

Original Article

Systemic Modeling of HRM to Counter Administrative Corruption: Applying SSM

Hossein Imani ^{1*}

1. Assistant Professor, Faculty of Governance, University of Tehran, Tehran, Iran (*Corresponding Author).
 imani66@ut.ac.ir

Received: May. 05, 2025; Revised: Jul. 21, 2025; Accepted: Aug. 11, 2025

DOI: [10.48308/jpap.2025.239580.1463](https://doi.org/10.48308/jpap.2025.239580.1463)

Abstract

Purpose: Administrative corruption is recognized as one of the primary challenges to governance systems, particularly in developing countries. This phenomenon not only serves as a significant barrier to sustainable development, but also leads to the inefficiency of public institutions, erosion of public trust in government, and misallocation of resources. In countries like Iran, there is a wide capacity for reforming the administrative system and enhancing transparency, which—through inclusive, merit-based, and accountable human resource policies and institutional frameworks—can effectively pave the way for sustainable economic and social development. One of the key areas that can directly influence the emergence or reduction of corruption is the human resource management (HRM) system in public sector organizations. National and international research evidence indicates that weaknesses in the design, formulation, and implementation of HRM policies and processes—including recruitment, promotion, training, performance appraisal, and compensation—can provide fertile ground for the emergence of corrupt behaviors within administrative environments. In practice, when recruitment processes lack transparency, promotions are based on informal connections, evaluation criteria are ambiguous, or the organizational culture deviates from ethical standards, the likelihood of deviant and unethical behavior among employees increases. Therefore, effective human resource management should be considered a strategic tool in the prevention of administrative corruption within public organizations. Recent studies increasingly emphasize the necessity of systematic and structured design of HRM policies with an anti-corruption orientation. This need becomes particularly critical in contexts where corruption is not merely a behavioral issue but a complex, multi-dimensional, and context-dependent phenomenon. In such cases, adopting systems-based approaches capable of holistically analyzing and managing structures, processes, and human interactions becomes essential.

Design/ methodology/ approach: This applied research was conducted using the Soft Systems Methodology (SSM). To identify the components of HRM systems in combating administrative corruption, interviews were carried out with managers and experts in the fields of human resource management and anti-corruption, selected through purposive sampling. The data obtained from the interviews were analyzed using thematic analysis.

Research Findings: The findings of the study indicate that in order to effectively combat administrative corruption through human resource management, six key components must be considered in the design and implementation of related policies and processes. These components include: transparency across all recruitment, evaluation, and promotion processes; accountability for HR performance and decision-making; rule-orientation, which ensures adherence to established laws and formal procedures; ethics-orientation, as the cornerstone of a healthy organizational culture; alignment between employees' individual goals and the overarching values and objectives of the organization; and finally, deterrence, through the reinforcement of monitoring and control mechanisms. These interwoven elements collectively form the foundational structure of an effective HRM system aimed at preventing



Copyright: © 2025 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

administrative corruption, and they may serve as strategic benchmarks for revising and improving HRM policies in public sector organizations.

Limitations & Consequences: This study was limited to public sector organizations and relied on qualitative data from expert interviews, which may affect the generalizability of the findings. Also, the contextual nature of corruption means that results may differ in other countries or administrative systems.

Practical Consequences: The proposed HRM model offers a practical guide for public organizations to redesign their HR systems with a focus on anti-corruption. It highlights the strategic role of HRM in improving transparency and integrity within government institutions.

Innovation or value of the Article: Despite numerous anti-corruption efforts in Iran, their effectiveness has remained limited; for example, in 2023, Iran ranked 147th out of 180 countries in the Corruption Perceptions Index. Given the central role of HRM in preventing corruption, this study provides a novel contribution by identifying and modeling an HRM framework specifically tailored to reduce administrative corruption in the public sector.

Paper Type: Original Paper

Keywords: Human Resource Management, Administrative Corruption, Administrative Integrity, Soft Systems Methodology (SSM), Development.

How to Cite: Imani, Hossein (2025). Systemic Modeling of HRM to Counter Administrative Corruption: Applying SSM. *Public Adm Perspect.*, 16(2), 150-184 (In Persian).

مقاله پژوهشی

مدل سازی سیستمی مدیریت منابع انسانی برای مقابله با فساد اداری؛ رویکرد سیستم‌های نرم (SSM)

حسین ایمانی^{۱*}

۱. استادیار، دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (*نویسنده مسئول).

Imani66@ut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۱۵، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۴/۳۰، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۲۰

DOI: [10.48308/jpap.2025.239580.1463](https://doi.org/10.48308/jpap.2025.239580.1463)

چکیده

هدف: فساد اداری یکی از چالش‌های بنیادین حکمرانی، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، به‌شمار می‌آید. این مسئله نه‌تنها روند دستیابی به توسعه پایدار را با مانع مواجه می‌سازد، بلکه موجب کاهش اثربخشی نهادهای دولتی، تزلزل اعتماد عمومی به ساختار حکومت و ناکارآمدی در تخصیص منابع می‌گردد. در کشورهایی مانند ایران، ظرفیت‌های گسترده‌ای برای اصلاح نظام اداری و ارتقای شفافیت وجود دارد که می‌تواند با بهره‌گیری از سیاست‌های مبتنی بر شایسته‌سالاری و پاسخ‌گویی، مسیر توسعه اقتصادی و اجتماعی را هموار سازد. یکی از حوزه‌های کلیدی که نقشی تعیین‌کننده در تشدید یا کاهش فساد دارد، مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی است. مطالعات انجام‌شده در سطوح ملی و بین‌المللی نشان می‌دهند که ضعف در سیاست‌گذاری و اجرای نادرست فرآیندهایی چون جذب نیرو، ارتقاء شغلی، آموزش، ارزیابی عملکرد و نظام جبران خدمات، زمینه مساعدی برای شکل‌گیری رفتارهای فسادآمیز فراهم می‌کند. به‌عبارت دیگر، زمانی که شفافیت در فرآیندهای استخدامی وجود نداشته باشد، ترفیع بر پایه روابط غیررسمی صورت گیرد و معیارهای ارزشیابی مبهم باشند یا اخلاق سازمانی تضعیف شده باشد، احتمال بروز انحرافات رفتاری در میان کارکنان افزایش می‌یابد. بنابراین، مدیریت کارآمد منابع انسانی می‌تواند به‌عنوان ابزاری راهبردی در پیشگیری از فساد در سازمان‌های دولتی ایفای نقش کند. پژوهش‌های اخیر نیز بر لزوم طراحی و استقرار سیاست‌های منابع انسانی ساختاریافته با رویکرد ضدفساد تأکید دارند. به‌ویژه در شرایطی که فساد به پدیده‌ای پیچیده، چندلایه و متأثر از زمینه‌های سازمانی و اجتماعی بدل شده است، بهره‌گیری از نگرش سیستمی و کل‌نگر برای تحلیل و مدیریت ساختارها، فرآیندها و رفتارهای انسانی، از اهمیت دوچندان برخوردار است.

طراحی / روش‌شناسی / رویکرد: پژوهش حاضر ماهیتی کاربردی دارد و برای انجام آن از رویکرد سیستم‌های نرم بهره گرفته شده است. به‌منظور شناسایی مؤلفه‌های کلیدی در حوزه منابع انسانی که در پیشگیری از فساد اداری نقش دارند، مصاحبه‌هایی هدفمند با مدیران و خبرگان فعال در زمینه‌های مدیریت منابع انسانی و مقابله با فساد انجام شد. داده‌های گردآوری‌شده از این مصاحبه‌ها، با بهره‌گیری از روش تحلیل تماتیک، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌های پژوهش: نتایج این پژوهش حاکی از آن است که برای مقابله مؤثر با فساد اداری از رهگذر مدیریت منابع انسانی، شش عامل اساسی باید در فرآیند طراحی و اجرای سیاست‌ها و رویه‌های مرتبط مدنظر قرار گیرد. این عوامل عبارتند از: تأکید بر شفافیت در تمامی مراحل جذب، ارزیابی و ارتقاء نیروی انسانی؛ ایجاد مکانیسم‌های پاسخ‌گویی نسبت به تصمیمات و عملکردهای مرتبط با حوزه منابع انسانی؛ تقویت رویکرد قانون‌مدار به‌منظور نهادینه‌سازی سازوکارهای مبتنی بر قوانین و مقررات رسمی؛ ارتقای اخلاق‌محوری به‌عنوان زیربنای شکل‌گیری فرهنگ سازمانی سلامت‌محور؛ ایجاد هم‌راستایی میان خواسته‌ها و اهداف فردی کارکنان با چشم‌اندازها و ارزش‌های بنیادین سازمان؛ و سرانجام، تقویت اقدامات بازدارنده از طریق ارتقای ابزارها و فرایندهای نظارت و کنترل. این شش مؤلفه به‌عنوان اجزایی به‌هم‌پیوسته و



نظام‌مند، پایه‌های اصلی یک نظام منابع انسانی اثربخش در راستای کاهش فساد را شکل می‌دهند و می‌توانند در بازنگری و به‌روزرسانی سیاست‌های منابع انسانی در بخش دولتی، به‌عنوان شاخص‌هایی راهبردی مورد استفاده قرار گیرند.

محدودیت‌ها و پیامدها: این پژوهش محدود به سازمان‌های بخش عمومی بوده و داده‌ها بر پایه مصاحبه با خبرگان جمع‌آوری شده‌اند که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را کاهش دهد. همچنین، با توجه به ماهیت زمینه‌مند پدیده فساد، نتایج ممکن است در کشورهای دیگر یا نظام‌های اداری متفاوت، تغییر یابد.

پیامدهای عملی: مدل ارائه‌شده می‌تواند به‌عنوان راهنمایی کاربردی برای طراحی مجدد سیستم‌های منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد ضدفساد به کار گرفته شود. این مدل، نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی را در ارتقای شفافیت و سلامت اداری برجسته می‌سازد. **ابتکار یا ارزش مقاله:** با وجود اقدامات گسترده برای مقابله با فساد اداری در ایران، این تلاش‌ها اثربخشی محدودی داشته‌اند؛ چنان‌که جایگاه ایران در سال‌های اخیر، از نظر شاخص ادراک فساد، بهبودی نیافته است. با توجه به نقش کلیدی مدیریت منابع انسانی در پیشگیری از فساد، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و مدل‌سازی سیستم منابع انسانی در بخش دولتی برای مقابله با فساد، گامی نوآورانه و کاربردی در این حوزه برداشته است.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

کلمات کلیدی: مدیریت منابع انسانی، فساد اداری، سلامت اداری، روش‌شناسی سیستم‌های نرم، توسعه.

استناددهی: ایمانی، حسین (۱۴۰۴). مدل‌سازی سیستمی مدیریت منابع انسانی برای مقابله با فساد اداری؛ رویکرد سیستم‌های نرم (SSM). چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۶(۲)، ۱۵۰-۱۸۴.

در جهان امروز، فساد به‌عنوان یکی از چالش‌های جدی پیش‌روی تحقق توسعه پایدار شناخته می‌شود (Koller et al., 2020). در واقع، رابطه میان فساد و توسعه، رابطه‌ای پیچیده و تحول‌پذیر است که مفاهیم و برداشت‌های مرتبط با آن‌ها در گذر زمان دچار تغییر شده‌اند (Mungiu-Pippidi and Hartmann, 2019). طی سه دهه اخیر، دولت‌ها و نهادهای بین‌المللی اقدامات مستمری را برای مهار و کنترل فساد به اجرا گذاشته‌اند (Hugo et al., 2023). در همین راستا و در بستر تحولات قرن بیست‌ویکم، سازمان‌هایی موفق تلقی می‌شوند که اولویت خود را بر به‌کارگیری مؤثر کارکردهای مدیریت منابع انسانی نهاده‌اند؛ به‌عبارتی دیگر، در این سازمان‌ها، نظام منابع انسانی نقشی بنیادین و راهبردی ایفا می‌کند (Stofkova and Sukalova, 2020).

در زمینه تحلیل نقش منابع انسانی در مهار فساد اداری، دیدگاه وینایان (۲۰۱۵) قابل تأمل است. او بر این باور است که هر نوع فعالیت سازمانی که در آن مسئولیت‌های شغلی با قدرت، اختیار و منافع فردی تلاقی یابد، می‌تواند بستری مستعد برای بروز فساد فراهم سازد. از این منظر، نظام مدیریت منابع انسانی - که شامل فرآیندهایی نظیر جذب، ارتقاء، ارزیابی عملکرد، آموزش و انضباط حرفه‌ای است - بالقوه ظرفیت ایجاد زمینه‌های فساد را در خود دارد. همچنین، گزارش گروه مشاوره دیلویت (۲۰۰۸) نیز تأکید می‌کند که ریشه بسیاری از تخلفات سازمانی را باید در حوزه منابع انسانی جست‌وجو کرد. در این گزارش، توصیه شده است که کارشناسان منابع انسانی نقش منفعلانه سنتی خود را کنار گذاشته و به‌عنوان عاملانی استراتژیک در عرصه حکمرانی سازمانی و مدیریت ریسک وارد عمل شوند؛ به‌ویژه با نظارت بر اصول اخلاقی، شایسته‌سالاری و ارزش‌مداری در فرآیندهای انتصاب. یکی از موانع رایج در سازمان‌ها آن است که در فرآیندهای جذب نیرو، تمرکز بیش از اندازه بر دانش فنی و تخصصی، موجب غفلت از هم‌سویی ارزشی و فرهنگی میان فرد و سازمان می‌شود. در این راستا، لازم است ساختارهای جذب به‌گونه‌ای طراحی شوند که انسجام میان فرهنگ سازمانی و نیازها و باورهای کارکنان را فراهم سازند تا از بروز گمارش‌های نامناسب جلوگیری شود. همچنین، حضور کارشناسان منابع انسانی خبره می‌تواند از شکل‌گیری پیامدهای منفی ناشی از ناکارآمدی و نبود شایستگی در سازمان‌ها جلوگیری کند.

با این حال، در ادبیات پژوهشی، خلأ محسوسی در خصوص بررسی سیستماتیک نقش نظام‌های منابع انسانی در پیشگیری از فساد اداری وجود دارد. پژوهش حاضر با هدف پر کردن این شکاف، به تحلیل ابعاد مختلف سیاست‌گذاری ضدفساد در سیستم‌های منابع انسانی می‌پردازد. در بافت نهادی ایران، ساختار اداری با مشکلات اساسی مواجه است که از جمله مهم‌ترین آن‌ها، پایین بودن انگیزه نیروی انسانی برای ارائه خدمات اثربخش و جلب رضایت شهروندان است. این بی‌انگیزگی ریشه در مجموعه‌ای از عوامل دارد؛ از جمله: غفلت از شایسته‌گزینی، نبود نظام پرداخت عادلانه، ناکارآمدی فرآیندهای ارزیابی، ضعف در حفظ و جذب نیروهای متخصص و همچنین نفوذ گسترده فساد در نهادهای اداری. نشانه‌های این چالش‌ها در نبود نظام ارزیابی منصفانه، ضعف در شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان، کم‌جاذبه بودن محیط‌های اداری، نقص در سامانه‌های نظارتی و ناتوانی در جبران خدمات به‌خوبی مشهود است (Beheshti and Nowrousi, 2022).

با وجود تصویب قوانین و مقررات مختلف برای مقابله با فساد، دستاوردهای حاصل‌شده تاکنون چندان رضایت‌بخش نبوده است. این مسئله در رتبه پایین ایران در شاخص ادراک فساد سال ۲۰۲۳ نمود یافته است؛ به‌گونه‌ای که کشور در جایگاه ۱۴۷ از میان ۱۸۰ کشور قرار گرفته است (CPI, 2023). گرچه در پژوهش‌های پیشین، تلاش‌هایی برای بررسی نقش منابع انسانی در مقابله با فساد صورت گرفته است (Ashforth et al., 2008; Brody et al., 2020; Chene, 2015; Agbo and Iwundu, 2016; Vian, 2020)، اما بازبینی دقیق این مطالعات نشان می‌دهد که تاکنون چارچوب جامعی برای شناسایی ویژگی‌های لازم در سیستم‌های منابع انسانی برای مقابله با فساد ارائه نشده است. از این‌رو، هدف این پژوهش آن است که در مواجهه با ابعاد پیچیده و

چندلایه این پدیده، ابعاد سیاست‌گذاری ضدفساد در نظام منابع انسانی را تبیین کرده و گامی در راستای ارتقاء کارایی اداری و اصلاح نارسایی‌های عملکردی در حوزه منابع انسانی بردارد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

(۱) فساد اداری

فساد، پدیده‌ای جهانی و پیچیده است که به‌صورت گسترده در سطوح مختلف سیاسی و اجتماعی بروز می‌یابد. (Ramli et al., 2022; Meza and Pérez-Chiqués, 2021). هرچند دغدغه فساد به‌طور فراگیر در تمامی کشورها وجود دارد، اما شدت و ظهور آن در جوامعی با زیرساخت‌های نهادی ناپایدار و ضعیف، محسوس‌تر است (World Bank, 2020). سازمان شفافیت بین‌الملل (TI) فساد را به‌عنوان سوءاستفاده از قدرتی تعریف می‌کند که برای انجام وظایف قانونی به فرد یا نهاد واگذار شده، اما برای منافع شخصی به کار گرفته می‌شود (Hugo et al., 2023). بانک جهانی نیز فساد اداری را شامل مجموعه‌ای از کنش‌های منفعت‌طلبانه و سوءاستفاده‌گرانه می‌داند که ریشه در اختیارات قانونی دارد؛ اقداماتی چون اختلاس، فریب، پارتی‌بازی، بی‌عدالتی، اعمال فشار، استفاده شخصی از منابع سازمانی، و افشای اطلاعات محرمانه در این دسته قرار می‌گیرند (World Bank, 2020).

در ادبیات مدیریت، مفاهیمی مانند رفتار غیراخلاقی، اقدامات ناکارآمد، سوءرفتار سازمانی و عملکرد ضد تولید، شباهت‌هایی با فساد دارند؛ با این حال، فساد به‌صورت خاص به بهره‌برداری فردی یا گروهی از موقعیت‌های دارای اختیار برای دستیابی به اهداف شخصی اطلاق می‌شود. این رفتار مخاطره‌آمیز می‌تواند همانند یک ویروس واگیردار، ساختارهای فردی و نهادی را آلوده کرده و تهدیدی جدی برای سلامت سازمانی محسوب شود (Ashforth et al., 2008).

اگرچه شباهت‌هایی میان مظاهر فساد در بخش عمومی و خصوصی وجود دارد، اما در بخش دولتی، سلامت اداری زمانی معنا پیدا می‌کند که کارکنان و مدیران از ورود به تعهداتی که احتمال آسیب به منافع عمومی یا کاهش کارایی سازمان را دارند، اجتناب نمایند. در حقیقت، مبارزه با فساد نه به‌عنوان هدفی مستقل، بلکه به‌مثابه ابزار و مسیری برای تحقق مأموریت اصلی دولت‌ها در ارائه خدمات عمومی مؤثر شناخته می‌شود. پژوهشگران بسیاری به آثار گسترده سیاسی، اجتماعی و اقتصادی فساد پرداخته‌اند و همین موضوع موجب شده است که سازمان‌ها تلاش‌های خود را برای کاهش و مقابله با آن گسترش دهند (Tinuoye, 2023).

(۲) سیستم تأمین نیرو و فساد اداری

آنتوناکاس و همکاران (۲۰۱۳) بر اهمیت نقش راهبردی نظام تأمین منابع انسانی در مهار فساد تأکید کرده و نشان داده‌اند که شیوه‌های جذب و ارتقاء منابع انسانی، تأثیر مستقیمی بر بروز یا کاهش فساد در سازمان‌ها دارند. آنان شایسته‌گزینی را رویکردی پیشگیرانه در برابر فساد اداری معرفی می‌کنند. در همین راستا، ویان (۲۰۲۰) مبارزه با فساد را در حوزه منابع انسانی، مستلزم اتخاذ تدابیر پیشگیرانه‌ای می‌داند که دربرگیرنده طراحی ساختارها و فرآیندهایی شفاف و مسئولانه برای مقابله با رفتارهای فسادآمیز است. دستیابی به حکمرانی کارآمد و قابل اتکا در گرو برخورداری کارکنان و مدیران از توانمندی‌های حرفه‌ای و فضائل اخلاقی است. یافته‌های پژوهشی نیز تأیید می‌کنند که کیفیت فرآیندهایی چون استخدام، ترفیع و جبران خدمات در نهادهای دولتی، نقشی تعیین‌کننده در عملکرد سازمانی و میزان فساد دارد.

در کشورهایی که پدیده‌هایی نظیر خویشاوندسالاری، توصیه‌محوری و مداخلات سیاسی در انتصاب‌ها رواج دارد، مناصب اداری اغلب به کالاهایی تبدیل می‌شوند که قابل معامله‌اند. در چنین بسترهایی، انگیزه، شایستگی و کارآمدی کارمندان رنگ می‌بازد و موفقیت حرفه‌ای وابسته به روابط غیررسمی و رشوه می‌شود (Dahlström et al., 2012). این شرایط بستر مناسبی برای گسترش

فساد فراهم می‌سازد، زیرا سازوکارهای نظارتی تضعیف شده و منافع فردی بر تعهدات سازمانی غلبه می‌یابد. در مقابل، ارتقاء اصولی مبتنی بر شفافیت، فرصت‌های برابر و رقابت سالم، نه تنها اعتماد عمومی را نسبت به سازمان تقویت می‌کند، بلکه جذب و نگهداری افراد شایسته را نیز تسهیل می‌سازد. رویه‌هایی نظیر گزینش‌های مبهم، اطلاع‌رسانی محدود و انتصاب‌های سلیقه‌ای، مسیر شایسته‌سالاری را مسدود کرده و رشد سرمایه انسانی در نظام‌های دولتی را با اختلال مواجه می‌سازد (Aman-Rana, 2024).

در کنار این مباحث، برخی پژوهشگران به نقش ویژگی‌های فردی در بروز فساد سازمانی پرداخته‌اند. به باور برخی صاحب‌نظران، جذب افرادی با سطح پایین صداقت، وجدان کاری یا سایر ویژگی‌های شخصیتی آسیب‌زا، احتمال ارتکاب فساد را در سازمان‌ها افزایش می‌دهد (Agbo & Iwundu, 2016; Gaygısız & Lajunen, 2022). هانا و وانگ (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای به این نتیجه رسیدند که دانشجویانی که تمایل به استخدام در بخش دولتی دارند، گرایش بیشتری به رفتارهای غیرصادقانه نشان می‌دهند، در حالی که یافته‌های بارفورت و همکارانش (۲۰۱۵) در تضاد با این نتیجه‌گیری قرار دارد. این تفاوت نتایج، لزوم توجه عمیق‌تر به انگیزه‌های افراد برای ورود به خدمات عمومی را آشکار می‌سازد.

افزون بر این، محققانی همچون برودی، آگبو و دیگران، بر اهمیت استفاده از آزمون‌های پیش‌استخدامی تأکید کرده‌اند. این آزمون‌ها که با هدف سنجش صداقت و پایبندی اخلاقی طراحی شده‌اند، ابزار مؤثری برای جلوگیری از ورود افراد نامناسب به سیستم اداری تلقی می‌شوند (Brody et al., 2015; Agbo & Iwundu, 2016). حتی در خصوص پیمانکاران دولتی نیز استفاده از چنین ارزیابی‌هایی توصیه شده است. شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که جذب افرادی با ویژگی‌هایی نظیر صداقت پایین یا وجدان ضعیف، ارتباط مستقیمی با افزایش فساد اداری دارد (Gaygısız & Lajunen, 2022). هم‌راستایی شخصیت شغلی با وظایف محوله نیز به‌عنوان عاملی کلیدی در ارتقاء رضایت شغلی، کاهش ترک خدمت، غیبت، رفتارهای ناکارآمد و فساد اداری شناخته شده است (Tsai, 2024).

راش و ایوانس (۲۰۰۰) در بررسی داده‌های مربوط به ۳۵ کشور در حال توسعه، به این نتیجه رسیدند که سطوح پایین شایسته‌سالاری در فرآیندهای استخدام و ارتقاء با افزایش فساد اداری هم‌بستگی دارد. هرچند در برخی کشورها از آزمون‌های کتبی برای جذب نیروهای دولتی استفاده می‌شود، اما این روش‌ها لزوماً مصون از فساد نیستند. افرادی که به سؤالات آزمون‌ها دسترسی دارند ممکن است آن را در اختیار نزدیکان خود بگذارند، یا کسانی که روابط بهتری با صاحب‌کنندگان دارند، نمرات بالاتری در ارزیابی‌ها دریافت کنند. در مواردی نیز، وابستگی خانواده‌های بانفوذ، در فرآیند جذب با اولویت و ملاحظه‌های خاص مواجه می‌شوند (Poocharoen & Brillanets, 2013).

۳) سیستم مدیریت عملکرد و فساد اداری

چنانچه مدیران بتوانند از طریق نظام مدیریت عملکرد، عوامل زمینه‌ساز تخلفات اداری، بی‌انگیزگی پنهان، غیبت‌های غیرموجه و تعارضات شغلی را شناسایی کنند، خواهند توانست اقدامات مؤثری در راستای رفع این مسائل اتخاذ نمایند. سازمان‌هایی که در پی نهادینه‌سازی استانداردهای اخلاقی در میان کارکنان خود هستند، قادرند از طریق سامانه‌های منابع انسانی، در برابر فساد ایستادگی کنند. به‌عنوان مثال، تلفیق شاخص‌های اخلاق‌مداری در نظام ارزیابی عملکرد، می‌تواند به جهت‌دهی رفتار کارکنان کمک کند (Chene, 2015). در این رابطه، نظریه‌ی انتظار نیز قابل استناد است. مطابق این نظریه، تصمیم‌گیری‌های کارکنان از انتظارات آن‌ها درباره پیامدهای اقداماتشان تأثیر می‌پذیرد. آن‌ها کنش‌هایی را برمی‌گزینند که به تحقق نتایج مطلوب و مورد انتظارشان منجر شود (Campbell & Goritz, 2014). از سوی دیگر، نحوه اجرای فرآیند ارزیابی عملکرد، در شکل‌گیری ادراک کارکنان نسبت به عدالت سازمانی نقش کلیدی دارد (Jacobs et al., 2014). تجربه مثبت در این فرآیند، درک از عدالت را افزایش می‌دهد؛ حال آن‌که اجرای نادرست آن، می‌تواند به تضعیف این احساس و بی‌توجهی به تلاش کارکنان بینجامد (Abdullah & Malik, 2022).

ارزیابی عملکرد، بستری فراهم می‌کند تا مدیران بازخورد عملکردی ارائه دهند، اهداف آینده را تعیین کنند، زمینه ارتقاء و پاداش را مشخص سازند و در ترسیم مسیر شغلی کارکنان نقش‌آفرینی کنند. این تصمیمات مستقیماً بر پیشرفت شغلی و نگرش‌هایی مانند رضایت، تعهد و اعتماد اثرگذارند. به همین دلیل، ادراک عدالت در فرآیند ارزیابی عملکرد، از منظر کارکنان حائز اهمیت فراوان است. با این حال، این فرآیند در صورت ضعف طراحی و اجرا، ممکن است دچار سوءاستفاده شود (Vinayan, 2015) و ارزیابی‌های ناعادلانه می‌تواند تأثیری منفی بر نگرش‌ها و کنش‌های کارکنان داشته باشد (Na-Nan et al., 2020). افزون بر این، رفتار تحقیرآمیز یا غیرحمایتی از سوی سرپرستان (که در چارچوب عدالت تعاملی مطرح است)، می‌تواند موجب بروز احساساتی چون استرس، خشم و ناراضی‌تی در کارکنان شود (Suggala et al., 2019). چنین تجربیاتی ممکن است منجر به رفتارهای تلافی‌جویانه گردد، به‌گونه‌ای که کارکنان در واکنش به بی‌عدالتی‌های سازمانی، کنش‌هایی را در جهت جبران یا مجازات عاملان آن اتخاذ می‌کنند (Iqbal & Rasheed, 2019).

مطالعات دیگر نیز بر پیامدهای منفی ارزیابی‌های غیرمنصفانه بر رفتار و عملکرد کارکنان تأکید دارند (Latham & Mann, 2006; Cropanzano et al., 2011). همچنین، ادراک بی‌عدالتی تعاملی در مواجهه با سرپرستان، می‌تواند سلامت روان کارکنان را به‌طور جدی تحت تأثیر قرار دهد. اسکارلیکی و همکارانش نشان داده‌اند که کارکنان در پاسخ به چنین تجربه‌هایی، رفتارهایی با انگیزه تلافی و احیای عدالت در پیش می‌گیرند (Skarlicki & Folger, 1997; Skarlicki et al., 1999). این پدیده، در چارچوب تئوری ارزیابی قابل تبیین است؛ نظریه‌ای که بر نقش عواطف در واکنش به ارزیابی‌های دریافتی تأکید دارد (Weiss & Cropanzano, 1996; Cropanzano et al., 2011). چنانچه نتایج ارزیابی با سلامت و اهداف فردی مرتبط باشد، واکنش هیجانی کارکنان نیز متأثر خواهد شد. به‌عنوان مثال، عدالت در نتایج ارزیابی (عدالت توزیعی) در دستیابی به پاداش، ارتقاء و انگیزش کارکنان اثرگذار است؛ در حالی که عدالت رویه‌ای موجب افزایش حس تأثیرگذاری کارکنان بر محیط سازمانی می‌شود و با احساسات مثبت همراه است (Jacobs et al., 2014).

عدالت سازمانی، به‌ویژه در بستر ارزیابی عملکرد، مؤلفه‌ای چندبعدی است که شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی می‌شود (Folger & Cropanzano, 1998; Heslin & VandeWalle, 2011). ارزیابی عملکرد زمانی عادلانه تلقی می‌شود که نه تنها استانداردهای رفتاری روشن باشند، بلکه شیوه اجرای فرآیند، نحوه تعامل میان ارزیاب و ارزیابی‌شونده و رویکرد نمره‌دهی نیز منصفانه باشد. در این فرآیند، کارکنان دستاوردهای خود را با دیگران مقایسه می‌کنند و انتظار دارند که این مقایسه‌ها منجر به رفتار عادلانه گردد. عدالت رویه‌ای به نحوه تصمیم‌گیری‌ها برمی‌گردد و عدالت تعاملی به چگونگی رفتار محترمانه و انسانی در فرآیند تعامل اشاره دارد (Gupta & Kumar, 2013). در تئوری عدالت اجتماعی نیز بر این نکته تأکید شده که تعاملات زمانی عادلانه تلقی می‌شوند که کارکنان احساس کنند زحماتشان به‌درستی بازتاب یافته است (Thurston Jr & McNall, 2010).

با توجه به مرور ادبیات پژوهش، آنچه در رابطه با نقش مدیریت عملکرد در پیشگیری از فساد مطرح شده، عمدتاً بر مسئله عدالت سازمانی تمرکز دارد. در صورتی که سازوکار ارزیابی عملکرد به‌درستی طراحی و اجرا نشود، ادراک بی‌عدالتی افزایش یافته و احتمال بروز رفتارهای مقابله‌جویانه و بی‌تفاوتی شغلی در کارکنان شدت می‌گیرد؛ امری که می‌تواند نظام اداری را دچار اختلالات جدی سازد. ضعف مطالعات موجود در زمینه تأثیر مدیریت عملکرد بر کاهش فساد اداری، گویای خلأ تحقیقاتی قابل توجهی است. از همین رو، پژوهش حاضر تلاش دارد تا با شناسایی مؤلفه‌های کلیدی نظام مدیریت عملکرد مؤثر، در راستای پیشگیری از فساد اداری، گامی در جهت پر کردن این شکاف علمی بردارد.

۴ سیستم جبران خدمت و فساد اداری

در ادبیات پژوهشی، اجماع گسترده‌ای وجود دارد مبنی بر اینکه پایین بودن سطح حقوق و مزایا می‌تواند زمینه‌ساز بروز فساد در سازمان‌ها شود (Gong & Wu, 2012). هنگامی که دریافتی کارکنان از حداقل‌های معیشتی کمتر باشد و در مقایسه با بخش

خصوصی نیز فاقد جذابیت مالی باشد، احتمال گرایش آن‌ها به رفتارهایی چون پذیرش رشوه یا استفاده شخصی از منابع عمومی برای جبران فشارهای اقتصادی افزایش می‌یابد. این وضعیت همچنین منجر به خروج نیروهای مستعد از بخش دولتی به سمت مشاغل خصوصی می‌شود، که در نتیجه باعث کاهش کیفیت خدمات عمومی خواهد شد. کارمندانی که از دریافتی خود ناراضی‌اند، ممکن است بخشی از زمان کاری خود را به فعالیت‌های غیررسمی و غیرمولد اختصاص دهند که به تدریج موجب کاهش بهره‌وری اداری می‌گردد (Poocharoen & Brillanets, 2013). بر اساس نظر اسلام و همکاران، ناکافی بودن حقوق نه تنها بخش دولتی را برای افراد توانمند غیرجذاب می‌سازد، بلکه سطح مقاومت در برابر وسوسه‌های فساد را نیز کاهش می‌دهد. به همین دلیل، در بسیاری از کشورها بازنگری در ساختار پرداخت‌ها به تناسب تغییرات اقتصادی، تورم و حقوق بازار انجام می‌شود.

مطالعات مختلف نیز حاکی از آن است که انگیزش کارکنان را می‌توان از طریق مشوق‌های مالی متناسب با عملکرد، تقویت کرد (Brown et al., 2010). در کشورهایی که ساختار پرداخت منصفانه‌تری دارند، افزایش حقوق به کاهش فساد منجر می‌شود؛ اما در کشورهایی که نابرابری مزدی بالاست، چنین افزایش‌هایی نه تنها تأثیرگذار نیست بلکه ممکن است فساد را پیچیده‌تر کند (Demirgüç-Kunt, Lokshin, & Kolchin, 2023). برای نمونه، پژوهش‌هایی در چین نشان می‌دهند که بهبود حقوق می‌تواند تمایل به رفتارهای فاسد را کاهش دهد و این یافته‌ها، بر ضرورت طراحی نظام‌های پرداخت عادلانه و رقابتی تأکید دارند (Chen & Liu, 2018).

یافته‌های مطالعات میدانی و قوم‌نگارانه نیز نشان می‌دهد که در شرایطی که دریافتی کارکنان دولتی از حداقل‌های لازم برای تأمین زندگی پایین‌تر باشد، به‌ویژه در بحران‌های اقتصادی، رفتارهای فسادآمیز به‌عنوان نوعی «جبران» مشروع‌سازی می‌شود (Anders, 2008; Hanlon, 2004; Oka, 2013; Polese, 2008). در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، کاهش درآمد‌های دولتی، موجب افت سطح دستمزدهای کارمندان شده و فاصله پرداخت‌ها میان بخش دولتی و خصوصی را افزایش داده است (Chene, 2009).

با این حال، برخی پژوهش‌ها تردیدهایی را در اثربخشی سیاست افزایش حقوق در کاهش فساد مطرح کرده‌اند. در حالی که مطالعاتی مانند پانیزا و همکاران (۲۰۰۱) و ریچگم و ودر (۲۰۰۱) به رابطه معنادار میان افزایش حقوق و کاهش فساد اشاره دارند، پژوهش‌های تریزمن (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که این رابطه همواره دارای قدرت تبیینی کافی نیست و الزماً میان سطح دریافتی کارکنان و میزان گزارش شده فساد، همبستگی قوی وجود ندارد.

در صورتی که نظام جبران خدمات به‌درستی طراحی نشده باشد و میان عملکرد کارکنان و پاداش دریافتی هم‌خوانی وجود نداشته باشد، افراد پرتلاش ممکن است احساس بی‌عدالتی کنند که این امر زمینه‌ساز رفتارهای مقابله‌جویانه و بعضاً فساد می‌شود. نظریه پردازان عدالت سازمانی بر این باورند که ناعدالتی نه تنها منجر به واکنش‌های عاطفی منفی می‌شود بلکه کنش‌های جبرانی نیز در پی دارد (Greenberg, 1987; Hollinger & Clark, 1983; Vardi & Wiener, 1996). همچنین، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که ادراک بی‌عدالتی می‌تواند از طریق شبکه‌های اجتماعی در سازمان گسترش یافته و کارکنان متعهد و پرتلاش که در مرکز این شبکه‌ها قرار دارند، نقش مهمی در انتقال این ادراک به دیگران ایفا کنند (DeGoey, 2000; Pinto et al., 2008).

مفهوم «حقوق منصفانه» برای کارکنان دولتی از مقایسه حقوق خود با سایر همکاران درون سازمانی، یا با کارکنان سایر نهادها شکل می‌گیرد؛ عواملی مانند حقوق رایج بازار، انتظارات معیشتی و عدالت نسبی در این ادراک نقش دارند (Mahmood, 2005). در شرایطی که نظام جبران خدمات دچار نابرابری باشد، نه تنها احتمال بروز فساد افزایش می‌یابد، بلکه درک عمومی از فساد نیز به‌نحوی شکل می‌گیرد که حتی شهروندان عادی نیز ممکن است رفتارهای فسادآمیز کارمندان را درک‌پذیر بدانند یا به آن‌ها رشوه پرداخت کنند، که این خود مانع بزرگی در مسیر مقابله با فساد خواهد بود (Wu, 2014).

موضوع ارائه پاداش به کارکنان درستکار یا افرادی که فساد را افشا می‌کنند، نیز در ادبیات پژوهش محل مناقشه بوده است. از منظر اقتصادی، یکی از راهکارهای پیشنهادی این است که باید میان کسانی که فساد خود را پنهان می‌کنند و کسانی که به آن اعتراف می‌کنند، تمایز قائل شد. کارکنانی که خطای خود را فاش نمی‌کنند، به دلیل فقدان صداقت، شایستگی ادامه خدمت را ندارند؛ در حالی که می‌توان برای افرادی که داوطلبانه به تخلف خود اذعان دارند، مجازات‌های ملایم‌تری مانند تنزل رتبه، نظارت مضاعف یا حتی انتقال به واحدهای دیگر در نظر گرفت (Soreide & Rose-Ackerman, 2018). برخی دولت‌ها نیز به منظور جذب نیروهای صادق و کارآمد، نظام پرداخت متفاوت‌تری طراحی کرده‌اند. با این حال، شواهد نشان می‌دهد که افزایش سطح پرداخت‌ها لزوماً حرص و طمع کارکنان را کاهش نمی‌دهد؛ ممکن است تعداد دفعات فساد کم‌تر شود اما حجم هر مورد بیشتر گردد (Tanzi, 1998).

جمع‌بندی مرور ادبیات نشان می‌دهد که تمرکز عمده پژوهش‌ها بر اهمیت سطح حقوق و مزایا در کنترل رفتارهای فسادآمیز کارکنان بوده است. در حالی که این موضوع در اغلب مطالعات مورد تأکید قرار گرفته، اما باید توجه داشت که نظام‌های اداری ایران با محدودیت‌های جدی در ساختار پرداخت مواجه‌اند. واحدهای منابع انسانی در بخش دولتی اغلب اختیارات محدودی در اصلاح نظام جبران خدمات دارند، چرا که بخش عمده‌ای از این اختیارات در قلمرو قانون‌گذاری نهادهای بالادستی همچون مجلس شورای اسلامی قرار دارد. با این وجود، بخش‌هایی از اصلاحات مانند شناسایی مؤلفه‌هایی که می‌توانند به طراحی نظام پرداختی منطبق با اهداف ضدفساد منجر شوند، در حیطه عملکردی منابع انسانی قرار می‌گیرد. پژوهش حاضر نیز در همین چارچوب، به شناسایی این مؤلفه‌ها پرداخته و درصد است سهمی در پر کردن خلأهای موجود در این زمینه ایفا کند.

۵) سیستم انضباطی و فساد اداری

در حوزه مطالعات مرتبط با رفتارهای انحرافی، دیدگاه غالب پژوهشگران بر آن است که افزایش احتمال کشف و مجازات، نقش مؤثری در کاهش تخلف و جرم ایفا می‌کند (Banerjee & Mitra, 2018). پژوهش‌های گوناگون نشان داده‌اند که با افزایش احتمال تنبیه، تمایل به ارتکاب فساد نیز کاهش می‌یابد (Abbink, 2004). نظریه کلاسیکی که گری بکر در سال ۱۹۶۸ مطرح کرد، مبنای مهمی برای درک رابطه میان احتمال مجازات و کاهش رفتارهای مجرمانه فراهم ساخت (Tanzi, 1998). در همین راستا، فیسمن و میگوئل (۲۰۰۷) در تحقیقی بر روی دیپلمات‌های سازمان ملل دریافتند که پس از اجرای سیاست‌های سختگیرانه شهرداری نیویورک درباره تخلفات پارکینگ، رفتار قانون‌گریز آن‌ها کاهش یافت. تلا و فرانسلی (۲۰۱۱) نیز در پژوهشی در بیمارستان‌های دولتی بوینوس آیرس دریافتند که پس از اعمال برنامه‌های تنبیهی، هزینه‌های خدمات پزشکی ۱۵ درصد کاهش یافت.

کارکنان متخلف را می‌توان از راهکارهای مختلفی تنبیه کرد. برخی روش‌ها نظیر توبیخ یا انتقال رسمی، از شدت کمتری برخوردارند. در انتقال رسمی، علت جابجایی مشخص و روشن است؛ حال آن‌که در جابجایی غیررسمی، کارمند علت واقعی را درک نمی‌کند. انتقال به موقعیت‌های حاشیه‌ای یا دورافتاده، موجب از دست رفتن جایگاه شغلی و حمایت شبکه‌ای فرد می‌شود. در موارد جدی‌تر، اقدامات قانونی همچون جریمه، سلب صلاحیت، محرومیت از خدمات دولتی و اخراج در دستور کار قرار می‌گیرد؛ اقداماتی که می‌توانند هم از طریق نهادهای ناظر داخلی و هم از طریق دستگاه قضایی اجرا شوند. قوانین کیفری نیز با هدف ایجاد بازدارندگی، پیام روشن و جدی برای افراد خاطی دربردارند. اگرچه انتظار نمی‌رود که افراد داوطلبانه به فساد خود اعتراف کنند، اما اعمال سیاست‌های تشویقی برای گزارش داوطلبانه خطا و نیز تفکیک مجازات کسانی که خطا را پنهان می‌کنند از کسانی که آن را افشا می‌کنند، می‌تواند زمینه‌ساز افزایش شفافیت شود (Kaplow & Shavell, 1994).

همانند اثرگذاری نظام‌های مزدی، نقش سیستم‌های تنبیهی نیز در کنترل فساد چشمگیر است (Gans-Morse et al., 2018). در غیاب سازوکارهای شفاف برای مدیریت رفتار کارکنان، ساختار سازمان دچار سردرگمی، ناهماهنگی و بی‌ثباتی خواهد شد. از

این‌رو، ایجاد و نهادینه‌سازی نظام‌های انضباطی مؤثر، یکی از ارکان کلیدی برای بهره‌گیری مطلوب از نیروی انسانی در دستگاه‌های دولتی به‌شمار می‌رود. در نتیجه، استقرار نظام تنبیهی کارآمد می‌تواند به‌طور مستقیم در کاهش فساد اداری مؤثر باشد.

یکی از چالش‌های اساسی در مقابله با فساد، وجود اطلاعات ناقص و نابرابر میان کارکنان و مدیران و ضعف نظارت مستمر است. این خلأ نظارتی به افراد فرصت می‌دهد که مسئولیت‌های محول‌شده را نادیده بگیرند. فقدان ابزارهایی برای ارزیابی ویژگی‌هایی چون صداقت، امانت‌داری و وفاداری سازمانی، احتمال ارتکاب فساد را افزایش می‌دهد. در چنین شرایطی، تقویت نظام‌های نظارت و حسابرسی و ارائه آموزش‌های منظم و هدفمند درباره استانداردهای اخلاقی، شفافیت، پاسخ‌گویی، رعایت قانون و اصول خدمت‌رسانی، ضرورتی انکارناپذیر است (Shah, 2007).

از لحاظ نظری، انتظار می‌رود که تنبیه متخلفان موجب کاهش سطح فساد گردد. اما در عمل، تعداد افرادی که به دلیل فساد مجازات می‌شوند، در مقایسه با موارد رخ داده بسیار اندک است. پیچیدگی رویه‌های اداری، فرآیندهای رسیدگی را زمان‌بر و ناکارآمد کرده است. مؤثرترین راهبردها، آن‌هایی هستند که از دل سازوکارهای داخلی سازمانی برآمده‌اند. مدیران مسئول، حسابرسی دقیق و تدوین استانداردهای شفاف برای رفتار حرفه‌ای، می‌توانند ابزارهای تشخیص به‌موقع فساد باشند (Tanzi, 1998). با افزایش هزینه‌های ارتکاب فساد - شامل ریسک کشف و پیامدهای تنبیهی - امکان کنترل آن افزایش می‌یابد. به همین دلیل، طراحی دقیق سازوکارهای انضباطی در ساختار سازمانی، یک ضرورت مدیریتی است (Soreide & Rose-Ackerman, 2017).

مرور ادبیات مرتبط نشان می‌دهد که اگرچه نقش سیستم‌های تنبیهی در ارتقای سلامت اداری مورد تأکید بوده است، اما مطالعاتی که به‌صورت مشخص به شناسایی اجزای کلیدی چنین سیستم‌هایی در راستای پیشگیری از فساد پرداخته باشند، بسیار محدودند. به‌ویژه در فضای اداری کشور، آنچه بیش از هر چیز ضروری به‌نظر می‌رسد، طراحی نظام انضباطی هماهنگ با سایر اجزای منابع انسانی است؛ نظامی که هم‌زمان با ترویج رفتارهای اخلاقی، قابلیت بازدارندگی نیز داشته باشد. پژوهش حاضر نیز در راستای پاسخ به همین خلأ، در پی شناسایی مؤلفه‌هایی است که می‌توانند در طراحی یک نظام انضباطی اثربخش برای ارتقاء سلامت اداری مورد استفاده قرار گیرند.

۶) سیستم آموزش و فساد اداری

در مسیر سالم‌سازی محیط سازمانی، عوامل گوناگونی ایفای نقش می‌کنند که از جمله مهم‌ترین آن‌ها، ارائه آموزش‌های هدفمند به کارکنان است. آموزش‌هایی که صرفاً بر مهارت‌های فنی یا تخصصی تمرکز دارند، هرچند می‌توانند به بهبود سرعت انجام وظایف کمک کنند، اما در صورت فقدان رویکرد چندبعدی، ممکن است پیامدهایی منفی از جمله افزایش احتمال تخلفات اداری در پی داشته باشند. سولیوان (۲۰۰۹) بر این باور است که حفاظت از فرهنگ اخلاقی سازمانی، نیازمند فرآیندی مستمر شامل آموزش، تکرار، به‌روزرسانی و شفاف‌سازی اصول اخلاقی برای کلیه ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان است.

یکی از رویکردهای مؤثر آموزشی در درون سازمان، بهره‌گیری از چرخش شغلی به‌عنوان ابزاری برای تعمیق بینش کارکنان و مدیران نسبت به وظایف و نقش‌هاست. به اعتقاد اسلام و همکاران، جابجایی‌های منظم شغلی می‌تواند از بروز انزوا، شکل‌گیری وابستگی‌های غیررسمی و شبکه‌های تباری جلوگیری کرده و در نتیجه، احتمال فساد را کاهش دهد. کشورهای نظیر چین، سنگاپور، اندونزی، کره جنوبی، بنگلادش و هنگ‌کنگ از این استراتژی به‌عنوان بخشی از سیاست‌های ضدفساد خود استفاده کرده‌اند. گرچه در ادبیات نظری، چرخش شغلی به‌عنوان روشی بازدارنده در برابر شکل‌گیری الگوهای فساد نهادینه‌شده معرفی می‌شود، شواهد تجربی مستقیمی در خصوص اثربخشی آن هنوز محدود است.

در تنها مطالعه تجربی موجود، آیینک (۲۰۰۴) از طریق آزمایشی میدانی نشان داد که اعمال سیاست چرخش شغلی می‌تواند تا ۵۰ درصد از احتمال وقوع فساد بکاهد. با این حال، گرنس موریس و همکاران (۲۰۱۸) هشدار می‌دهند که تعمیم این یافته‌ها به محیط‌های واقعی نیازمند پژوهش‌های میدانی گسترده‌تر است.

آیینک (۲۰۰۴) در توضیح کارکرد ضدفساد چرخش شغلی، به سه عامل کلیدی اشاره می‌کند:

- کاهش تمایل کارکنان به دریافت رشوه، به دلیل کاهش تعداد مواجهات و تعاملات تکراری با ارباب‌رجوع؛
- تضعیف اعتماد و تکیه رشوه‌دهندگان بالقوه به کارمندان دولتی، به دلیل کاهش پیش‌بینی‌پذیری رفتار آنان؛
- افزایش ریسک و عدم اطمینان در پیشنهاد رشوه، به واسطه جابجایی‌های مکرر و پیش‌بینی‌ناپذیری جایگاه افراد در ساختار سازمانی.

این مؤلفه‌ها، به‌ویژه در بوروکراسی‌های مستعد شکل‌گیری شبکه‌های پنهان قدرت، نقش مهمی در تضعیف بسترهای فساد ایفا می‌کنند و می‌توانند به‌عنوان ابزاری مکمل در طراحی سیاست‌های منابع انسانی ضدفساد مورد توجه قرار گیرند. خلاصه‌ای از پیشایندهای سلامت اداری مرتبط با نظام تأمین منابع انسانی که در ادبیات پژوهش به آن‌ها پرداخته شده است، در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۱: پیشایندهای فساد اداری مرتبط با سیستم منابع انسانی

سال	پژوهشگران	پیشایندها
۲۰۱۵	چن	فرآیندهای استخدامی عادلانه و شفاف
۲۰۱۴	آنتوناکاس	شایسته‌سالاری
۲۰۱۴	وون ^۱	لذت درونی از انجام وظایف شغلی
۲۰۱۳	پوچارون و بریلانتس	همراه کردن روش‌های ترکیبی با آزمون‌های استخدامی، تعریف دقیق شایستگی
۲۰۱۱	میر، رود و رایینز	عدم انتصاب‌های سیاسی
۲۰۰۸	دلیوتی	انتصاب افراد با توجه به توانایی‌ها، ارزش‌ها و فرهنگ اخلاقی، هم‌سویی ارزش‌ها و نیازهای کارکنان با ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی
۲۰۰۷	شاه	پاسخ‌گویی
۲۰۰۷	اولکن	قواعد و مقرراتی که سبب طولانی شدن فرآیند انجام کار در سازمان‌ها می‌شود
۲۰۰۵	لی، اشتون و دی وریس	صداقت و وجدان، ویژگی‌های شخصیتی مرتبط با رفتارهای کاری سالم
۲۰۰۴	آشور	میزان تحقق استانداردهای قانونی و اخلاقی در سازمان
۱۹۹۸	دویگ و رایلی	اختیارات متناسب، پاسخ‌گویی و شفافیت
۱۹۹۷	راش و ایوانس	شایسته‌سالاری
۱۹۹۴	تانزی	شفافیت
۱۹۹۳	برناردین و کوک	آزمون‌های پیش از استخدام
۱۹۸۸	کلیتگارد	آزمون‌های صداقت

¹ Kwon

روش‌شناسی

پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد تفسیری و روش‌شناسی سیستم‌های نرم انجام شد. جامعه آماری پژوهش حاضر، مدیران و متخصصان منابع انسانی هستند. همچنین، روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر از نوع نمونه‌گیری هدفمند است. در پژوهش حاضر، پژوهش‌گران پس از انجام ۱۹ مصاحبه به این نتیجه رسیدند که کدها به حد اشباع نظری رسیدند؛ بدین معنا که پاسخ‌ها تکراری شده و داده جدیدی یافت نشد. مشخصات کلی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱ ارائه شده است. سؤالات مصاحبه در پژوهش حاضر به شرح زیر است:

- ۱۶۲ | صفحه
- واحدهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی برای مبارزه با فساد اداری چگونه عمل می‌کنند؟
 - بازیگران و افراد درگیر در مسأله فساد اداری در سازمان‌های دولتی چه کسانی‌اند؟
 - عوامل مؤثر در زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی که موجب فساد اداری می‌شوند کدامند؟
 - روابط بین عوامل مؤثر، بازیگران و افراد درگیر در مسأله فساد اداری چگونه است؟
 - فساد اداری و افراد و زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی درگیر در آن در سازمان‌های دولتی با چه محدودیت‌هایی مواجه‌اند؟
 - چه مواردی را برای بهبود زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی در جهت مقابله با فساد اداری پیشنهاد می‌کنید؟

جدول ۲: مشخصات خبرگان

ردیف	عنوان شغلی	سابقه خدمت (سال)	سطح سازمانی
۱	مدیرکل پشتیبانی و رفاه	۲۵	عالی
۲	رئیس امور ساختارهای سازمانی	۲۲	میانی
۳	کارشناس مسئول توسعه منابع انسانی	۱۵	کارشناسی-تخصصی
۴	معاون دفتر فناوری اطلاعات	۱۸	عالی
۵	رئیس مرکز نظارت بر خدمات عمومی	۲۰	میانی
۶	مدیرکل امور مالی و بودجه	۲۳	عالی
۷	مشاور امور ایثارگران	۲۱	مشورتی
۸	رئیس امور مدیریت عملکرد	۱۷	میانی
۹	رئیس گروه طبقه‌بندی مشاغل	۱۳	کارشناسی-تخصصی
۱۰	کارشناس ارشد ارزیابی عملکرد	۱۲	کارشناسی-تخصصی
۱۱	رئیس گروه جبران خدمات	۱۹	میانی
۱۲	رئیس امور حقوقی و مقررات	۲۰	میانی
۱۳	کارشناس مسئول نوسازی ساختار اداری	۱۴	میانی
۱۴	معاون دولت الکترونیک	۲۲	عالی
۱۵	مشاور معاونت توسعه مدیریت	۱۶	مشورتی
۱۶	رئیس امور راهبری سامانه‌های ملی	۱۸	میانی
۱۷	معاون توسعه راهبردی منابع	۱۹	عالی
۱۸	رئیس گروه ارزیابی و کنترل عملکرد	۱۳	میانی
۱۹	کارشناس ارشد جبران خدمات	۱۱	کارشناسی-تخصصی

بسیاری از پژوهشگران کیفی به‌جای بهره‌گیری از مفاهیمی چون "روایی" و "پایایی" که ریشه در پارادایم تحقیق کمی دارند، از اصطلاح قابلیت اعتماد برای ارزیابی کیفیت یافته‌های کیفی استفاده می‌کنند. در این پژوهش، برای سنجش اعتبار نتایج از چهار شاخص پیشنهادی گوبا و لینکلن (۱۹۸۵) شامل اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری بهره گرفته شده است. برای تأمین اعتبارپذیری، از روش بازخور اعضا استفاده شد. در این روش، پژوهشگر یافته‌ها، تحلیل‌ها و تفاسیر حاصل از مصاحبه‌ها را در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار داده و از آن‌ها می‌خواهد تا صحت و دقت این اطلاعات را تأیید یا اصلاح نمایند (Lincoln & Guba, 1985).

Guba, 1985). در مطالعه حاضر نیز نتایج به اطلاع مشارکت‌کنندگان رسید و تأیید آن‌ها نسبت به درستی تفاسیر و تحلیل‌های ارائه‌شده اخذ گردید.

در خصوص انتقال‌پذیری، پژوهشگران با ارائه شرحی کامل از مراحل پژوهش، از شیوه نمونه‌گیری تا تحلیل نهایی، به همراه ذکر نمونه‌هایی از متن مصاحبه‌ها، امکان قضاوت خواننده در خصوص تعمیم نتایج به موقعیت‌های مشابه را فراهم آورده‌اند. به‌منظور بررسی اطمینان‌پذیری، فرآیند گردآوری و تحلیل داده‌ها با مشارکت و نظارت چند تن از اساتید برجسته در حوزه مدیریت انجام گرفت تا از دقت و ثبات رویه‌ها اطمینان حاصل شود. در نهایت، برای تضمین تأییدپذیری نتایج، یافته‌های پژوهش مجدداً در اختیار اساتید ذکرشده قرار داده شد و از سوی ایشان مورد بررسی و تأیید قرار گرفتند.

اساس روش انجام پژوهش حاضر، روش‌شناسی سیستم‌های نرم (SSM^2) است. این رویکرد دارای فرآیندی به شکل یک چرخه است که از شناخت موقعیت مسأله‌ساز تا تعریف و انجام اقداماتی برای بهبود آن ادامه دارد. متدولوژی سیستم‌های نرم، راه‌حل مؤثر و کارآمدی را به‌منظور پیاده‌سازی و تحلیل سیستمی از فرآیندهایی که به فرآیندهای فناورانه و فعالیت‌های انسانی وابسته‌اند ارائه می‌دهد. این رویکرد، رویکردی اقدام‌محور است و شیوه تفکر درباره موقعیت‌های مسأله‌زا را به‌نحوی سازمان‌دهی می‌کند که بتوان اقداماتی در جهت بهبود انجام داد. انتخاب این متدولوژی به‌دلیل مسأله‌محور و اقدام‌محور بودن این رویکرد، قابلیت کاربرد آن در مسائل اجتماعی- انسانی و انعطاف آن در شیوه‌های پژوهش و مدل‌سازی است. کارکرد اصلی روش‌شناسی سیستم‌های نرم، تسهیل بهبود مستمر در حوزه مسائل اجتماعی از طریق شکل‌دهی یک چرخه یادگیری با مشارکت افراد درگیر در موقعیت مسأله است. مراحل SSM به شرح زیر است (Checkland & Poulter, 2020):

مرحله اول و دوم: شناسایی موقعیت مسأله

در نخستین گام از متدولوژی سیستم‌های نرم، موقعیتی در دنیای واقعی که دارای مسأله‌ای بالقوه است، مورد توجه قرار می‌گیرد. در این مرحله، تمرکز بر تعریف صریح مسأله نیست؛ بلکه هدف، تعیین موضوع مورد بررسی و ترسیم کلی فضای مسأله است. در گام دوم، اجزای انسانی و ساختاری موقعیت از طریق ابزارهایی نظیر «تصاویر گویا» نمایش داده می‌شوند. این تصاویر، بازنمایی‌هایی هستند که شامل افراد، فرآیندها، مشکلات و روابط موجود در یک وضعیت واقعی بوده و به درک جامع‌تری از موقعیت کمک می‌کنند. چک‌نند تأکید می‌کند که چنین تصاویری باید جنبه‌هایی مانند ساختار، فرآیندها، نقش افراد، دیدگاه‌های آنان و تعارضات میان ذی‌نفعان را منعکس سازند.

مرحله سوم: تدوین تعریف بنیادین از سیستم موردنظر

در این مرحله، حرکت از جهان عینی به سوی دنیای مفهومی و تحلیلی صورت می‌گیرد. پژوهشگر با بهره‌گیری از روش CATWOE که ابزاری برای فرمول‌بندی تعریف بنیادین سیستم محسوب می‌شود، توصیفی ایده‌آل از سیستم را ارائه می‌دهد. عناصر این روش عبارتند از:

- C (مشتریان): چه کسانی از عملکرد سیستم متأثر یا متضرر می‌شوند؟
- A (بازیگران): چه افرادی در اجرای فرآیندها نقش دارند؟
- T (تحول): چه تغییراتی در سیستم رخ می‌دهد؟
- W (جهان‌بینی): چه نگرش یا فلسفه‌ای زیربنای تعریف سیستم است؟
- (مالکیت): چه کسی اختیار توقف یا راه‌اندازی سیستم را دارد؟
- E (عوامل محیطی): چه محدودیت‌هایی از محیط بیرونی باید مدنظر قرار گیرد؟

مرحله چهارم: ساخت مدل مفهومی

در این مرحله، تعریف بنیادین استخراج شده به صورت نموداری از فعالیت‌ها و تعاملات در قالب یک مدل مفهومی ترسیم می‌شود. این مدل با هدف روشن‌سازی جریان فعالیت‌ها طراحی شده و درک ساختاری از سیستم ایده‌آل ارائه می‌دهد.

مرحله پنجم: مقایسه مدل مفهومی با واقعیت بیرونی

در این گام، پژوهشگر مدل مفهومی طراحی شده را با شرایط واقعی مقایسه می‌کند تا بتواند وضعیت کنونی را تحلیل کرده و مسیرهای بهبود را شناسایی کند. چک‌کنند توصیه می‌کند که این مقایسه از طریق بحث‌های آزاد، سناریونویسی و پرسش‌هایی نظیر موارد زیر صورت گیرد:

مدل‌سازی
سیستمی

۱۶۴ | صفحه

- آیا این فعالیت در واقعیت نیز اتفاق می‌افتد؟ چگونه؟
- رفتار واقعی این فعالیت چگونه است؟
- از چه طریقی ارزیابی می‌شود؟
- آیا در وضعیت فعلی، اجرای آن مطلوب است؟

مرحله ششم: تعیین تغییرات ممکن و مطلوب

در این مرحله، تغییرات مورد نیاز به صورت سیستماتیک شناسایی می‌شوند؛ تغییراتی که از نظر فرهنگی و ارزشی قابل پذیرش بوده و به ارتقاء عملکرد سازمان کمک می‌کنند. در چارچوب پژوهش حاضر، برای شناسایی مؤلفه‌های منابع انسانی مؤثر در ارتقاء سلامت اداری، از تحلیل تماتیک استفاده شده است. این تکنیک با هدف شناسایی و دسته‌بندی الگوهای معنادار در داده‌های کیفی، فرآیند سازمان‌یافته‌ای را برای تبدیل داده‌های خام به بینش‌های نظری فراهم می‌کند. "تم" در این روش، معرف مفاهیم کلیدی پنهان در داده‌هاست که با اهداف تحقیق مرتبط است.

مرحله هفتم: طراحی برنامه اجرایی برای پیاده‌سازی تغییرات

این مرحله شامل اجرای تغییراتی است که در مرحله قبل شناسایی شده‌اند. با این حال، با توجه به محدوده پژوهش حاضر، اجرای این مرحله در دستور کار قرار ندارد و صرفاً شش مرحله ابتدایی مورد بررسی و اجرا قرار گرفته‌اند. روایی یک مدل بستگی به نوع و استفاده از آن مدل دارد. روایی یک مدل نشان‌دهنده این است که مدل مذکور تا چه حد بیان‌گر واقعیت است اما ارزیابی مدل‌های مفهومی ایجاد شده در SSM مشکل و پیچیده است. چکلند و پولتر (۲۰۲۰) عنوان می‌کند که تنها دو ویژگی برای تمییز مدل خوب از مدل بد وجود دارد: اول این که مدل مذکور تا چه اندازه مرتبط با موضوع است؟ و دوم این که مدل مذکور تا چه حد کارآمد است؟ زمانی گفته می‌شود یک مدل کارآمد است که تعاریف ریشه‌ای و مدل مفهومی از تصویر غنی و موضوعات موجود در آن استخراج شده باشند و هم‌چنین مدل مفهومی فقط بر پایه تعاریف ریشه‌ای بنا شده باشد. مرتبط بودن مدل را مشارکت‌کنندگان پژوهش تعیین می‌کنند و به این بستگی دارد که مدل مذکور تا چه اندازه به فهم موضوع و اتخاذ اقدامات مناسب کمک می‌کند (Warwick, 2008).

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

به‌کارگیری مراحل متدولوژی سیستم‌های نرم در پژوهش حاضر:

³any sense relevant

⁴Competently built

مرحله ۱: تشریح موقعیت مسأله‌ساز

در مرحله اول، یک مسئله در دنیای واقعی کشف و موقعیت آن در نظر گرفته می‌شود. در این مرحله، مسئله تعریف نمی‌شود بلکه مشخص می‌کنیم که دقیقاً دنبال چه چیزی هستیم. هم‌چنین فضای عمومی مسئله ترسیم می‌شود. در پژوهش حاضر، موقعیت مسأله‌ساز به صورت زیر تعریف می‌شود:

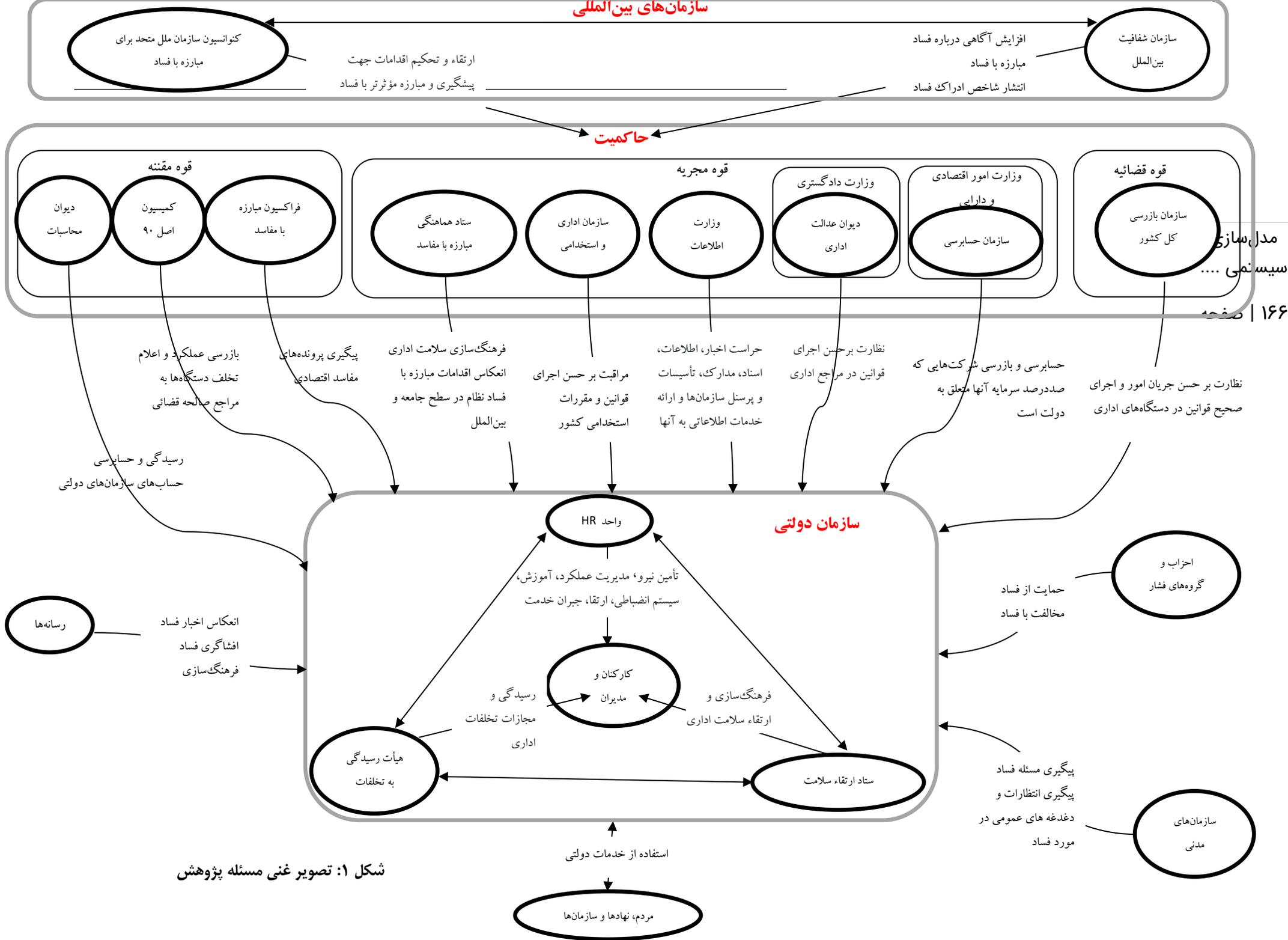
بررسی‌ها نشان می‌دهد یکی از دلایل تزلزل در سلامت اداری سازمان‌های دولتی، ضعف در طراحی و اجرای مؤلفه‌های منابع انسانی است. عملکرد ناهماهنگ و غیراستاندارد در زیرسیستم‌هایی چون جذب، ارتقاء و ارزیابی، زمینه را برای به‌کارگیری افرادی فراهم کرده که شایستگی لازم برای تصدی پست‌های کلیدی را ندارند. این امر، نه تنها موجب تضعیف اعتماد عمومی شده، بلکه بستر مناسبی برای شکل‌گیری فساد در بدنه اداری فراهم کرده است. از این‌رو، مدیریت منابع انسانی به‌عنوان ابزار راهبردی مقابله با فساد، نیازمند بازتعریف کارکردهایی چون استخدام، انتصاب، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد و مدیریت تنبیه و تشویق است. در پرتو یافته‌های پژوهشگران مختلف (منابع)، طراحی مدلی کارآمد در حوزه منابع انسانی جهت پیشگیری از فساد اداری امری اجتناب‌ناپذیر است.

مرحله ۲: ترسیم تصویر غنی از وضعیت موجود

در این مرحله، موقعیت، افراد درگیر در موقعیت و ساختار مسئله در قالب تصاویر گویا ترسیم می‌شود. تصاویر گویا، بازنمایی‌های متنی مانند کاریکاتور افراد درگیر، مسائل، مشکلات، فرآیندها و ارتباطات بین عناصر یک موقعیت است که به درک بهتر مسئله کمک می‌کند. چک‌لند بیان می‌کند که یک تصویر گویا باید شامل ساختار، فرآیندها، افراد، موضوع بیان شده توسط افراد و تضاد و ناسازگاری بین افراد باشد.

تصویر غنی مربوط به مسأله پژوهش در صفحه بعد ترسیم شده است:

سازمان‌های بین‌المللی



مدل‌سازی سیستمی
صفحه | ۱۶۶

شکل ۱: تصویر غنی مسئله پژوهش

مرحله ۳: تعریف بنیادین از سیستم

در این مرحله از دنیای واقعی خارج شده و به دنیای مفهومی و سیستمی وارد می‌شویم و تعریفی بنیادین از مسئله ارائه می‌شود. تعریف بنیادین، جمله‌ای است که ضمن توصیف سیستم ایده‌آل، اهداف آن، اشخاص درگیر در موقعیت، افراد تحت‌تأثیر و تأثیرگذار را معرفی می‌کند. برای ایجاد یک تعریف بنیادین بر مبنای تصاویر گویا، روشی شناخته شده به نام CATWOE به کار گرفته می‌شود. این روش به وسیله صاحبان مسئله برای تدوین و فرموله کردن یک تعریف بنیادین استفاده می‌شود و دارای ابعاد زیر است:

C- مشتریان: ذی‌نفعان و افرادی که در سیستم متضرر می‌شوند چه کسانی هستند؟

A- بازیگران: بازیگران و شرکت‌کنندگان در سیستم چه کسانی هستند؟

T- فرآیند تبدیل: چه چیزی توسط این سیستم دگرگون می‌شود؟ چه ورودی‌هایی به چه خروجی‌هایی تبدیل می‌شوند؟

W- جهان بینی: اساس جهان بینی در این سیستم چیست؟

O- مالکان: مالک این سیستم چه کسی است؟ چه کسی قدرت متوقف کردن این سیستم را دارد؟

E- عوامل محیطی: محدودیت‌های محیطی که باید در این سیستم در نظر گرفته شود چه چیزهایی هستند؟

عناصر CATWOE در مسأله پژوهش حاضر در جدول زیر ارائه شده‌اند:

جدول ۳: عناصر CATWOE در مسأله

C	ذی‌نفعان و قربانیان	مردم، دولت (حاکمیت)، مدیران و کارکنان نظام اداری
A	بازیگران	مدیران و متخصصان منابع انسانی سازمان‌های دولتی، مدیران سایر واحدهای سازمان‌های دولتی
T	فرآیند تبدیل	تعیین و به‌کارگیری مؤلفه‌های مطلوب برای سیستم تأمین منابع انسانی در راستای مبارزه با فساد اداری تعیین و به‌کارگیری مؤلفه‌های مطلوب برای سیستم مدیریت عملکرد در راستای مبارزه با فساد اداری تعیین و به‌کارگیری مؤلفه‌های مطلوب برای سیستم آموزش در راستای مبارزه با فساد اداری تعیین و به‌کارگیری مؤلفه‌های مطلوب برای سیستم جبران خدمت در راستای مبارزه با فساد اداری تعیین و به‌کارگیری مؤلفه‌های مطلوب برای سیستم انضباطی در راستای مبارزه با فساد اداری
W	جهان بینی	مبارزه با فساد اداری به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر در توسعه کشور محسوب می‌شود؛ به‌نحوی که بدون داشتن یک نظام اداری سالم دست‌یابی به توسعه ناممکن است و این امر مستلزم تلاش برای مبارزه با فساد اداری است که از جمله عوامل مؤثر بر آن، نظام مدیریت منابع انسانی است ولذا با توجه به اهمیت و اولویت مقابله با فساد اداری و نقش زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی در آن، طراحی مدل مدیریت منابع انسانی که بتواند از بروز فساد اداری در سازمان‌های دولتی جلوگیری کند، ضروری است.
O	مالکان	سازمان اداری و استخدامی کشور، مدیران سازمان‌های دولتی، مدیران و متخصصان منابع انسانی
E	عوامل محیطی	محدودیت‌های سیاسی (نفوذ احزاب و گروه‌های فشار متعدد) محدودیت‌های اقتصادی (پایین بودن سطح دستمزد کارکنان در مقایسه با هزینه‌های زندگی، نبود نظام انگیزشی مؤثر مبتنی بر عملکرد، فشارهای معیشتی و اقتصادی بر کارکنان) محدودیت‌های قانونی (تعدد قوانین مربوطه و ابهام برخی از آن‌ها) محدودیت‌های اطلاعاتی (محدودیت دستیابی به اطلاعات مرتبط با میزان سلامت و فساد اداری، محدودیت شناسایی همه مصادیق سلامت اداری) محدودیت‌های اجرایی (اراده ناکافی در پیگیری اجرای قوانین مبارزه با فساد اداری از سوی خط‌مشی‌گذاران، مقاومت مدیران و ذی‌نفعان فاسد، تأثیرپذیری نظام مدیریت منابع انسانی از خط مشی و ساختار سازمان) محدودیت‌های اجتماعی (میل درونی و سیری ناپذیری افراد نسبت به قدرت و فساد، پیچیدگی و چندبعدی بودن سلامت و فساد اداری و عوامل مؤثر بر آن، وجود بازیگران متعدد در مسأله فساد اداری)

تعریف بنیادین: سیستمی متعلق به سازمان اداری و استخدامی کشور، مدیران سازمان‌های دولتی، مدیران و متخصصان منابع انسانی که توسط مدیران و متخصصان مدیریت منابع انسانی و مدیران سایر واحدها، فساد اداری را از طریق زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی کاهش می‌دهد؛ چراکه زیربنای ایجاد نظام اداری سالم، نظام مدیریت منابع انسانی است و مبارزه با فساد اداری به‌عنوان یکی

از عوامل مؤثر در توسعه کشور محسوب می‌شود و بدون داشتن یک نظام اداری سالم، دستیابی به توسعه ناممکن است و در عین حال، این سیستم با محدودیت‌های سیاسی، قانونی، اطلاعاتی، اجرایی و اجتماعی مواجه است.

مرحله ۴: ایجاد مدل مفهومی

با استفاده از تعریف بنیادین، یک مدل مفهومی طراحی می‌شود. یک مدل، نموداری از فعالیت‌ها یا ارتباطات مربوط به آن می‌باشد. طراحی مدل مفهومی به نمایش و درک بهتر فعالیت‌ها کمک می‌کند. فرآیند ساخت مدل شامل در کنار هم قرار دادن قطعاتی است که برای تشریح فعالیت‌های سیستم لازم هستند و باید در قالب تعاریف بنیادین و بر اساس وابستگی‌های منطقی شکل بگیرد. وجود یک پیکان از فعالیت الف به فعالیت ب نشان می‌دهد که ب وابسته به الف است. به منظور تشریح فعالیت‌های عملیاتی برای اغلب مدل‌ها می‌توان از عدد جادویی 7 ± 2 فعالیت استفاده کرد. مدل مفهومی ارائه شده در این پژوهش، بر مبنای روش‌شناسی سیستم‌های نرم و در چارچوب یک رویکرد تفسیری توسعه یافته است. از آنجایی که هدف پژوهش، ارائه مدلی کاربردی برای ارتقاء سلامت اداری از مسیر بازطراحی نظام منابع انسانی بود، لازم بود از صحت مفهومی، ساختاری و کارکردی مدل اطمینان حاصل شود.

اعتبارسنجی مدل از دو مسیر انجام گرفت. نخست، در فرآیند تحلیل داده‌ها، بازخورد مستمر از خبرگان مشارکت‌کننده در مصاحبه‌ها به منظور بررسی دقت و کفایت کدگذاری و انسجام مدل مفهومی اخذ شد. دوم، مدل نهایی با استفاده از اصول سیستمی مبتنی بر متدولوژی چکلند و پولتر (۲۰۲۰) مورد بررسی قرار گرفت. بر این اساس، ارکان بنیادین یک سیستم از جمله مرزها، بازیگران، محیط، و فرآیند تبدیل در مدل لحاظ شده‌اند.

با این حال، در بازبینی نهایی، جهت تقویت وجه سیستمی مدل و پاسخ به پویایی‌های محیط، ضرورت وجود یک زیرسیستم پایش و کنترل در مدل مطرح گردید. در چارچوب سیستم‌های سازمانی، یک مدل معتبر باید بتواند نه تنها عملکرد جاری را نمایش دهد، بلکه قابلیت آزمون، بازخوردگیری و اصلاح مستمر در مواجهه با شرایط متغیر را نیز داشته باشد. از این رو، به مدل نهایی زیرسیستمی افزوده شد که هدف آن سنجش پیوسته عملکرد اجزای منابع انسانی و هدایت اقدامات اصلاحی است.

این زیرسیستم با تکیه بر سه معیار کلیدی موسوم به 3E که در متون سیستمی توصیه شده است، طراحی گردید:

- کفایت (Efficacy): ارزیابی این که آیا فرآیندهای منابع انسانی به درستی انجام می‌شوند؟
- کارایی (Efficiency): بررسی اینکه فرآیندها با استفاده بهینه از منابع (زمان، هزینه، نیروی انسانی) صورت می‌گیرند یا نه؟

- اثربخشی (Effectiveness): سنجش میزان تحقق اهداف اصلی در زمینه سلامت اداری.

زیرسیستم پایش و کنترل، با بهره‌گیری از ابزارهایی نظیر پایش شاخص‌های عملکردی، گزارش‌گیری دوره‌ای، تحلیل بازخورد کارکنان و داده‌کاوی رفتاری، می‌تواند زمینه اصلاح و بهبود مستمر فرایندهای منابع انسانی را فراهم سازد. به این ترتیب، مدل نهایی پژوهش نه تنها از منظر نظری منطبق با اصول سیستم‌های باز و یادگیرنده است، بلکه از نظر عملی نیز قابلیت انطباق‌پذیری با تحولات محیطی و پاسخ‌گویی به چالش‌های فساد اداری را داراست.

همچنین، مدل مفهومی بر تفکیک و تحلیل مؤلفه‌های موجود در هر یک از زیرسیستم‌های منابع انسانی در راستای مقابله با فساد اداری تأکید دارد. اما در سطح عملیاتی، با وجود اشاره کلی به اهمیت منابع انسانی در اسناد رسمی، هیچ مدل ساخت‌یافته یا چهارچوب مشخصی برای تحلیل و اصلاح این مؤلفه‌ها تدوین نشده است.

یکی دیگر از تفاوت‌های شاخص، نبود دستورالعمل‌های اجرایی و کاربردی برای مقابله با فساد اداری در زیرسیستم‌های منابع انسانی است. در مدل مفهومی، طراحی این دستورالعمل‌ها به‌عنوان پیش‌شرط اجرای موفق مدل در نظر گرفته شده است، اما در دنیای واقعی، به‌دلیل فقدان الگوی مرجع، دستورالعمل‌ها اغلب کلی و ناکارآمد باقی مانده‌اند.

در بخش تعاملات سازمانی نیز، مدل مفهومی بر جلب مشارکت سایر واحدهای سازمانی و یکپارچه‌سازی اقدامات ضدفساد تأکید دارد، حال آن‌که در وضع موجود، همکاری میان واحدها عمدتاً محدود به رویه‌های جاری و غیرمبتنی بر یک رویکرد سیستمی هماهنگ است.

افزون بر این، مدل مفهومی، مرحله‌ای را به اجرای سیستم‌های طراحی‌شده منابع انسانی اختصاص می‌دهد، در حالی که در عمل، به‌دلیل نبود چنین سیستم‌هایی، سازمان‌ها همچنان از رویه‌های سنتی و غیربومی بهره می‌گیرند.

در مراحل نهایی مدل، بر ارزیابی اثربخشی اقدامات و تهیه گزارش‌های تحلیلی از نتایج تأکید شده است؛ با این حال، چنین اقداماتی در بسیاری از سازمان‌های دولتی انجام نمی‌شود، و حتی در مواردی، سازوکاری برای سنجش تأثیر اصلاحات منابع انسانی بر کاهش فساد تعریف نشده است.

مجموع این یافته‌ها نشان می‌دهد که در حالی که مدل مفهومی ارائه‌شده از یک ساختار منسجم، مرحله‌ای و هدف‌محور برخوردار است، واقعیت موجود، از نبود انسجام، ضعف در اجرا، و غلبه‌ی نگاه کلی‌گرایانه رنج می‌برد؛ بنابراین، پر کردن این شکاف‌ها مستلزم طراحی سیاست‌ها و ساختارهایی عملیاتی، مبتنی بر اقتضائات بومی و با پشتوانه نظری قوی است.

مرحله ۶: تعریف تغییرات برای بهبود و توسعه

این مرحله شامل شناسایی سیستماتیک تغییرات مطلوب امکان‌پذیر و مطابق با ارزش‌ها و فرهنگ‌های جامعه می‌باشد. با توجه به نتایج تحلیل تم مربوط به داده‌های مصاحبه‌های صورت پذیرفته، شش مقوله اصلی مربوط به مدل مدیریت منابع انسانی در راستای پیشگیری از فساد اداری به دست آمد که عبارتند از: (۱) عدالت و بی‌طرفی در تصمیم‌گیری، (۲) شفافیت و پاسخ‌گویی، (۳) ارزش‌مداری در ارزیابی، (۴) شایسته‌سالاری و حرفه‌گرایی، (۵) عدالت و بی‌طرفی در جذب، (۶) تطابق شغل و شاغل، (۷) فرصت برابر و رفع تبعیض، (۸) مقابله با نفوذ و فساد، (۹) توسعه دانش و شایستگی منابع انسانی، (۱۰) ارزش‌مداری و اخلاق حرفه‌ای، (۱۱) نظام پرداخت مبتنی بر شایستگی، (۱۲) تنوع در مشوق‌های سازمانی، (۱۳) عدالت در طراحی و جبران خدمات، (۱۴) سیستم‌های نظارتی و کنترل درونی، (۱۵) رسیدگی و پاسخ‌گویی به تخلفات.

جدول ۴: مفاهیم، تم‌ها و مقوله‌ها

سیستم	مفهوم	تم	مقوله
سیستم تأمین نیرو	تدوین شاخص‌ها و معیارهای تصمیم‌گیری به‌صورت شفاف، قابل فهم و عینی	طراحی ابزارهای سنجش و تصمیم‌سازی	عدالت و بی‌طرفی در تصمیم‌گیری
	استفاده از ابزارهای تحلیلی و فرایندهای ساختاریافته در ارزیابی عملکرد	تحلیل داده‌محور در ارزیابی عملکرد	
	ارزیابی کارکنان بر اساس نقاط قوت و ضعف به‌صورت عادلانه و جامع	سنجش منصفانه عملکرد شغلی	

شفافیت و پاسخ‌گویی	شفاف‌سازی نتایج تصمیم‌گیری‌ها	اطلاع‌رسانی شفاف در خصوص نتایج تصمیمات اتخاذشده در حوزه منابع انسانی
	پاسخ‌گویی سازمانی به عملکرد	ارائه گزارش‌های دوره‌ای از عملکرد و اقدامات منابع انسانی به ذی‌نفعان
	شفاف‌سازی منطق تصمیم‌گیری	الزام مدیران به ارائه دلایل مکتوب برای تصمیمات استخدام، ارتقاء و جابجایی
	تعهدپذیری در فرآیند ارزیابی	اخذ تعهد کتبی از تصمیم‌گیرندگان در قبال نتایج تصمیمات منابع انسانی
	اقناع‌سازی در ارزیابی و تصمیم‌گیری	پاسخ‌گویی روشن مدیران به ابهامات، اعتراضات و سؤالات کارکنان
	بازبینی عدالت ادراک‌شده در فرآیندها	ارزیابی اثرات تصمیمات بر رضایت و ادراک عدالت کارکنان و اصلاح آن‌ها
	کنترل مستندات در فرآیند ارزیابی	ثبت الکترونیکی کلیه مکاتبات و خروجی‌های تصمیمات برای جلوگیری از جعل یا تحریف
ارزش‌مداری در ارزیابی	تلفیق شاخص‌های عملکردی و اخلاقی	استفاده از سنجش‌های اخلاقی در کنار عملکردی در سنجش رفتار شغلی
شایسته‌سالاری و حرفه‌گرایی	شفاف‌سازی معیارهای ورودی	درج الزامات احراز شغل در آگهی‌های استخدامی به صورت صریح و بدون تردید
	طراحی الگوی شایستگی شغلی	استخراج و تعریف معیارهای شایستگی بر پایه تخصص، تجربه و ارزش‌های اخلاقی
	بهرورزسانی الزامات احراز شغل	تطبیق شرایط احراز با الزامات واقعی هر شغل و به‌روزرسانی مستمر آن
	انطباق شایستگی با ارزش‌های سازمانی	لحاظ کردن انتظارات، اولویت‌ها و ارزش‌های ذی‌نفعان در تعریف شایستگی‌ها
عدالت و بی‌طرفی در تصمیم‌گیری	ساختاردهی حرفه‌ای فرایندهای ورود	طراحی فرایندهای جذب و ارتقاء به صورت رقابتی، تخصصی و استاندارد
	ابزارهای متنوع سنجش اولیه	استفاده از آزمون‌ها و روش‌های ترکیبی (مصاحبه ساختاریافته، نمونه کار و...)
	ارزیابی چندلایه و بین‌نقشی	بهره‌گیری از ارزیابی گروهی، ارزیابان چندمنظوره و کمیته‌های تصمیم‌گیرنده
	استانداردسازی فرایندهای ورودی	تدوین دستورالعمل‌های تخصصی برای هر فرآیند جذب، ارتقاء و ارزیابی
	اجرای ساختاریافته و فرایندمحور	اعمال روش‌های حرفه‌ای در اجرای فرایندهای منابع انسانی به صورت ساختاریافته
تطابق شغل و شاغل	ارزیابی دقیق تناسب شایستگی‌های فردی با ویژگی‌های هر پست سازمانی	
فرصت برابر و رفع تبعیض	تضمین دسترسی برابر	تضمین فرصت‌های برابر برای کلیه کارکنان
	استانداردسازی ارزیابی اولیه	استفاده از معیارهای یکسان و عینی برای سنجش شایستگی افراد
	مقابله با سوگیری در جذب	حذف تبعیض‌های جنسیتی، قومیتی، اعتقادی یا سیاسی در تصمیمات منابع انسانی

فرصت برابر و رفع تبعیض	جلوگیری از مداخله‌های غیرسازمانی	مقابله مؤثر با نفوذ مقامات سیاسی و ذی‌نفعان خارج از سازمان در انتصابات	
	حفظ استقلال تصمیم‌گیری	مصون‌سازی تصمیمات منابع انسانی در برابر فشارهای بیرونی و سفارش‌های غیررسمی	
	انسجام فرایندی در جذب	اعمال رویه‌های یکسان و غیرقابل‌استثناء برای کلیه مدیران و کارکنان	
ارزش‌مداری در ارزیابی	خنثی‌سازی ترجیحات شخصی	بی‌طرفی کامل مدیران و متخصصان منابع انسانی در مواجهه با انتخاب و ارتقاء	
توسعه دانش و شایستگی منابع انسانی	ارتقاء آگاهی حقوقی شغلی	آموزش قوانین، مسئولیت‌ها و حدود اختیارات	سیستم آموزش
	کاهش خطای انسانی در ارزیابی	آموزش خطاهای ارزیابی به مدیران	
	طراحی هدفمند برنامه‌های آموزشی	نیازسنجی آموزشی بر اساس سطوح سازمانی	
	تنوع منابع آموزشی هماهنگی آموزش با نیازهای شغلی	استفاده از مدرسان ترکیبی (درون‌سازمانی و برون‌سازمانی) تطبیق دوره‌های آموزشی با اهداف فردی و سازمانی	
	توسعه مهارت‌های نرم مدیریتی	ارتقاء مهارت‌های تحلیل، تفکر انتقادی و اخلاق حرفه‌ای	
	آموزش ارزش‌محور پرورش تعهد سازمانی آموزش کاربردی هنجارهای رفتاری	آموزش و ترویج مفاهیم اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری تقویت روحیه خدمت‌گرایی و وفاداری سازمانی از طریق آموزش مستمر آموزش مصادیق ملموس از رفتارهای مطلوب و نامطلوب سازمانی	
ارزش‌مداری و اخلاق حرفه‌ای	نهادینه‌سازی استانداردهای اخلاقی	استفاده رسمی از منشور اخلاقی و کدهای رفتاری در فرآیندهای منابع انسانی	
	سنجش ارزش‌محور عملکرد	گنجانیدن شاخص‌های اخلاقی در ارزیابی عملکرد و فرآیندهای تصمیم‌گیری	
	توانمندسازی درونی اخلاقی	ارتقاء مهارت‌های خودکنترلی و مسئولیت‌پذیری فردی در رفتارهای سازمانی	
	پیوند جبران خدمات با عملکرد	طراحی نظام پرداخت و ارتقاء بر مبنای عملکرد و تحقق اهداف	
نظام پرداخت مبتنی بر شایستگی	انطباق نظام جبران با واقعیت بازار	تنظیم حقوق و مزایا به گونه‌ای که با سطح وظایف و بازار رقابتی هماهنگ باشد	
	هم‌راستاسازی انگیزش و ارزش‌های سازمانی	تنظیم شاخص‌های عملکرد متناسب با اهداف و ارزش‌ها	
تنوع در مشوق‌های سازمانی	طراحی مشوق‌های چندلایه و غیرمتمرکز	ارائه بسته‌های متنوع پاداش (غیرنقدی، گروهی، نوآورانه)	سیستم جبران خدمات
	پشتیبانی نرم برای افزایش وفاداری	اجرای برنامه‌های کارمندیاری و انگیزشی	
عدالت در طراحی و جبران خدمات	انطباق ساختار شغلی با توانمندی	طراحی مشاغل بر اساس مأموریت‌ها و ویژگی‌های فردی کارکنان	
	ایجاد زیرساخت‌های پیشگیرانه	استقرار کنترل‌های داخلی ساختاریافته برای پیشگیری از تخلفات منابع انسانی	سیستم

سیستم‌های نظارتی و کنترلی درونی	بازرسی فعال و غیررسمی	استفاده از بازرسان پنهان و سیستم‌های هشدار زودهنگام در فرآیندها
	پایش تخصصی و هدفمند	کنترل دقیق، مستمر و محرمانه بر عملکرد اخلاقی و اداری کارکنان
	سنجش سلامت سازمانی	اندازه‌گیری و پایش مستمر شاخص‌های سلامت اداری و سطح فساد
	جلوگیری از تثبیت فساد ساختاری	طراحی نظام چرخش شغلی برای کاهش فساد و جلوگیری از تباری
	ممانعت از انحصار تصمیم‌گیری	تفکیک منطقی اختیارات و مسئولیت‌ها برای جلوگیری از تمرکز فسادزا
	داده‌محوری در کشف تخلف	استفاده از تحلیل داده‌ها برای شناسایی الگوهای غیرعادی و مشکوک
	کاهش تمرکز و رانت	استقرار نظام غیرمتمرکز تصمیم‌گیری برای کاهش رانت در فرایندها
رسیدگی و پاسخ‌گویی به تخلفات	مستندسازی و گزارش‌گری رسمی	ثبت و گزارش دقیق تخلفات اداری به نهادهای ذی‌ربط و قانونی
	تسریع در رسیدگی اداری	رسیدگی سریع و بدون اطاله به پرونده‌های مربوط به تخلفات منابع انسانی
	اجرای قاطع رویه انضباطی	اجرای مجازات روشن، علنی و بدون اغماض برای متخلفان
	پیوستگی نظارتی برون‌سازمانی	تعامل منظم با نهادهای نظارتی، قضایی و قانونی جهت مبارزه با فساد
	تناسب جرم و مجازات	تعیین سطح مجازات متناسب با نوع و شدت تخلف اداری
	حذف ملاحظات سیاسی و اجرایی	حذف یا محدود کردن عفو و ملاحظه در پرونده‌های سنگین فساد
	حفاظت از افشاگران	حمایت عملی از گزارش‌دهندگان فساد در سازمان
	طراحی کانال‌های گزارش‌گری امن	ایجاد سازوکارهای افشاگری ساختاریافته و محرمانه در تخلفات اداری
	هم‌سویی مقررات با چارچوب کلان	پایش تطابق مداوم مقررات و رویه‌های منابع انسانی با قوانین بالادستی
	به‌روزرسانی فرآیند رسیدگی	بازنگری در شیوه‌های رسیدگی به تخلفات جهت ارتقای اثربخشی

در ادامه به تشریح مفاهیم اصلی مدل خواهیم پرداخت.

شفافیت و پاسخگویی

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که شفافیت، نقش محوری در طراحی سیستم‌های منابع انسانی با رویکرد ضدفساد ایفا می‌کند. در واقع، دسترسی آزاد و فراگیر به اطلاعات مرتبط با فرآیندهای منابع انسانی، زمینه‌ای برای کاهش زمینه‌های سوءاستفاده فراهم می‌سازد. ابهام در مقررات، دستورالعمل‌ها و رویه‌های استخدامی و اداری، یکی از دلایل بروز فساد اداری محسوب می‌شود؛ به همین دلیل، تدوین ضابطه‌مند، دقیق و قابل فهم قوانین و فرآیندهایی مانند جذب، ارزیابی عملکرد، ارتقاء، پرداخت و اعمال تنبیهات انضباطی، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. اطلاع‌رسانی جامع و به‌موقع در خصوص آیین‌نامه‌ها، اصلاحات، دستورالعمل‌های اجرایی و الزامات شغلی برای تمامی ذی‌نفعان، می‌تواند از برداشتهای سلیقه‌ای و تبعیض‌آمیز جلوگیری کرده و بستر شفاف‌تری برای اجرای منصفانه سیاست‌ها فراهم کند. همچنین، تهیه و انتشار منظم گزارش‌هایی که به تشریح اقدامات منابع انسانی و تعهدات قانونی

سازمان‌ها می‌پردازند، در افزایش پاسخ‌گویی و ارزیابی اثربخش عملکرد این واحدها نقش مهمی دارد. وجود مستندات شفاف، قابل ردیابی و دقیق، عاملی بازدارنده در برابر فسادهای سیستمی و سوءرفتارهای اداری تلقی می‌شود. نتایج به‌دست‌آمده با مطالعات پیشین نیز همخوانی دارد؛ به‌گونه‌ای که پژوهشگران متعددی بر نقش سازوکارهای شفاف‌ساز، ثبت اطلاعات و رویه‌های آشکار در کاهش فساد تأکید کرده‌اند (Vian et al., 2017; Sommersguter-Reichmann et al., 2018; Paschke et al., 2018; Mattar, 2022; Chen & Ganapati, 2023).

گلبریج و همکاران (۲۰۱۶) بر این باورند که وجود قوانین شفاف و بدون ابهام، نقش مهمی در کاهش فساد در سازمان‌ها ایفا می‌کند. به‌طور مشابه، چن (۲۰۱۵) نیز با اشاره به گسترش پدیده حزب‌گرایی و انتصابات سیاسی در کشورهای در حال توسعه، بیان می‌کند که فقدان رویه‌های شفاف و منصفانه در حوزه استخدام، زمینه‌ساز سوءاستفاده از قدرت توسط مقامات دولتی می‌شود و انتصاب افراد فاقد صلاحیت را تحت تأثیر روابط شخصی و سیاسی تسهیل می‌کند. این روند، فضای مناسبی را برای بروز و گسترش فساد فراهم می‌سازد.

در همین راستا، اسلام و همکاران (۲۰۱۹) نیز تأکید دارند که نهادهای شفاف‌سازی شفافیت در فرآیندهای جذب و ارتقاء نیروی انسانی در بخش دولتی، نه تنها موجب تقویت اعتماد عمومی، بلکه موجب ارتقاء سلامت نظام اداری خواهد شد. وجود فرآیندهای غیرشفاف، نظیر نبود معیارهای انتخاب مشخص یا محدود کردن دامنه آگهی‌های شغلی، می‌تواند از ورود افراد شایسته جلوگیری کرده و فرصت‌های برابر را از میان ببرد. همچنین، بروسکا و همکاران (۲۰۱۸) بر این نکته صحنه می‌گذارند که کاهش شفافیت سازمانی و نبود نظام پاسخ‌گویی مؤثر، بستر مناسبی برای رشد فساد فراهم می‌سازد. در این چارچوب، ایجاد سازوکارهای روشن، قوانین قابل فهم و قابل استناد، به‌عنوان ابزاری برای جلوگیری از انحرافات ناشی از منافع شخصی، امری ضروری تلقی می‌شود.

از سوی دیگر، هدایت رفتار شغلی و عملکرد حرفه‌ای کارکنان در راستای کاهش تخلفات اداری، نیازمند تعیین دقیق شاخص‌ها و اهداف عملکردی است. تنها در صورت وجود معیارهای روشن و قابل سنجش، می‌توان از کارکنان انتظار داشت که در راستای اهداف سازمانی عمل کنند. دریافت بازخورد مستمر، منصفانه و مبتنی بر داده‌های واقعی، نقش راهبردی در ارتقاء عملکرد افراد و کاهش تمایل به رفتارهای غیرقانونی دارد.

مطابق یافته‌های پژوهش حاضر و تأیید نتایج مطالعات پیشین، سیستم‌های ارزیابی عملکرد باید شفاف، مستند و بر مبنای معیارهای مشخص طراحی شوند تا امکان تفسیر شخصی یا سلیقه‌ای برای مدیران به حداقل برسد (Chen, 2015). همچنین، رستاد و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود تأکید دارند که یکی از راهبردهای مؤثر در پیشگیری از فساد اداری، تعریف شفاف اهداف برای کارکنان از سوی مدیران است، به‌گونه‌ای که هرگونه ارزیابی یا تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌های عینی و قابل دفاع صورت گیرد.

مطالعه حاضر نشان می‌دهد که پاسخ‌گویی، یکی از مؤلفه‌های بنیادین در طراحی سیستم‌های منابع انسانی با رویکرد ضدفساد به‌شمار می‌رود. این مفهوم، نوعی رابطه دوسویه میان فرد و ذی‌نفعان سازمانی تعریف می‌شود که در آن، فرد مسئول موظف است اقدامات خود را به‌صورت شفاف توضیح داده و مسئولیت نتایج ناشی از آن را بپذیرد (Woodhouse, 2022). در واقع، پاسخ‌گویی بستر شکل‌گیری مکانیسم‌هایی است که امکان پرسش‌گری، ارزیابی عملکرد و قضاوت درباره تصمیمات اتخاذشده را فراهم می‌سازد.

در حوزه خدمات عمومی، پاسخ‌گویی سازمانی ایجاب می‌کند که نهادهای دولتی فعالیت‌ها، اقدامات و تصمیمات خود را در چارچوب اهداف تعریف‌شده، استانداردهای قانونی و تعهدات اخلاقی، به‌صورت شفاف برای جامعه و ذی‌نفعان تشریح کنند. تحقق این امر، مستلزم طراحی و اجرای شاخص‌های شفاف عملکردی است که به موجب آن، کارکنان و مدیران در صورت انحراف از معیارها، پاسخ‌گو شناخته شوند (Vian et al., 2017; Sommersguter-Reichmann et al., 2018; Paschke et al., 2018).

بر اساس یافته‌های این تحقیق، تعهد حرفه‌ای و احساس مسئولیت در مدیران و متولیان منابع انسانی، نقشی تعیین‌کننده در تحقق پاسخ‌گویی و کاهش رفتارهای فسادآمیز دارد. در غیاب فرآیندهای شفاف و قابل توجیه، امکان اعمال نفوذ، انتصابات خودسرانه و بهره‌برداری شخصی از قدرت سازمانی افزایش می‌یابد. فرآیندهای منابع انسانی باید بر پایه منطق قابل دفاع و مبتنی بر شواهد شکل گیرند تا بتوانند اعتبار و مشروعیت سازمانی را تضمین کنند. چنانچه این اصول رعایت نشود، خطر ورود افراد ناصالح و کاهش اثربخشی سازمانی به شدت افزایش می‌یابد.

پژوهش‌های پیشین نیز از این رویکرد حمایت کرده‌اند؛ به طوری که میر-سهلینگ و همکاران (۲۰۱۸) هشدار داده‌اند که بی‌توجهی مدیران به شایستگی‌ها و جایگزینی معیارهای سیاسی به جای معیارهای حرفه‌ای، به افت عملکرد فردی و نهادی می‌انجامد. همچنین، یافته‌های بروسکا و همکاران (۲۰۱۸) و آدامز و همکاران (۲۰۱۹) نیز حاکی از آن است که کاهش پاسخ‌گویی نهادی، ارتباط معناداری با گسترش فساد دارد.

از منظر کاربردی، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که موفقیت سیستم منابع انسانی در مهار فساد زمانی ممکن است که مدیران، به‌ویژه مدیران منابع انسانی، مسئولیت اجرای دقیق، شفاف و منصفانه فرآیندهای استخدام، ارتقاء و ارزیابی را بپذیرند. عملکرد اثربخش در این حوزه، زمانی تحقق می‌یابد که سازمان از طریق نظام ارزیابی عملکرد دقیق، بتواند تخلفات، کم‌کاری، غیبت و سایر ناهنجاری‌های رفتاری را شناسایی کرده و اقدامات اصلاحی را در پیش گیرد. در غیر این صورت، ناکارآمدی این سیستم نه تنها به تضعیف رضایت شغلی کارکنان منجر می‌شود، بلکه احساس بی‌ارزشی و بی‌عدالتی را در میان کارکنان دامن می‌زند (Hechanova et al., 2014). به همین ترتیب، پایش مستمر عملکرد و واکنش قاطع نسبت به رفتارهای غیرصادقانه، از جمله پیش‌نیازهای کنترل فساد در ساختار اداری است (Mpfu & Hlatywayo, 2015).

ارزش‌مداری و اخلاق

بر پایه نتایج این پژوهش، رعایت عدالت، بی‌طرفی و پرهیز از تبعیض، از مهم‌ترین راهکارهای مقابله با فساد در طراحی نظام‌های منابع انسانی محسوب می‌شود. ارتباط پیچیده و دوسویه‌ای میان فساد و بی‌عدالتی وجود دارد که به شکل چرخه‌ای بازتولید می‌شود؛ به نحوی که هر یک می‌تواند دیگری را تقویت کند (Ariely & Uslaner, 2017). نابرابری در ساختارهای سازمانی و تصمیم‌گیری‌ها، زمینه‌ای بالقوه برای گسترش فساد فراهم می‌آورد (Fowler, 2021).

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که فرآیندهای منصفانه، نقش پیشگیرانه مؤثری در کاهش فساد اداری ایفا می‌کنند. در این چارچوب، استخدام و ارزیابی منابع انسانی باید به گونه‌ای طراحی شوند که هیچ‌گونه جانبداری شخصی یا ترجیح غیرحرفه‌ای در آن دخالت نداشته باشد. استفاده از شاخص‌های عینی و بی‌طرفانه در انتخاب داوطلبان شغلی، موجب تقویت تصمیم‌گیری تخصصی و افزایش اعتماد در نظام اداری می‌شود. نتایج مطالعه حاضر همچنین هشدار می‌دهد که خویشاوندگرایی و پارتی‌بازی، از مهم‌ترین تهدیدها برای سلامت اداری هستند، زیرا چنین شیوه‌هایی مسیر ورود افراد فاقد صلاحیت را به ساختارهای دولتی هموار می‌سازند و کارایی سیستم را تضعیف می‌کنند.

در نتیجه، واحدهای منابع انسانی، به‌ویژه در بخش دولتی، باید بر استقرار و اجرای رویه‌های منصفانه و شفاف در حوزه جذب و ارتقاء تأکید ورزند و از هرگونه اعمال نفوذ یا روابط غیراصولی پرهیز نمایند. یافته‌های این مطالعه با پژوهش اسلام و همکاران (۲۰۱۹) نیز هم‌راستا است؛ ایشان نشان داده‌اند که در سازمان‌هایی که انتصابات مبتنی بر روابط خانوادگی و سیاسی رایج است، کیفیت عملکرد اداری به شدت کاهش یافته و سلامت سیستم تهدید می‌شود.

نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که زمانی که تصمیمات منابع انسانی با شفافیت، عینی‌گرایی و دور از هرگونه سوگیری و ترجیح شخصی اتخاذ شوند، می‌توانند نقش مؤثری در جهت‌دهی صحیح رفتارهای کارکنان و کاهش تخلفات اداری ایفا کنند. در مقابل، سوگیری در ارزیابی‌ها و داوری‌های فردی، به‌ویژه در تعیین اهداف عملکردی، می‌تواند منجر به تحریف مسیر شغلی افراد شود و زمینه بی‌عدالتی را در سازمان تقویت کند.

عنوان مقاله

۱۷۶ | صفحه

وجود تبعیض و بی‌عدالتی در اجرای اقدامات منابع انسانی، آثار منفی قابل توجهی بر انگیزه، روحیه و بهره‌وری کارکنان دارد. دلیل این امر آن است که خروجی‌های این سیستم‌ها - شامل پاداش‌ها، ارتقاء، و مزایا - به‌طور مستقیم با آینده شغلی افراد گره خورده‌اند. اگر کارکنان احساس کنند که معیارهای تصمیم‌گیری، ناعادلانه یا وابسته به روابط شخصی است، احتمال بروز رفتارهای جبرانی یا تلافی‌جویانه مانند تخلف یا بی‌انگیزگی افزایش خواهد یافت.

یکی از جنبه‌های حیاتی در مدیریت عملکرد، برخورد محترمانه و اخلاق‌مدارانه ارزیابان با کارکنان است. این تعامل که به‌عنوان عدالت بین‌فردی شناخته می‌شود، از عوامل کلیدی در موفقیت فرآیندهای منابع انسانی به‌شمار می‌رود. یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعات پیشین نیز هم‌راستا است؛ نتایج تحقیقاتی چون چن (۲۰۲۰) تأکید دارد که درک کارکنان از منصفانه بودن ارزیابی‌ها، ارتباط مستقیمی با پذیرش نتایج و رضایت آنان از نظام منابع انسانی دارد. این برداشتها نیز به‌نوبه خود، متأثر از رفتار مدیران و شیوه تعامل آنان با کارکنان است.

در ادامه، مطالعات گذشته نشان داده‌اند که بی‌احترامی، رفتارهای تعاملی ناعادلانه یا تصمیمات تبعیض‌آمیز از سوی سرپرستان می‌تواند آثار روانی مخربی از جمله استرس، خشم، سرخوردگی و ناامیدی به دنبال داشته باشند. هنگامی که کارکنان احساس کنند که سیستم‌های ارزیابی عملکرد و جبران خدمات، بیش از آن که بر شایستگی و عملکرد استوار باشند، بر روابط یا سیاست‌گذاری‌های سلیقه‌ای استوارند، اعتماد آنان به سازمان تضعیف شده و در مواردی حتی منجر به بروز رفتارهای مقابله‌ای یا مخرب خواهد شد (Jacobs et al., 2014; Pedersen & Johannsen, 2023; Lee et al., 2023).

شایسته‌سالاری به‌عنوان یکی از باورهای مشروعیت‌بخش نظام‌های سازمانی، نقش مهمی در تثبیت سلسله‌مراتب و تقویت اعتماد اجتماعی ایفا می‌کند. این باور، جامعه را به پذیرش این اصل سوق می‌دهد که موفقیت و پاداش‌های سازمانی، بازتابی از تلاش، توانایی و شایستگی واقعی افراد است (McCoy et al., 2013; Tan et al., 2017).

بر اساس یافته‌های تحقیق حاضر، یکی از مؤثرترین راهبردها برای تقویت سلامت نظام اداری، تمرکز بر شناسایی دقیق و جذب افراد شایسته در فرآیند استخدام است. استخدام نیروهای متخصص و باصلاحیت نه تنها موجب ارتقاء عملکرد سازمان می‌شود، بلکه به‌طور مستقیم از ورود افراد نالایق و مستعد رفتارهای فسادآمیز به نهادهای دولتی جلوگیری می‌کند. از این رو، طراحی شاخص‌ها و معیارهای جذب منابع انسانی باید به‌گونه‌ای باشد که با رویکرد پیشگیرانه در مقابله با فساد اداری همسو گردد و از جذب افرادی که تعهدی به اصول اخلاقی ندارند، جلوگیری شود. در مطالعات گذشته نیز این دیدگاه تأیید شده است. برای نمونه، میر ساهلینگ و همکاران (۲۰۱۸) تأکید می‌کنند که وجود یک نظام شفاف و مبتنی بر شایسته‌سالاری، پیش‌شرط اساسی شکل‌گیری یک ساختار اداری سالم است. همچنین، آنتوناکاس و همکاران (۲۰۱۳) نشان داده‌اند که شیوه‌های جذب و ارتقاء نیروی انسانی، رابطه مستقیمی با میزان بروز فساد در سازمان‌ها دارد؛ به‌گونه‌ای که تمرکز بر شایستگی می‌تواند به‌عنوان یکی از ابزارهای بازدارنده مؤثر در مقابل فساد عمل کند.

استخدام و ارتقاء مبتنی بر معیارهای شایستگی، ضمن افزایش مهارت‌محوری در سازمان‌های دولتی، زمینه‌ساز اثربخشی بیشتر سیستم اداری می‌شود. با این حال، مفهوم شایستگی همچنان ماهیتی پیچیده و چندوجهی دارد. هنگامی که تعاریف وسیع‌تری از شایستگی - مانند مهارت‌های نرم، ویژگی‌های شخصیتی یا تجربیات مرتبط - در فرآیند انتخاب لحاظ شود، دامنه افراد واجد

شرایط افزایش یافته و در نتیجه، احتمال اعمال نفوذ یا دستکاری در انتخاب افراد نیز بالا می‌رود (Poocharoen & Brillanets, 2013).

عدالت و بی‌طرفی در تصمیم‌گیری

یکی از ارکان اساسی برای اثربخشی در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، اتکا به قانون محوری و پایبندی به چارچوب‌های قانونی است. علیرغم تدوین سیاست‌ها و دستورالعمل‌های جامع در راستای مبارزه با فساد، شواهد نشان می‌دهد که وجود قوانین به‌تنهایی مانع از استمرار این پدیده نمی‌شود (Jancsics, 2019). یافته‌های مطالعه حاضر بیانگر آن است که رعایت اصول قانونی، یک سپر دفاعی مهم در برابر رفتارهای فسادآمیز تلقی می‌شود و شرطی کلیدی برای اجرای کارآمد و منصفانه فرآیندهای منابع انسانی به‌شمار می‌رود.

قوانین و مقرراتی که با ابهام، پیچیدگی یا کهنگی همراه باشند، توانایی سیستم را در اجرای صحیح استخدام و ارتقاء تضعیف می‌کنند. بنابراین، بازنگری مستمر و ساده‌سازی مقررات برای بهبود کارایی و شفافیت در فرآیندهای جذب نیرو و سایر فعالیت‌های منابع انسانی ضروری است. این نتیجه با دیدگاه پژوهشگران پیشین همچون گلبرج و همکاران (۲۰۱۶) همسوست که تصریح کرده‌اند کاهش فساد نیازمند وجود قوانین روشن و بدون ابهام است. همچنین، اسلام و همکاران (۲۰۱۹) نیز بر تدوین چارچوب‌های نظام‌مند و شاخص‌های روشن قانونی برای تضمین عدالت در انتخاب و ارتقاء تأکید دارند. قانون‌گرایی به عنوان سازوکار حمایتی ساختارهای اداری، نقشی محوری در شکل‌دهی محیطی شفاف و قابل اعتماد ایفا می‌کند. در شرایطی که مقررات سازمانی روندهای تصمیم‌گیری و اجرای وظایف را بیش‌ازحد طولانی و پیچیده می‌سازند، بستر مساعدی برای ایجاد فرصت‌های فساد و تمایل به دور زدن قوانین فراهم می‌شود. پژوهش‌های الیاسانی و شابیچ (۲۰۱۸) نیز نشان می‌دهند که سطح فساد در سازمان‌ها با میزان رعایت استانداردهای قانونی و اخلاقی ارتباط مستقیم دارد.

علاوه بر این، شکل‌گیری رفتارهای صحیح یا فسادآمیز، متأثر از شرایط ساختاری، هنجارهای سازمانی، نظام‌های تشویق و تنبیه، و فضای کلی حاکم بر سازمان است. از این منظر، اصلاح نظام‌مند قوانین و فرآیندها در بخش عمومی، به‌ویژه در حوزه استخدام و منابع انسانی، شرط لازم برای بهبود سلامت اداری است. استقرار عدالت نیز تنها در صورتی تحقق می‌یابد که فرآیندهای مربوط به تصمیم‌گیری، اجرا و ارزیابی، بر مبنای رویه‌هایی عادلانه و شفاف شکل گرفته باشند. بر همین اساس، نتایج این پژوهش بر ضرورت تبعیت از مقررات قانونی در اجرای فعالیت‌های منابع انسانی تأکید دارد؛ چراکه چنین پایبندی‌ای منجر به بهبود اثربخشی فرآیندها، ارتقاء عملکرد کارکنان و کاهش زمینه‌های بروز فساد اداری خواهد شد.

بر پایه نتایج این پژوهش، استقرار مؤثر و منصفانه نظام‌های منابع انسانی مستلزم آن است که فرآیندها، سیاست‌ها و مقررات مرتبط به‌صورت مستمر مورد بازنگری و بهبود قرار گیرند تا با الزامات قانونی و مقتضیات روز هم‌راستا باشند. از سوی دیگر، برای گسترش فرهنگ اخلاق‌مدار و کاهش بروز رفتارهای فسادآمیز در دستگاه‌های اجرایی، لازم است محیط سازمانی به‌طور دقیق مورد تحلیل قرار گرفته و با اصلاحاتی در بخش‌هایی مانند حساسی داخلی و ساختارهای مدیریت عملکرد، بسترهای آسیب‌زا از میان برداشته شود.

اجرای عدالت در بطن سازمان‌ها، تنها زمانی ممکن است که تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات مدیریتی بر اساس رویه‌هایی شفاف، عادلانه و فاقد تبعیض صورت گیرد. تحقق این مهم مستلزم آن است که تمام کارکنان، از فرصت‌های برابر بهره‌مند شده و قواعد حاکم بر سیستم به‌گونه‌ای طراحی شوند که امکان اعمال سلیقه یا تبعیض به حداقل برسد. بنابراین، وجود مقررات روشن، دقیق و قابل تفسیر یکپارچه، پیش‌شرط بنیادین برای استقرار عدالت سازمانی به‌شمار می‌آید (Jeppesen, 2019; Assakaf et al., 2018; Su & Ni, 2023).

یافته‌های به‌دست‌آمده در این پژوهش، با ادبیات پیشین هم‌خوانی دارد. برای نمونه، ساسی و علی (۲۰۱۷) خاطرنشان می‌کنند که یکی از موانع جدی در مسیر پیشگیری از فساد، وجود ابهام در قوانین و رویه‌هاست. آنان معتقدند مقرراتی که موجب طولانی شدن روند اجرای وظایف در سازمان‌ها می‌شوند، زمینه‌ساز بروز و گسترش فساد هستند؛ زیرا هم محرک‌های تقاضا برای فساد را افزایش می‌دهند و هم انگیزه‌هایی برای سوءاستفاده از موقعیت فراهم می‌آورند.

در همین راستا، براون (۲۰۱۶) تأکید دارد که خط‌مشی‌ها، شیوه‌های اجرایی و هنجارهای سازمانی از اصلی‌ترین عواملی هستند که رفتارهای اخلاقی یا انحرافی را شکل می‌دهند. همچنین گلبرج و همکاران (۲۰۱۶) معتقدند که برای کاهش فساد اداری، باید به‌سوی تدوین مقرراتی حرکت کرد که ابهامات موجود در تصمیم‌گیری‌ها را به حداقل برساند. به همین ترتیب، یافته‌های اسلام و همکاران (۲۰۱۹) نیز بر آن استوار است که تدوین معیارها و ساختارهای حقوقی روشن، می‌تواند تضمینی برای ارتقاء منصفانه و بی‌طرفانه منابع انسانی در نهادهای دولتی باشد.

کنترل، بازدارندگی و رسیدگی

مطابق با یافته‌های این پژوهش، سیستم‌های منابع انسانی با بهره‌گیری از سازوکارهای کنترلی و نظارتی که بر عملکرد و رفتار کارکنان نظارت دارد، نقشی کلیدی در هدایت افراد به سمت رفتارهای اداری مطلوب و جلوگیری از کنش‌های مخرب و مفسده‌آمیز ایفا می‌کنند. به‌عبارتی، این سیستم‌ها با نظارت بر شاخص‌های مرتبط با سلامت اداری و فساد، می‌توانند از انحراف عملکردی پیشگیری کرده و مسیر رفتاری کارکنان را با اهداف سازمانی هم‌راستا سازند.

این نتایج با مطالعات پیشین هم‌خوانی دارد؛ چنان‌که اگر سازمان‌ها بتوانند از طریق ساختارهای منابع انسانی، دلایل بنیادی نابسامانی‌های اداری، تعارضات کاری، غیبت‌های سازمانی و ناکارآمدی‌های پنهان را شناسایی نمایند، قادر خواهند بود برای حل این مشکلات، راه‌حل‌هایی متناسب طراحی و اجرا کنند. مطابق با نظریه‌های کنترل، وجود سازوکارهای نظارتی برای تنظیم رفتارها به‌منظور جلوگیری از اولویت یافتن منافع شخصی بر منافع جمعی، الزامی است. برای کاهش احتمال وقوع فساد، باید انگیزه‌های بازدارنده مؤثری در محیط کاری شکل گیرد (Teichmann et al., 2020). همچنین، نظارت مستمر بر عملکرد مدیران نیز ضروری تلقی می‌شود (Johnsen, 2019).

یکی از یافته‌های برجسته در این تحقیق، تأکید بر اهمیت استقرار کنترل‌های داخلی در نظام‌های منابع انسانی به‌عنوان یک ابزار بازدارنده قوی در برابر بروز فساد است. نتایج نشان می‌دهند که تمرکز بیش‌ازحد اختیار در فرایندهای کلیدی مانند برنامه‌ریزی منابع انسانی یا تخصیص وظایف می‌تواند بستر مناسبی برای سوءاستفاده و فساد فراهم آورد. در این راستا، تمرکززدایی از تصمیم‌گیری‌ها به‌عنوان یک رویکرد پیشگیرانه و استراتژیک جهت افزایش شفافیت و عدالت در نظام اداری پیشنهاد می‌شود.

همچنین، نتایج تحقیق حمایت از تلفیق اقدامات پیشگیرانه با کنترل‌های سیستماتیک را در مراحل مختلف جذب و مدیریت منابع انسانی، توصیه می‌کند. کنترل‌های درونی، شامل مجموعه‌ای از رویه‌ها، ابزارها و مکانیسم‌هایی هستند که در قالب ساختاری بوروکراتیک طراحی می‌شوند تا احتمال بروز فساد را کاهش دهند. در سازمان‌هایی که فاقد استانداردهای شفاف و سیستم نظارتی مؤثر هستند، زمینه برای رشد فساد به‌مراتب بیشتر خواهد بود.

پژوهش بروسکا و همکاران (۲۰۱۸) نیز بر رابطه مثبت بین افزایش شفافیت و پاسخگویی با کاهش فساد اداری تأکید دارد. به عنوان نمونه، نتایج یک مطالعه تجربی در برزیل که ممیزی‌های تصادفی در شهرداری‌ها را مورد بررسی قرار داد، نشان داد که این ممیزی‌ها در کاهش میزان فساد تا حدود ۸ درصد در دوره‌های بعدی مؤثر بوده‌اند (Avis et al., 2016). بر همین اساس، می‌توان

گفت که سازمان‌هایی که به صورت هوشمندانه و هدفمند از کنترل‌های درونی بهره می‌گیرند، نه تنها توانسته‌اند ریسک فساد را کاهش دهند، بلکه کیفیت سیستم‌های گزارش‌دهی مالی خود را نیز بهبود بخشیده‌اند (Chen et al., 2020).

بهبود مستمر و توسعه منابع انسانی

سازمان‌هایی که در پی نهادینه‌سازی استانداردهای اخلاقی در میان کارکنان خود هستند، می‌توانند از ابزارهای منابع انسانی برای ارتقای رفتارهای سالم بهره‌مند شوند. یکی از مسیرهای تحقق این هدف، گنجانیدن معیارهای مرتبط با اخلاق حرفه‌ای در سازوکارهای منابع انسانی نظیر استخدام، ارتقاء، و ارزیابی عملکرد است. این معیارها بایستی با مأموریت، اهداف و ارزش‌های بنیادین سازمان هم‌راستا باشند تا اثربخشی آن‌ها تضمین گردد. این دیدگاه با شواهد پژوهشی پیشین همخوانی دارد. مطالعات متعددی نشان داده‌اند که بسیاری از سازمان‌ها تمرکز خود را عمدتاً بر مهارت‌های فنی و دانش تخصصی کارکنان معطوف کرده و به تطابق اخلاقی و فرهنگی افراد با سازمان توجه کمتری دارند (Purnamasari & Amaliah, 2015).

از این منظر، اطمینان از انطباق ارزش‌ها و نیازهای کارکنان با فرهنگ حاکم بر سازمان، عنصری کلیدی در فرآیندهای منابع انسانی به شمار می‌رود (Kim, 2014). در تکمیل این تحلیل، یافته‌های مطالعه حاضر نیز حاکی از آن است که کلیه اقداماتی که در بستر منابع انسانی صورت می‌گیرد، باید مبتنی بر منطق، شفافیت و قابلیت دفاع باشند؛ در غیر این صورت، فضا برای سوگیری‌های فردی و اقدامات ناعادلانه فراهم شده و روحیه و انگیزش کارکنان آسیب خواهد دید (Bich, 2014).

همچنین طبق نتایج این پژوهش، استفاده صحیح و حرفه‌ای از ابزارهای منابع انسانی می‌تواند جهت‌گیری رفتار کارکنان را به سمت اصول اخلاقی و مسئولانه سوق دهد. دستیابی به این هدف، زمانی میسر است که رویکردهای اجرایی در منابع انسانی از انسجام، تخصص‌گرایی و اعتبار علمی برخوردار باشند. بر این اساس، عملکرد مؤثر و سالم سیستم‌های منابع انسانی وابسته به طراحی و اجرای فرآیندهایی است که از رویه‌های ساختاریافته، شفاف و استاندارد پیروی کنند.

این یافته با نتایج مطالعه چن (۲۰۱۵) همسوست؛ وی نیز بر این باور است که تمرکز صرف بر صلاحیت‌های فنی، بدون لحاظ جنبه‌های رفتاری و اخلاقی، می‌تواند موجب کاهش تعهد سازمانی و شکل‌گیری رفتارهای پرخطر در محیط‌های کاری شود.

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج پژوهش، اقدامات مدیریت منابع انسانی در صورتی منجر به کاهش با فساد اداری خواهد شد که از ۱۵ مؤلفه (۱) عدالت و بی‌طرفی در تصمیم‌گیری، (۲) شفافیت و پاسخ‌گویی، (۳) ارزش‌مداری در ارزیابی، (۴) شایسته‌سالاری و حرفه‌گرایی، (۵) عدالت و بی‌طرفی در جذب، (۶) تطابق شغل و شاغل، (۷) فرصت برابر و رفع تبعیض، (۸) مقابله با نفوذ و فساد، (۹) توسعه دانش و شایستگی منابع انسانی، (۱۰) ارزش‌مداری و اخلاق حرفه‌ای، (۱۱) نظام پرداخت مبتنی بر شایستگی، (۱۲) تنوع در مشوق‌های سازمانی، (۱۳) عدالت در طراحی و جبران خدمات، (۱۴) سیستم‌های نظارتی و کنترل درونی، (۱۵) رسیدگی و پاسخ‌گویی به تخلفات برخوردار باشد.

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های زیرسیستم تأمین منابع انسانی در راستای پیشگیری از فساد اداری در سازمان‌های دولتی انجام شد. بر این اساس، نتایج و نوآوری‌های آن را می‌توان در چند محور کلیدی به شرح زیر خلاصه نمود:

- غنی‌سازی چارچوب‌های نظری در حوزه مدیریت منابع انسانی و ارائه بینش‌هایی نوین درباره نقش این حوزه در مقابله با فساد اداری؛

• استخراج راهکارهای اجرایی برای پیشگیری از فساد اداری از منظر ساختاری و فرایندی در نظام تأمین منابع انسانی در بخش دولتی؛

- تقویت رویکرد عمل‌گرایانه در حوزه سلامت اداری با هدف ارتقای رضایت عمومی از عملکرد دستگاه‌های دولتی؛
- همسویی با اسناد بالادستی کشور از جمله بند ۳۹ سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه و سیاست‌های کلی نظام اداری؛
- ارائه الگوی کاربردی در طراحی سیستم منابع انسانی سالم به منظور کاهش زمینه‌های بروز فساد؛
- شناسایی کارکردهای پرخطر و حساس در سیستم منابع انسانی که مستعد وقوع یا پیشگیری از فساد هستند.

در پرتو یافته‌های پژوهش و با هدف ارائه راهکارهای کاربردی در زمینه بازسازی ساختارهای منابع انسانی همسو با سلامت اداری، پیشنهادها زیر تدوین شده‌اند. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین خاستگاه‌های شکل‌گیری و بازتولید فساد اداری در سازمان‌های دولتی، ضعف‌های بنیادی در طراحی، اجرا و ارزیابی سیستم‌های منابع انسانی است. این ضعف‌ها نه صرفاً در سطح رویه‌های اجرایی، بلکه در بنیان‌های مفهومی، ساختارهای سازمانی، و نبود انسجام میان اجزای سیستم منابع انسانی دیده می‌شود. از همین رو، اصلاحات صرفاً شکلی یا محدود به تدوین بخش‌نامه و دستورالعمل، نمی‌تواند به مقابله پایدار با فساد منجر شود؛ بلکه نیازمند رویکردی سیستمی و بازطراحی عمیق در سرتاسر چرخه مدیریت منابع انسانی است.

نخست، فقدان شفافیت در تدوین و اجرای مقررات منابع انسانی، به‌ویژه در حوزه‌های استخدام و انتصاب، امکان تفسیرهای متنوع و بعضاً سلیقه‌ای را فراهم کرده است؛ امری که در مصاحبه‌ها، به‌عنوان یکی از شایع‌ترین گلوگاه‌های فساد ذکر شد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود کلیه مقررات، از شرایط احراز تا شیوه‌های ارزشیابی و ارتقاء، با مشارکت متخصصان این حوزه، به‌صورت دقیق، غیرمبهم و منطبق بر مقتضیات هر دستگاه اجرایی تدوین شده و در دسترس عمومی قرار گیرد. مقرراتی که قابل فهم برای کاربر نهایی نباشد، خود به بستری برای فساد تبدیل می‌شود.

یافته‌ها همچنین نشان داد که اطلاع‌رسانی نادرست، ناقص یا تأخیری در خصوص مقررات و تغییرات استخدامی، موجب شکل‌گیری ادراک نابرابری و نارضایتی در میان کارکنان شده است. بنابراین، ایجاد یک سامانه ارتباطی منسجم، آنلاین، و تعاملی برای اطلاع‌رسانی لحظه‌ای در خصوص تمامی تغییرات قوانین، فراخوان‌ها، نتایج آزمون‌ها و روندهای اجرایی منابع انسانی از اهمیت بالایی برخوردار است.

یکی دیگر از ضعف‌های ساختاری که در تجارب مصاحبه‌شوندگان نیز منعکس بود، نبود الزام به مستندسازی تصمیمات منابع انسانی و پاسخ‌گویی مدیران در قبال آن‌هاست. این مسأله باعث شده تصمیمات مهمی مانند استخدام، ارتقاء و جابجایی بدون شفافیت کافی و بدون امکان ردیابی اتخاذ شود. بدین منظور، لازم است کلیه تصمیمات منابع انسانی همراه با دلایل و مستندات رسمی ثبت شده و در صورت لزوم، برای ذی‌نفعان و نهادهای نظارتی قابل دسترسی باشد. همچنین، مدیران باید مکلف به ارائه گزارش‌های دوره‌ای از عملکرد حوزه منابع انسانی خود گردند تا سطح پاسخ‌گویی در این حوزه ارتقاء یابد.

مسأله نفوذ و دخالت‌های بیرونی در فرآیند استخدام نیز یکی از یافته‌های نگران‌کننده این پژوهش بود. بخش مهمی از مصاحبه‌ها اشاره داشتند که برخی انتصابات نه بر اساس صلاحیت، بلکه به‌واسطه سفارش یا فشار بیرونی صورت می‌گیرد. برای مقابله با این پدیده، پیشنهاد می‌شود ساختار تصمیم‌گیری در فرایند استخدام از فردگرایی فاصله گرفته و بر مبنای تصمیم‌گیری‌های گروهی، شورایی و مبتنی بر معیارهای روشن و قابل دفاع انجام گیرد. استقرار کمیته‌های تخصصی، استفاده از ارزیابان چندگانه و ثبت روند تصمیم‌سازی، از جمله راهکارهایی هستند که می‌توانند نقش مؤثری در مصون‌سازی نظام منابع انسانی از مداخلات بیرونی ایفا کنند.

یافته‌های دیگر پژوهش حاکی از آن بود که در حال حاضر، ابزارها و روش‌های جذب و ارزیابی منابع انسانی عمدتاً به‌صورت کلیشه‌ای، فرم‌محور و بدون سنجش عمیق شایستگی‌های حرفه‌ای، اخلاقی و رفتاری انجام می‌شود. به همین دلیل، بازطراحی

مدل جذب بر اساس الگوی جامع شایستگی، که ترکیبی از توانمندی فنی، سلامت رفتاری، تعهد سازمانی و توان تحلیل موقعیت است، امری حیاتی تلقی می‌شود. این مدل باید با استفاده از ابزارهایی چون مصاحبه‌های ساختاریافته، شبیه‌سازی‌های شغلی، آزمون‌های اخلاق سازمانی، و ارزیابی‌های گروهی طراحی شود تا به‌جای جذب نیروی صرفاً مدرک‌محور، به‌سوی جذب نیروی باکفایت و متعهد حرکت کنیم.

نکته‌ی نهایی که این پژوهش بر آن تأکید می‌گذارد، ضرورت اصلاح ساختارهای تمرکزگرا در تصمیم‌گیری منابع انسانی است. تمرکز قدرت تصمیم‌گیری در یک یا دو موقعیت سازمانی، خود بستری برای تبعیض، رانت و فساد فراهم می‌آورد. بنابراین، توصیه می‌شود نظام تصمیم‌گیری در حوزه منابع انسانی به‌سوی غیرمتمرکزسازی، شفاف‌سازی، و تفکیک منطقی وظایف و اختیارات بازآرایی شود. در کنار این، قوانین زائد و مانع‌زا که از یک‌سو زمینه‌ساز کُندی فرایندها و از سوی دیگر ایجاد فرصت برای دور زدن قانون شده‌اند، باید به‌دقت شناسایی و حذف شوند.

در مجموع، اصلاح نظام منابع انسانی برای مقابله با فساد، تنها در گرو تغییر در فرم‌ها یا تدوین آیین‌نامه‌های جدید نیست؛ بلکه مستلزم دگرگونی در منطق حاکم بر تصمیم‌سازی، بازتعریف نقش منابع انسانی از یک واحد اداری به یک رکن سلامت‌ساز، و حرکت از اعمال قدرت به اعمال تخصص است. تنها با چنین نگاهی است که می‌توان به سلامت اداری ساختاری و پایدار در نظام اجرایی کشور امیدوار بود.

پژوهش حاضر، علی‌رغم رویکرد نظام‌مند و علمی خود، با محدودیت‌هایی نیز همراه بوده است:

- محدودیت‌های ذاتی روش کیفی (مصاحبه) از جمله احتمال بروز سوگیری در گردآوری و تحلیل داده‌ها؛
- تمرکز صرف بر یکی از زیرسیستم‌های منابع انسانی (تأمین نیرو) که موجب عدم بررسی سایر عوامل اثرگذار بر فساد اداری در این پژوهش شده است؛
- ابهام در نقطه اشباع نظری در روش مصاحبه، که می‌تواند تحت تأثیر قضاوت و درک پژوهشگر از داده‌ها، دچار نوسان شود و میزان تکرار یا تازگی اطلاعات را دچار چالش نماید.

منابع

1. Abdullah, Z., & Malik, S. K. (2022). Perceived appraisal fairness effect on performance appraisal effectiveness and appraisal satisfaction in higher education. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 8(2), 287-300.
2. Abbink, K. (2004). Staff rotation as an anti-corruption policy: an experimental study. *European Journal of Political Economy*, 20(4), 887-906.
3. Agbo, A. A., & Iwundu, E. I. (2016). Corruption as a propensity: Personality and motivational determinants among Nigerians. *The Journal of psychology*, 150(4), 502-526.
4. Aman-Rana, S. (2025). Meritocracy in a Bureaucracy. *Journal of Development Economics*, 175, 103428.
5. Anders, G. (2002). Like chameleons. Civil servants and corruption in Malawi. *Bulletin de l'APAD*, (23-24).
6. Antonakas, N. P., Giokas, A. E., & Konstantopoulos, N. (2013). Corruption in Tax Administration: Interviews with Experts. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 581-589.
7. Ashforth, B. E., Gioia, D. A., Robinson, S. L., & Trevino, L. K. (2008). Re-viewing organizational corruption. *Academy of Management review*, 33(3), 670-684.
8. Banerjee, R., & Mitra, A. (2018). On Monetary and Non-Monetary Interventions to Combat Corruption. *Journal of Economic Behavior & Organization*.

9. Becker, G. S. (1968). Crime and punishment: An economic approach. *Journal of political economy*, 76(2), 169-217.
10. Beheshti, S., & Nowrouzi, F. (2022). A Systematic Review of Articles Related to Administrative Corruption during 1380-1398 in Iran. *Strategic Research on Social Problems*, 11(3), 1-38.
11. Brody, R. G., Gupta, G., Ekofo, A. N., & Ogunade, K. M. (2020). The need for anti-corruption policies in developing countries. *Journal of Financial Crime*, 28(1), 131-141.
12. Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J. (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel review*, 39(3), 375-396.
13. Campbell, J. L., & Göritz, A. S. (2014). Culture corrupts! A qualitative study of organizational culture in corrupt organizations. *Journal of business ethics*, 120(3), 291-311.
14. Checkland, P., & Poulter, J. (2020). Soft systems methodology. *Systems approaches to making change: A practical guide*, 201-253.
15. Chen, Y., & Liu, Q. (2018). Public-sector wages and corruption: An empirical study. *European Journal of Political Economy*, 54, 189-197.
16. Chene, M. (2009). Low salaries, the culture of per diems and corruption. Bergen: Chr. Michelsen Institute-U4 Anti-Corruption Resource Centre.
17. Chene, M. (2015). Corruption and anti-corruption practices in human resource management in the public sector. Bergen: Chr. Michelsen Institute-U4 Anti-Corruption Resource Centre.
18. Cropanzano, R., Stein, J. H., & Nadisic, T. (2011). Social justice and the experience of emotion. New York: Routledge.
19. Dahlström, C., Lapuente, V., & Teorell, J. (2012). The merit of meritocratization: Politics, bureaucracy, and the institutional deterrents of corruption. *Political Research Quarterly*, 65(3), 656-668.
20. Degoey, P. (2000). Contagious justice: Exploring the social construction of justice in organizations. *Research in organizational behavior*, 22, 51-102.
21. Deloitte. (2008). Taking the Reins: HR's opportunity to play a leadership role in governance, risk management and compliance. Midtown: Manhattan: Deloitte Consulting.
22. Demirgüç-Kunt, A., Lokshin, M., & Kolchin, V. (2023). Effects of public sector wages on corruption: Wage inequality matters. *Journal of Comparative Economics*, 51(3), 941-959.
23. Fisman, R., & Miguel, E. (2007). Corruption, norms, and legal enforcement: Evidence from diplomatic parking tickets. *Journal of Political economy*, 115(6), 1020-1048.
24. Gaygısız, E., & Lajunen, T. (2022). Cultural values, national personality characteristics, and intelligence as correlates of corruption: A nation level analysis. *Heliyon*, 8(5).
25. Gong, T., & Wu, A. M. (2012). Does increased civil service pay deter corruption? Evidence from China. *Review of Public Personnel Administration*, 32(2), 192-204.
26. Gans-Morse, J., Borges, M., Makarin, A., Mannah Blankson, T., Nickow, A., & Zhang, D. (2017). Reducing Bureaucratic Corruption: Interdisciplinary Perspectives on What Works.
27. Greenberg, S. B. (1987). *Legitimizing the Illegitimate: state, markets, and resistance in South Africa*. Univ of California Press.
28. Gupta, V., & Kumar, S. (2012). Impact of performance appraisal justice on employee engagement: a study of Indian professionals. *Employee Relations*, 35(1), 61-78.
29. Hanlon, J. (2004). Do donors promote corruption?: the case of Mozambique. *Third World Quarterly*, 25(4), 747-763.
30. Heslin, P. A., & VandeWalle, D. (2011). Performance appraisal procedural justice: The role of a manager's implicit person theory. *Journal of management*, 37(6), 1694-1718.
31. Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1983). Theft by employees (Vol. 126). Lexington, MA: Lexington Books.
32. <http://www.transparency.org/cpi2023/result>.
33. [http://www.worldbank.org/wbi/governance/pubs/legalcorporate corruption.html](http://www.worldbank.org/wbi/governance/pubs/legalcorporate%20corruption.html)
34. Hugo, E., Savage, D. A., Schneider, F., & Torgler, B. (2023). Two sides of the coin: exploring the duality of corruption in Latin America. *Journal of Institutional Economics*, 19(5), 673-687.
35. Iqbal, S., & Rasheed, M. (2019). Abusive supervision and workplace deviance: The moderating role of power distance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(2), 334-357.

36. Jacobs, G., Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2014). (Un) ethical behavior and performance appraisal: the role of affect, support, and organizational justice. *Journal of business ethics*, 121(1), 63-76.
37. Kaplow, L., & Shavell, S. (1994). Why the legal system is less efficient than the income tax in redistributing income. *The Journal of Legal Studies*, 23(2), 667-681.
38. Koller, T., Clarke, D., & Vian, T. (2020). Promoting anti-corruption, transparency and accountability to achieve universal health coverage. *Global health action*, 13(sup1), 1700660.
39. Latham, G. P., & Mann, S. (2006). Advances in the science of performance appraisal: Implications for practice. *International review of industrial and organizational psychology* 2006, 21, 295-337.
40. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
41. Mahmood, M. (2005). Corruption in civil administration: Causes and cures. *Humanomics*, 21(3), 62-84.
42. Meza, O., & Pérez-Chiqués, E. (2021). Corruption consolidation in local governments: A grounded analytical framework. *Public Administration*, 99(3), 530-546.
43. Mungiu-Pippidi, A., & Hartmann, T. (2019). Corruption and development: a reappraisal. In *Oxford research encyclopedia of economics and finance*. Oxford: Oxford University Press.
44. Na-Nan, K., Kanthong, S., Joungrakul, J., & Smith, I. D. (2020). Mediating effects of job satisfaction and organizational commitment between problems with performance appraisal and organizational citizenship behavior. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 64.
45. Oka, N. (2013). Everyday corruption in Kazakhstan: An ethnographic analysis of informal practices. *Interim Report for Exploring Networks in Kazakhstan: A Multidimensional Approach, IDE-JETRO*.
46. Panizza, U., di Tella, R., & Van Rijckeghem, C. (2001). Public sector wages and bureaucratic quality: Evidence from Latin America [with comments]. *Economía*, 2(1), 97-151.
47. Pinto, J., Leana, C. R., & Pil, F. K. (2008). Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? Two types of organization-level corruption. *Academy of Management Review*, 33(3), 685-709.
48. Polese, A. (2016). Corruption State Trust and Informality in Ukraine. In *Addressing Security Risks at the Ukrainian Border Through Best Practices on Good Governance* (pp. 31-41). IOS Press.
49. Poocharoen, O. O., & Brillantes, A. (2013). Meritocracy in Asia Pacific: Status, issues, and challenges. *Review of Public Personnel Administration*, 33(2), 140-163.
50. Ramli, N. A., Abdul Mohsin, A. M., Salleh, A., & Mat Akhir, N. S. (2022). Human governance a pathway to integrity in counteracting corruption. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 15(5), 903-923.
51. Rauch, J. E., & Evans, P. B. (2000). Bureaucratic structure and bureaucratic performance in less developed countries. *Journal of public economics*, 75(1), 49-71.
52. Rijckeghem, C. V., & Weder, B. (2001). Bureaucratic corruption and the rate of temptation: Do wages in the civil service affect corruption, and by how much. *Journal of Development Economics*, 65(2), 307-331.
53. Shah, A. (Ed.). (2007). *Performance accountability and combating corruption*. World Bank Publications.
54. Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of applied Psychology*, 82(3), 434.
55. Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of management journal*, 42(1), 100-108.
56. Soreide, T., & Rose-Ackerman, S. (2018). 7. Corruption in state administration. *Research Handbook on Corporate Crime and Financial Misdealing*, 195.
57. Stofkova, Z., & Sukalova, V. (2020). Sustainable development of human resources in globalization period. *Sustainability*, 12(18), 7681.

58. Suggala, S., Thomas, S., & Kureshi, S. (2019). Impact of workplace bullying on employees' mental health and self-worth. *The Palgrave handbook of workplace well-being*, 1-20.
59. Sullivan, J. D. (2009). The moral compass of companies: Business ethics and corporate governance as anti-corruption tools. Global Corporate Governance Forum.
60. Tanzi, V. (1998). Corruption around the world: Causes, consequences, scope, and cures. *Staff Papers*, 45(4), 559-594.
61. Tella, R. D., & Franceschelli, I. (2011). Government advertising and media coverage of corruption scandals. *American Economic Journal: Applied Economics*, 3(4), 119-151.
62. Thurston Jr, P. W., & McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201-228.
63. Tinuoye, A. T. (2023). An overview of corruption in the context of the public sector. *Management strategies and tools for addressing corruption in public and private organizations*, 19-38.
64. Treisman, D. (2007). What have we learned about the causes of corruption from ten years of cross-national empirical research?. *Annu. Rev. Polit. Sci.*, 10(1), 211-244.
65. Tsai, H. Y. (2024). Ethical leadership influences proactive and unethical behavior: the perspective of person-environment fit. *Ethics & Behavior*, 34(2), 151-162.
66. Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization science*, 7(2), 151-165.
67. Vian, T. (2020). Anti-corruption, transparency and accountability in health: concepts, frameworks, and approaches. *Global health action*, 13(sup1), 1694744.
68. Vinayan, J. (2015). Vulnerability of HR Systems and Practices to Corruption: A Review and Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research Agenda. Editorial Team*, 7(1), 25.
69. Warwick, J. (2008). A case study using soft systems methodology in the evolution of a mathematics module. *The Mathematics Enthusiast*, 5(2), 269-290.
70. Wu, M. (2014). *Governing Civil Service Pay in China*. Denmark, Copenhagen: Nordic Institute of Asian Studies.