



The Evolution of Transparency in the Organizational Context: Exploring Factors Influencing Human Resources Management Transparency

Ghasemali Jamali *

*Corresponding Author, Ph.D. Candidate, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, University of Kharazmi, Tehran, Iran. E-mail: gh.jamali@ut.ac.ir

Akbar Hassanpoor

Associate Prof., Department of Human Resource Management, Faculty of Management, University of Kharazmi, Tehran, Iran. E-mail: a.hassanpoor@khu.ac.ir

Hassan Rangriz

Associate Prof., Department of Human Resource Management, Faculty of Management, University of Kharazmi, Tehran, Iran. E-mail: rangriz@khu.ac.ir

Saeid Jafarinia

Associate Prof., Department of Human Resource Management, Faculty of Management, University of Kharazmi, Tehran, Iran. E-mail: shamsj58@khu.ac.ir

Abstract

Objective

Corruption is a complex, multidimensional phenomenon that creates serious barriers to development at both national and organizational levels. Among its various forms, administrative corruption has been repeatedly highlighted in prior research as closely linked to deficiencies in transparency. Within the domain of Human Resource Management (HRM), several contextual factors, such as inequities in compensation systems, cultural shortcomings, and inefficient or ambiguous processes, have been cited as contributing conditions that increase the likelihood of corrupt practices. Studies further emphasize that a lack of transparency in HRM not only functions as a direct cause of corruption but also creates fertile ground for its emergence and perpetuation. Given these challenges, the present study aims to identify and explain the core factors that influence transparency in HRM. By analyzing these determinants, the research seeks to provide a foundational framework for

Citation: Jamali, Ghasemali; Hassanpoor, Akbar; Rangriz, Hassan & Jafarinia, Saeid (2026). The Evolution of Transparency in the Organizational Context: Exploring Factors Influencing Human Resources Management Transparency. *Journal of Public Administration*, 18(2), 390-424. (in Persian)



improving transparency in HRM processes and reducing the risks associated with non-transparent practices.

Methods

This study utilized a qualitative research design grounded in thematic analysis. To gather in-depth and experience-based insights, semi-structured interviews were conducted with 30 experts who possessed extensive knowledge in human resources and transparency-related issues and who were actively engaged in governmental organizations and public companies. Participants were selected using purposive and snowball sampling techniques to ensure that the interview pool included individuals with comprehensive and relevant expertise. The thematic analysis of the interview data resulted in the extraction of 242 codes. To verify the reliability of the coding process, two measures were employed: the test-retest method (stability index) and inter-coder reliability (reproducibility index). In the test-retest assessment, five interviews were re-evaluated after a 90-day interval, yielding a reliability coefficient of 87 percent. The inter-coder reliability, calculated based on repeated coding by an independent coder, was found to be 89 percent. These results confirm the dependability and consistency of the coding process used in this study.

Results

The thematic analysis revealed that transparency in HRM is shaped by seventeen influential factors (organizing themes). These factors span across multiple levels of the organizational system: five factors at the managerial level, three at the individual level, two at the unit level, three at the organizational level, two at the extra-organizational level, and two at the technical and operational level. From the initial 242 codes derived through open coding, 49 concepts (basic themes) were identified, which were subsequently organized into 17 organizing themes and ultimately consolidated into 6 global themes. These themes collectively illustrate the wide-ranging and interconnected factors that influence transparency within HRM and highlight the significance of each theme in improving or constraining transparency efforts.

Conclusion

The results of this research demonstrate that transparency in HRM is a multifaceted and systemic phenomenon emerging from interactions among managerial, individual, unit-level, organizational, extra-organizational, and technical factors. Achieving transparency requires more than isolated administrative reforms; rather, it necessitates a balanced combination of managerial commitment, individual competencies, effective unit-level collaboration, supportive organizational structures and policies, and environmental and technological enablers. The findings emphasize that transparency should be viewed not merely as a procedural requirement or communication practice but as an evolving process rooted in organizational culture, leadership approaches, and technological capabilities. Multiple factors exert both direct and indirect effects on this process. By identifying these determinants, the study contributes to establishing a basis for developing more transparent HRM systems and provides a pathway for further research and policy development in this domain.

Keywords: Human resource management, Human resource transparency, Organizational transparency, Thematic analysis, Transparency.



تکامل شفافیت در بستر سازمان: واکاوی عوامل مؤثر بر شفافیت مدیریت منابع انسانی

قاسمعلی جمالی*

* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: gh.jamali@ut.ac.ir

اکبر حسن پور

دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: a.hassanpoor@khu.ac.ir

حسن رنگریز

دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: rangriz@khu.ac.ir

سعید جعفری نیا

دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: shamsj58@khu.ac.ir

چکیده

هدف: فساد پدیده‌ای چندوجهی است و ابعاد مختلفی دارد که پیشرفت کشورها و سازمان‌ها را دچار چالش می‌کند. یکی از انواع فساد، فساد اداری است و پژوهش‌های مختلف، فقر شفافیت را یکی از علل بنیادین فساد، به‌ویژه فساد اداری عنوان کرده‌اند. از سوی دیگر، پژوهش‌های پیشین، مسائل مختلفی نظیر فقدان عدالت در جبران خدمات، ضعف‌های فرهنگی و فرایندهای ناکارآمد را به‌عنوان عوامل زمینه‌ای فساد در حوزه مدیریت منابع انسانی برشمرده‌اند و فقر شفافیت در این حوزه را نیز عامل اصلی و بسترساز آن دانسته‌اند. بنابراین هدف اصلی پژوهش، شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر شفافیت مدیریت منابع انسانی است تا به‌عنوان زمینه‌ای، به‌منظور ارتقای شفافیت مدیریت منابع انسانی مدنظر قرار گیرد.

روش: پژوهش حاضر با استفاده از روش تحقیق کیفی و تحلیل مضمون انجام شده است. در این پژوهش با ۳۰ نفر از خبرگانی مصاحبه شد که با حوزه مدیریت منابع انسانی و شفافیت آشنا بودند و در سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی فعالیت می‌کردند. این افراد به‌روش هدفمند و نمونه‌برداری گلوله برفی انتخاب شدند. داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان، به‌کمک روش تحلیل مضمون، تجزیه و تحلیل و به استخراج ۲۴۲ کد از این مصاحبه‌ها منتهی شد. به‌منظور بررسی پایایی کدگذاری، از دو روش بازآزمون (شاخص ثبات) و محاسبه پایایی بین دو کدگذار (شاخص تکرارپذیری) استفاده شده است. در همین راستا با بررسی ۵ مصاحبه، در فاصله زمانی ۹۰ روزه، پایایی بازآزمون در این

استناد: جمالی، قاسمعلی؛ حسن پور، اکبر؛ رنگریز، حسن و جعفری نیا، سعید (۱۴۰۵). تکامل شفافیت در بستر سازمان: واکاوی عوامل مؤثر بر شفافیت مدیریت منابع انسانی. مدیریت دولتی، ۱۸(۲)، ۳۹۰-۴۲۴.

پژوهش برابر ۸۷ درصد و پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکر شده برابر ۸۹ درصد محاسبه شد و قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها به تأیید رسید.

یافته‌ها: یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون داده‌های پژوهش نشان داد که به‌طور کلی، ۱۷ عامل (مضامین سازمان‌دهنده) بر شفافیت مدیریت منابع انسانی تأثیر گذار است. از این ۱۷ عامل، ۵ عامل در سطح مدیریتی، ۳ عامل در سطح فردی، ۲ عامل در سطح واحدی، ۳ عامل در سطح سازمانی، ۲ عامل در سطح برون‌سازمانی و ۲ عامل در سطح فنی و اجرایی، به‌عنوان مضامین فراگیر قرار گرفتند. همچنین، از مجموع ۲۴۲ کد اولیه، ۴۹ مفهوم (مضمون پایه)، ۱۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۶ مضمون فراگیر استخراج شد که هر یک عامل بسیار مهم و اثرگذار شفافیت بر مدیریت منابع انسانی به حساب می‌آید.

نتیجه‌گیری: مطابق یافته‌های پژوهش، عوامل متعددی بر شفافیت مدیریت تأثیرگذار است. براساس نتایج این پژوهش، شفافیت در مدیریت منابع انسانی پدیده‌ای چندوجهی و نظام‌مند است که از تعامل میان مجموعه‌ای از عوامل در سطوح مدیریتی، فردی، واحدی، سازمانی، برون‌سازمانی و فنی سرچشمه می‌گیرد. یافته‌ها نشان می‌دهد که تحقق شفافیت، نیازمند ترکیب متوازن میان نگرش‌های مدیریتی، قابلیت‌های فردی، انسجام عملکردی در سطح واحدها، ساختارها و سیاست‌های سازمانی و نیز، حمایت‌های محیطی و فناورانه است. در واقع، شفافیت نه یک مفهوم صرفاً اداری یا ارتباطی، بلکه فرایندی پویا و گسترده است که در فرهنگ، فناوری و رهبری ریشه دارد و عوامل مختلفی به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم بر آن تأثیر می‌گذارد.

کلیدواژه‌ها: تحلیل مضمون، شفافیت، شفافیت سازمانی، شفافیت مدیریت منابع انسانی، منابع انسانی.

مقدمه

در محیط پیرامونی سازمان‌ها و در عرصه‌های مختلف، تغییرات و تحولات شگرف و شتابانی در حال رقم خوردن است که عدم همراهی و هم‌گامی با این تغییرات، به خرد شدن سازمان‌ها زیر چرخ عظیم تغییرات منجر خواهد شد (گوهری‌فر و آذر و مشبکی، ۱۳۹۴: ۳۷). از نگاه اندیشمندان و محققان مختلف، یکی از مؤثرترین عناصر در همراهی با تغییرات، نیروی انسانی سازمان‌هاست که به‌عنوان اصلی‌ترین سرمایه راهبردی هر سازمان، منبع کمیاب و بی‌جان‌شین توانمند تولیدکننده ارزش اقتصادی و مزیت رقابتی و گشاینده تنگناهای سازمانی و ستون فقرات سازمان، نقش پررنگی در این همراهی ایفا می‌کنند (دیپهیم‌پور و دولتی، ۱۳۹۹: ۳۷۴).

در دنیای امروز ذی‌نفعان مختلف انتظار دارند که سازمان‌ها در قبال جامعه، بازتر و پاسخ‌گوتر از قبل باشند (ومیر و راز^۱، ۲۰۱۲: ۳۳۸) و در شرایطی که سازمان‌ها در جست‌وجوی اعمال اقتدار و کسب مشروعیت از طریق شیوه‌های ارتباطی‌اند؛ شفافیت، مسئولیت‌پذیری و قابل مشاهده بودن، آرمان‌هایی فراگیرند که همواره از جانب ذی‌نفعان مختلف در جامعه مورد مطالبه قرار گرفته است (آلبو و ومیر^۲، ۲۰۱۴: ۱۱۷). بنابراین، تقاضای فزاینده برای بینش، وضوح، پاسخ‌گویی و بهبود دسترسی به دانش معتبر و اصیل در سازمان‌ها، موجب شده است که شفافیت سازمانی به عامل مهمی در افزایش اثربخشی سازمانی تبدیل شود. در چنین شرایطی، سازمان‌ها خواه به‌دلیل فشارهای عمومی، اجتماعی و قانونی و خواه ناشی از علاقه خود سازمان، میل به شفاف‌سازی بیشتری دارند (کریستنسن و کورنلیسن^۳، ۲۰۱۵). در پرتو نظریه اقتدار نهادی^۴، محققان مختلفی نظیر فنستر^۵ (۲۰۱۳)، گارسایفاناندز، گونزالس‌دیزا و لوپزدیاز^۶ (۲۰۱۲)، کریستنسن، فلیوربوم و هانسن^۷ (۲۰۱۵) موافق‌اند که شفافیت یک مفهوم چندبُعدی با انواع معانی در زمینه‌های مختلف است. به همین دلیل، کالوکورا و لکوله^۸ (۲۰۱۹: ۱۲۲) معتقدند که شفافیت به خودی خود یک هدف نیست، بلکه وسیله‌ای است که از طریق آن می‌توان به اهداف مختلف اجتماعی، سیاسی و اقتصادی دست یافت.

آلیور^۹ (۲۰۰۴: ۳۷) تبیین می‌کند که «شفافیت در یک سازمان، تنها درمورد ارتباط برقرار شده خارجی نیست، بلکه در مورد آنچه در داخل، در طول عملیات‌های داخلی رخ می‌دهد نیز صدق می‌کند» و به معرفی مفهوم «شفافیت جدید» برای تشریح روند قرار گرفتن سازمان‌ها در برابر تقاضاهای بیشتر در مورد افشای اطلاعات می‌پردازد. در بسیاری از دولت‌های گذشته، به‌صورت منفعلانه اطلاعات تنها با درخواست ارائه می‌شد و آن‌ها در صورت صلاح‌دید خود عمل می‌کردند؛ اما حال نیاز است که آن‌ها در این موضوع مشارکت بیشتر و فعال‌تر داشته باشند.

شفافیت یک اصل قدرتمند است که در امور مدیریت دولتی و مدیریت منابع انسانی، اهمیت زیادی دارد. این در

1. Wehmeier & Raaz
2. Albu & Wehmeier
3. Christensen & Cornelissen
4. Institution auocracy theory
5. Fesnter
6. García-Fernández, González-Díaz & López-Díaz
7. Christensen, Flyverbom & Hansen
8. Kalokora & Lekule
9. Oliver

واقع عاملی است که بدون آن شیوه‌های مدیریتی هیچ ارزشی ندارند (سانچز^۱، ۲۰۰۶؛ مک‌مکین^۲، ۲۰۱۳). زمانی که به‌طور مداوم شفافیت به‌عنوان یک اصل مدیریتی به کارگرفته می‌شود، سازمان را برای غلبه بر موانعی همانند فساد، تعصب، تبعیض و انواع برنامه‌های پنهانی که تأثیر مخربی بر رشد سازمان دارد، توانمند می‌سازد (کالوکورا و لکوله، ۲۰۱۹: ۱۲۲).

شفافیت سازمانی عبارت است از انتشار فعال اطلاعات توسط سازمان که زمینه را برای نظارت و قضاوت ذی‌نفعان بیرونی درباره فرایندها، تصمیمات و عملکرد کلی خود فراهم می‌آورد. این مفهوم سه مؤلفه اصلی را دربرمی‌گیرد: ۱. قابلیت مشاهده درونی، به‌معنای امکان رصد فعالیت‌های درون سازمان توسط افراد و ذی‌نفعان بیرونی؛ ۲. افشای فعال که به انتشار پیش‌دستانه اطلاعات مرتبط با عملکرد و نتایج سازمان اشاره دارد؛ ۳. قابلیت ارزیابی بیرونی که بیانگر تمایل سازمان به پذیرش نقد و ارزیابی از سوی بازیگران بیرونی است. به‌این ترتیب، شفافیت نه‌تنها شامل افشای فعالانه اطلاعات توسط سازمان می‌شود، بلکه پاسخ‌گویی واکنشی به نیازهای اطلاعاتی بیرون را نیز دربرمی‌گیرد (گریملیکویجنس و ولش^۳، ۲۰۱۲: ۵۶۳). با شفافیت سازمانی افراد از درون و بیرون آن می‌توانند اطلاعات موردنیازشان پیرامون اقدامات، فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان را به‌دست آورند (لگزیان و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۹۸). لذا با توجه به اینکه یکی از مهم‌ترین ذی‌نفعان هر سازمانی، منابع انسانی و یکی از فعالیت‌ها و فرایندهای مهم و حیاتی آن نیز مدیریت منابع انسانی است، باید فعالیت و فرایند مهمی به‌نام مدیریت منابع انسانی، برای مهم‌ترین ذی‌نفع آن، یعنی کارکنان شفاف شود.

نتایج ارزیابی وضعیت شفافیت پورتال سازمان‌های دولتی ایران در سال ۱۳۹۵ نشان می‌دهد که شفافیت اطلاعات مربوط به حوزه منابع انسانی وزارتخانه‌های دولتی در سطوح ابتدایی قرار دارد و به توجه ویژه به عوامل مؤثر در این حوزه و بهبود شفافیت در این بخش نیاز دارد (جمالی، نرگسیان و پیران نژاد، ۱۳۹۶).

در ایران و برای اولین بار، دبیرخانه شورای اجرایی فناوری اطلاعات اخیراً (خردادماه ۱۴۰۰) عملکرد ۱۴۵ دستگاه را در ۱۴ شاخص مرتبط با شفافیت و دسترسی آزاد به اطلاعات عمومی مورد ارزیابی قرارداد است. یکی از شاخص‌های ارزیابی آن «فرایند استخدام، تخصیص پُست و ارتقا» است. مطابق جزئیات منتشرشده در بُعد فرایند استخدام، تخصیص پُست و ارتقا که شامل زیرمؤلفه‌هایی همچون دسترسی آسان، توضیح فرایند استخدام، توضیح فرایند ارتقا، جابه‌جایی، گردش و...، فهرست فراخوان‌های استخدامی، سابقه فراخوان‌ها و فهرست افراد استخدام شده با بخشی از کد ملی است، از بین ۱۴۵ دستگاه ارزیابی شده، ۹۷ دستگاه امتیاز صفر (تقریباً ۶۷ درصد) را کسب کردند.

در جشنواره شهید رجایی عملکرد دستگاه‌های اجرایی نیز این موضوع مورد توجه قرار گرفته است و در دو بخش شاخص‌های عمومی و خصوصی سنجیده می‌شود. نتایج ارزیابی این جشنواره در سال ۱۴۰۰ و در شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد در سطح ملی (که در آن دو محور «شفافیت و سلامت اداری» و «مدیریت سرمایه انسانی» مرتبط با

1. Sánchez

2. McMeekin

3. Grimmelikhuijsen & Welch

موضوع پژوهش است)، نشان می‌دهد که دستگاه‌های دولتی در این بُعد وضعیت مناسبی ندارند (امتیاز ۵۶۸/۸۵ وضعیت قرمز). نتایج آخرین ارزیابی این جشنواره (سال ۱۴۰۳) در سامانه دولت‌سنج^۱ نیز نشان می‌دهد که محور شفافیت (ذیل شاخص‌های نظام اداری و حکمرانی در ارزیابی جشنواره)، دستگاه‌های دولتی در این بُعد خوب نیست.

مطالعات نشان داده است که شفافیت، مدیریت را قادر می‌سازد تا نیازها، آمل‌ها و انتظارات سرمایه‌انسانی را با مأموریت، چشم‌انداز و اهداف مؤسسه ادغام کند؛ به طوری که وابستگی متقابل و منافع متقابل ایجاد شود (لی^۲، ۲۰۰۶؛ رولی و عبدالرحمان^۳، ۲۰۰۷). همچنین به نظر اندیشمندان، شفافیت سازمانی پیش‌نیاز عملکرد مؤثر سازمانی است و بیشتر اوقات سبب ایجاد سازمان‌هایی با اثربخشی بالاتر می‌شود (برگر و اونز^۴، ۲۰۱۰)، از این رو توجه به موضوع شفافیت مدیریت منابع انسانی، به‌عنوان پیش‌نیاز عملکرد فردی اجتناب‌ناپذیر است. از سوی دیگر با وجود اثرهای و پیامدهای مختلف شفافیت، همان‌طور که به‌زعم برخی محققان از جمله دوبوسکی و گیلت^۵ (۲۰۱۳) نظریه جامع در خصوص عوامل تعیین‌کننده شفافیت وجود ندارد و تلاش‌های پژوهشی انجام شده در این حوزه، بسیار محدود است و مبانی نظری و تجربی اندکی در ادبیات آن وجود دارد (دوبوسکی و گیلت، ۲۰۱۳)، در خصوص شفافیت مدیریت منابع انسانی نیز این موضوع سایه افکنده و شفافیت مدیریت منابع انسانی نیازمند توجه بیشتر پژوهشگران است. بنابراین ضروری است عوامل مؤثر بر شفافیت مدیریت منابع انسانی بررسی و پس از شناسایی به بحث گذاشته شود.

پیشینه نظری پژوهش

شفافیت

شفافیت از موضوعاتی است که امروزه مطالعات فراوانی روی آن انجام می‌شود و توجه اندیشمندان بسیاری را به خود جلب کرده است. از نظر ریشه‌شناسی، شفافیت به کیفیت فیزیکی وضوح یک شیء اشاره دارد (کریستنسن، فلائیوربوم و هانسن^۶، ۲۰۱۵: ۱۲۲). یک شیء در صورتی شفاف در نظر گرفته می‌شود که دارای ویژگی طبیعی اجازه عبور نور از آن وجود داشته باشد. این درک از شفافیت انواع کدورت، پنهان‌کاری، تحریف، دست‌کاری، بسته بودن، بی‌اعتمادی و حریم خصوصی را غیرقابل پذیرش می‌کند (کالوکورا و لکوله، ۲۰۱۹: ۱۲۲). در اصطلاح نیز استعمال شفافیت در مورد اطلاعات، داده‌ها و رویه‌ها، به‌معنای «آشکار بودن» و «در دسترس بودن» اطلاعات، به‌منظور بررسی و نظارت بر آن‌هاست (ساور^۷، ۲۰۱۱).

برخی واژه شفافیت را برگرفته از واژه لاتین *Transparentem* می‌دانند و برخی نیز معتقدند که در گذشته، این واژه به‌معنای «قابل رؤیت بودن نور از خلال» به‌کار گرفته می‌شد و این تعریف استعاره‌ای، به مرور زمان، به «به‌راحتی

1. dolatsanj.aro.gov.ir

2. Lee

3. Rowley & Abdul-Rahman

4. Burger & Owens

5. DeBoskey & Gillett

6. Christensen, Flyverbom & Hansen

7. Schauer

دیده‌شدن از میان» تبدیل شده و طی قرن‌های متمادی، وارد زبان‌هایی از قبیل ایتالیایی، اسپانیایی، پرتغالی، فرانسه و انگلیسی شده است (واکارو و مدسن^۱، ۲۰۰۹: ۱۱۵)

مطالعات نشان داده‌اند که مفهوم «شفافیت در زمان‌های اخیر، به واژه‌ای محبوب تبدیل شده است که هم توسط محققان و فعالان مورد استفاده قرار می‌گیرد و هم گاهی از آن سوءاستفاده می‌شود» (واکارو و سیسن^۲، ۲۰۱۱: ۱۸). بنابراین از دیدگاه‌های مختلف به‌طور متفاوتی تعریف می‌شود و پایان دادن به معنای آن در یک تعریف دقیق دشوار است. شفافیت یکی از کلمات کلیدی برای حکومت‌داری معاصر است. این کلمه، اغلب با دموکراسی و پاسخ‌گویی مرتبط است؛ اما همچنین مفاهیم پاسخ‌گویی و کارایی را نیز دربردارد. درحالی‌که شفافیت مفهومی مرتبط برای شرکت‌های خصوصی و بازیگران سیاسی است، ریشه‌های آن از بسیاری جهات در دسترسی به اطلاعات دولتی، یعنی شفافیت مدیریت عمومی، نهفته است. اگرچه اصطلاح شفافیت در واژگان سیاسی دولت‌ها تازه وارد شده است، دسترسی به اطلاعات دولتی در برخی زمینه‌ها سابقه نهادی چشمگیری دارد (آکسفورد، ۲۰۲۲).

سازمان بین‌المللی شفافیت (۲۰۲۱) در تعریف گذشته خود، شفافیت را اصلی برشمرد که افراد از تصمیم‌های اداری، معاملات تجاری و امور خیریه‌ای که زندگی آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، آگاه باشند، نه تنها از تعداد و شیوه‌های تصمیم‌گیری، بلکه از وظایف و مسئولیت‌های مدیران و مسئولان دولتی نیز مطلع باشند و رفتار و عملکرد آن‌ها قابل رؤیت، پیش‌بینی و درک باشد (سازمان بین‌المللی شفافیت، ۲۰۲۱). این سازمان در جدیدترین تعریف خود از شفافیت بیان می‌کند که شفافیت به‌طور کلی دانستن درباره‌ی چه کسی، چرا، چه چیزی، چگونه و چه مقدار است. این به معنای روشن کردن قوانین، برنامه‌ها، فرایندها و اقدامات رسمی و غیررسمی است. شفافیت به عموم مردم، کمک می‌کند تا تمام قدرت را برای منافع عمومی پاسخ‌گو نگه داریم. جست‌وجو و دریافت اطلاعات یک حق انسانی است که می‌تواند به عنوان حفاظی در برابر فساد عمل کند و اعتماد به تصمیم‌گیرندگان و نهادهای عمومی را افزایش دهد. با این حال، شفافیت نه تنها در دسترس قرار دادن اطلاعات است، بلکه تضمین دسترسی آسان، درک و استفاده از آن توسط شهروندان را نیز دربرمی‌گیرد (سازمان شفافیت بین‌الملل، ۲۰۲۵).

به‌طور کلی شفافیت به معنای ابزاری قدرتمند برای دستیابی به یک هدف اجتماعی از پیش تعیین شده، مانند پاسخ‌گویی فوری به مدیران، تصمیم‌گیری مشارکتی، ریشه‌کنی تقلب و فساد است (کریستنسن، فلای‌وربوم و هانسن، ۲۰۱۵: ۱۲۲).

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

کمیسیون اقتصادی و اجتماعی ملل متحد آسیا و اقیانوسیه^۱ (۲۰۰۹) هشت ویژگی را برای نظریه حکمرانی خوب^۲ بر شمرده که شفافیت یکی از ویژگی‌های آن است (کمیسیون اقتصادی و اجتماعی ملل متحد برای آسیا و اقیانوسیه، ۲۰۰۹).

تبیین مفهوم شفافیت و واکاوی عوامل مؤثر بر آن، مستلزم استفاده از نظریه‌های متعددی است که در ادبیات آن وجود دارد و هر یک، زاویه متفاوتی از چرایی و چگونگی شفافیت را روشن می‌سازد. به همین دلیل تبیین پدیده‌های مرتبط با افشا و شفافیت، نیازمند به‌کارگیری هم‌زمان چندین نظریه برای دستیابی به فهمی جامع‌تر است؛ نظریه‌هایی نظیر نمایندگی^۳، مشروعیت^۴، سیگنالینگ^۵، اقتدار نهایی و حکمرانی خوب که از برجسته‌ترین نظریه‌های مرتبط با حوزه شفافیت هستند.

شفافیت مدیریت منابع انسانی

اصل شفافیت در مدیریت منابع انسانی از بسیاری جهات حائز اهمیت است. به‌گفته‌ی الشوبکی، ناصر و عمار (۲۰۱۷)، شفافیت بسیار مهم است؛ زیرا ایجاد محیط مطلوب را تسهیل می‌کند؛ «محیطی که در آن اطلاعات مربوط به شرایط، تصمیمات و اقدامات فعلی در دسترس باشد و برای همه اعضای سازمان که درگیر فرایند تصمیم‌گیری هستند، درک‌پذیر باشد». علاوه‌براین شوباکي و همکارانش استدلال می‌کنند که شفافیت مهم است؛ زیرا محیط کاری مساعد و جذابی را ایجاد می‌کند که در آن، ذی‌نفعان به‌خوبی از وضعیت فعلی خود مطلع می‌شوند و به‌راحتی می‌توانند آینده‌ی خود را پیش‌بینی کنند. به همین ترتیب، شفافیت به روشی که ما آن را در این بررسی درک می‌کنیم، به بهبود رقابت، شبکه اطلاعات و ارتباطات بین ذی‌نفعان کمک می‌کند (لی، ۲۰۰۶).

اهمیت شفافیت در حوزه‌های مختلف دیگر نیز مشهود است. از جمله آن‌ها تحقق اهداف نهادی است. به‌گفته‌ی فرانسیس، هوانگ، خورانا و پیرا^۶ (۲۰۰۹) شفافیت مدیریت را قادر می‌سازد تا تخصیص مناسب منابع، کنترل منابع انسانی و بهبود عملکرد در یک مؤسسه را انجام دهد؛ به این دلیل که شفافیت کار گروهی را از طریق ارتباطات و شبکه اطلاعات تسهیل می‌کند (فرانسیس و همکاران، ۲۰۰۹). از سوی دیگر، شفافیت با ایجاد وابستگی متقابل میان اهداف فردی و سازمانی (لی، ۲۰۰۶؛ رولی و عبدالرحمان، ۲۰۰۷) به مدیریت مؤثر منابع انسانی، انگیزش و مشارکت فعال کارکنان منجر می‌شود که به سهم خود، اهداف سازمانی را محقق می‌سازد. همچنین شفافیت در مدیریت منابع انسانی حائز اهمیت است؛ زیرا به افزایش اعتماد و پاسخ‌گویی در بین ذی‌نفعان کمک می‌کند (کالوکورا و لکوله، ۲۰۱۹: ۱۲۳).

طبق نظر فنستر (۲۰۱۵)، هرچه یک نهاد شفاف‌تر باشد، دموکراتیک‌تر، مسئولیت‌پذیرتر و مشروع‌تر می‌شود. این به سهم خود در سیاست‌های بهتر تدوین شده توسط مؤسسه و نیز، ذی‌نفعان راضی‌تر و مشارکتی منعکس می‌شود. از این

1. UNESCAP
2. Good Governance
3. Agency Theory
4. Legitimacy Theory
5. Legitimacy Theory
6. Francis & Huang & Inder & Pereira

رو، باز بودن مؤسسه، ذی‌نفعان را قادر می‌سازد تا به‌عنوان شرکت‌کنندگانی که قادر به انجام اقدامات مشورتی و منطقی هستند، به‌صورت جمعی عمل کنند. به این ترتیب مؤسسه را به سهم خود مسئول می‌دانند (فنستر، ۲۰۱۵: ۱۵۱). شفافیت در مدیریت منابع انسانی نیز از این جهت مهم تلقی می‌شود که به‌عنوان هسته ارائه خدمات مشتری محور عمل می‌کند (کالوکورا و لکوله، ۲۰۱۹: ۱۲۳). طبق نظر فنستر (۲۰۱۳)، اهمیت شفافیت در مدیریت منابع این است که اطمینان حاصل شود که مؤسسه واقعاً نماینده باورها، علایق و ترجیحات ذی‌نفعان است. در عرصه اجتماعی، شفافیت به‌عنوان ابزاری برای پاسخ‌گویی شرکت‌ها و آینه‌ای برای سیاست‌های خودتنظیمی در نظر گرفته می‌شود (فرانسیس و همکاران، ۲۰۰۹). همچنین با اصلی که هیچ انسانی نباید به‌عنوان وسیله‌ای صرف برای رسیدن به هدف در نظر گرفته شود، مطابقت دارد (واکارو و سیسن، ۲۰۱۱). با این حال، باید توجه شود که اهمیت شفافیت بر مسائل و ارتباطات محرمانه برتری ندارد. به‌موجب آن، اطلاعاتی به‌صورت انتخابی به اشتراک گذاشته می‌شود که مدیر به‌طور دقیق آنچه ذی‌نفعان می‌خواهند بدانند و باید بدانند، به آن‌ها منتقل می‌کند. ذی‌نفعان فقط به اطلاعات مورد نیاز دسترسی دارند (ردموند^۱، ۲۰۰۸؛ فنستر، ۲۰۱۵). از یک مدیر هوشمند انتظار می‌رود که بین این استراتژی‌ها (افشا / نگهداری اسرار شرکت) تعادل برقرار کند، در غیراین صورت رشد و توسعه مجموعه به خطر می‌افتد. اهمیت دیگر شفافیت این است که بررسی سیاست‌ها را تسهیل می‌کند (کالوکورا و لکوله، ۲۰۱۹: ۱۲۳).

اسکنبرگ و تامپلسون^۲ (۲۰۱۶: ۱۱) معتقدند که برای ارتقای اعتماد مورد نیاز در بین ذی‌نفعان سازمانی، شفافیت در مدیریت بسیار مهم است. این همان چیزی است که اسکنبرگ و تامپلسون به آن سود شفافیت می‌گویند. از نظر آن‌ها، «شفافیت سازمانی مقدمه‌ای برای اعتماد ذی‌نفعان است»؛ از این رو، براساس گفته‌های فوق و تأکید بر اهمیت شفافیت در فرایند مدیریت منابع انسانی، می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری کرد که به هیچ وجه، شفافیت مدیریت منابع انسانی و عوامل مؤثر بر آن را نمی‌توان یک گزینه احتمالی محسوب کرد، بلکه گزینه‌ای است که انتخاب و توجه به آن اجتناب‌ناپذیر است.

پیشینه تجربی پژوهش

در پژوهش‌های مرتبط با حوزه شفافیت، همواره در دو بخش محوری شفافیت بین‌الملل (در سطح کشورها) و شفافیت سازمانی (در سطح سازمانی) مطرح بوده است. از این رو، پژوهش‌های اندکی در سطح واحدی، به موضوع شفافیت مدیریت منابع انسانی پرداخته‌اند. جمالی، پوراحمدی، ثنائی و مرآتی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان نقش‌آفرینی شفافیت در پیشگیری از فساد در مدیریت منابع انسانی، به بررسی فساد در منابع انسانی بخش دولتی و نقش شفافیت در آن می‌پردازند. از مسائلی نظیر انتصاب‌ها و ارتقاهای عمومی، حقوق و مزایا و آموزش و... یاد شده و به سیاست‌ها، رویه‌ها و اقدامات شفافیت در راستای نقش‌های منابع انسانی در بخش عمومی اشاره شده است. در پایان نیز خلاصه‌ای از وظایف و اقدامات پیشنهادشده برای شفافیت در فرایندهای مختلف مدیریت منابع انسانی ذکر شده است. این پژوهش با رویکردی

1. Redmond

2. Schnackenberg & Tomlinson

عمدتاً تجویزی و ایستا، فقط به کارکردهای شفافیت پرداخته و از واکاوی چگونگی شکل‌گیری شفافیت مدیریت منابع انسانی در بستر پویای سازمان، غفلت کرده است. همچنین این پژوهش بدون توجه به عوامل زمینه‌ساز تکوین شفافیت، صرفاً به نسخه‌پیچی برای وظایف منابع انسانی بسنده کرده است. به‌طور کلی نقطه ضعف اساسی آن، فروکاستن مفهوم چندبُعدی شفافیت به مجموعه‌ای از اقدامات و رویه‌های پیشنهادی در زیرسیستم‌های منابع انسانی است، بدون آنکه به این پرسش اساسی پاسخ دهد که چه عواملی موجب می‌شوند سازمان، در مسیر شفافیت مدیریت منابع انسانی گام بردارد و این مفهوم در تعامل با چه نیروهایی تکامل می‌یابد؟

ابراهیمی و ابراهیمی‌نژاد و کشاورز (۱۳۹۵) نیز در پژوهش خود با عنوان جایگاه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در شفافیت سازمانی و اخلاقیت سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان فارس، به بررسی نقش مدیریت مناسب انسانی الکترونیک در شفافیت سازمانی و اخلاقیت سازمانی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که استفاده از مدیریت منابع انسانی الکترونیک در واحدهای منابع انسانی اداره کل آموزش و پرورش استان فارس، موجب بهبود عملکرد در دو جنبه شفافیت و اخلاقیت سازمانی می‌شود. همچنین مشخص کردند که مدیریت مناسب الکترونیک، بر بهره‌وری سازمان، نقش بسیار گسترده و ارزنده‌ای دارد. این پژوهش با تقلیل مفهوم پیچیده شفافیت به برون‌داد یک ابزار فناورانه (مدیریت منابع انسانی الکترونیک)، از واکاوی چگونگی تکامل تدریجی شفافیت در بستر تعاملات انسانی، فرهنگ سازمانی و فرایندهای یادگیری جمعی غفلت کرده است. این پژوهش با نگاهی ماشینی، شفافیت را فقط نتیجه پیاده‌سازی یک سیستم می‌داند و از توجه به عوامل زمینه‌ساز انسانی و سازمانی آن خودداری کرده است. همچنین اتخاذ رویکردی علی و خطی در تبیین رابطه میان مدیریت منابع انسانی الکترونیک و شفافیت است؛ به‌گونه‌ای که فناوری را تنها متغیر مستقل و شفافیت را متغیر وابسته‌ای منفعل در نظر گرفته است. این نگاه ساده‌انگارانه از پیچیدگی‌های واقعی سازمان‌ها و تأثیر متقابل کنشگران انسانی، قدرت، سیاست‌های سازمانی و فرهنگ بر فرایند شفافیت‌یابی غافل مانده است.

شیخی‌فر و کوکنار و خسروانی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در شفافیت امور اداری و امنیت اطلاعات سازمان مطالعه موردی اداره کل راه آهن اراک، نقش عملیاتی مدیریت منابع انسانی را در حفاظت از سیستم اطلاعاتی سازمان بررسی کردند؛ چرا که طراحی و پیاده‌سازی محیط ایمن در سازمان‌ها، یکی از چالش‌های اساسی در عصر حاضر محسوب می‌شود و از طرفی مدیر منابع انسانی باید با توجه به نظریه شفافیت سازمان، کارکنان سازمان را از انواع آسیب‌های سازمانی مثل پخش شایعات، لایبگری و رابطه‌بازی، سیاسی‌کاری، تشکیل گروه‌های غیررسمی در سازمان رسمی و فشار به سازمان رسمی، کارشکنی و اعمال خلاف قانون و مقررات باز می‌دارد. تمام فرضیه‌های تحقیق تأیید شده‌اند. نتایج حاصل نشان می‌دهد که مدیر منابع انسانی سازمان، نقش بالقوه نادیده‌گرفته شده، اما کلیدی برای اجرای امنیت اطلاعات به‌شمار می‌رود. این پژوهش با اتخاذ رویکردی عمدتاً سلبی و امنیتی، شفافیت را صرفاً به‌عنوان ابزاری برای بازداشتن کارکنان از آسیب‌هایی نظیر لایبگری، سیاسی‌کاری و تشکیل گروه‌های غیررسمی فروکاسته است. این نگاه دفاعی، از درک سایر عوامل مؤثر بر شفافیت غافل مانده و صرفاً به کارکرد صیانتی و امنیتی آن بسنده کرده است.

خدادادی، شاکری و شیرینی (۱۴۰۱) در پژوهشی، به بررسی و تبیین عوامل مؤثر شفافیت سازمانی در تصمیم‌گیری راهبردی مدیران نظام سلامت در دانشگاه علوم پزشکی ایلام پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که مهم‌ترین عوامل مؤثر افزایش شفافیت سازمانی در تصمیم‌گیری راهبردی مدیران نظام سلامت دانشگاه علوم پزشکی، توجه به مدیریت اطلاعات و ارتباطات، نهادینه‌سازی ارزش‌های اخلاقی، مشارکت کارکنان و مسئولیت‌پذیری مدیران است. این پژوهش صرفاً عوامل مؤثر بر شفافیت را در تصمیم‌گیری راهبردی مدیران بررسی کرده است و از واکاوی و چگونگی سایر عوامل و تعامل پویای آن‌ها در محدوده مدیریت منابع انسانی غفلت ورزیده است. محدود شدن به بستر خاص نظام سلامت و تصمیم‌گیری راهبردی مدیران است که یافته‌های آن را به لحاظ فرایندی محدود و فاقد قابلیت تعمیم به بسترهای متنوع سازمانی می‌کند. این پژوهش با نگاهی موردی و موقعیت‌مند، از ظرفیت نظریه‌پردازی در باب چگونگی تکامل شفافیت به مثابه پدیده‌ای عام و میان‌بخشی محروم مانده است.

در پژوهش‌های بین‌المللی نیز کلیمچاک، بارتلت و مک‌کنزی^۱، در پژوهش سال ۲۰۲۰ خودشان با عنوان «ایجاد اعتماد و تعهد از طریق شفافیت و صلاحیت منابع انسانی: رویکرد سیگنالینگ»، تلاش کردند تا ادراکات کارکنان از عوامل ارتباطی سازمان را که ممکن است به اعتماد و تعهد عاطفی به سازمان منجر شود، کشف کنند. آن‌ها از نظریه سیگنالینگ برای بررسی این موضوع که آیا هزینه‌های سیگنال‌های قابل اعتماد، از طریق تعهد عاطفی کارمند قابل بازپرداخت است یا خیر، استفاده کردند. همچنین، ادبیات عدالت اطلاعاتی و شفافیت سازمانی را با عوامل هویت سازمانی که ممکن است چنین سیگنال‌هایی را ارسال کنند، ادغام کردند. نتایج نشان داد هنگامی که کارکنان سطح بالایی از افشا و کیفیت اطلاعات و همچنین صلاحیت منابع انسانی بیشتری را درک کنند، ادراک بیشتری از اعتماد سازمانی خواهند داشت. کارکنانی که به سازمان اعتماد دارند، تعهد عاطفی بیشتری به سازمان نشان می‌دهند؛ همانطویر که مدیران آن‌ها سطح بالاتری از اعتماد سازمانی را نشان دادند. به‌طور کلی نتایج مطالعه اهمیت سیگنال‌های قابل اعتماد سازمانی ناشی از ارتباطات در سطح سازمان (با توجه به پیام و صلاحیت پیام‌رسان) و مدیران آن را نشان می‌دهد. این یافته‌ها به گسترش تئوری سیگنالینگ از جذب کارمندان تا حفظ آن‌ها کمک می‌کند و به محققان و متخصصان کمک می‌کند تا روند اعتمادسازی سازمانی را درک کنند. در این پژوهش شفافیت چیزی نیست جز ابزاری برای ارسال سیگنال به کارکنان تا اعتماد و تعهد آن‌ها را به‌دست آورد و آن را یک رابطه یک‌طرفه و ساده فرض کرده است؛ یعنی سازمان حرف می‌زند و کارمند گوش می‌دهد. اما شفافیت در دنیای واقعی، یک فرایند دوطرفه و تدریجی است که در طول زمان و در بستر تعاملات روزمره بین مدیران و کارکنان، در دل گفت‌وگوهای روزمره، در جلسات، در بازخوردهایی که مدیر و کارمند به هم می‌دهند و در طول زمان ساخته می‌شود. به‌طورکلی، این پژوهش شفافیت را یک اقدام لحظه‌ای و یک‌طرفه دیده، در حالی که شفافیت یک فرایند بلندمدت و دوطرفه است.

کالوکورا و لکوله (۲۰۱۹)، به بررسی مزیت‌ها و چالش‌های شفافیت در مدیریت منابع انسانی آموزش عالی پرداختند. آن‌ها بیان کردند که شفافیت در مدیریت منابع انسانی آموزش عالی، یک جنبه حیاتی است که موفقیت یا شکست یک

سازمان را تعیین می‌کند. همچنین مفهوم شفافیت به افشا یا باز بودن در انتقال اطلاعات، از یک عامل به عامل دیگر اشاره دارد. آن‌ها در مطالعه خودشان به بررسی نوع چالش‌های دانشگاه‌های خصوصی به دلیل عدم شفافیت پرداختند. یافته‌های آن‌ها نشان داد که صرف‌نظر از تنوع زمینه‌ای و تکرر معنایی، دست اندرکاران شفاف سود برده‌اند. هم به صورت فردی و هم براساس نهادی. به همین ترتیب، عدم شفافیت بر فرایندهای تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد و روابط کارکنان را به خطر می‌اندازد که به هماهنگی ضعیف و اعتماد سازمانی پایین منجر می‌شود. پژوهش آن‌ها با توصیه‌هایی در مورد استراتژی‌هایی که باید به‌عنوان ابزاری برای اعمال و ارتقای شفافیت در مدیریت منابع انسانی اتخاذ شود، به پایان می‌رسد. این پژوهش با وجود تأکید بر اهمیت شفافیت در مدیریت منابع انسانی، صرفاً به شناسایی مزایا و چالش‌های آن بسنده کرده و با رویکردی دوقطبی، شفافیت را به وضعیتی مطلوب یا نامطلوب فروکاسته است. این پژوهش از واکاوی چگونگی شکل‌گیری، تثبیت و تکامل شفافیت در طول زمان و در بستر پیچیده سازمانی غفلت ورزیده و به جای پرداختن به فرایند، به ارائه توصیه‌هایی راهبردی برای اعمال شفافیت اکتفا کرده است.

مروری بر پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که مطالعات حوزه شفافیت را می‌توان در سه سطح کلان (بین‌المللی)، میانی (سازمانی) و خرد (درون‌سازمانی) دسته‌بندی کرد. سطح اول، عمدتاً به شفافیت در روابط بین‌کشورها و حکمرانی جهانی پرداخته است، سطح دوم بر شفافیت ساختارها و فرایندهای سازمانی متمرکز بوده است و سطح سوم که به شفافیت درون واحدهای سازمانی و به‌ویژه مدیریت منابع انسانی می‌پردازد، کمتر در کانون توجه قرار گرفته است. پژوهش‌های داخلی عمدتاً با رویکردی کارکردگرا و تجویزی، شفافیت را به ابزاری برای مقابله با فساد، پیاده‌سازی فناوری یا بازاریابی از آسیب‌ها فروکاسته‌اند. مطالعات بین‌المللی نیز اغلب با نگاهی ارتباطی و سیگنالی، از واکاوی فرایند پویا و تکاملی شفافیت در بستر تعاملات انسانی غفلت ورزیده‌اند. بنابراین، علی‌رغم انباشت پژوهش‌ها در سطوح کلان و میانی، شکاف نظری عمیقی در خصوص چگونگی شکل‌گیری، تثبیت و تکامل شفافیت در سطح مدیریت منابع انسانی و واکاوی عوامل مؤثر بر آن وجود دارد که پژوهش حاضر درصدد پر کردن این خلأ است.

روش‌شناسی پژوهش

با بهره‌گیری از پیاز پژوهش و توجه به مسئله فراروی پژوهش، پژوهش حاضر پژوهشی کیفی محسوب می‌شود و دارای جهت‌گیری توسعه‌ای و کاربردی است؛ زیرا به دنبال احصا و استخراج مضامین اصلی و سازمان‌دهنده ابعاد و جنبه‌های شفافیت در مدیریت منابع انسانی است. همچنین نتایج پژوهش می‌تواند به صورت کاربردی در راستای دستیابی به نتایج شفافیت مورد استفاده پژوهشگران، واحدهای منابع انسانی سازمان‌های دولتی و شرکت‌ها خصوصی قرار گیرد. این پژوهش مبتنی بر پارادایم تفسیری و با رویکردی استقرایی است و از استراتژی پژوهش کیفی مطالعه موردی بهره می‌برد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز برحسب روش تحلیل مضمون انجام شده است.

تحلیل مضمون، روشی است که هم برای بیان واقعیت و هم برای تبیین آن به کار می‌رود. از آنجا که تحلیل مضمون به روش‌های نظری و فنی خاصی (مانند نظریه داده بنیاد و تحلیل گفتمان) نیاز ندارد، از آن می‌توان به‌مثابه

روش تحلیلی ساده‌تر و راحت‌تری در ابتدای تحقیقات کیفی استفاده کرد. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. تحلیل مضمون، صرفاً روش کیفی خاصی نیست، بلکه فرایندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی به کار رود. تحلیل مضمون از طریق فرایند کدگذاری طی شش مرحله، به‌منظور خلق الگوهای صحیح و معنادار، انجام می‌گیرد. این مراحل عبارت‌اند از: آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جست‌وجوی تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و تهیه گزارش نهایی (براون و کلارک، ۲۰۰۶). شبکه مضمون‌ها براساس رویه مشخص و نظام‌مند شدن مضمون‌های زیر شکل می‌گیرد:

الف) مضمون‌های اصلی (پایه)^۱ (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)؛

ب) مضمون‌های سازمان‌دهنده^۲ (مقوله‌های به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضمون‌های اصلی)؛

ج) مضمون‌های فراگیر^۳ (مضمون‌های عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌عنوان یک کل).

سپس این مضمون‌ها به‌صورت نقشه‌های شبکه وب رسم می‌شوند که در آن مضمون‌های برجسته هر یک از این

سه سطح همراه با روابط میان آن‌ها نشان داده می‌شود (آترید استیرلینگس، ۲۰۰۱).

برای استخراج داده‌ها و مؤلفه‌ها، از مصاحبه با صاحب‌نظران حوزه شفافیت و مدیریت منابع انسانی استفاده شد. از آنجا که روش تحلیل مضمون به بررسی و تحلیل متن می‌پردازد، پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، جمع‌آوری اطلاعات در قالب چرخه‌های برداشت از متن انجام شد. در واقع، محقق با طی کردن مسیر رفت و برگشتی درون متن، به درک بهتری از متن برسد. در هر رفت و برگشت، یافته‌های جزئی که ناسازگار و متناقض با سایر یافته‌های محکم‌تر قبلی هستند، کنار گذاشته می‌شوند. این مسیر تا جایی ادامه می‌یابد که درک قابل قبولی از متن ایجاد شود که کمترین تناقض درونی را دارد (وگل و راو و بیکی و آشی، ۲۰۱۳).

در دهه ۱۹۸۰، گوبا و لینکلن^۴، مفهوم «قابلیت اعتماد»^۵ را به‌عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح کردند تا به کمک آن، دقت علمی را در پژوهش کیفی ارزیابی کنند. این مفهوم از چهار عنصر تشکیل می‌شد: ۱. قابلیت اعتبار (باورپذیری)؛^۶ قابلیت انتقال (انتقال‌پذیری)؛^۷ ۳. قابلیت اتکا (اطمینان)؛^۸ قابلیت تأیید (تأییدپذیری)؛^۹ (دانایی فرد و مظفری، ۱۳۸۷: ۱۴۶-۱۴۷).

به‌علت کیفی بودن روش تحلیل مضمون، برای کنترل روایی و پایایی (ممیزی پژوهش) پژوهش حاضر، از معیارهای کمی و رویکرد اثبات‌گرایانه استفاده نشد، بلکه همان‌گونه که گویا و لینکلن پیشنهاد دادند، سنجه‌های

1. basic themes
2. organizing themes
3. global themes
4. Guba and Lincoln
- 5.. Trustworthiness
6. Credibility
7. Transferability
8. Dependability
9. Conformability

باورپذیری، اطمینان پذیری، تأییدپذیری و انتقال پذیری مبنا قرار گرفتند و مطابق با توصیه کینگ و هاروکز^۱ (۲۰۱۰: ۱۴۳) از چهار رویه خودآزمون کدگذاری، استفاده از کدگذاران مستقل، دریافت بازخور از مصاحبه شوندهگان ضمن ارائه توصیف غنی و ثبت جزئیات بررسی ها، استفاده شد.

همچنین فرایند کدگذاری معمولاً درجه‌ای از قضاوت‌های ذهنی کدگذاران را به همراه دارد. پایایی بین کدگذاران یک روش کمی برای تأیید این امر فراهم می‌آورد که دو محقق همان مصاحبه‌ها را به صورت مستقل مطالعه کرده، همان اطلاعات را به دست آورده‌اند. پایایی کدگذاری‌ها را می‌توان از طریق آموزش کدگذاران و بهبود کیفیت ابزارهای کدگذاری افزایش داد. مطابق آنچه خواستار (۱۳۸۸) بیان کرده است، به منظور بررسی پایایی کدگذاری می‌توان از دو روش بازآزمون (شاخص ثبات) و محاسبه پایایی بین دو کدگذار (شاخص تکرارپذیری) استفاده کرد. در همین راستا با بررسی ۵ مصاحبه در فاصله زمانی ۹۰ روزه، پایایی بازآزمون در این پژوهش برابر ۸۷ درصد و پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکر شده برابر ۸۹ درصد محاسبه شد. بنابراین با توجه به اینکه این میزان بیشتر از ۶۰ درصد است (کواله^۲، ۱۹۹۶) قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه‌های پژوهش مناسب است.

جامعه آماری تحقیق را متخصصان حوزه شفافیت و مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی تشکیل داده‌اند. به منظور انجام مصاحبه و جمع‌آوری داده‌ها، مشارکت‌کنندگان در این پژوهش با روش هدفمند گلوله برفی انتخاب شدند. روش گلوله برفی، روشی هدفمند است که طی آن، پس از انتخاب آگاهانه اولین مصاحبه‌شونده، از او می‌خواهیم تا فرد دیگری را که در رابطه با موضوع تحقیق صاحب‌نظر است، به ما معرفی کند و به همین ترتیب تا انجام آخرین مصاحبه و دستیابی به داده‌های کافی ادامه می‌دهیم. در واقع، یک شرکت‌کننده در پژوهش، ما را به شرکت‌کنندگان دیگر هدایت می‌کند (مایکوت و مورهاوس، ۱۹۹۴: ۵۷). معیار معرفی و انتخاب در این تحقیق کسانی بودند که در سازمان‌های دولتی کار می‌کردند و اگر در هر دو حوزه منابع انسانی و شفافیت آشنایی آکادمیک یا تجربه اجرایی داشتند، به عنوان اولویت در نظر گرفته می‌شدند. برای انتخاب فرد، از شاخص‌هایی مانند داشتن سابقه کار در حوزه منابع انسانی، آشنایی با مباحث شفافیت، داشتن حداقل مدرک کارشناسی (ترجیحاً در رشته مدیریت) و همچنین حداقل سه سال سابقه کار مرتبط استفاده شده است.

در پژوهش‌های کیفی، از قبل نمی‌توان مشخص کرد که تعداد مشارکت‌کنندگان برای مرحله مصاحبه چه تعداد است. تعداد مشارکت‌کنندگان در حین انجام مصاحبه‌ها و از طریق قاعده اشباع نظری مشخص خواهد شد. معمولاً تعداد مشارکت‌کنندگان کافی برای مصاحبه، به موضوع تحقیق، میزان اکتشافی بودن آن و میزان آگاهی مصاحبه‌شوندهگان بستگی دارد. این تعداد می‌تواند بین ۵ تا ۲۵ نفر متغیر باشد (کواله، ۱۹۹۶: ۱۰۱). در این پژوهش پس از انجام مصاحبه عمیق با ۳۰ نفر و تکراری شدن کدها و دست‌نیافتن به کدهای جدید، به دلیل رسیدن به اشباع نظری، فرایند مصاحبه‌ها متوقف شد. مشخصات مصاحبه‌شوندهگان در جدول ۱ درج شده است.

1. King & Horrocks
2. Kvale

جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

تحصیلات (درصد)			جنسیت (درصد)	
دکتری (۵۰)	کارشناسی ارشد (۳۶/۶۶)	کارشناسی (۱۳/۳۳)	زن (۱۰)	مرد (۹۰)
سطح سازمانی (درصد)				
کارشناس (۱۰)	مسئول/سرپرست (۱۶/۶۶)	رئیس (۳۶/۶۶)	مدیر (۳۰)	معاون (۶۶۶)

یافته‌های پژوهش

در فرایند پژوهش، مصاحبه‌های انجام‌شده مکتوب، دسته‌بندی و سازمان‌دهی شدند و محتوای مصاحبه‌های پیاده‌شده با یادداشت‌های برداشته شده در خلال جلسات مصاحبه تکمیل شد. پس از آماده‌سازی محتوای مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون، داده‌ها براساس اهداف تحقیق مقوله‌بندی و تفسیر شد. همچنین با اجرای مسیر رفت و برگشتی، گفته‌ها و نکته‌های احصا شده در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا درک مفاهیم در مصاحبه پیوسته و صحیح کنترل شود.

در این مرحله متن مصاحبه‌ها به‌دقت بررسی شد و به هر یک از افکار مهم، داده‌های مستقل، مفاهیم و نکات کلیدی و مهم مرتبط با شفافیت مدیریت منابع انسانی، یک کد تخصیص داده شد. این کدها، کدهای اولیه یا همان توصیف‌های مصاحبه‌شونده‌ها از موضوع پژوهش بودند. به‌کمکم کدهای اولیه و از طریق فنونی نظیر بررسی کلمات (حذف تکراری، کلمات مکنون و کلمات کلیدی)، مقایسه، هم‌سنجی و کشف رابطه میان آن‌ها، به تعیین مضامین پایه اقدام شد. سپس مضامینی که از لحاظ معنا مشابهت داشتند، دسته‌بندی شدند و از این طریق، مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر به‌دست آمد. مثال‌هایی از نحوه کدگذاری اولیه در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

جدول ۲. مثال‌هایی از نحوه کدگذاری

کدهای اولیه	متن مصاحبه	کد
مدیران ارشد	در بین همه این عوامل بنده جایگاه و شخصیت مدیران ارشد را از همه مهم‌تر می‌دانم؛ چراکه الناس علی دین ملوکهم؛ اگر شفافیت در حوزه مدیر ارشد استثنا نداشت و همه موظف به اجرای فرایندها به صورت شفاف و عادلانه شدند، این مهم به صورت آشنایی از بالا به پایین سرازیر می‌شود.	5I3
میزان حمایت و مطالبه‌گری ذی‌نفعان یا سازمان‌های بالادستی	میزان حمایت و مطالبه‌گری ذی‌نفعان یا سازمان‌های بالادستی (منظورم هلدینگ‌ها) در پایداری و تعهد شرکت‌ها و مدیران عامل به شفافیت اثرگذار هست. به عبارتی ابلاغیه‌ها و مقرراتی که از ذی‌نفعان و هلدینگ‌ها برای موضوعات مرتبط با شفافیت سازمانی به زیرمجموعه یا دستگاه‌های اجرایی ابلاغ می‌شود، اثرگذار هست. حتی وقتی هلدینگ حساسیتی نداشته باشد، قانداً شرکت‌ها نیز برای تقویت و استقرار شفافیت تلاش نخواهند کرد.	17I20
فرهنگ سازمانی	به نظرم مهم‌ترین عامل برای اینکه ما بتوانیم شفافیت در سازمان مان داشته باشیم، بحث فرهنگ سازمانی است. آگه فرهنگ آن در سازمان وجود نداشته باشد، علناً با شکست مواجه می‌شویم. ما در فرهنگ سازمان مان یک محیط بازی را داریم که افراد به‌راحتی اظهار نظر نکنند نظراتشان را بدهند و مدیران ارشد آن را بپذیرند؟ یا اینکه همه به‌دنبال مخفی‌کاری هستند و اینکه اطلاعات را ندهند، صداقت در ارائه اطلاعات نداشته باشند و پنهان کاری بکنند؟	21I6

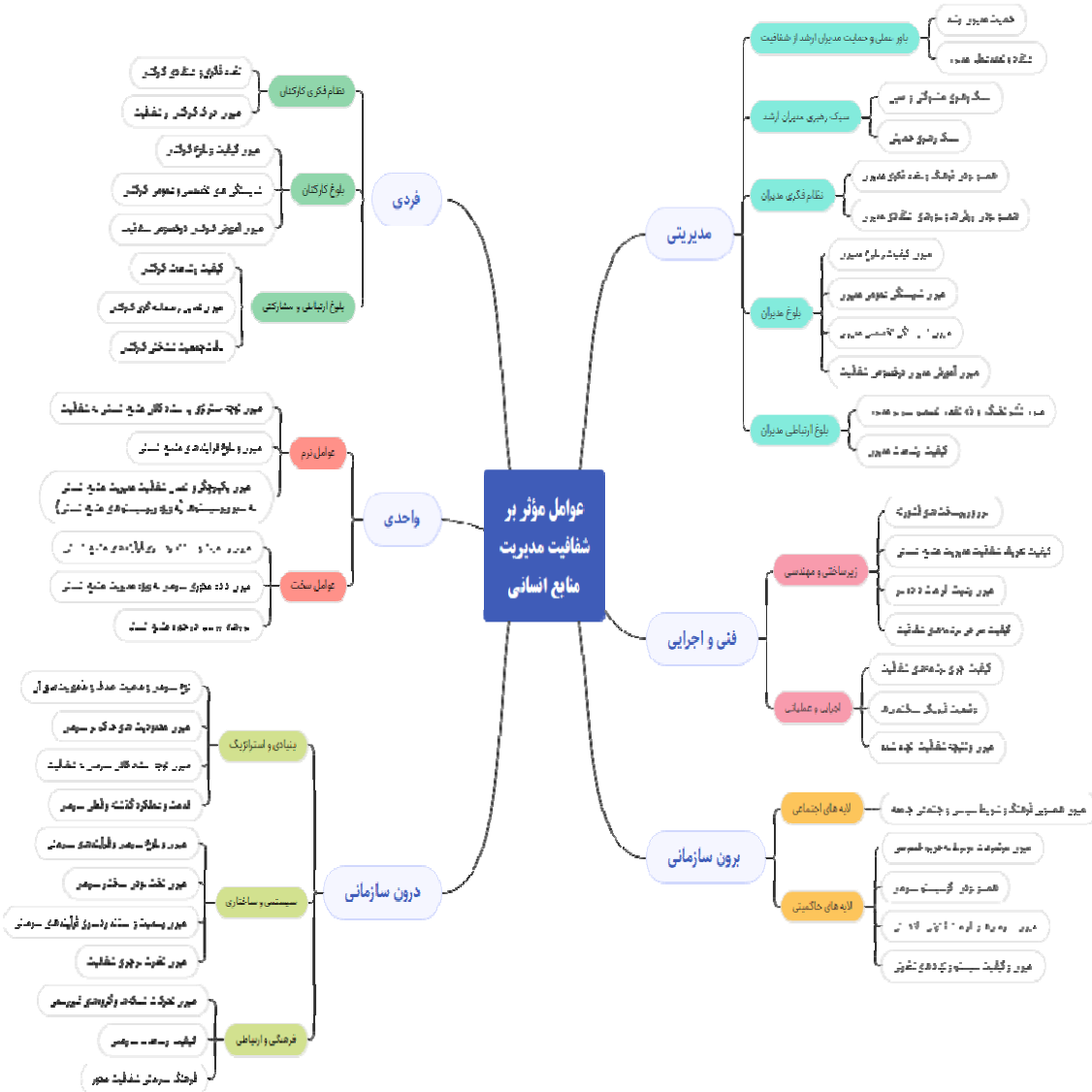
پس از انجام مصاحبه‌های عمیق، نتایج مصاحبه‌ها به‌طور دقیق پیاده‌سازی و ۲۴۲ کد استخراج شد. درنهایت طبق روش تحلیل مضمون، نتایج حاصل از تحلیل مضمون در قالب جدول ۳ به‌دست آمد. نتیجه تحلیل شبکه مضمون مصاحبه‌ها نشان داد که به‌طور کلی، عوامل مؤثر بر شفافیت مدیریت منابع انسانی، مشتمل است بر ۶ دسته عامل اساسی (مضمون فراگیر) از ۱۷ عامل فرعی (مضمون سازمان دهنده)، به‌عنوان زیرمجموعه هر کدام از آن عوامل اساسی. عوامل فرعی نیز از ۴۹ مضمون پایه، از مجموع ۲۴۲ کد اولیه حاصل شد.

جدول ۳. مضامین حاصل از پژوهش

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه (مفاهیم)	
عوامل مدیریتی	باور عملی و حمایت مدیران ارشد از شفافیت	حمایت مدیران ارشد	
		اعتقاد و تعهد عملی مدیران	
	سبک رهبری مدیران ارشد	سبک رهبری مشارکتی و اصیل	
		سبک رهبری حمایتی	
	نظام فکری مدیران	هم‌سو بودن فرهنگ و نظام فکری مدیران	
		هم‌سو بودن ارزش‌ها و باورهای اعتقادی مدیران	
	بلوغ مدیران	میزان بلوغ مدیران	میزان کیفیت و بلوغ مدیران
			میزان شایستگی عمومی مدیران
			میزان شایستگی تخصصی مدیران
			میزان آموزش مدیران درخصوص شفافیت
	بلوغ ارتباطی مدیران	میزان تأثیر نخبگان و ذی‌نفعان تصمیم‌ساز بر مدیران	کیفیت ارتباطات مدیران
			کیفیت ارتباطات مدیران
عوامل فردی	نظام فکری کارکنان	نظام فکری و اعتقادی کارکنان	
		میزان ادراک کارکنان از شفافیت	
	بلوغ کارکنان	میزان کیفیت و بلوغ کارکنان	میزان کیفیت و بلوغ کارکنان
			شایستگی‌های عمومی و تخصصی کارکنان
			میزان آموزش کارکنان درخصوص شفافیت
	بلوغ ارتباطی و مشارکتی	کیفیت ارتباطات کارکنان	کیفیت ارتباطات کارکنان
			میزان تمایل و مطالبه‌گری کارکنان
			باقت جمعیت شناختی کارکنان
	عوامل واحدی	عوامل نرم	میزان توجه استراتژی یا اسناد کلان منابع انسانی به شفافیت
میزان و بلوغ فرایندهای منابع انسانی			

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه (مفاهیم)
	عوامل سخت	میزان یکپارچگی و اتصال شفافیت مدیریت منابع انسانی به سایر زیرسیستمها (به ویژه زیرسیستمهای منابع انسانی)
		میزان رسمیت و استانداردسازی فرایندهای منابع انسانی
		میزان داده محوری سازمان به ویژه مدیریت منابع انسانی ابزارهای ارزیابی در حوزه منابع انسانی
عوامل سازمانی	بنیادی و استراتژیک	نوع سازمان و ماهیت اهداف و مأموریت های آن
		میزان محدودیت های حاکم بر سازمان
		میزان توجه اسناد کلان سازمان به شفافیت
		قدمت و عملکرد گذشته و فعلی سازمان
	سیستمی و ساختاری	میزان و بلوغ سازمان و فرایندهای سازمانی
		میزان تخت بودن ساختار سازمان
		میزان رسمیت و استانداردسازی فرایندهای سازمانی
		میزان نظارت بر اجرای شفافیت
	فرهنگی و ارتباطی	شبکه ها و گروه های غیررسمی میزان تحرکات
		کیفیت ارتباطات سازمانی
		فرهنگ سازمانی شفافیت محور
عوامل خارجی و برون سازمان	لایه های اجتماعی	میزان همسویی فرهنگ و شرایط سیاسی و اجتماعی جامعه
	لایه های حاکمیتی	میزان موضوعات مربوط به حریم خصوصی
		هم سو بودن اکوسیستم سازمان
		میزان سازمان ها و الزامات قانونی بالادستی
		میزان و کیفیت سیستم و نهادهای نظارتی
عوامل فنی و اجرایی	زیرساختی و مهندسی	ابزار و زیرساخت های فناورانه
		کیفیت تعریف شفافیت مدیریت منابع انسانی
		میزان رعایت الزامات داده باز
		کیفیت طراحی برنامه های شفافیت
	اجرایی و عملیاتی	کیفیت اجرای برنامه های شفافیت
		وضعیت فیزیکی ساختمان ها
		میزان و نتیجه شفافیت انجام شده

یافته‌های پژوهش در شکل ۱ مشاهده می‌شود.



شکل ۱. یافته‌های پژوهش

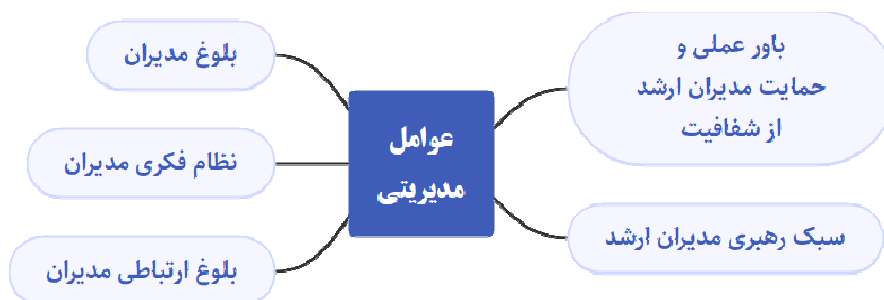
بحث و تفسیر یافته‌ها

هدف از تشکیل مدیریت منابع انسانی، به‌کارگیری بهینه و اثربخش سرمایه‌انسانی سازمان‌ها، به‌منظور تحقق اهداف است. در بخش عمومی و به‌واسطه حقوق موجود میان مردم و دولت بر این موضوع، رنگ و بوی نظارت عمومی غالب شده است و مردم از تمامی ارکان سازمان، به‌ویژه واحد مدیریت منابع انسانی، درخواست شفافیت بیشتر دارند. در همین راستا، بررسی عوامل مؤثر بر شفافیت مدیریت منابع انسانی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار خواهد شد؛ زیرا این عوامل می‌توانند به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر کیفیت و اثربخشی مدیریت نیروی انسانی و به‌طور کلی تحقق اهداف واحد و سازمان تأثیر بگذارند.

نتیجه تحلیل مضمون (تم) مصاحبه‌ها در ارتباط با عوامل مؤثر بر شفافیت مدیریت منابع انسانی، نشان می‌دهد که به‌طور کلی، شش دسته عامل کلان (مضمون فراگیر) وجود دارد که ۱۷ عامل اصلی (مضمون سازمان‌دهنده) و ۴۹ مفهوم (مضمون پایه) را پوشش می‌دهد و در شفافیت مدیریت منابع انسانی مؤثر واقع می‌شود. با عنایت به بررسی‌های این پژوهش، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر شفافیت مدیریت منابع انسانی از منظر کشف مضامین از مصاحبه‌ها عبارت‌اند از:

۱. عوامل مدیریتی

عوامل مدیریتی به مجموعه نگرش‌ها، رویکردها، تصمیمات و اقدامات عملی مدیران در سطوح مختلف سازمان اطلاق می‌شود که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر سطح و کیفیت شفافیت در مدیریت منابع انسانی اثرگذارند. سبک‌های رهبری مدیران در حوزه‌های سیاست‌گذاری، تعیین خط‌مشی‌ها، تخصیص منابع و نظارت بر فرایندها، می‌تواند هم به‌عنوان تسهیلگر و هم به‌عنوان مانع شفافیت عمل کند. در واقع، تعهد و اراده مدیریتی پیش‌نیاز اصلی ایجاد سازوکارهای شفاف و پاسخ‌گو در سازمان محسوب می‌شود. بررسی‌های پژوهش نشان داد که مهم‌ترین عوامل مدیریتی مؤثر بر شفافیت مدیریت منابع انسانی به شرح ذیل است:



شکل ۲. عوامل مدیریتی

الف) باور عملی و حمایت مدیران ارشد از شفافیت: نتایج پژوهش نشان داد که مهم‌ترین مفاهیم این عامل حمایت مدیران ارشد از شفافیت و اعتقاد و تعهد عملی مدیران به این رویکرد است. زمانی که مدیران نه تنها در گفتار، بلکه با تخصیص منابع و ایجاد زمینه‌های لازم، حامی واقعی شفافیت باشند، این ارزش در سراسر سازمان نهادینه می‌شود و فرهنگ اعتماد و پاسخ‌گویی و در نهایت شفافیت را تقویت می‌کند.

ب) سبک رهبری مدیران ارشد: نتایج پژوهش نشان داد که مهم‌ترین مفاهیم این عامل، اتخاذ سبک رهبری مناسب همچون سبک‌های رهبری مشارکتی، اصیل و حمایتی توسط مدیران ارشد سازمان است. سبک رهبری مشارکتی، اصیل و حمایتی مدیران، کلیدی است که با ایجاد ارتباط باز، صداقت و درگیر کردن کارکنان در تصمیم‌گیری، فضای اعتماد و شفافیت را تسهیل می‌کند. به بیان دیگر اتخاذ سبک رهبری متناسب، زمینه‌ساز گردش آزاد اطلاعات به‌عنوان لازمه شفافیت است.

ج) نظام فکری مدیران: نتایج پژوهش نشان داد که مهم‌ترین مفاهیم این عامل هم‌سو بودن فرهنگ و نظام فکری مدیران و هم‌سو بودن ارزش‌ها و باورهای اعتقادی مدیران سازمان است. منظور هم‌سوایی نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورهای بنیادین مدیران با اصول شفافیت و اخلاق حرفه‌ای است. اگر نظام فکری مدیران بر مبنای صداقت، خدمت‌گذاری و اخلاق باشد، شفافیت به یک ارزش ذاتی در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های آنان تبدیل می‌شود.

د) بلوغ مدیران: بلوغ مدیران ترکیبی از شایستگی‌های عمومی (مانند صداقت و مسئولیت‌پذیری) و تخصصی (دانش و مهارت) آنان است. مدیران بالغ و شایسته، به دلیل تسلط بر کار و اتکا به تخصص، ترسی از شفافیت ندارند و آن را به‌عنوان بخشی از مشروعیت و کارآمدی مدیریت خود می‌پذیرند. مهم‌ترین مفاهیم این عامل برگرفته از پژوهش، میزان کیفیت و بلوغ مدیران و میزان شایستگی عمومی مدیران است.

ه) بلوغ ارتباطی مدیران: این عامل به توانایی مدیران در برقراری ارتباطات دوسویه، مؤثر و مبتنی بر اعتماد با کارکنان و ذی‌نفعان اشاره دارد. مدیرانی که از بلوغ ارتباطی بالایی برخوردارند، با ایجاد کانال‌های باز بازخورد^۱ و گفت‌وگوی سازنده، جریان اطلاعات را تسهیل و شفافیت را از نظریه به عمل زنده در سازمان تبدیل می‌کنند. مهم‌ترین مفاهیم کلیدی این عامل میزان تأثیر نخبگان و ذی‌نفعان تصمیم‌ساز بر مدیران و کیفیت ارتباطات مدیران با سایر کارکنان است.

۲. عوامل فردی

عوامل فردی به مجموعه ویژگی‌ها، نگرش‌ها و توانمندی‌های شخصی کارکنان اشاره دارد که می‌تواند به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر تحقق شفافیت در مدیریت منابع انسانی اثرگذار باشد. نگرش‌های فکری و ارزشی کارکنان، سطح رشد حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری آنان و میزان توانایی در برقراری ارتباطات اثربخش و مشارکت سازنده، تعیین می‌کند که تا چه حد فرایندها و سیاست‌های شفاف منابع انسانی با موفقیت اجرا شوند. ارتقای این عوامل نه تنها موجب افزایش اعتماد متقابل و کاهش مقاومت سازمانی می‌شود، بلکه بستر لازم برای جریان آزاد اطلاعات و تصمیم‌گیری آگاهانه را نیز فراهم می‌آورد. بررسی‌های پژوهش نشان داد که مهم‌ترین عوامل فردی مؤثر بر شفافیت مدیریت منابع انسانی به شرح ذیل است:



شکل ۳. عوامل فردی

الف) نظام فکری کارکنان: این عامل به مجموعه باورها، ارزش‌ها و نگرش‌های بنیادین کارکنان اشاره دارد. زمانی که ارزش‌های فردی کارکنان (مانند اعتقاد به عدالت و صداقت) با اصول شفافیت سازمانی هم‌سو باشد، پذیرش و مشارکت فعالانه‌تری در فرایندهای شفافیت وجود خواهد داشت. در مقابل، تعارض ارزشی یا برداشت منفی از اهداف شفافیت

می‌تواند به بی‌اعتمادی و مقاومت منجر شود. مهم‌ترین مفاهیم این عامل برگرفته از پژوهش، نظام فکری و اعتقادی کارکنان و میزان ادراک کارکنان از شفافیت است.

ب) بلوغ کارکنان: بلوغ کارکنان ترکیبی از شایستگی‌های عمومی (مانند صداقت و مسئولیت‌پذیری) و تخصصی (دانش و مهارت‌های حرفه‌ای) است. کارکنان بالغ و شایسته، به دلیل توانمندی و اعتمادبه‌نفس حرفه‌ای، نه تنها از شفافیت هراسی ندارند، بلکه قادرند اطلاعات را به درستی پردازش و منتقل کنند. آموزش هدفمند در حوزه شفافیت، این بلوغ و توانمندی را افزایش می‌دهد. مهم‌ترین مفاهیم این عامل برگرفته از پژوهش شامل میزان کیفیت و بلوغ کارکنان، شایستگی‌های تخصصی و عمومی کارکنان و میزان آموزش کارکنان در خصوص شفافیت است.

ج) بلوغ ارتباطی و مشارکتی کارکنان: مهم‌ترین مفاهیم این عامل شامل کیفیت ارتباطات کارکنان، میزان تمایل و مطالبه‌گری کارکنان و بافت جمعیت‌شناختی کارکنان است. این عامل به توانایی کارکنان در برقراری ارتباطات شفاف، دوسویه و مؤثر و همچنین میل به مشارکت و مطالبه‌گری اشاره دارد. کارکنانی که از بلوغ ارتباطی برخوردارند، با بیان نظرها و پرسش‌های خود، سازمان را به سمت پاسخ‌گویی بیشتر سوق می‌دهند. در نتیجه، یک چرخه خودیادگیرنده ایجاد می‌شود که در آن شفافیت بیشتر، به اعتماد و مطالبه‌گری بیشتر منجر می‌شود. از سوی دیگر، میزان مطالبه‌گری کارکنان و نیز هم‌سویی کارکنان از لحاظ‌های جمعیت‌شناسی مثل جنسیت، قومیت و ... نیز در میزان شفافیت اثرگذار است.

۳. عوامل واحدی

عوامل واحدی به مجموعه‌ای از عناصر و زیرساخت‌های نرم و سخت در مدیریت منابع انسانی همچون شرایط، ساختارها، فرهنگ کاری و فرایندهای داخلی واحد منابع انسانی اشاره دارد که می‌تواند بر میزان شفافیت در مدیریت منابع انسانی آن اثرگذار باشد. سیاست‌های داخلی و استراتژی‌های منابع انسانی و ارتباط و یکپارچگی زیرسیستم‌های منابع انسانی، میزان رسمیت و استانداردسازی، میزان داده‌محوری و ابزارهای ارزیابی از جمله مصادیق و مفاهیم کلیدی در ایجاد بستر شفافیت مدیریت منابع انسانی است. واحدهایی که از ابزارهای نرم و سخت مدیریت منابع انسانی به صورت یکپارچه و منسجم استفاده می‌کنند، زمینه تحقق و نهادینه‌سازی شفافیت را فراهم می‌آورند. در واقع، عامل واحدی تضمین می‌کند که شفافیت بایستی نه فقط یک شعار، بلکه بخشی از طراحی ساختار، اجرا و ارزیابی نظام منابع انسانی باشد و تمامی اجزا و زیرسیستم‌ها به صورت هماهنگ در این مسیر عمل کنند. به بیان دیگر، شفافیت بایستی نه یک اقدام مقطعی، بلکه بخشی از DNA سیستم منابع انسانی باشد. بررسی‌های پژوهش نشان داد که مهم‌ترین عوامل واحدی مؤثر بر شفافیت مدیریت منابع انسانی به شرح ذیل است:



شکل ۴. عوامل واحدی

الف) عوامل نرم: این عوامل به جنبه‌های راهبردی، سیاستی و فرایندی اشاره دارند که بستر فکری و فرهنگی شفافیت را ایجاد می‌کنند. این عوامل تضمین می‌کنند که شفافیت در DNA و استراتژی واحد منابع انسانی نهادینه شود. مهم‌ترین مفاهیم این عامل عبارت‌اند از: ۱. میزان توجه استراتژی یا اسناد کلان منابع انسانی به شفافیت؛ ۲. میزان و بلوغ فرایندهای منابع انسانی؛ ۳. میزان یکپارچگی و اتصال شفافیت مدیریت منابع انسانی به سایر زیرسیستم‌ها.

ب) عوامل سخت: این عوامل بر ابزارها، استانداردهای قابل اندازه‌گیری و جنبه‌های فنی اجرای شفافیت تمرکز دارند. این عوامل تضمین می‌کنند که شفافیت از حرف به عمل درآمد و قابل اجرا، پایش و ارزیابی باشد. مهم‌ترین مفاهیم این عامل عبارت‌اند از: ۱. میزان رسمیت و استانداردسازی فرایندهای منابع انسانی؛ ۲. میزان داده‌محوری سازمان، به‌ویژه مدیریت منابع انسانی؛ ۳. ابزارهای ارزیابی در حوزه منابع انسانی.

به‌طور کلی عوامل واحدی نشان می‌دهند که شفافیت یک «مزیت جانبی» نیست، بلکه باید از بالا (سطح استراتژی) طراحی و با ابزارهای مناسب (سطح عملیاتی) اجرا شود. عوامل نرم «چرایی» و «چگونگی» را تعریف می‌کنند و عوامل سخت «ابزار» تحقق آن را فراهم می‌آورند. این دو دسته به‌صورت مکمل، شفافیت را به بخشی جدایی‌ناپذیر از نظام مدیریت منابع انسانی تبدیل می‌کنند.

۴. عوامل سازمانی

عوامل سازمانی به مجموعه ویژگی‌ها، ساختارها، فرایندها، فرهنگ و الزامات درونی سازمان اشاره دارد که به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر میزان و کیفیت شفافیت در مدیریت منابع انسانی اثر می‌گذارند. شفافیت در این حوزه، تنها نتیجه تصمیمات فردی یا فناوری نیست، بلکه به‌شدت به ماهیت سازمان، استراتژی‌ها، ساختار و فرهنگ آن وابسته است. سازمان‌هایی که اهداف و مأموریت‌های خود را به‌روشنی تعریف می‌کنند، فرایندهای استاندارد و ساختارهای انعطاف‌پذیر ایجاد و فرهنگ سازمانی شفافیت‌محور را نهادینه می‌کنند، در واقع، بستری مناسب برای گردش آزاد اطلاعات و پاسخ‌گویی فراهم می‌کنند. از سوی دیگر، محدودیت‌های امنیتی، ساختارهای سلسله‌مراتبی سنگین یا فرهنگ‌های پنهان‌کارانه می‌توانند مانعی جدی در مسیر تحقق شفافیت باشند. بنابراین، بررسی این بعد کمک می‌کند تا ریشه‌های نهادی شفافیت یا پنهان‌کاری در سازمان شناسایی شده و اقدامات اصلاحی متناسب طراحی شود. بررسی‌های پژوهش نشان داد که مهم‌ترین عوامل سازمانی مؤثر بر شفافیت مدیریت منابع انسانی به شرح ذیل است:



شکل ۵. عوامل سازمانی

الف) عامل بنیادی و استراتژیک: این عامل به جایگاه و نگرش کلان سازمان اشاره دارد و مبانی اولیه و جهت‌گیری اساسی سازمان را در قبال شفافیت مشخص می‌کند. اینکه شفافیت در هسته اصلی مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی سازمان متبلور شود، تعیین‌کننده میزان تعهد سازمان به این امر است. مهم‌ترین مفاهیم این عامل شامل نوع سازمان و ماهیت اهداف و مأموریت‌ها، میزان توجه اسناد کلان سازمان به شفافیت، محدودیت‌های حاکم بر سازمان و قدمت و عملکرد گذشته و فعلی سازمان است.

ب) عامل سیستمی و ساختاری: این عامل بر قالب‌بندی، طراحی و سازوکارهای عملیاتی سازمان تمرکز دارد. این بعد تعیین می‌کند که آیا ساختار و سیستم‌های سازمان به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که شفافیت را تسهیل کنند یا مانع آن شوند. مهم‌ترین مفاهیم این عامل، میزان تخت بودن ساختار سازمان، میزان رسمیت و استانداردهای فرایندها و میزان نظارت بر اجرای شفافیت است.

ج) عامل فرهنگی و ارتباطی: این عامل به روح حاکم بر سازمان یا به‌عبارتی، بافت اجتماعی و روانی محیط کار می‌پردازد. این بعد تعیین می‌کند که آیا فضای سازمان برای پذیرش و ترویج شفافیت آماده است یا خیر. مهم‌ترین مفاهیم این عامل شامل میزان تحرکات شبکه‌ها و گروه‌های غیررسمی، کیفیت ارتباطات سازمانی و فرهنگ سازمانی شفافیت‌محور است.

۵. عوامل خارجی و برون سازمانی

عوامل خارجی به آن دسته از شرایط و متغیرهایی اشاره دارد که بیرون از کنترل مستقیم سازمان قرار دارند اما به‌شدت بر امکان‌پذیری، کیفیت و عمق شفافیت در مدیریت منابع انسانی اثرگذارند. این عوامل مانند بستر بیرونی یا محیط نهادی سازمان عمل می‌کنند و تعیین می‌کنند که سازمان تا چه اندازه می‌تواند شفافیت را نهادینه کند و پایدار نگاه دارد. قوانین کار و استخدام، الزامات داده‌باز، انتظارات ذی‌نفعان بیرونی، و فضای رقابتی بازار، همگی می‌توانند سازمان را به‌سمت شفافیت بیشتر یا محدودیت در ارائه اطلاعات سوق دهند. در این میان، فشارهای بیرونی برای پاسخ‌گویی و رعایت استانداردهای اخلاقی نقش مهمی دارند. در واقع، حتی اگر سازمان در درون خود ساختارها، فرهنگ و فرایندهای شفاف داشته باشد، بدون محیط اجتماعی و قانونی هم‌سو، این شفافیت یا با مقاومت روبه‌رو می‌شود یا به‌شکل سطحی و نمایشی باقی خواهد ماند. بررسی‌های پژوهش نشان داد که مهم‌ترین عوامل برون سازمانی مؤثر بر شفافیت مدیریت منابع انسانی به شرح ذیل است:

لایه‌های حاکمیتی

عوامل خارجی و برون سازمان

لایه‌های اجتماعی

شکل ۶. عوامل خارجی و برون سازمان

الف) لایه‌های اجتماعی: این عامل به بافت فرهنگی و اجتماعی گسترده‌تری که سازمان در آن فعالیت می‌کند، می‌پردازد. این لایه تعیین می‌کند که آیا ارزش‌های حاکم بر جامعه، هنجارهای اجتماعی و فضای کلی، هم‌سو با اصول

شفافیت هستند یا خیر. این بستر نرم، امکان پذیرش یا مقاومت در برابر شفافیت را در سطح کلان فراهم می‌آورد. مهم‌ترین مفاهیم این عامل هم‌سوایی فرهنگ جامعه و شرایط سیاسی و اجتماعی جامعه است.

ب) لایه‌های حاکمیتی: این عامل به چارچوب‌های قانونی، مقرراتی و نهادی که از سوی نهادهای بالادستی بر سازمان تحمیل می‌شوند، اشاره دارد. این لایه مرزهای حقوقی شفافیت را تعریف می‌کند و با ایجاد الزامات و ارائه سازوکارهای نظارتی، بستر سخت‌اجرای آن را فراهم می‌آورد. مهم‌ترین مفاهیم این عامل عبارت‌اند از: سازمان‌ها و الزامات قانونی بالادستی، سیستم و نهادهای نظارتی، موضوعات مربوط به حریم خصوصی و هم‌سو بودن اکوسیستم سازمان.

۶. عوامل فنی و اجرایی

این دسته از عوامل به بُعد عینی، مهندسی و عملی شفافیت در مدیریت منابع انسانی مربوط می‌شوند. ارزش‌ها، فرهنگ و سیاست‌ها می‌توانند زمینه‌ساز شفافیت باشند؛ اما بدون وجود زیرساخت‌های فناورانه، تعریف روشن اهداف و کیفیت مناسب طراحی و اجرا، شفافیت عملاً در سطحی انتزاعی باقی می‌ماند. عوامل فنی و اجرایی همان بستری هستند که شفافیت در آن به جریان می‌افتد و قابلیت عملیاتی شدن پیدا می‌کند؛ به همین دلیل هم ابعاد مختلفی را در بر می‌گیرد. بررسی‌های پژوهش نشان داد که مهم‌ترین عوامل فنی و اجرایی مؤثر بر شفافیت مدیریت منابع انسانی به شرح ذیل است:



شکل ۷. عوامل فردی و اجرایی

الف) عامل زیرساختی و مهندسی: این عامل بر پایه‌ها و ملزومات فنی مورد نیاز برای امکان‌پذیر شدن شفافیت تمرکز دارد. این بخش مانند نقشه و مصالح اولیه برای ساختن یک بنا است و شامل زیرساخت‌های فناوری، تعریف دقیق اهداف، و طراحی کیفیت برنامه‌ها می‌شود. بدون این پایه‌های مهندسی‌شده، شفافیت در حد یک ایده انتزاعی باقی خواهد ماند و هرگز به عینیت نمی‌پیوندد. مهم‌ترین مفاهیم این عامل برگرفته از پژوهش، شامل ابزار و زیرساخت‌های فناورانه، کیفیت تعریف شفافیت، میزان رعایت الزامات داده باز و کیفیت طراحی برنامه‌های شفافیت است.

ب) عامل اجرایی و عملیاتی: این عامل بر چگونگی تبدیل نقشه‌ها و طراحی‌ها به عمل و واقعیت ملموس تأکید می‌کند. این بخش کیفیت پیاده‌سازی، محیط فیزیکی کار و بازخوردهای حاصل از اجراهای قبلی را بررسی می‌کند که چقدر در شفافیت مدیریت منابع انسانی اثربخش بوده‌اند. حتی با بهترین زیرساخت‌ها، اگر اجرا ضعیف باشد یا محیط مانع شود، شفافیت محقق نمی‌شود و اعتماد ذی‌نفعان را از دست می‌دهد. موضوع مهم دیگر نیز این است که شفافیت، شفافیت می‌آورد و به همین دلیل هرچه میزان خودگشودگی ما بیشتر شود، طبیعتاً دیگران نیز از خود شفافیت بیشتر نشان خواهند داد. مهم‌ترین مفاهیم این عامل برگرفته از پژوهش شامل کیفیت اجرای برنامه‌های شفافیت، وضعیت فیزیکی ساختمان‌ها و میزان و نتیجه شفافیت انجام‌شده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

براساس گزارش بانک جهانی، سازمان‌های دولتی، در فرایند توسعه اجتماعی و اقتصادی نقش محوری دارند و علاوه بر اینکه به‌طور مستقیم شرایط رشد را فراهم می‌کنند، شریک، عامل تسریع و تسهیل‌کننده روند توسعه محسوب می‌شوند (صیدایی، احمدی شاپورآبادی و معین آبادی، ۱۳۸۸: ۱۹۷).

در سال‌های اخیر، توجه دولت‌ها و نهادهای عمومی، به خواسته‌ها و حقوق شهروندان بیش از پیش افزایش یافته است. الگوی «حکمرانی خوب» نشان می‌دهد که مشارکت فعال مردم در تصمیم‌گیری‌های عمومی، نه تنها مشروعیت و مقبولیت نهادهای دولتی را تقویت می‌کند، بلکه به بهبود کیفیت حکمرانی نیز می‌انجامد. در این میان، شفافیت به‌عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت دولتی، نقشی تعیین‌کننده دارد؛ زیرا هنگامی که اطلاعات و عملکرد دولت به‌طور روشن در اختیار مردم قرار گیرد، اعتماد اجتماعی تقویت شده و سرمایه اجتماعی ارتقا می‌یابد. نتیجه طبیعی این فرایند، افزایش مشارکت عمومی و تقویت مشروعیت ساختارهای حکومتی است؛ امری که موجب می‌شود شهروندان نه به‌عنوان ابزار اداره، بلکه به‌منزله مهم‌ترین سرمایه برای پایداری و توسعه حکمرانی تلقی شوند. به همین خاطر سازمان‌های دولتی در گذار شفافیت محور خود به تحول نیاز دارند.

شالوده هر تحول سازمانی، بر باور و رفتار نیروی انسانی آن استوار است. در همین راستا، تحقق شفافیت باید از بنیانی‌ترین سطح یک سازمان، یعنی مدیریت منابع انسانی نهادینه، متجلی و متبلور شود. واحد منابع انسانی، دیگر یک عملکرد پشتیبان صرف نیست؛ بلکه امروزه به یک سازمان درون سازمان بدل شده است که مسئولیت خلق، حفظ و گسترش فرهنگ سازمانی را برعهده دارد. تحقق شفافیت در سطح کلان حکومتی، بدون وجود نمونه‌های عینی و ملموس آن در تعاملات روزمره کارکنان، امری ناقص خواهد بود. اینجاست که مفهوم «حکمرانی خوب منابع انسانی» و به‌دنبال آن «شفافیت مدیریت منابع انسانی» ظهور می‌یابد.

شفافیت در مدیریت منابع انسانی، به‌عنوان یکی از ارزش‌های بنیادین حکمرانی نوین و مدیریت کارآمد، در ایجاد اعتماد، افزایش پاسخ‌گویی و تقویت سرمایه اجتماعی سازمان نقشی حیاتی دارد. هدف از مدیریت منابع انسانی، بهره‌گیری بهینه از سرمایه انسانی برای تحقق اهداف سازمانی است؛ اما در بخش عمومی این نقش با بُعد نظارت عمومی نیز گره می‌خورد و شفافیت، به‌عنوان مطالبه جدی جامعه، جایگاهی کلیدی پیدا می‌کند.

شفافیت مدیریت منابع انسانی به‌معنای اتخاذ رویکردی نظام‌مند و عادلانه در کلیه فرایندهای منابع انسانی از جذب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و... است. هنگامی که معیارهای هریک از فرایندهای منابع انسانی، برای همه کارکنان شفاف و درک‌پذیر شود، سازمان موفق شده است که سرمایه اجتماعی درونی خود را تقویت کند. شفافیت مدیریت منابع انسانی، سازمان را از حالت منفعلانه صرف خارج می‌سازد و آن را به اکوسیستم زنده و پویا تبدیل می‌کند که در آن، هر فرد خود را سهام‌دار اصلی موفقیت جمعی می‌داند. در همین راستا، بررسی عوامل مؤثر بر تحقق شفافیت مدیریت منابع انسانی، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است و در این پژوهش به آن پرداخته شده است تا زمینه شکوفایی موضوع و گسترش آن در دولت و سازمان‌های دولتی و غیردولتی فراهم شود.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که تحقق شفافیت در مدیریت منابع انسانی، امری تک‌بعدی نیست، بلکه در گرو مجموعه‌ای از عوامل در سطوح مختلف فردی، واحدی، سازمانی، مدیریتی، برون‌سازمانی و فنی - اجرایی است که همگی به صورت شبکه‌ای بر یکدیگر اثرگذارند.

در سطح مدیریتی، ارزش‌ها و نظام فکری مدیران، بلوغ شایستگی تخصصی و عمومی و در نهایت، بلوغ ارتباطی مدیران، نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. همچنین باور و حمایت عملی مدیران ارشد و استفاده از سبک‌های رهبری متناسب، می‌تواند شفافیت را از یک شعار، به واقعیتی جاری در سازمان بدل کند.

در سطح فردی، نظام فکری کارکنان شامل ارزش‌ها، باورها و اعتقادی آن‌ها، توان ارتباطی و مشارکتی و نیز شایستگی‌های حرفه‌ای آنان اهمیت می‌یابد. کارکنانی که شایستگی عمومی بهتر و تخصص حرفه‌ای بیشتری داشته باشند و آموزش‌های مؤثرتری در خصوص شفافیت دیده باشند، نه تنها پذیرای شفافیت‌اند، بلکه آن را به‌عنوان حق سازمانی مطالبه می‌کنند. این امر، چرخه خودتقویت‌کننده‌ای را می‌سازد که در آن، شفافیت بیشتر، به مطالبه‌گری بیشتر منجر می‌شود و برعکس.

عوامل واحدی نیز به ساختارها و فرایندهای داخلی واحد مدیریت منابع انسانی اشاره دارد. استانداردسازی فرایندها، داده‌محوری و به‌کارگیری ابزارهای معتبر ارزیابی در حوزه منابع انسانی، بسترهای اصلی برای حوزه سخت این عامل و عملیاتی‌سازی شفافیت‌اند. در این سطح، شفافیت تنها با یکپارچگی سیستم‌ها و سیاست‌گذاری‌های کلان محقق نمی‌شود، بلکه نیازمند نهادینه‌شدن در DNA فرایندهای منابع انسانی است.

در بُعد سازمانی، ساختار، فرهنگ و استراتژی کلان سازمان نقش‌آفرین‌اند. ساختارهای تخت، فرایندهای بالغ و استانداردسازی آن‌ها، زمینه‌ساز شفافیت هستند. همچنین جایگاه شفافیت در مأموریت و اسناد راهبردی سازمان تعیین می‌کند که آیا این ارزش به سطح عملیاتی راه خواهد یافت یا خیر. فرهنگ و ارتباطات درون سازمانی نیز تضمین‌کننده اجرا و استمرار شفافیت هستند.

سطح برون‌سازمانی شامل لایه‌های اجتماعی و حاکمیتی است که چارچوب و محدودیت‌های بیرونی را شکل می‌دهند. فرهنگ عمومی جامعه، شرایط سیاسی و سطح اعتماد اجتماعی، می‌تواند یا تسهیل‌کننده یا بازدارنده شفافیت باشد. از سوی دیگر، اکوسیستم فعالیت سازمان، وجود قوانین الزام‌آور، نهادهای نظارتی مستقل و کارآمد و رعایت موازنه میان شفافیت و حریم خصوصی، تضمین می‌کند که شفافیت در عمل و نه صرفاً در اسناد رخ دهد.

در نهایت، عوامل فنی و اجرایی، بستر عملی و فناورانه تحقق شفافیت را شکل می‌دهند. وجود زیرساخت‌های فناورانه، تعریف دقیق، مفهومی و بومی شفافیت، طراحی جامع برنامه‌های شفافیت و رعایت الزامات داده‌باز، از مهم‌ترین مؤلفه‌های زیرساختی و مهندسی این سطح است. در نهایت، بدون توجه به بسترهای اجرایی نظیر معماری ساختمان‌ها، اجرای باکیفیت برنامه‌های شفافیت و انتشار نتایج واقعی شفافیت، حتی بهترین سیاست‌ها و فرهنگ‌ها در مرحله اجرا موفق نخواهند بود.

این یافته با نتایج کلیمچاک و همکاران (۲۰۲۰) در چارچوب نظریه سیگنالینگ همخوانی دارد؛ زیرا مدیران به عنوان «فرستندگان سیگنال‌های شفافیت» عمل می‌کنند و هرچه بلوغ ارتباطی و شایستگی آنان بیشتر باشد، سیگنال‌های ارسالی معتبرتر و مؤثرتر خواهد بود. به‌طور کلی برخلاف نتایج کلیمچاک و همکاران (۲۰۲۰) که شفافیت را رابطه‌ای یک‌طرفه دیده‌اند، یافته‌های ما بر تعامل دوطرفه تأکید دارد. با توجه به ابعاد فرهنگی هافستد که در بستر سازمان‌های دولتی ایران، ساختارهای سلسله‌مراتبی و فاصله قدرت بالا غالب است، نقش مدیران در شکل‌دهی به فضای شفافیت دوچندان می‌شود. به‌نظر می‌رسد در چنین بستری، حمایت عملی مدیران ارشد، نه یک انتخاب، بلکه نوعی الزام برای نهادینه‌سازی شفافیت است؛ زیرا کارکنان در فرهنگ‌های با فاصله قدرت بالا، رفتار مدیران را الگوی اصلی خود قرار می‌دهند.

این یافته با پژوهش کالوکورا و لکوله (۲۰۱۹) قابل مقایسه است. آنان نیز به این نتیجه رسیدند که ادراک کارکنان از شفافیت، تعیین‌کننده میزان رعایت و عمل به آن در مدیریت منابع انسانی است. یافته‌های آنان نشان می‌دهد که «پیشینه فرهنگی و ارزش‌های اجتماعی»، اصلی نحوه اصلی عمل به شفافیت را تعیین می‌کند. با این حال، پژوهش کالوکورا و لکوله صرفاً به توصیف این ادراکات و چالش‌های مرتبط بسنده کرده و از واکاوی چگونگی شکل‌گیری، تثبیت و تکامل شفافیت در طول زمان غفلت ورزیده است. به‌طور کلی، آنان پاسخی به این پرسش که عوامل مؤثر بر تغییر این ادراکات چیست، ن داده‌اند. در مقابل، یافته‌های پژوهش حاضر با شناسایی «چرخه خودتقویت‌کننده» میان شفافیت و مطالبه‌گری کارکنان، نشان می‌دهد که با توانمندسازی کارکنان و ارتقای شایستگی‌های آنان، می‌توان ضمن غلبه بر موانع فرهنگی، شفافیت را از ارزش تحمیلی به مطالبه درونی تبدیل کرد.

این یافته‌ها با توجه به سطح مورد بررسی (فرایندهای منابع انسانی) با یافته‌های پژوهش جمالی و همکاران (۱۳۹۵) مطابقت دارد. آن‌ها با رویکردی تجویزی، به بررسی کارکردهای شفافیت از طریق فرایندهای داخلی منابع انسانی پرداختند؛ اما به عوامل زمینه‌ساز شکل‌گیری آن توجه نکردند. یافته‌ها نشان می‌دهد که شفافیت واحدی بدون استانداردسازی و داده‌محوری کردن فرایندها محقق نمی‌شود.

این یافته با یافته‌های ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۵) که شفافیت را برون‌داد فناوری (مدیریت منابع انسانی الکترونیک) دانستند، مطابقت دارد؛ ولی آنان از نقش فرهنگ و تعاملات انسانی غفلت کردند. همان‌طور که نظریه نهادگرایی نشان می‌دهد، شفافیت زمانی نهادینه می‌شود که از الزام برون‌زا به ارزش درون‌زا تبدیل شود، یافته‌های پژوهش نیز با این نظریه هم‌سویی دارد.

یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های خدادادی و همکاران (۱۴۰۱) که به عواملی نظیر مدیریت اطلاعات و ارتباطات، نهادینه‌سازی ارزش‌های اخلاقی، مشارکت کارکنان و مسئولیت‌پذیری مدیران اشاره کردند، در برخی مؤلفه‌ها هم‌پوشانی دارد. با این حال، پژوهش آنان از دو جنبه اساسی با تحقیق حاضر متمایز است: نخست، عوامل مؤثر بر شفافیت، فقط در حوزه تصمیم‌گیری راهبردی مدیران محدود شده است و برای پوشش تمامی ابعاد شفافیت در مدیریت منابع انسانی جامعیت لازم را ندارد؛ در حالی که پژوهش حاضر با شناسایی شش سطحی، چارچوبی جامع و چندبعدی از

عوامل مؤثر بر شفافیت مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهد. دوم، تمرکز پژوهش خدادادی و همکاران بر بستر خاص نظام سلامت (دانشگاه علوم پزشکی ایلام)، موجب محدودیت تعمیم‌پذیری یافته‌های آنان به سایر سازمان‌ها شده است، در حالی که پژوهش حاضر با تمرکز بر سازمان‌های دولتی در سطحی گسترده‌تر، امکان کاربست یافته‌ها را در طیف وسیعی از نهادهای اجرایی فراهم می‌آورد و از قابلیت تعمیم بالاتری برخوردار است.

شیخی‌فر و همکاران (۱۳۹۶) با رویکردی سلبی و امنیتی، شفافیت را ابزاری برای بازداشتن کارکنان از آسیب‌هایی نظیر لابیگری و سیاسی‌کاری فروکاسته‌اند. این نگاه دفاعی، از ظرفیت‌های ایجابی شفافیت در ایجاد اعتماد، مشارکت و یادگیری سازمانی غفلت کرده است. پژوهش حاضر برخلاف آنان، شفافیت را فرایندی ایجابی و تکامل‌یابنده می‌داند که علاوه بر کارکرد کنترلی، زمینه‌ساز خلق فضای گفت‌وگو، مسئولیت‌پذیری جمعی و بهبود مستمر است.

به‌طور کلی، شفافیت در مدیریت منابع انسانی، یک فرایند پویا، چندلایه و چندسطحی است که به هم‌افزایی میان عوامل فردی، مدیریتی، سازمانی، واحدی، برون‌سازمانی و فنی نیاز دارد. این عوامل در کنار یکدیگر، زمینه را برای شکل‌گیری چرخه‌ای مثبت فراهم می‌کنند که در آن شفافیت بیشتر به افزایش اعتماد، پاسخ‌گویی و مشارکت عمومی منجر می‌شود و این خود بستر شفافیت بیشتر را فراهم می‌آورد. بنابراین، نگاه دقیق به عوامل مؤثر بر شفافیت مدیریت منابع انسانی، شرط لازم برای نهادینه‌سازی و پایداری آن در سازمان و مدیریت منابع انسانی است.

پژوهش حاضر از حیث نظری، با ارائه مدل جامع شش‌سطحی از عوامل مؤثر بر تکامل شفافیت مدیریت منابع انسانی و بهره‌گیری از نظریه‌های مختلف به غنای ادبیات این حوزه کمک کرد. در حالی که پژوهش‌های پیشین، ضمن مطالعات محدود و عدم پوشش عوامل مؤثر شفافیت، مثل نظریه سیگنالینگ، حکمرانی خوب و... عمدتاً به یک نظریه بسنده کرده‌اند. مفهوم‌پردازی در زیست بوم شفافیت نظیر «چرخه خودتقویت‌کننده» میان شفافیت و مطالبه‌گری کارکنان که برای نخستین بار به پویایی و تکامل شفافیت در بستر تعاملات انسانی توجه می‌کند و از نگاه ایستا و یک‌طرفه پژوهش‌های پیشین (مانند کالوکورا و لکوله، ۲۰۱۹) فراتر می‌رود، از نوآوری‌های دیگر پژوهش است.

با توجه به یافته‌های پژوهش در سطح مدیریتی نشان داد که «ارزش‌ها و نظام فکری مدیران» و بلوغ آنان نقش تعیین‌کننده‌ای در شفافیت مدیریت منابع انسانی دارد، به منظور بهبود آن به معاونت توسعه مدیریت و سرمایه‌انسانی سازمان‌های دولتی، پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های توانمندسازی مدیران را با محوریت افزایش کیفیت ارتباطی، شفافیت‌محوری و مهارت‌های بازخورددهی طراحی و اجرا کنند و در فرایند انتخاب و انتصاب مدیران، شایستگی شفافیت محوری را به‌عنوان یکی از معیارهای اصلی مدنظر قرار دهند.

با توجه به اینکه یافته‌های سطح فردی نشان داد که «نظام فکری کارکنان» و بلوغ آنان بر شفافیت اثرگذار است، به واحدهای آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های آگاهی‌بخشی و توانمندسازی کارکنان را با هدف ارتقای سواد شفافیت، تقویت مهارت‌های مطالبه‌گری و مشارکت‌جویی در فرایندهای سازمانی اجرا کنند و برای دریافت و پاسخ‌گویی به مطالبات کارکنان در حوزه شفافیت، سازوکارهای رسمی طراحی کنند.

با توجه به اینکه یافته‌های سطح واحدی نشان داد که «استانداردسازی فرایندها» و «داده‌محوری» در واحد منابع انسانی از عوامل کلیدی شفافیت است، به مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که با استقرار نظام‌های یکپارچه اطلاعات منابع انسانی، حذف فرایندهای کاغذی، تدوین شیوه‌نامه‌های باکیفیت منابع انسانی و طراحی داشبوردهای مدیریتی قابل دسترس برای ذی‌نفعان، زمینه را برای کاهش ابهام و افزایش شفافیت فرایندها فراهم آورند.

با توجه به یافته‌های سطح سازمانی که نشان داد «فرهنگ سازمانی» و «جایگاه شفافیت در اسناد راهبردی» از عوامل مؤثر بر شفافیت مدیریت منابع انسانی هستند، به هیئت مدیره و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که شفافیت را به‌عنوان یکی از ارزش‌های محوری، در بیانیه مأموریت و اسناد بالادستی سازمان لحاظ کنند و با طراحی برنامه‌های فرهنگی و تشویقی، زمینه نهادینه‌سازی آن را در لایه‌های غیررسمی سازمان فراهم آورند.

با توجه به اینکه یافته‌ها در بُعد برون‌سازمانی نشان داد که «فرهنگ و شرایط سیاسی و اجتماعی جامعه» و «قوانین بالادستی» بر شفافیت اثرگذارند و تعادل میان شفافیت و حریم خصوصی یک چالش کلیدی است، به سازمان اداری و استخدامی کشور و نهادهای قانون‌گذار پیشنهاد می‌شود که با تدوین قانون جامع شفافیت در مدیریت منابع انسانی، تعریف دقیق مرزهای افشای اطلاعات و تضمین رعایت حریم خصوصی کارکنان، بستر قانونی لازم برای تحقق شفافیت را فراهم آورند. همچنین پیشنهاد می‌شود که در شاخص‌های نظام اداره و حکمرانی جشنواره شهید رجایی، موضوع شفافیت مدیریت منابع انسانی با سنجه‌هایی نظیر شفافیت فرایندهای جذب و استخدام، شفافیت انتصابات، افشای معیارهای ارزیابی عملکرد و جبران خدمات و استقرار سامانه‌های یکپارچه اطلاعات منابع انسانی گنجانده شود تا ضمن ارتقای پاسخ‌گویی، فرهنگ شفافیت در بخش دولتی نهادینه شود.

با توجه به اینکه یافته‌ها در بُعد فنی و اجرایی نشان داد که «کیفیت تعریف شفافیت»، «رعایت الزامات داده‌باز» و «زیرساخت‌های فناورانه» از الزامات تحقق شفافیت هستند، به وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات و شورای اجرایی فناوری اطلاعات کشور پیشنهاد می‌شود که با حمایت از طراحی سامانه‌های شفافیت فرایندهای مدیریت منابع انسانی یا توسعه سامانه‌های فعلی مثل درگاه ملی کاتالوگ و مجموعه داده‌های باز و کاربردی^۱ و الزام دستگاه‌های اجرایی به استقرار این سامانه‌ها، گام عملی در جهت تحقق شفافیت بردارند.

از رهیافت انجام این پژوهش و با توجه به اینکه در پژوهش حاضر عوامل مؤثر بر شفافیت مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی در شش سطح فردی، مدیریتی، واحدی، سازمانی، برون‌سازمانی و فنی - اجرایی شناسایی و دسته‌بندی شد، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که با انجام مطالعات کمی و پیمایشی در سازمان‌های مختلف، میزان تأثیرگذاری هر یک از این سطوح را با استفاده از روش‌های آماری نظیر مدل‌سازی معادلات ساختاری بسنجند و آن‌ها را اولویت‌بندی کنند. همچنین با توجه به اینکه پژوهش حاضر در بستر سازمان‌های دولتی ایران اجرا شده است، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که با انجام مطالعات تطبیقی، الگوی پیشنهادی را در سایر سازمان‌ها یعنی خصوصی، غیرانتفاعی و عمومی غیردولتی بررسی و به توسعه مدل کمک کنند. همچنین انجام مطالعات تطبیقی در سطح

بین‌المللی، به‌منظور واکاوی کیفیت و کمیت درس‌آموخته‌های کشورهای مختلف، می‌تواند به غنای این حوزه بیفزاید. در نهایت، با توجه به نقش شفافیت در سلامت اداری، پیشنهاد می‌شود که ارتباط بین عوامل شفافیت مدیریت منابع انسانی و کاهش فساد اداری در نهادهای دولتی، به‌صورت تجربی بررسی شود.

منابع

- ابراهیمی، جواد؛ ابراهیمی‌نژاد، قاسم و کشاورز، احمد (۱۳۹۵). جایگاه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در شفافیت سازمانی و خلاقیت سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان فارس. *دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های کاربردی در علوم تربیتی و مطالعات رفتاری و آسیب‌های اجتماعی ایران*.
- جمالی، قاسمعلی؛ پوراحمدی، معین؛ ثنایی، مهدی و مرآتی، ندا (۱۳۹۵). نقش‌آفرینی شفافیت در پیشگیری از فساد در مدیریت منابع انسانی. *کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱*.
- جمالی، قاسمعلی؛ نرگسیان، عباس و پیران‌نژاد، علی (۱۳۹۶). ارزیابی وضعیت شفافیت پورتال سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: وزارتخانه‌های ایران). *مدیریت دولتی*، ۹(۱)، ۶۱-۸۴.
- خدادادی، علی؛ شاکری، سارا و شیرینی، نرگس (۱۴۰۱). بررسی و تبیین عوامل مؤثر بر شفافیت سازمانی در تصمیم‌گیری راهبردی مدیران نظام سلامت (مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی ایلام). *مدیریت سلامت*، ۲۵(۳)، ۴۵-۶۲.
- خواستار، حمزه (۱۳۸۸). ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی. *روش‌شناسی علوم انسانی*، ۱۵(۵۸)، ۱۶۱-۱۷۴.
- دانایی‌فرد، حسن و مظفری، زهرا (۱۳۸۷). ارتقا‌روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریتی: تأملی بر استراتژی‌های ممیزی پژوهشی. *پژوهش‌های مدیریت*، ۱(۱)، ۱۳۱-۱۶۲.
- دیهیم‌پور، مهدی و دولتی، حسن (۱۳۹۹). تأثیر شفافیت سازمانی بر پارانیوید سازمانی با میانجیگری سرمایه اجتماعی. *مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۷(۳)، ۳۷۳-۳۹۸.
- شیخی‌فر، رضا؛ کوکنار، جلال‌الدین و خسروانی، عباس (۱۳۹۶). بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در شفافیت امور اداری و امنیت اطلاعات سازمان (مطالعه موردی: اداره کل راه آهن اراک). *ششمین کنفرانس ملی علوم مدیریت نوین*.
- صیدایی، سیداسکندر؛ احمدی شاپورآبادی، محمدعلی و معین‌آبادی، حسین (۱۳۸۸). دیباچه‌ای بر سرمایه اجتماعی و رابطه آن با مؤلفه‌های توسعه اقتصادی در ایران. *راهبرد یاس*، ۱۹، ۱۸۸-۲۲۵.
- گوهری‌فر، مصطفی؛ آذر، عادل و مشبکی، اصغر (۱۳۹۴). آینده‌پژوهی: ارائه تصویر آینده سازمان با استفاده از رویکرد برنامه‌ریزی سناریو (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران). *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۱۰(۳۸)، ۳۶-۶۵.
- لگزریان، محمد؛ مرتضوی، سعید و کاظمی، سیدحسین (۱۳۸۷). مدل مفهومی روابط سازمانی مبتنی بر اعتماد و شفافیت و سازوکارهای کنترلی مناسب. *پیام مدیریت*، ۷(۲۸)، ۱۸۵-۲۲۱.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۰). *صد رؤس*. تهران: جامعه‌شناسان.

References

- Al Shobaki, M. J., Naser, S. S. A. & Ammar, T. M. (2017). The degree of administrative transparency in the Palestinian higher educational institutions. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, 1(2), 15-32.
- Albu, O. B. & Wehmeier, S. (2014). Organizational transparency and sense-making: The case of Northern Rock. *Journal of Public Relations Research*, 26(2), 117-133.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Burger, R. & Owens, T. (2010). Promoting transparency in the NGO sector: Examining the availability and reliability of self-reported data. *World Development*, 38(9), 1263-1277.
- Christensen, L. T. & Cheney, G. (2015). Peering into transparency: Challenging ideals, proxies, and organizational practices. *Communication Theory*, 25(1), 70-90.
- Christensen, L. T., Flyverbom, M. & Hansen, H. K. (2015). Introduction: Logics of transparency in late modernity: Paradoxes, mediation and governance. *European Journal of Social Theory*, 18(2), 117-131.
- Danaeifard, H. & Mozaffari, Z. (2008). Enhancing validity and reliability in qualitative management research: A reflection on research audit strategies. *Management Research*, 1(1), 131-162. (in Persian)
- DeBoskey, D. G. & Gillett, P. R. (2013). The impact of multi-dimensional corporate transparency on US firms' credit ratings and cost of capital. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 40(1), 101-134.
- DeNisi, A. S. & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253-277.
- Deyhimpour, M. & Dolati, H. (2020). The effect of organizational transparency on organizational paranoia mediated by social capital. *Social Capital Management*, 7(3), 373-398. doi: 10.22059/jscm.2020.305339.2026 (in Persian)
- Ebrahimi, J., Ebrahiminejad, G. & Keshavarz, A. (2016). The position of electronic human resources management in organizational transparency and organizational creativity in the General Directorate of Education of Fars Province. *The Second International Conference on Applied Research in Educational Sciences and Behavioral Studies and Social Damages of Iran*. (in Persian)
- Fenster, M. (2013). *Transparency as a theory of communication*. Levin College of Law, University of Florida.
- Fenster, M. (2015). Transparency in search of a theory. *European Journal of Social Theory*, 18(2), 150-167.

- Francis, J. R., Huang, S., Khurana, I. K. & Pereira, R. (2009). Does corporate transparency contribute to efficient resource allocation? *Journal of Accounting Research*, 47(4), 943-989.
- García-Fernández, R., González-Díaz, B. & López-Díaz, A. (2012). Communication as a transparency and accountability strategy in supreme audit institutions. *Administration & Society*, 45(5), 583-609.
- Gohari far, M., Azar, A. & Moshabbaki, A. (2015). Futures study; presenting future image of organization using scenario planning: A study on Statistical Center of Iran. *Iranian Journal of Management Sciences*, 10(38), 36-65. (in Persian)
- Grimmelikhuijsen, S. G. & Welch, E. W. (2012). Developing and testing a theoretical framework for computer-mediated transparency of local governments. *Public Administration Review*, 72(4), 562-571.
- Jamali, G., Nargesian, A. & Pirannejad, A. (2017). Evaluation of transparency of governmental portals (Ministries of Iran). *Journal of Public Administration*, 9(1), 61-84. doi: 10.22059/jipa.2017.230125.1964 (in Persian)
- Jamali, G., Pourahmadi, M., Sanaei, M. & Maraati, N. (2016). The role of transparency in preventing corruption in human resource management. *International Conference on Management and Economics in the 21st Century*. (in Persian)
- Kalokora, A. M. & Lekule, C. S. (2019). Transparency in higher education human resource management: Benefits and challenges. *Journal of Education and Social Policy*, 6(4), 120-129.
- Khastar, H. (2009). A method for calculating coding reliability in qualitative research interviews. *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 15(58), 161-174. (in Persian)
- Khodadadi, A., Shakeri, S. & Shiri, N. (2012). Investigating and explaining the factors affecting organizational transparency in strategic decision-making of health system managers (case study: Ilam University of Medical Sciences). *Journal of Health Administration*, 25(3), 45-62. (in Persian)
- King, N. & Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*. London: Sage.
- Klimchak, M., Ward Bartlett, A. K. & MacKenzie, W. (2020). Building trust and commitment through transparency and HR competence: A signaling perspective. *Personnel Review*, 49(9), 1897-1917.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lee, I. (2006). Korean content management in e-higher education: Here and hereafter. *Educational Technology Research and Development*, 54(2), 209-219.
- Legzian, M., Mortazavi, S. & Kazemi, S. H. (2008). Conceptual model of organizational relations based on trust and transparency and appropriate control mechanisms. *Payam-e-Meditation Quarterly*, 28, 185-221. (in Persian)

- Maykut, P. & Morehouse, R. (1994). *Beginning qualitative research: A Philosophic and practical guide*. London: The Falmer Press
- McMeekin, A. (2013). Increasing transparency through education management information systems. In G. Sweeney, K. Despota & S. Lindner (Eds.), *Global corruption report: Education* (pp. 262-267). New York: Routledge.
- Mohammadpour, A. (2011). *Anti-method*. Tehran: Sociologists. (in Persian)
- Oliver, R. W. (2004). *What is transparency?* New York: McGraw Hill Professional.
- Oxford. (2022). The Oxford Encyclopedia of Public Administration. Oxford University Press. Retrieved September 6, 2025, from <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/acref/9780190854454.001.0001/acref-9780190854454-e-1404>
- Rawlings, B. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and trust. *The Measurement Standard*, 8, 425-439.
- Redmond, W. (2008). Confidential communication [DVD]. In *Microsoft® Student 2009*. Microsoft Corporation.
- Rowley, C. & Abdul-Rahman, S. (2007). The management of human resources in Malaysia: Locally-owned companies and multinational companies. *Management Revue*, 18(4), 427-453.
- Sánchez, M. P. E. (2006). Intellectual capital in universities. *Journal of Intellectual Capital*, 7(4), 529-548. doi:10.1108/14691930610709158
- Schauer, F. (2011). Transparency in three dimensions. *University of Illinois Law Review*, 2011(4), 1339-1358.
- Schnackenberg, A. K. & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships. *Journal of Management*, 42(7), 1784-1810.
- Seidaii, S. E., Ahmadi Shapourabadi, M. A. & Moein Abadi, H. (2009). An introduction to social capital and its relationship with economic development components in Iran. *Rahbord-e-Yas*, 19, 188-225. (in Persian)
- Sheikhifar, R., Kuknar, J. & Khosravani, A. (2017). Investigating the role of human resource management in the transparency of administrative affairs and information security of the organization: A case study of the Arak Railway Directorate. *6th National Conference on Modern Management Sciences*. (in Persian)
- TI. (2025). *What is corruption?* Transparency International. Retrieved September 6, 2025, from <https://www.transparency.org/en/what-is-corruption>
- UNESCAP. (2009). *What is good governance?* United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific.
- Vaccaro, A. & Madsen, P. (2009). Corporate dynamic transparency: The new ICT-driven ethics? *Ethics and Information Technology*, 11(2), 113-122.

- Vaccaro, A. & Sison, A. J. G. (2011). Transparency in business: The perspective of Catholic social teaching and the “Caritas in Veritate”. *Journal of Business Ethics*, 100(Suppl 1), 17-27.
- Verhoeven, A. (2000). *The right to information: A fundamental right?* Lecture at EIPA, Maastricht.
- Vogel, L., Rau, W., Baker, P. & Ashby, D. (2013). *Qualitative research and evaluation methods* (M. Patton, 3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wehmeier, S. & Raaz, O. (2012). Transparency matters: The concept of organizational transparency in the academic discourse. *Public Relations Inquiry*, 1(3), 337-366.