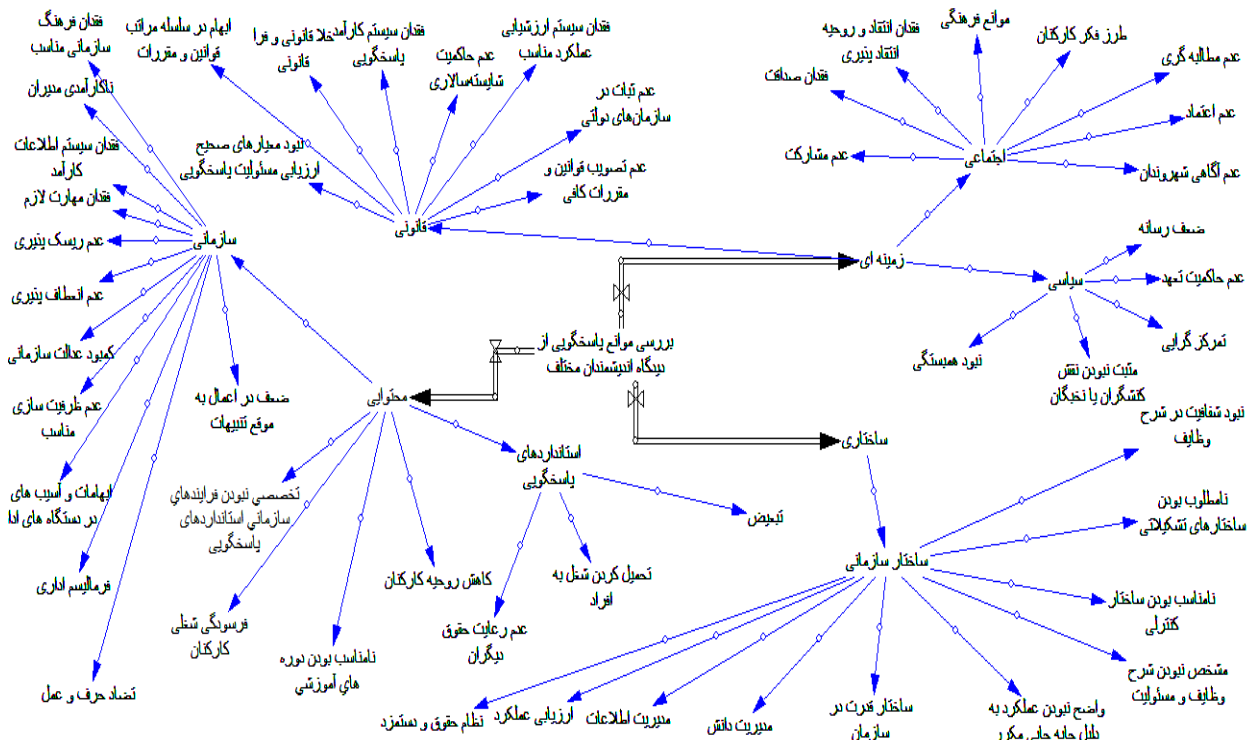
^۱ Speziale

^۲ Rezende

احمدی و ابراهیمی قلعه قاضی	۱۳۹۹	استانداردهای پاسخگویی	عدم رعایت حقوق دیگران تحمیل کردن شغل به افراد تبعیض
اسکندری و همکاران	۱۳۹۵	ساختاری	ساختار سازمانی
			نظام حقوق و دستمزد ارزیابی عملکرد مدیریت اطلاعات مدیریت دانش ساختار قدرت در سازمان
الفتی و همکاران	۱۴۰۰		واضح نبودن عملکرد به دلیل جابه جایی مکرر
سالداناها و همکاران ^۱	۲۰۲۲		مشخص نبودن شرح وظایف و مسئولیت نامناسب بودن ساختار کنترلی نامطلوب بودن ساختارهای تشکیلاتی نبود شفافیت در شرح وظایف
دهقانپور فراشاه و همکاران	۱۴۰۱	زمینه ای	قانونی
			فقدان سیستم کارآمد پاسخگویی عدم حاکمیت شایسته‌سالاری فقدان سیستم ارزشیابی عملکرد مناسب عدم ثبات در سازمان‌های دولتی
عباسی و صریحی	۱۳۹۸		عدم تصویب قوانین و مقررات کافی
فاضلی نژاد و سردشت	۱۴۰۰		خلا قانونی و فرا قانونی
ساندو و همکاران ^۲	۲۰۱۴		ابهام در سلسله مراتب قوانین و مقررات نبود معیارهای صحیح ارزیابی مسئولیت پاسخگویی
اسماعیلی کیا و ملانظری	۱۳۹۵	اجتماعی	موانع فرهنگی
			طرز فکر کارکنان عدم مطالبه‌گری عدم اعتماد
جوکار	۱۴۰۱		عدم آگاهی شهروندان
احمدی و همکاران	۱۳۹۸		فقدان انتقاد و روحیه انتقاد پذیری
داودی و همکاران	۱۳۹۸		فقدان صداقت
محسنیان راد و قدیمی	۱۳۸۸		عدم مشارکت
الفتی و همکاران	۱۳۹۹	سیاسی	ضعف رسانه
داودی و همکاران	۱۳۹۸		عدم حاکمیت تعهد تمرکزگرایی
گرامیان	۱۳۹۹		مثبت نبودن نقش کنشگران یا نخبگان نبود همبستگی

¹ Saldanha et al

² Sandu et al



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش براساس مبانی نظری پژوهش (خروجی نرم افزار)

جدول ۲: روایی پرسشنامه نهایی بر اساس آزمون کروییت بارتلت و آزمون کیزر - مایر - الکین

آزمون کفایت نمونه برداری کیزر- مایر- الکین	آزمون کروییت بارتلت
سطح معناداری	سطح معناداری
۰/۷۳۶	۰/۰۰۰

پرسشنامه براساس آزمون کروییت بارتلت و آزمون کیزر- مایر - مایر الکین ازروایی مناسبی برخوردار است.

میزان اجماع خبرگان در زمینه میزان ارتباط مؤلفه پاسخگویی در دانشگاه آزاد اسلامی با استفاده از روش های آماری توصیفی محاسبه و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت . با توجه به طیف لیکرت (خیلی کم- خیلی زیاد) مورد استفاده در پرسش نامه خبرگان نتیجه اجماع خبرگان برای هر یک شاخص محاسبه گردید. همچنین ضریب وزنی هر یک از شاخص ها جهت تعیین میزان وزن آن ها محاسبه گردید که عددی است بین ۱ تا ۵ است که هر چه عدد به ۵ نزدیک تر باشد نشان دهنده ضریب وزنی بالای آن است برای محاسبه ضریب وزنی هر یک از مؤلفه ها از فرمول زیر استفاده شده است.

$$I = \{(w_1 * n_1) + (W_2 * n_2) + \dots (W_n * n_1)\} / N$$

I=وزن هر مؤلفه

w=وزن

n = تعداد نفرات هر گزینه

N = تعداد کل شرکت کنندگان

جدول ۳. شاخص‌های مورد مطالعه در سیاسی در عامل زمینه‌ای در دور اول تا سوم

مؤلفه	شاخص	نتایج	فراوانی پاسخ خبرگان					بیشترین اجماع
			خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	
سیاسی	تمرکزگرایی	دور اول	-	-	۱	۱	۱۸	۴/۸۵۰۰
		دور دوم	-	-	-	۲	۱۸	۴/۹۰۰۰
		دور سوم	-	-	-	۱	۱۹	۴/۹۵۰
نبود همبستگی	عدم حاکمیت تعهد	دور اول	-	۱	۴	۸	۷	۴/۰۵۰
		دور دوم	-	۱	۳	۹	۷	۴/۱۰۰
		دور سوم	-	۱	۳	۸	۸	۴/۱۵۰
ضعف رسانه	مثبت نبودن نقش کنشگران یا نخبگان	دور اول	-	-	۱	۳	۱۶	۴/۷۵۰۰
		دور دوم	-	-	-	۴	۱۶	۴/۸۰۰
		دور سوم	-	-	-	۳	۱۷	۴/۸۵۰
مثبت نبودن نقش کنشگران یا نخبگان	مثبت نبودن نقش کنشگران یا نخبگان	دور اول	-	۱	-	۴	۱۵	۴/۶۵۰
		دور دوم	-	۱	-	۳	۱۶	۴/۷۰۰
		دور سوم	-	-	۱	۳	۱۶	۴/۷۵۰
عدم حاکمیت تعهد	عدم حاکمیت تعهد	دور اول	-	۱	۲	۱	۱۶	۴/۶۰۰
		دور دوم	-	۱	۱	۲	۱۶	۴/۶۵۰
		دور سوم	-	-	۱	۳	۱۶	۴/۷۰۰

با توجه به جدول بالا نیز می‌توان ۵ شاخص براساس مبانی نظری پژوهش استخراج شده است و هر ۵ شاخص مورد تایید خبرگان قرار گرفته شده است و در بین شاخص‌های مورد مطالعه، شاخص تمرکزگرایی در پاسخگویی بیشترین اهمیت را دارد.

جدول ۴. شاخص‌های مورد مطالعه در قوانین در عامل زمینه‌ای در دور اول تا سوم

مؤلفه	شاخص	نتایج	فراوانی پاسخ خبرگان					بیشترین اجماع
			خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	
قوانین و مقررات	ابهام در سلسله مراتب قوانین و مقررات	دور اول	۱	۲	۳	۷	۷	۳/۸۵۰
		دور اول	۱	۳	۳	۸	۵	۳/۶۵۰
عدم حاکمیت شایسته سالیاری	عدم حاکمیت شایسته سالیاری	دور اول	-	-	۴	۱۰	۶	۴/۱۰۰
		دور دوم	-	-	۴	۹	۷	۴/۱۵۰

دور سوم	-	-	۴	۹	۷	۴/۱۵۰	خیلی زیاد
فقدان سیستم کارآمد	دور اول	-	۱	۵	۷	۴/۰۰۰	خیلی زیاد
نبودمعیارهای صحیح	دور اول	-	۱	۳	۱۱	۴/۳۰۰	خیلی زیاد
ارزیابی مسئولیت	دور دوم	-	۱	۳	۱۲	۴/۳۵۰	خیلی زیاد
	دور سوم	-	۱	۳	۱۲	۴/۳۵۰	خیلی زیاد
فقدان سیستم ارزیابی	دور اول	-	۱	۳	۱۲	۴/۳۵۰	خیلی زیاد
عملکرد مناسب	دور دوم	-	۱	۲	۱۲	۴/۴۰۰	خیلی زیاد
	دور سوم	-	۱	۲	۱۲	۴/۴۰۰	خیلی زیاد
خلا قانونی و فرا قانونی	دور اول	-	-	۲	۳	۴/۶۵۰	خیلی زیاد
	دور دوم	-	-	۱	۴	۴/۷۰۰	خیلی زیاد
	دور سوم	-	-	۱	۴	۴/۷۰۰	خیلی زیاد
عدم ثبات در سازمان‌های دولتی	دور اول	-	۳	۳	۶	۳/۸۵۰	زیاد
	دور دوم	-	۳	۲	۶	۳/۹۰۰	زیاد
	دور سوم	-	۳	۲	۶	۳/۹۰۰	زیاد

با توجه به جدول بالا نیز می‌توان ۸ شاخص براساس مبانی نظری پژوهش استخراج شده است. با توجه به جدول بالا نیز می‌توان گفت شاخص‌های ابهام در سلسله مراتب قوانین و مقررات، عدم تصویب قوانین و مقررات کافی زیر مجموعه شاخص خلا قانونی و فرا قانونی است همچنین اینکه شاخص نبود یک سیستم کارآمد به صورت کلی مطرح شده است بنابراین بهتر است که شاخص‌های مذکور در دوره‌های بعدی پرسشنامه حذف گردید. در نهایت می‌توان گفت که ۵ شاخص براساس مبانی نظری پژوهش استخراج شده است و مورد تایید خبرگان قرار گرفته شده است و در میان شاخص‌های مورد تایید شاخص، خلا قانونی و فرا قانونی بیشترین اهمیت را دارد.

جدول ۵. شاخص‌های مورد مطالعه در اجتماعی در عامل زمینه‌ای در دور اول تا سوم

اجتماعی	شاخص	نتایج	فراوانی پاسخ خبرگان					ضریب وزنی	بیشترین اجماع
			خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		
	فقدان انتقاد و روحیه	دور اول	۱	۲	۱	۷	۹	۴/۰۵۰	خیلی زیاد
	انتقاد پذیری	دور دوم	-	۳	۱	۷	۹	۴/۱۰۰	خیلی زیاد
		دور سوم	-	۳	۱	۷	۹	۴/۱۰۰	خیلی زیاد
	فقدان صداقت	دور اول	۳	۲	۴	۷	۴	۳/۳۵۰	خیلی زیاد
		دور دوم	۲	۳	۴	۷	۴	۴/۴۰۰	خیلی زیاد
		دور سوم	۲	۳	۴	۷	۴	۴/۴۰۰	خیلی زیاد
	عدم مشارکت	دور اول	۱	۳	۳	۹	۴	۳/۶۰۰	خیلی زیاد
		دور دوم	۱	۳	۳	۸	۵	۳/۶۵۰	خیلی زیاد
		دور سوم	۱	۳	۳	۸	۵	۳/۶۵۰	خیلی زیاد
	عدم اعتماد	دور اول	-	۱	۲	۸	۹	۴/۲۵۰	خیلی زیاد
		دور دوم	-	۱	۲	۷	۱۰	۴/۳۰۰	خیلی زیاد

خیلی زیاد	۴/۳۰۰	۱۰	۷	۲	۱	-	دور سوم	
خیلی زیاد	۴/۳۵۰	۹	۹	۲	-	-	دور اول	عدم مطالبه‌گری
خیلی زیاد	۴/۴۵۰	۱۰	۹	۱	-	-	دور دوم	
خیلی زیاد	۴/۴۵۰	۱۰	۹	۱	-	-	دور سوم	
خیلی زیاد	۳/۱۰۰	۳	۶	۵	۲	۴	دور اول	عدم آگاهی شهروندان
خیلی زیاد	۴/۶۰۰	۱۴	۴	۲	-	-	دور اول	کمبود آگاهی
خیلی زیاد	۴/۶۵۰	۱۲	۳	۲	-	-	دور دوم	اجتماعی و نهادی
خیلی زیاد	۴/۶۵۰	۱۲	۳	۲	-	-	دور سوم	
خیلی زیاد	۴/۳۰۰	۱۰	۶	۴	-	-	دور اول	طرز فکر کارکنان
خیلی زیاد	۴/۴۵۰	۱۲	۶	۱	۱	-	دور دوم	
خیلی زیاد	۴/۴۵۰	۱۲	۶	۱	۱	-	دور سوم	

با توجه به جدول بالا نیز می‌توان گفت که ۸ شاخص براساس مبانی نظری پژوهش استخراج شده است و با توجه به اینکه از خبرگان خواسته شده بود نظرات خود را درخصوص گویه‌های پرسشنامه ابراز دارند و خبرگان بر این نظر بودند که عدم آگاهی شهروندان جز شاخص کمبود آگاهی اجتماعی و نهادی است بهتر است از دورهای پرسشنامه حذف گردد. در میان شاخص‌های مورد مطالعه، شاخص عدم اعتماد بیشترین اهمیت را دارد.

جدول ۵. شاخص‌های مورد مطالعه در ساختار سازمان در عامل ساختار در دور اول تا سوم

ساختار سازمان	شاخص	نتایج	فراوانی پاسخ خبرگان					ضریب وزنی	بیشترین اجماع
			خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		
مدیریت اطلاعات	دور اول	۲	۴	۲	۴	۸	۳/۶۰۰	خیلی زیاد	
ساختار قدرت در سازمان	دور اول	-	-	۱	۷	۱۲	۴/۵۵۰	خیلی زیاد	
	دور دوم	-	-	-	۸	۱۲	۴/۶۰۰	خیلی زیاد	
	دور سوم	-	-	-	۸	۱۲	۴/۶۰۰	خیلی زیاد	
نامطلوب بودن ساختارهای	دور اول	۱	۱	۴	۷	۷	۳/۹۰۰	خیلی زیاد	
تشکیلاتی	دور دوم	۱	۱	۴	۶	۸	۳/۹۵۰	خیلی زیاد	
	دور سوم	۱	۱	۴	۶	۸	۳/۹۵۰	خیلی زیاد	
واضح نبودن عملکرد به دلیل جابه‌جایی مکرر	دور اول	۲	۵	۴	۵	۴	۳/۲۰۰	خیلی زیاد	
ارزیابی عملکرد	دور اول	۱	۱	۲	۹	۷	۴/۰۰۰	خیلی زیاد	
	دور دوم	۱	۱	۱	۱۰	۷	۴/۰۵۰	خیلی زیاد	
	دور سوم	۱	۱	۱	۱۰	۷	۴/۰۵۰	خیلی زیاد	
مشخص نبودن شرح وظایف و مسئولیت	دور اول	۳	۲	۳	۵	۷	۳/۵۵۰	خیلی زیاد	
نامناسب بودن ساختار کنترل	دور اول	۴	۲	۲	۵	۷	۳/۴۵۰	خیلی زیاد	

خیلی زیاد	۴/۱۵۰	۱۱	۵	۱	۲	۱	دور اول	نظام حقوق و دستمزد
خیلی زیاد	۴/۲۰۰	۱۱	۶	-	۲	۱	دور دوم	
خیلی زیاد	۴/۲۰۰	۱۱	۶	-	۲	۱	دور سوم	
خیلی زیاد	۴/۲۵۰	۱۱	۴	۴	۱	-	دور اول	مدیریت دانش
خیلی زیاد	۴/۳۰۰	۱۲	۳	۴	۱	-	دور دوم	
خیلی زیاد	۴/۳۰۰	۱۲	۳	۴	۱	-	دور سوم	
خیلی زیاد	۳/۸۰۰	۸	۵	۳	۳	۱	دور اول	نبود شفافیت در شرح وظایف

با توجه به جدول بالا نیز می‌توان گفت که ۱۰ شاخص براساس مبانی نظری پژوهش، استخراج شده است و با توجه به اینکه از خبرگان خواسته شده بود که نظرات خود را در خصوص گویه‌های پرسشنامه ابراز دارند و خبرگان بر این نظر بودند که شاخص مشخص نبودن شرح وظایف و مسئولیت، نامناسب بودن ساختار کنترلی، نبود شفافیت در شرح وظایف، واضح نبودن عملکرد به دلیل جابه جایی مکرر زیر مجموعه شاخص نامطلوب بودن ساختارهای تشکیلاتی است بهتر است این شاخص‌ها در این شاخص ادغام گردد و همچنین شاخص مدیریت اطلاعات زیر مجموعه شاخص مدیریت دانش است. لازم به ذکر است که در میان شاخص‌های مورد مطالعه، شاخص ساختار قدرت در سازمان بیشترین اهمیت را دارد.

جدول ۶. شاخص‌های مورد مطالعه در استانداردهای پاسخگویی در عامل ساختاری در دور اول تا سوم

استانداردهای پاسخگویی	شاخص	نتایج	فراوانی پاسخ خبرگان					ضریب وزنی	بیشترین اجماع
			خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		
ناکارآمدی	فرایند	دور اول	۲	-	-	۷	۱۱	۴/۲۵۰	زیاد
پاسخگویی		دور دوم	۲	-	-	۶	۱۲	۴/۳۰۰	خیلی زیاد
		دور سوم	۱	۱	-	۶	۱۲	۴/۳۵۰	خیلی زیاد
تبعیض		دور اول	۳	۴	۱	۷	۵	۳/۳۵۰	خیلی زیاد
		دور دوم	۳	۳	۲	۷	۵	۳/۴۰۰	خیلی زیاد
		دور سوم	۳	۲	۳	۷	۵	۳/۴۵۰	خیلی زیاد
عدم شفافیت در رویه‌های		دور اول	۲	-	۳	۶	۹	۴/۰۰۰	خیلی زیاد
پاسخگویی		دور دوم	۱	۱	۳	۶	۹	۴/۰۵۰	خیلی زیاد
		دور سوم	۱	۱	۳	۶	۹	۴/۰۵۰	خیلی زیاد

با توجه به جدول بالا نیز می‌توان گفت که ۳ شاخص براساس مبانی نظری پژوهش استخراج شده است و هر ۳ شاخص مورد تایید خبرگان قرار گرفته شده است و در میان شاخص‌های تایید شده، شاخص ناکارآمدی فرایند پاسخگویی بیشترین اهمیت را دارد.

جدول ۷. شاخص‌های مورد مطالعه در سازمان در عامل محتوایی در دور اول تا سوم

موانع سیستمی	شاخص	نتایج	فراوانی پاسخ خبرگان					ضریب وزنی	بیشترین اجماع
			خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		
	فقدان مهارت لازم	دور اول	۴	۳	۴	۱	۸	۳/۳۰۰	خیلی زیاد
	عدم ریسک پذیری	دور اول	۵	۴	۳	۵	۳	۲/۸۵۰	خیلی زیاد
	عدم انعطاف پذیری	دور اول	۸	۷	۳	۲	-	۱/۹۵۰	خیلی زیاد
	کمبود مهارت کارکنان در	دور اول	۲	۱	۱	۴	۱۲	۴/۱۵۰	خیلی زیاد
	استفاده از سیستم‌های	دور دوم	۲	۱	۱	۳	۱۳	۴/۲۰۰	خیلی زیاد
	اطلاعاتی	دور سوم	۲	۱	۱	۳	۱۳	۴/۲۰۰	خیلی زیاد
	عدم ظرفیت سازی	دور اول	۱	۱	۳	۷	۸	۴/۰۰۰	خیلی زیاد
	سازمانی	دور دوم	۱	۱	۳	۶	۹	۴/۰۵۰	خیلی زیاد
		دور سوم	۱	۱	۳	۶	۹	۴/۰۵۰	خیلی زیاد
	فرهنگ بوروکراتیک	دور اول	۲	-	-	۱	۱۷	۴/۵۵۰	خیلی زیاد
	مقاومت کارکنان در برابر	دور دوم	۱	-	۱	۱	۱۷	۴/۶۵۰	خیلی زیاد
	انعطاف پذیری	دور سوم	۱	-	۱	۱	۱۷	۴/۶۵۰	خیلی زیاد
	کمبود دانش سازمانی	دور اول	۳	-	-	۷	۱۰	۴/۰۵۰	خیلی زیاد
		دور دوم	۱	۱	-	۸	۱۰	۴/۲۵۰	خیلی زیاد
		دور سوم	۱	۱	-	۸	۱۰	۴/۲۵۰	خیلی زیاد
	ناکارآمدی مدیران	دور اول	-	-	۳	۵	۱۲	۴/۴۵۰	خیلی زیاد
		دور دوم	-	-	۳	۴	۱۳	۴/۵۰۰	خیلی زیاد
		دور سوم	-	-	۳	۴	۱۳	۴/۵۰۰	خیلی زیاد
	ضعف کارایی صحیح برخی از مقامات و مدیران در ارتکاب به تخلفات اداری کارکنان	دور اول	۲	۲	۱	۵	۱۰	۳/۹۵۰	زیاد
	تضاد حرف و عمل	دور اول	۲	۲	۶	۴	۶	۳/۵۰۰	زیاد
	ضعف در اعمال به موقع تنبیها نامتایب بودن تنبیهات	دور اول	۴	۳	۳	۵	۵	۳/۲۰۰	زیاد
	فرهنگ سازمانی نامناسب	دور اول	-	-	۴	۸	۸	۴/۲۰۰	خیلی زیاد
		دور دوم	-	-	۴	۶	۱۰	۴/۳۰۰	خیلی زیاد
		دور سوم	-	-	۴	۶	۱۰	۴/۳۰۰	خیلی زیاد
	ضعف کارایی صحیح برخی از مقامات و مدیران در ارتکاب به تخلفات اداری کارکنان	دور اول	۲	۱	۵	۴	۸	۳/۷۵۰	زیاد

زیاد	۳/۸۵۰	۶	۶	۷	۱	-	دور اول	ضعف ثبت کلیه فرایندهای رسیدگی به تخلفات اداری در پرونده متخلفین
زیاد	۳/۴۰۰	۳	۴	۱۱	۲	-	دور اول	ضعف ثبت مستندات به صورت الکترونیکی در پرونده تخلفاتی
زیاد	۳/۴۵۰	۴	۶	۷	۱	۲	دور اول	ضعف ابلاغ به موقع تنبیهات انضباطی به شخص متخلف و ثبت در پروندهها به منظور جلوگیری از تخلفات مشابه

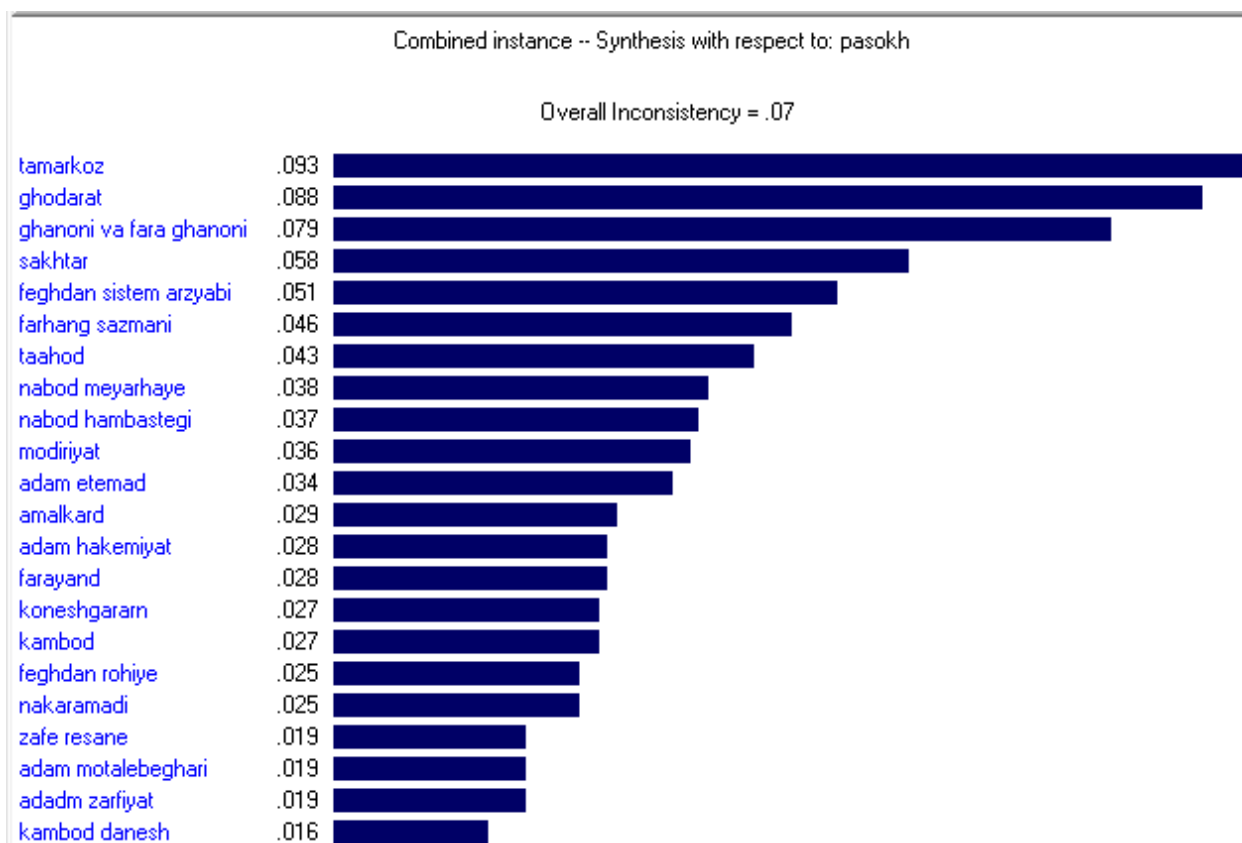
با توجه به جدول بالا می توان گفت که در میان شاخص های مورد مطالعه، ۱۶ شاخص از مبانی نظری پژوهش استخراج شده است و با توجه به اینکه از خبرگان خواسته شده بود که نظرات خود را در خصوص گویه های پرسشنامه ابراز دارند خبرگان بر این نظر بودند که شاخص های ضعف کارایی صحیح برخی از مقامات و مدیران در ارتکاب به تخلفات اداری کارکنان، ضعف ثبت کلیه فرایندهای رسیدگی به تخلفات اداری در پرونده متخلفین، ضعف ثبت مستندات به صورت الکترونیکی در پرونده تخلفاتی، ضعف ابلاغ به موقع تنبیهات انضباطی به شخص متخلف و ثبت در پروندهها به منظور جلوگیری از تخلفات مشابه، ضعف در اعمال به موقع تنبیهات نامتناسب بودن تنبیهات، ضعف کارایی صحیح برخی از مقامات و مدیران در ارتکاب به تخلفات اداری کارکنان در زیر مجموعه شاخص کمبود دانش سازمانی است بنابراین نیازی به خرد نمودن این شاخص نیست از همین روی، شاخص های مذکور در دوره های بعدی پرسشنامه حذف گردیدند و همچنین شاخص های فقدان مهارت لازم، عدم ریسک پذیری، عدم انعطاف پذیری، تضاد حرف و عمل اشاره به فرهنگ سازمانی نامناسب دارد از همین روی بهتر است در شاخص فرهنگ سازمانی ادغام شوند و در دوره های بعدی پرسشنامه این گویه ها اصلاح گردید. در نهایت با توجه به جدول بالا نیز می توان گفت که شاخص فرهنگ سازمانی نامناسب بیشترین اهمیت را دارد.

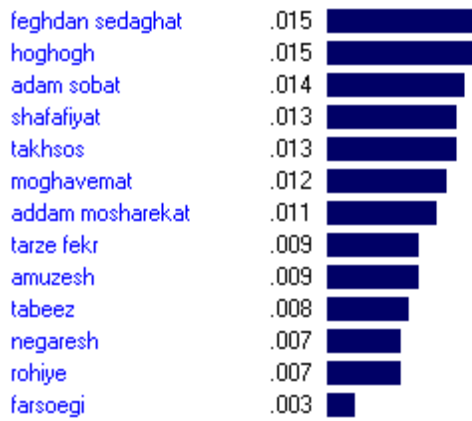
جدول ۸. شاخص های مورد مطالعه در مدیریت منابع انسانی در عامل محتوایی در دور اول

مدیریت انسانی	منابع شاخص	نتایج	فراوانی پاسخ خبرگان					ضریب وزنی	بیشترین اجماع
			خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		
کاهش کارکنان	روحیه دور اول	-	۲	۴	۷	۷	۷	۳/۹۵۰	زیاد
	دور دوم	-	۱	۵	۷	۷	۷	۴/۰۰۰	خیلی زیاد
	دور سوم	-	۱	۵	۶	۸	۸	۴/۰۵۰	خیلی زیاد
	دور اول	۳	-	-	۱	۱۶	۱۶	۴/۳۵۰	خیلی زیاد

نامناسب بودن	دور دوم	۲	۱	-	۱	۱۶	۴/۴۰۰	خیلی زیاد
دوره‌های آموزشی	دور سوم	۱	۲	-	۱	۱۶	۴/۴۵۰	خیلی زیاد
تخصصی نبودن	دور اول	۲	-	-	۹	۹	۴/۱۵۰	خیلی زیاد
فرایندهای سازمانی	دور دوم	۱	۱	-	۹	۹	۴/۲۰۰	خیلی زیاد
	دور سوم	-	۲	-	۹	۹	۴/۲۵۰	خیلی زیاد
فرسودگی شغلی	دور اول	۳	۴	۷	۵	۱	۲/۸۵۰	متوسط
کارکنان	دور دوم	۲	۵	۷	۵	۱	۲/۹۰۰	متوسط
	دور سوم	۲	۵	۷	۵	۱	۲/۹۰۰	متوسط

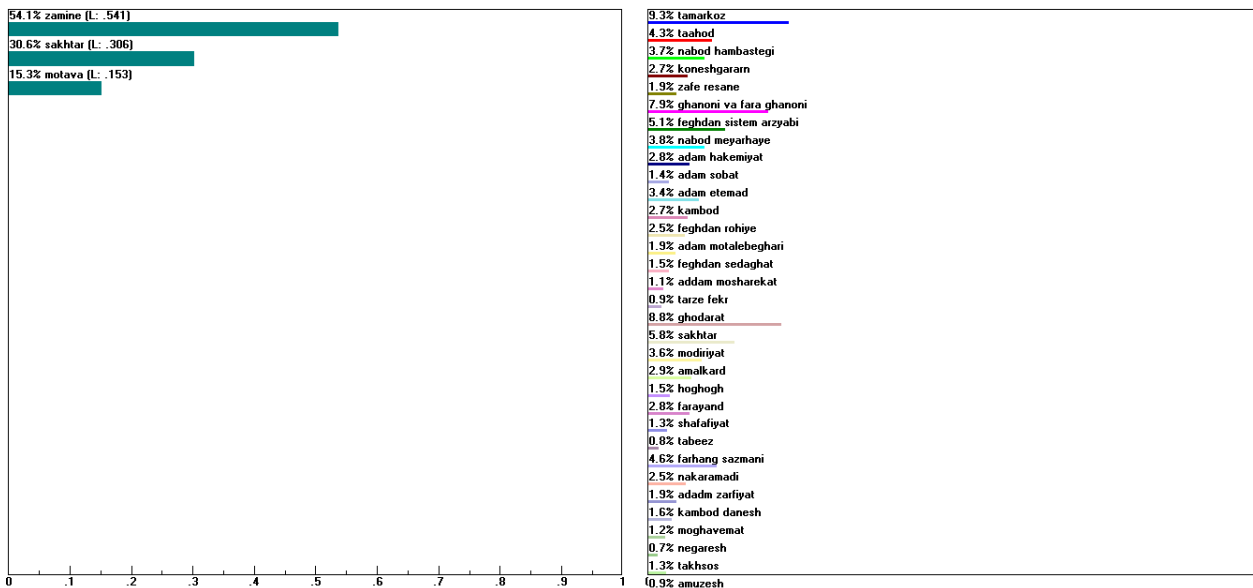
با توجه به جدول بالا نیز می‌توان گفت که ۴ شاخص براساس مبانی نظری پژوهش استخراج شده است و هر ۴ شاخص مورد تایید خبرگان قرار گرفته شده است و در میان شاخص‌های تایید شده، شاخص فرسودگی شغلی کارکنان بیشترین اهمیت را دارد.





شکل ۲. اولویت‌بندی آسیب‌های مرتبط با عوامل ساختاری-زمینه‌ای-محتوایی (نگارنده)

با توجه به نمودار بالا نیز می‌توان گفت که تمرکز گرایبی، با امتیاز ۰/۰۹۰ در اولویت اول قرار گرفته شده است.



شکل ۳. تعیین درصد شاخص‌های مورد مطالعه (نگارنده)

با توجه به نمودار بالا نیز می‌توان گفت که عامل زمینه‌ای ۵۴/۱ درصد و عوامل ساختار ۳۰/۶ درصد، عامل محتوایی ۱۵/۳ تأثیرگذار است همچنین

شاخص تمرکز گرایبی ۹/۳ درصد از کل شاخص‌های مؤثر را شامل می‌گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که عوامل زمینه‌ای، ساختاری و محتوایی نقش معناداری در تبیین نظام پاسخگویی دانشگاه آزاد اسلامی دارند و در این میان، عوامل زمینه‌ای بیشترین تأثیر را بر نظام پاسخگویی داشته‌اند. همچنین نتایج اولویت‌بندی شاخص‌ها نشان داد که تمرکز گرایبی، خلأهای قانونی و فراقانونی، عدم اعتماد، ساختار قدرت در سازمان، ناکارآمدی فرایند پاسخگویی و فرهنگ سازمانی نامناسب از مهم‌ترین موانع تحقق

پاسخگویی در دانشگاه آزاد اسلامی محسوب می‌شوند. این یافته‌ها بیانگر آن است که پاسخگویی در دانشگاه‌ها صرفاً یک موضوع اداری یا مدیریتی نیست، بلکه پدیده‌ای چندبعدی است که تحت تأثیر شرایط محیطی، ساختارهای سازمانی و فرهنگ حاکم بر سازمان قرار دارد.

نتایج پژوهش در بخش عوامل زمینه‌ای نشان داد که تمرکزگرایی مهم‌ترین مانع پاسخگویی در دانشگاه آزاد اسلامی است. این یافته با مطالعات پیشین همسو است که تمرکزگرایی را عامل کاهش شفافیت، محدود شدن اختیار واحدها و کاهش انعطاف‌پذیری مدیریتی معرفی کرده‌اند (Araei & Ghasemi, 2020; Geramian, 2020). در ساختارهای متمرکز، تصمیم‌گیری عمدتاً در سطوح بالای سازمان انجام می‌شود و واحدهای اجرایی اختیار کافی برای پاسخ به مسائل محلی و نیازهای ذی‌نفعان ندارند. این مسئله موجب می‌شود که فرآیند پاسخگویی کند، پیچیده و غیرشفاف شود. از سوی دیگر، تمرکزگرایی باعث تضعیف مشارکت کارکنان و کاهش احساس مسئولیت‌پذیری در میان مدیران می‌شود؛ زیرا تصمیم‌گیرندگان نهایی در بسیاری از موارد از محیط اجرایی فاصله دارند و پیامدهای تصمیمات را به‌صورت مستقیم تجربه نمی‌کنند. در دانشگاه آزاد اسلامی نیز گسترده‌گی ساختار سازمانی و وابستگی واحدها به سیاست‌های متمرکز، زمینه شکل‌گیری چنین وضعیتی را فراهم کرده است.

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش، نقش خلأهای قانونی و فراقانونی در تضعیف نظام پاسخگویی بود. نتایج نشان داد که نبود قوانین شفاف، ابهام در مقررات و ضعف نظام ارزیابی عملکرد، موجب کاهش کارآمدی پاسخگویی می‌شود. این یافته با پژوهش‌های (Fazelinejad & Shafiei, 2021) و (Sardasht, 2021) و (Nabizadeh & Manouchehri, 2020) همخوانی دارد که تأکید کرده‌اند ضعف چارچوب‌های قانونی و نبود سازوکارهای نظارتی مؤثر، از مهم‌ترین عوامل ناکارآمدی پاسخگویی در سازمان‌های ایرانی است. در واقع، پاسخگویی زمانی معنا پیدا می‌کند که حدود اختیارات، وظایف و مسئولیت‌ها به‌صورت دقیق مشخص شده باشد. در نبود چنین شفافیتی، امکان پاسخ‌خواهی از مدیران و ارزیابی عملکرد آنان کاهش می‌یابد و زمینه برای بروز رفتارهای سلیقه‌ای فراهم می‌شود. علاوه بر این، ضعف در قوانین و مقررات می‌تواند منجر به موازی‌کاری، تضاد در تصمیمات و کاهش اعتماد ذی‌نفعان به نظام مدیریتی شود.

در بخش عوامل اجتماعی نیز یافته‌ها نشان داد که عدم اعتماد و کمبود آگاهی اجتماعی از مهم‌ترین موانع پاسخگویی هستند. این نتایج با مطالعات (Ahmadi et al., 2019) و (Jokar, 2022) همسو است که بر اهمیت اعتماد اجتماعی و مطالبه‌گری شهروندان در تحقق پاسخگویی تأکید کرده‌اند. اعتماد اجتماعی یکی از ارکان اصلی موفقیت سازمان‌های عمومی و آموزشی است و هرچه سطح اعتماد ذی‌نفعان به سازمان بیشتر باشد، تعاملات سازمانی نیز شفاف‌تر و اثربخش‌تر خواهد بود. در محیط دانشگاهی، اعتماد دانشجویان، اعضای هیئت علمی و کارکنان به نظام مدیریتی، زمینه‌ساز مشارکت فعال آنان در فرآیندهای سازمانی و افزایش مسئولیت‌پذیری می‌شود. در مقابل، کاهش اعتماد می‌تواند موجب شکل‌گیری نگرش‌های منفی، کاهش همکاری و افزایش تعارضات سازمانی شود. از سوی دیگر، نبود فرهنگ مطالبه‌گری و ضعف آگاهی اجتماعی نیز موجب می‌شود که ذی‌نفعان نسبت به حقوق خود حساسیت کافی نداشته باشند و در نتیجه، فشار لازم برای اصلاح ساختارهای ناکارآمد ایجاد نشود.

یافته‌های پژوهش در بخش عوامل ساختاری نشان داد که ساختار قدرت در سازمان، ناکارآمدی فرایندهای پاسخگویی و ضعف شفافیت از جمله مهم‌ترین موانع تحقق پاسخگویی هستند. این نتایج با یافته‌های (Kianfar et al., 2021) و (Sotoudeh & Tavaghoghi, 2021) همخوانی دارد که تأکید کرده‌اند نبود نظام ارزیابی عملکرد شفاف و ضعف در ساختارهای مدیریتی، پاسخگویی سازمانی را با چالش مواجه می‌کند. در بسیاری از سازمان‌های آموزشی، تمرکز قدرت در دست گروهی محدود از مدیران، مانع از گردش آزاد اطلاعات و مشارکت واقعی کارکنان می‌شود. این موضوع نه تنها شفافیت سازمانی را کاهش می‌دهد، بلکه باعث می‌شود تصمیمات مدیریتی کمتر مورد نقد و ارزیابی قرار گیرند. همچنین یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که نامطلوب بودن ساختارهای تشکیلاتی و ضعف در تبیین شرح وظایف، از دیگر عوامل مهم در کاهش پاسخگویی هستند. این نتایج با مطالعه (Saldanha et al., 2022) همسو است که نشان داد شفافیت در ساختارها و فرایندهای خدمات عمومی، شرط اساسی تحقق پاسخگویی در سازمان‌های مدرن است.

در حوزه عوامل محتوایی، پژوهش حاضر نشان داد که فرهنگ سازمانی نامناسب، ناکارآمدی مدیران و ضعف ظرفیت‌سازی سازمانی از مهم‌ترین موانع پاسخگویی در دانشگاه آزاد اسلامی هستند. این یافته‌ها با نتایج (Dehghanpour Farashah et al., 2022)، (Arasteh et al., 2021) و (Davoodi et al., 2019) همخوانی دارد. فرهنگ سازمانی پاسخگو، فرهنگی است که در آن شفافیت، مسئولیت‌پذیری، عدالت و پاسخ به انتظارات ذی‌نفعان به‌عنوان ارزش‌های اصلی سازمان شناخته شوند. در مقابل، فرهنگ سازمانی ناکارآمد موجب شکل‌گیری رفتارهای محافظه‌کارانه، مقاومت در برابر تغییر و کاهش مسئولیت‌پذیری می‌شود. در بسیاری از سازمان‌های آموزشی، فرهنگ بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی، فضای لازم برای نقد، ارزیابی و اصلاح عملکرد را محدود می‌کند. این موضوع به‌ویژه در دانشگاه‌هایی با ساختار گسترده و متمرکز، بیشتر مشاهده می‌شود.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که ناکارآمدی مدیران و ضعف در مدیریت منابع انسانی، از عوامل مهم تضعیف پاسخگویی هستند. این یافته با پژوهش (Kouh Mohammadi & Nemati, 2023) همسو است که نشان داد ضعف در پاسخ به مطالبات محیطی و ناتوانی در مدیریت ذی‌نفعان، موجب کاهش کارآمدی سازمانی می‌شود. مدیران نقش کلیدی در شکل‌دهی فرهنگ پاسخگویی دارند و می‌توانند از طریق ایجاد فضای مشارکتی، تقویت شفافیت و حمایت از نظام ارزیابی عملکرد، زمینه ارتقای پاسخگویی را فراهم کنند. در مقابل، مدیرانی که فاقد مهارت‌های ارتباطی و مدیریتی لازم هستند، معمولاً به سمت تمرکزگرایی، پنهان‌کاری و کنترل شدید حرکت می‌کنند که این امر موجب کاهش اعتماد و مشارکت کارکنان می‌شود.

از دیگر یافته‌های مهم پژوهش حاضر، نقش عدالت سازمانی در ارتقای پاسخگویی بود. نتایج نشان داد که نبود عدالت و تبعیض در فرایندهای سازمانی، پاسخگویی را تضعیف می‌کند. این یافته با پژوهش (Ramezanpour et al., 2021) همسو است که رابطه مثبت میان عدالت سازمانی

و پاسخگویی را تأیید کرده است. هنگامی که کارکنان احساس کنند که نظام مدیریتی بر اساس عدالت عمل می‌کند، میزان تعهد، اعتماد و مسئولیت‌پذیری آنان افزایش می‌یابد. در مقابل، تبعیض و بی‌عدالتی موجب کاهش انگیزش، افزایش تعارضات و کاهش مشارکت سازمانی می‌شود. یافته‌های پژوهش حاضر همچنین نشان داد که پاسخگویی در دانشگاه آزاد اسلامی نیازمند ظرفیت‌سازی سازمانی و بازنگری در ساختارهای مدیریتی است. این نتیجه با مطالعات (Rajabzadeh et al., 2020) و (Rajabzadeh et al., 2021) همخوانی دارد که تأکید کرده‌اند دانشگاه‌ها برای پاسخگویی به انتظارات جامعه، باید ظرفیت‌های نهادی، مدیریتی و آموزشی خود را توسعه دهند. ظرفیت‌سازی سازمانی شامل آموزش مدیران، ارتقای مهارت‌های کارکنان، توسعه زیرساخت‌های فناوری و اصلاح ساختارهای تصمیم‌گیری است. بدون چنین تحولاتی، دانشگاه‌ها قادر نخواهند بود به صورت مؤثر به نیازهای جامعه و ذی‌نفعان پاسخ دهند.

علاوه بر این، تحولات فناورانه و گسترش فناوری‌های نوین نیز نقش مهمی در ارتقای پاسخگویی دارند. پژوهش حاضر نشان داد که ضعف در مدیریت اطلاعات و نبود سیستم‌های شفاف اطلاعاتی، یکی از موانع پاسخگویی است. این یافته با مطالعه (Khairullah, 2025) همسو است که بر نقش فناوری‌های هوشمند و رهبری مسئولانه در بهبود فرایندهای دانشگاهی تأکید کرده است. استفاده از سامانه‌های الکترونیکی، هوش مصنوعی و سیستم‌های یکپارچه اطلاعاتی می‌تواند زمینه شفافیت بیشتر، دسترسی آسان‌تر به اطلاعات و ارزیابی دقیق‌تر عملکرد را فراهم کند.

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که پاسخگویی در دانشگاه آزاد اسلامی پدیده‌ای چندبعدی است که تحت تأثیر عوامل محیطی، ساختاری و محتوایی قرار دارد. تحقق پاسخگویی مؤثر در این دانشگاه مستلزم کاهش تمرکزگرایی، اصلاح قوانین و مقررات، تقویت فرهنگ سازمانی، ارتقای شفافیت، توسعه عدالت سازمانی و توانمندسازی مدیران و کارکنان است. همچنین توجه به فناوری‌های نوین و ایجاد سازوکارهای مشارکتی می‌تواند زمینه ارتقای پاسخگویی و افزایش اعتماد ذی‌نفعان را فراهم سازد.

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به محدود بودن جامعه آماری به خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت و آموزش عالی اشاره کرد که ممکن است دیدگاه سایر ذی‌نفعان مانند دانشجویان، کارکنان اجرایی و اعضای هیئت علمی را به طور کامل منعکس نکرده باشد. همچنین استفاده از پرسشنامه و اتکا به قضاوت خبرگان، احتمال بروز سوگیری ذهنی در پاسخ‌ها را افزایش می‌دهد. محدودیت زمانی و دشواری دسترسی به برخی مدیران و خبرگان نیز از دیگر محدودیت‌های پژوهش بود.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده به بررسی نظام پاسخگویی در سایر دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی کشور بپردازند تا امکان مقایسه میان ساختارهای مختلف آموزش عالی فراهم شود. همچنین انجام پژوهش‌های ترکیبی و استفاده از روش‌های کیفی عمیق مانند مصاحبه و تحلیل مضمون می‌تواند درک دقیق‌تری از موانع و چالش‌های پاسخگویی ارائه دهد. بررسی نقش فناوری‌های نوین، هوش مصنوعی و سامانه‌های الکترونیکی در ارتقای پاسخگویی دانشگاهی نیز از موضوعات مهم برای مطالعات آینده است.

از نظر کاربردی، پیشنهاد می‌شود دانشگاه آزاد اسلامی با کاهش تمرکزگرایی و واگذاری اختیارات بیشتر به واحدهای دانشگاهی، زمینه افزایش انعطاف‌پذیری و پاسخگویی را فراهم سازد. همچنین بازنگری در قوانین و مقررات، ایجاد نظام شفاف ارزیابی عملکرد، تقویت عدالت سازمانی و توسعه فرهنگ پاسخگویی می‌تواند به بهبود کارآمدی مدیریتی کمک کند. برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران و کارکنان، توسعه زیرساخت‌های اطلاعاتی و استفاده از سامانه‌های هوشمند مدیریتی نیز می‌تواند نقش مهمی در ارتقای شفافیت و افزایش اعتماد ذی‌نفعان ایفا کند.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

Extended Abstract

Introduction

Accountability is recognized as one of the fundamental pillars of good governance and an essential mechanism for enhancing transparency, organizational legitimacy, efficiency, and public trust in both public and private institutions. In contemporary governance systems, organizations are increasingly evaluated not only based on their operational achievements but also according to the extent to which they are transparent, responsive, and responsible toward stakeholders. Universities, as strategic institutions responsible for knowledge production, human capital development, and social transformation, are therefore expected to establish effective accountability systems capable of responding to societal demands and environmental changes (Kroujdehi et al., 2021; Mousavi Eskanrood & Gharadaghi, 2020).

In higher education systems, accountability has evolved from a traditional administrative concept into a multidimensional framework encompassing transparency, performance evaluation, social responsibility, participation, justice, and responsiveness to stakeholders. Universities are no longer viewed solely as educational and research institutions; rather, they are expected to contribute actively to solving social, cultural, and economic problems while maintaining accountability toward students, staff, policymakers, and society

(Rajabzadeh et al., 2020, 2021). The increasing expansion of higher education, the growing competition among academic institutions, and the rising expectations of society have intensified the need for accountable university governance structures.

Islamic Azad University, as one of the largest higher education systems in Iran, plays a significant role in scientific development and the training of specialized human resources. Due to its extensive organizational structure, geographical dispersion, and financial dependence on tuition fees, accountability has become a crucial issue for this university system. Effective accountability mechanisms can improve organizational performance, increase public trust, and strengthen the legitimacy of university management. However, despite the significance of accountability, universities often face numerous structural, contextual, and managerial barriers that hinder the implementation of effective accountability systems (Araei & Ghasemi, 2020).

Previous studies have identified various challenges affecting accountability in public and educational organizations. Structural barriers such as centralization, bureaucratic complexity, weak evaluation systems, and lack of transparency have been frequently emphasized (Dehghanpour Farashah et al., 2022; Sotoudeh & Tavaghoghi, 2021). Likewise, social and contextual factors including lack of trust, weak public participation, insufficient legal frameworks, and inadequate organizational culture have also been recognized as major obstacles to accountability (Geramian, 2020; Jokar, 2022). In educational institutions, organizational capacity-building and responsiveness to social expectations are considered critical dimensions of accountability (Rajabzadeh et al., 2021).

Theoretical discussions in public administration suggest that accountability is closely associated with organizational justice, ethical institutionalization, and participatory governance. Organizations that fail to establish transparent and accountable systems are more likely to experience inefficiency, reduced stakeholder trust, and legitimacy crises (Khayat Moghadam et al., 2019). Furthermore, accountability is increasingly linked with digital governance and technological transformation. Modern technologies, including digital public service systems and artificial intelligence, have expanded the expectations for transparency and organizational responsiveness (Khairullah, 2025; Saldanha et al., 2022).

Studies also indicate that managerial accountability is influenced by organizational justice, professional responsibility, and psychological stability. Responsible leadership and ethical organizational behavior can enhance employees' commitment and responsiveness, while weak managerial structures and ineffective administrative procedures contribute to organizational dysfunction (Ramezanpour et al., 2021; Shlaga, 2025). In the context of Iranian public organizations, several researchers have emphasized that legal ambiguities, centralized power structures, and inefficient supervisory mechanisms significantly weaken accountability systems (Fazelinejad & Shafiei Sardasht, 2021; Nabizadeh & Manouchehri, 2020).

Despite the growing body of literature on accountability, limited studies have comprehensively examined the contextual, structural, and content-related dimensions of accountability within Islamic Azad University. Most existing studies have focused on either public organizations or specific dimensions of accountability rather

than presenting a comprehensive framework for identifying and prioritizing accountability components in higher education institutions. Therefore, the present study aimed to identify and prioritize the components and indicators of the accountability system in Islamic Azad University based on contextual, structural, and content-related dimensions.

Methods and Materials

This study was applied in terms of purpose and descriptive–analytical in terms of methodology, conducted through a survey approach. The research population consisted of experts and specialists in public administration, educational policy, and higher education management who possessed sufficient scientific and executive experience regarding accountability systems and university governance. Participants were selected purposively, and the Delphi technique was employed to achieve expert consensus regarding the identified indicators.

Initially, relevant indicators and components associated with accountability systems were extracted through a comprehensive review of Persian and English literature, including scientific articles, dissertations, and theoretical sources. Based on the extracted concepts, a researcher-made questionnaire was developed. The questionnaire included indicators related to contextual, structural, and content-related dimensions of accountability and was designed using a five-point Likert scale ranging from “very low” to “very high.”

The Delphi process was conducted in three rounds. In each round, the questionnaire was distributed among experts, and their opinions were analyzed to refine, merge, or eliminate overlapping indicators until theoretical consensus was achieved. After finalizing the indicators, the Analytic Hierarchy Process (AHP) was used to prioritize the identified components and indicators.

To assess the validity of the instrument, the Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) test and Bartlett’s Test of Sphericity were employed. The results confirmed the adequacy of the sample and the suitability of the data for analysis. Descriptive statistics, weighted averages, frequency analysis, and multi-criteria decision-making techniques were applied for data analysis. Statistical analyses and prioritization procedures were conducted using relevant statistical and decision-analysis software.

Findings

The findings demonstrated that accountability in Islamic Azad University is influenced by contextual, structural, and content-related factors, with contextual factors having the greatest impact. The results indicated that contextual dimensions accounted for 54.1% of the total effect on the accountability system, while structural factors accounted for 30.6% and content-related factors represented 15.3% of the total influence.

Among all identified indicators, centralization obtained the highest priority with a score of 0.090, indicating that excessive concentration of authority and decision-making processes constitutes the most significant barrier to accountability within the university system. Experts emphasized that centralized structures reduce organizational flexibility, limit local decision-making authority, and weaken transparency and responsiveness.

Within the legal and regulatory dimension, legal and extra-legal gaps were identified as highly influential barriers. Experts highlighted ambiguities in laws and regulations, weak performance evaluation systems, lack of meritocracy, and inadequate accountability mechanisms as major contributors to inefficiency in university governance. Indicators related to organizational instability and ineffective supervisory systems also received considerable attention.

In the social dimension, lack of trust, weak social participation, insufficient public awareness, and lack of demand-oriented culture were identified as critical barriers to accountability. The findings showed that stakeholders' trust in university management significantly influences perceptions of accountability and organizational legitimacy.

Regarding structural dimensions, organizational power structure emerged as one of the most influential indicators. Additional structural barriers included inefficient organizational processes, weak performance evaluation systems, inadequate salary and reward systems, lack of transparency in responsibilities, and inappropriate organizational structures. Experts also emphasized that unclear organizational duties and excessive bureaucracy reduce managerial effectiveness and organizational responsiveness.

Within content-related dimensions, inappropriate organizational culture ranked as the most influential indicator. Other significant content-related barriers included inefficient managers, insufficient organizational capacity-building, weak professional training systems, resistance to change, lack of organizational knowledge, and poor information management. Experts emphasized that weak organizational culture negatively affects responsibility, transparency, and participation within the university system.

The findings also revealed that employee burnout, reduced staff morale, and lack of specialized organizational processes negatively affect accountability performance. In addition, weaknesses in documenting administrative procedures, insufficient electronic information systems, and ineffective disciplinary procedures were identified as obstacles to effective accountability.

Overall, the results indicated that accountability within Islamic Azad University is a multidimensional phenomenon influenced by environmental conditions, organizational structures, legal systems, managerial practices, and organizational culture.

Discussion and Conclusion

The findings of the present study demonstrate that accountability in Islamic Azad University is primarily influenced by contextual factors, particularly centralization, legal ambiguities, and organizational trust. The dominance of contextual dimensions suggests that accountability cannot be strengthened solely through administrative reforms; rather, broader institutional and environmental conditions must also be addressed. Excessive centralization limits managerial flexibility and weakens organizational responsiveness, leading to reduced stakeholder participation and lower institutional trust.

The results further indicate that ineffective legal frameworks and unclear organizational regulations significantly undermine accountability systems. In environments where laws, responsibilities, and evaluation

standards are ambiguous, organizations face difficulties in implementing transparent and fair accountability mechanisms. Consequently, organizational actors may avoid responsibility, while stakeholders encounter obstacles in evaluating institutional performance.

The study also highlights the importance of social trust and participation in strengthening accountability. Accountability systems are more effective when stakeholders actively participate in organizational processes and possess sufficient awareness regarding their rights and expectations. Weak public trust and limited stakeholder engagement reduce organizational legitimacy and hinder the development of participatory governance.

Structural findings reveal that organizational power concentration, bureaucratic complexity, and inefficient evaluation systems are major barriers to accountability. These factors reduce transparency, weaken communication between management and stakeholders, and create resistance to organizational reform. Moreover, the findings demonstrate that organizational culture plays a central role in shaping accountability practices. Organizations characterized by bureaucratic and non-transparent cultures are less capable of promoting responsibility, justice, and stakeholder-oriented behavior.

Another important implication of the study is the necessity of organizational capacity-building. Universities must strengthen managerial competencies, develop professional training systems, improve information infrastructures, and support participatory leadership in order to enhance accountability. Modern technologies and digital governance systems can facilitate transparency, improve performance evaluation, and strengthen communication with stakeholders.

In conclusion, accountability in Islamic Azad University is influenced by interconnected contextual, structural, and content-related dimensions. Strengthening accountability requires reducing centralization, reforming legal and organizational structures, promoting transparency, improving organizational justice, empowering managers and employees, and establishing effective evaluation systems. Furthermore, developing participatory governance mechanisms and utilizing modern information technologies can significantly enhance organizational responsiveness and public trust in higher education institutions.

References

- Ahmadi, A., Shaji, R., & Barani, M. (2019). Prioritizing factors affecting social accountability of the Ministry of Sport and Youth. Third National Congress on Achievements in Sport Sciences and Health,
- Ahmadi, Y., & Ebrahimi Ghaleh Ghazi, H. (2020). Presenting an indigenous model of organizational accountability in Iranian governmental organizations considering the role of organizational and individual factors. *Human Resources Excellence*, 1(2), 89-107.
- Araei, V., & Ghasemi, A. (2020). Factors affecting accountability in urban management based on the good governance model: A case study of Municipality District 6 of Tehran. *Public Policy in Management*, 11(39), 1-17.
- Arasteh, H., Jabbari, F., & Elmi, H. (2021). Identifying barriers and challenges in implementing demand response programs and presenting executive solutions. Seventh International Conference on Energy Management and Technology,
- Davoodi, K., Izadi, H., & Khordyar, S. (2019). Identifying and prioritizing factors affecting the improvement of managers' accountability in the public sector accounting system using grounded theory. *19(77)*, 141-165.
- Dehghanpour Farashah, A., Abbasi, T., & Dehghanpour Farashah, A. (2022). Identifying and prioritizing barriers to public accountability in Iranian governmental organizations. *Iranian Public Administration Studies*.

- Fazelinejad, J., & Shafiei Sardasht, J. (2021). Pathology of the role of the Supreme Audit Court in realizing accountability and the rule of law. *Public Law Knowledge*, 10(33), 33-56.
- Geramian, S. (2020). Pathology of the accountability system in Iran from the perspective of critical realism based on the desired model in religious texts. *Public policy*, 6(3), 191-208.
- Jokar, A. (2022). Explaining factors affecting social accountability as a new form of accountability in defense organizations. *Innovation Management in Defense Organizations*, 5(3).
- Khairullah, S. A. (2025). Implementing Artificial Intelligence in Academic and Administrative Processes Through Responsible Strategic Leadership in the Higher Education Institutions. *Frontiers in Education*, 10. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1548104>
- Khatam, M., Yaghoobi Pour, A., Montazeri, M., Shol, A., & Ahmadi, Y. (2020). Interpretive structural model of factors affecting bureaucracy phobia: A case study. *Health Management*, 23(3), 85-97.
- Khayat Moghadam, S., Yousefi, M., & Habibi, N. (2019). The relationship between institutionalization of ethics and managers' accountability. *Ethics in Science and Technology*, 14(5), 108-115.
- Kianfar, F., Zahiri Asl, H., & Mahdavi, Y. (2021). Examining governmental accountability based on performance evaluation. *New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(62), 115-135.
- Kouh Mohammadi, S., & Nemati, S. (2023). Organizational pathology of addiction treatment centers in responding to external environmental demands: A reflection on stakeholders' perspectives. *Addiction Research*, 17(69).
- Kroujdehi, A., Aghaei, A., & Takaei, A. (2021). Conceptual foundations of accountability in the public sector. Fourth Annual International Conference on Modern Developments in Management, Economics, and Accounting.
- Mousavi Eskanrood, Z., & Gharadaghi, R. (2020). Performance evaluation of municipalities in East Azerbaijan Province based on good governance indicators. *Public Policy in Management*, 11(37), 27-38.
- Nabizadeh, M., & Manouchehri, A. (2020). Pathology of the principle of administrative accountability in Iranian administrative organizations. First National Conference on Law, Jurisprudence, and Culture.
- Olafti, A., Yousefi, B., Bahrami, S., & Eidi, H. (2021). Identifying and prioritizing barriers to accountability in sport organizations. *Sport Management*, 13(1), 141-160.
- Rajabzadeh, A., Mortazavi, M., Doostar, M., & Akhundi, N. (2020). Developing a conceptual framework of organizational capacity building in higher education to respond to societal expectations: A thematic analysis approach. *Organizational Resource Management Research*, 10(2).
- Rajabzadeh, A., Mortazavi, M., Doostar, M., & Akhundi, N. (2021). Content analysis of capacity building in higher education to respond to societal expectations. *Parliament and Strategy*, 28(106).
- Ramezanpour, M., Jamali, M., & Roshanravan, M. (2021). Examining the relationship between organizational justice and accountability to patients in selected hospitals of North Khorasan. *Journal of Community Health Research*, 7(2).
- Rangriz, H. (2020). Examining the discourse of governmental accountability in Iran's administrative system using critical discourse analysis. *Public policy*, 6(1), 203-222.
- Saldanha, D., Dias, C., & Guillaumo, S. (2022). Transparency and accountability in digital public services: Learning from the Brazilian cases. *Government Information Quarterly*, 101680. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101680>
- Shakeri Ardakani, M. S., Arefmanesh, Z., & Bozorg, M. M. (2025). The effect of corporate social responsibility on financial performance: The moderating role of investor sentiment. *Accounting Advances, Shiraz University*, 17(88), 225-261.
- Shlaga, M. H. (2025). Psychological Stability and its Relationship to responsibility among Baghdad university Teachers. *International Journal of Body, Mind & Culture*, 12(4). <https://doi.org/10.61838/ijbmc.v12i4.867>
- Sotoudeh, R., & Tavaghoghi, H. (2021). Performance evaluation and accountability of the National Tax Administration from experts' perspectives. Second International Conference on Challenges and New Solutions in Industrial Engineering, Management, and Accounting.
- Yi, P., & Kim, H. J. (2019). Exploring the relationship between external and internal accountability in education: A cross-country analysis with multi-level structural equation modeling. *International Journal of Educational Development*, 65, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2018.12.007>