



Identifying Components of Staffing System to Develop Administrative Integrity

Hossein Imani

*Corresponding author, Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: imani66@ut.ac.ir

Aryan Gholipour

Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: agholipor@ut.ac.ir

Adel Azar

Prof., Department of Management, Faculty of Management and Economics, University of Tarbiat Modarres, Tehran, Iran. E-mail: azara@modares.ac.ir

Ali Asghar Pourezzat

Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: pourezzat@ut.ac.ir

Abstract

Objective: Administrative integrity and efficiency are two factors that can play a major role in the development of a country. This is mainly due to the fact that administrative systems could be used to regulate activities in order to achieve specific goals and implement development plans. On the other hand, the human resource management system is one of the threatening factors to administrative integrity in Iran. Considering the role and importance of human resource systems in administrative integrity and corruption prevention, we're going to identify the components and the basis of a staffing system which could be used develop administrative integrity in public organizations.

Methods: This qualitative research uses a thematic analysis in order to identify patterned meanings across our dataset. The data has been gathered through interviewing 19 administrative and recruitment organization experts using a Purposive sampling method.

Results: The ideal criteria of a staffing system which could develop administrative integrity are divided into 6 main themes, 16 subsidiary themes, and 67 concepts. The results showed that a staffing system will result in administrative integrity if it consists of 6 characteristics: transparency, accountability, meritocracy, justice, legality and internal control.

Identifying Components of Staffing System to Develop Administrative Integrity

Conclusion: If staffing systems in public organizations are intended to develop administrative integrity, the system is required to have transparent regulations, procedures, and actions. It is also necessary for the system to be accountable for its actions and to prioritize meritocracy and justice in the recruitment of its employees. Likewise, the effectiveness of a staffing system to develop administrative integrity depends on the legal procedures, regulations and internal control of the processes.

Keywords: Staffing, Human resource management, Administrative integrity, Public organizations, Theme analysis.

Citation: Imani, H., Gholipour, A., Azar, A., & Pourezzat, A.A. (2019). Identifying Components of Staffing System to Develop Administrative Integrity. *Journal of Public Administration*, 11(2), 251-284. (in Persian)

Journal of Public Administration, 2019, Vol. 11, No.2, pp. 251-284

DOI: 10.22059/jipa.2019.277466.2504

Received: December 09, 2018; Accepted: May 15, 2019

© Faculty of Management, University of Tehran





شناسایی مؤلفه‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری

حسین ایمانی

* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: imani66@ut.ac.ir

آرین قلی‌پور

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: agholipor@ut.ac.ir

عادل آذر

استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: azara@modares.ac.ir

علی اصغر پورعزت

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: pourezzat@ut.ac.ir

چکیده

هدف: یکی از عوامل دخیل و مؤثر در توسعه کشور، نظام اداری سالم و کارآمد است؛ چراکه نظام اداری، سیستم تنظیم‌کننده کلیه فعالیت‌ها برای نیل به اهداف از پیش تعیین‌شده و ابزاری برای پیاده‌سازی برنامه‌های توسعه محسوب می‌شود. از سوی دیگر، از جمله عوامل تهدیدکننده سلامت اداری در ایران، عوامل اداری و مرتبط با نظام مدیریت منابع انسانی است. از این رو، به دلیل اهمیت و نقشی که سیستم‌های منابع انسانی در ارتقای سلامت اداری و پیشگیری از فساد اداری دارند، در پژوهش حاضر به دنبال شناسایی مؤلفه‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری در سازمان‌های دولتی خواهیم بود.

روش: پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل تم صورت گرفته است و برای استخراج مؤلفه‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری با ۱۹ نفر از متخصصان سازمان اداری و استخدامی کشور با استفاده از شیوه نمونه‌گیری هدفمند مصاحبه انجام شده است.

یافته‌ها: مؤلفه‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری در قالب ۶ تم اصلی، ۱۶ تم فرعی و ۶۷ مفهوم استخراج شد و یافته‌ها نشان داد که مؤلفه‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری عبارت‌اند از: شفافیت، پاسخ‌گویی، شایسته‌سالاری، عدالت‌محوری، قانون‌محوری و کنترل داخلی.

نتیجه‌گیری: سیستم تأمین نیرو در سازمان‌های دولتی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری بایستی از مقررات، رویه‌ها و اقدامات شفاف برخوردار بوده و پاسخ‌گوی اقدامات صورت گرفته باشد و اصل شایسته‌سالاری و عدالت‌محوری را در جذب، انتخاب و استخدام در اولویت قرار دهد. همچنین اثربخشی سیستم تأمین نیرو در راستای ارتقای سلامت اداری، در گرو تبعیت رویه‌ها از قوانین و مقررات و کنترل داخلی فرایندهاست.

کلیدواژه‌ها: تأمین منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، سلامت نظام اداری، سازمان‌های دولتی، تحلیل تم.

استناد: ایمانی، حسین؛ قلی‌پور، آرین؛ آذر، عادل؛ پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری. *مدیریت دولتی*، ۱۱(۲)، ۲۵۱-۲۸۴.

مدیریت دولتی، ۱۳۹۸، دوره ۱۱، شماره ۲، صص. ۲۵۱-۲۸۴

DOI: 10.22059/jipa.2019.277466.2504

دریافت: ۱۳۹۷/۰۹/۱۸، پذیرش: ۱۳۹۸/۰۲/۲۵

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

مقدمه

یکی از مبانی توسعه در هر جامعه‌ای، نظام اداری و مدیریت آن است. بدیهی است که نظام اداری مطلوب و کارآمد می‌تواند زمینه‌ساز و تسهیل‌کننده تحقق اهداف برنامه‌های توسعه باشد؛ چرا که نظام اداری هر کشوری سیستم تنظیم‌کننده کلیه فعالیت‌ها برای نیل به اهداف از پیش تعیین‌شده و ابزاری برای پیاده‌سازی برنامه‌های توسعه محسوب می‌شود (رهنورد، ۱۳۹۱)؛ به‌نحوی که بدون بهره‌مندی از نظام اداری سالم، دستیابی به توسعه ناممکن است (میرمحمدی و حسن‌پور، ۱۳۹۰) و این مسئله مستلزم تلاش برای ارتقای سلامت اداری است. خطمشی سلامت، ترکیبی از سرکوب و پیشگیری را ایجاب می‌کند. از طرفی سازمان باید اقداماتی را در خصوص کارکنان خاطی انجام دهد (سرکوب) و از طرف دیگر، باید مانع و سوسه‌شدن آنان برای اقدامات نامناسب شود (پیشگیری) (هان و بنر^۱، ۲۰۰۸) که در این میان، زیرسیستم‌های منابع انسانی نقشی حیاتی در این راستا ایفا می‌کنند؛ همان‌طور که وینایان^۲ (۲۰۱۵) عنوان می‌کند، هر فعالیتی در سازمان که در آن، جایگاه و شرایط شغلی فرد با قدرت، اختیار، مسئولیت، منفعت شخصی و... مرتبط باشد، مستعد فساد است و نوعی فعالیت حساس محسوب می‌شود. به همین نحو، سیستم منابع انسانی دربرگیرنده فعالیت‌هایی حساس نظیر جذب، انتقال، به‌کارگیری^۳، ارتقا، پاداش و تنبیه است و در نتیجه سیستم مدیریت منابع انسانی و کارکردهای آن، مستعدند برای ایجاد فساد در سازمان.

یکی از عوامل تهدیدکننده سلامت اداری در ایران، عوامل اداری و مرتبط با نظام مدیریت منابع انسانی است؛ به‌گونه‌ای که ضعف در طراحی و اجرای زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی، جذب و استخدام بسیاری از کارکنان و مدیرانی را موجب شده است که برای اشتغال و برعهده گرفتن مسئولیت در نظام اداری صلاحیت لازم را ندارند و سلامت اداری سازمان‌ها را با خطری جدی مواجه کرده‌اند. گواه این ادعا، نادیده‌گرفتن شایسته‌سالاری در عزل و نصب‌ها، بی‌کفایتی حرفه‌ای کارکنان، ناکارآمدی و ضعف نظام اداری، باندبازی، ضعف دانش و تخصص در مدیران (معاونت اجتماعی و اطلاع‌رسانی قوه قضائیه، ۱۳۸۰، ۳۱-۳۳)، فرهنگ کاری ضعیف و از زیرکار در رفتن (رفیع‌پور، ۱۳۷۷: ۲۶۹)، ارائه‌نکردن الگوی اخلاقی و رفتاری مناسب از سوی مدیران، مشکلات و مسائل معیشتی کارکنان، نابرابری حقوق و مزایای کارکنان در سطوح یکسان و در سازمان‌های مختلف (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۸۰، ۲۰۹-۲۱۰)، وابستگی افراد به طبقه، گروه یا حزب معین، نبود انگیزه کافی برای کارکنان دولتی، جذابیت نداشتن سازمان‌های اداری، فقدان نظام‌های مؤثر ارزیابی عملکرد کارکنان، کنترل، حقوق و دستمزد، تشویق و تنبیه، نظام ناشایستگی، سفارش مقامات با نفوذ، وابستگی به مراتب عالی سازمان و مقامات سیاسی در استخدام‌ها (طبری و محمدی، ۱۳۸۷ به نقل از الوانی و سلطانی عربشاهی، ۱۳۸۱: ۳۸-۳۹) است. شواهد متعددی در این زمینه وجود دارد که از جمله آنها می‌توان به استخدام‌ها و ارتقاها بی‌ضابطه در سال‌های اخیر اشاره کرد، مانند تغییر وضعیت شغلی حدود ۳۰۰۰ نفر و جذب ۱۲۰۰ نیروی جدید در متروی تهران در سال‌های ۹۱ و ۹۲ که ۵۰ درصد جذب‌شدگان بیش از ۴۰ سال بودند، تحصیلات نیمی از آنها زیر دیپلم بوده و برخی حتی سواد خواندن و نوشتن هم نداشتند، در حالی که از نظر قانون به‌کارگیری افراد ایرانی

فاقد سواد خواندن و نوشتن در نهادهای عمومی و دولتی ممنوع است (روزنامه قانون، ۹۵/۱۲/۲۳). همچنین از حدود ۱۶ هزار نفر کارکنان شهرداری تبریز، حدود ۱۲ هزار و ۶۰۰ نفر بدون رعایت قوانین و مقررات استخدامی و فقط ۴ هزار و ۴۰۰ نفر با گزینش و رقابت وارد شهرداری شده‌اند که بیشتر آنها با مدیران و کارکنان شهرداری نسبت فامیلی داشته و فاقد تحصیلات و توان فنی لازم در حوزه فعالیت خود بوده‌اند (خبرگزاری جمهوری اسلامی، ۹۶/۸/۱۴). همچنین وزارت نیرو بین سال‌های ۸۶ تا ۹۳، بیش از ۲۰ هزار نفر و وزارت نفت در دولت‌های نهم و دهم بیش از ۱۶۰ هزار نفر را بدون ضابطه استخدام کرده‌اند (روزنامه آرمان، ۹۶/۶/۶).

در طول سالیان اخیر، قوانین متعددی در زمینه ارتقای سلامت اداری تدوین شده است که از جمله آنها می‌توان به قانون تعزیرات مصوب ۱۳۶۲، قانون تشدید مجازات مرتکبان ارتشاء، اختلاس و کلاهبرداری مصوب ۱۳۶۷، قانون مجازات جرائم نیروهای مصلح مصوب ۱۳۷۱، قانون رسیدگی به تخلفات اداری مصوب ۱۳۷۲، قانون مجازات اسلامی (تعزیرات و مجازات‌های بازدارنده) مصوب ۱۳۷۵، آیین‌نامه پیشگیری و مبارزه با رشوه در دستگاه‌های اجرایی ۱۳۸۵، تصویب پذیرش کنوانسیون سازمان ملل متحد برای مبارزه با فساد ۱۳۸۷ و قانون ارتقای سلامت نظام اداری و مقابله با فساد مصوب ۱۳۹۰ اشاره کرد. علاوه بر این، بند ۳۹ سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه که در سال ۱۳۹۴ توسط مقام معظم رهبری ابلاغ شده است، بر ارتقای سلامت اداری و اقتصادی و مبارزه با فساد تأکید می‌کند. همچنین سیاست‌های کلی نظام اداری که در سال ۱۳۸۹ توسط مقام معظم رهبری ابلاغ شده است، حاوی ۲۶ بند است که بندهای دوم تا ششم آن به ضرورت عدالت‌محوری، دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری در جذب، استخدام و ارتقای منابع انسانی اشاره دارد. در فصول ششم تا هشتم قانون مدیریت خدمات کشوری نیز به صورت مستقیم به بیان اصول استخدام و جذب مستخدمان دولتی در راستای ارتقای کارآمدی نظام اداری پرداخته شده است که گویای اهمیت و اولویت استخدام و جذب منابع انسانی در عملکرد نظام اداری است. قوانین مصوب و اقدامات صورت گرفته برای ارتقای سلامت اداری و مبارزه با فساد اداری تاکنون چندان نتیجه‌بخش نبوده و گواه آن، رتبه و جایگاه نامطلوب ایران در شاخص ادراک فساد^۱ طی سالیان اخیر است؛ به گونه‌ای که سال ۲۰۱۸ جایگاه ایران در این شاخص بین ۱۸۰ کشور، ۱۳۸ و امتیاز آن ۲۸ بوده است که از میزان زیاد فساد ادراک شده در ایران حکایت می‌کند (سازمان شفافیت بین‌الملل^۲، ۲۰۱۹). در مجموع با توجه به اینکه ارتقای سلامت نظام اداری به عنوان یکی از عوامل دخیل و مؤثر در توسعه کشور مطرح است و نیز، اهمیت و نقشی که سیستم‌های منابع انسانی در ارتقای سلامت اداری و پیشگیری از فساد اداری دارند (برناردین و کوک^۳، ۱۹۹۳؛ لی، اشتون و دی وریس^۴، ۲۰۰۵؛ دی، اشلایدر، آنکلس و هیلر^۵، ۲۰۰۲؛ چن^۶، ۲۰۱۵؛ دلیوتی^۷، ۲۰۰۸؛ آنتوناکاس، جیوکاس و کونستانتوپولوس^۸، ۲۰۱۳؛ پوچارون و بریلانتس^۹، ۲۰۱۳؛ هولبروک^{۱۰}، ۲۰۰۲؛ هسلین و وندوال^{۱۱}، ۲۰۱۱)، در پژوهش حاضر به دنبال شناسایی مؤلفه‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری خواهیم بود.

1. Corruption Perception Index
3. Bernardin & Cooke
5. Day, Shleicher, Unckless & Hiller
7. Deloitte
9. Poocharoen & Brillanets
11. Heslin & VandeWalle

2. <http://www.transparency.org/cpi2019/result>
4. Lee, Ashton & de Vries
6. Chene
8. Antonakas, Giokas & Konstantopoulos
10. Holbrook

پیشینه پژوهش

سلامت نظام اداری

همان‌گونه که آرمسترانگ^۱ (۲۰۰۵) بیان می‌کند، سلامت گاهی در معنا و مفهوم تندرستی^۲ به کار می‌رود؛ اما بیشتر به معنای متضاد فساد استفاده می‌شود. برنامه اسکان انسانی سازمان ملل متحد نیز از تعبیر Health برابر با Integrity و متضاد با فساد بهره برده است (امبری، نرگسیان و بحری رودپشتی، ۱۳۹۴ به نقل از فیشر، ۲۰۰۶: ۷). دپارتمان مسائل اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل متحد^۳، سلامت اداری را این‌گونه تعریف کرده است: «مؤلفه‌ای اساسی که مکمل پاسخ‌گویی و شفافیت است. سلامت اداری عبارت است از پاکی و عدم فساد و شرایط بی‌عیب و نقص^۴ و مترادف است با صداقت و درستی^۵. در بخش خدمات عمومی، سلامت اداری مستلزم این است که کارکنان دولتی، خودشان را در معرض تهددات مالی و تعهدات دیگر به افراد یا سازمان‌هایی که بر عملکرد درون‌سازمانی و وظایف عمومی آنها تأثیر می‌گذارد، قرار ندهند. سلامت اداری به خودی خود هدف نیست، بلکه راهی برای تحقق هدف اصلی یعنی ارائه خدمات مطلوب به عموم مردم است». تعریفی که از سلامت در لغت‌نامه وبستر ارائه شده بدین شرح است: پایبندی زیاد به کدهای اخلاقی، ارزش‌های ویژه و... و مترادف با فساد نبودن (معمارزاده طهران و نجفی، ۱۳۹۶ به نقل از میر و همکاران^۶).

همان‌گونه که مطرح شد، برای تبیین بهتر سلامت اداری، موضوع فساد اداری تشریح و توضیح داده می‌شود؛ چراکه فساد اداری نقطه مقابل سلامت اداری در نظر گرفته می‌شود (سجادی، حلاجی و معروف، ۱۳۹۴). تأثیرات مخرب سیاسی، اجتماعی و اقتصادی فساد، بارها بررسی و تأیید شده و این مهم توجه و تمرکز روزافزون سازمان‌ها را برای مبارزه با فساد موجب شده است (گرنس مورس و همکاران^۷، ۲۰۱۸). پدیده فساد، در اکثر کشورهای جهان، اعم از کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه مسئله شایعی است که هم بخش خصوصی و هم بخش دولتی را دربرگرفته است؛ پدیده‌ای که مختص عصر مدرن نیست و قدمت آن به ایجاد اولین سازمان‌ها در جوامع انسانی بازمی‌گردد (آنتوناکاس، ۲۰۱۳). فساد اداری طبق تعریف بانک جهانی^۸ عبارت است از: سوءاستفاده از اختیارات دولتی که در جهت منافع شخصی و در قالب عناوینی همچون اختلاس، کلاهبرداری، پارتی‌بازی، بی‌عدالتی، باج‌خواهی، ایجاد نارضایتی برای ارباب رجوع، سرقت اموال سازمان، فروش یا افشای اطلاعات سری سازمان انجام می‌پذیرد (سولیوان^۹، ۲۰۰۹). مفهوم فساد با برخی از مفاهیم موجود در ادبیات مدیریت هم‌پوشانی دارد، نظیر رفتار غیراخلاقی^{۱۰}، رفتار ضد اجتماعی^{۱۱}، انحراف کژکارکردی^{۱۲} بدرفتاری سازمانی^{۱۳} و رفتار کاری غیرمولد^{۱۴}؛ اما به‌طور دقیق‌تر فساد عبارت است از سوءاستفاده افراد از موقعیت یا قدرت خود برای رسیدن به اهداف فردی یا گروهی که همانند یک بیماری ویروسی برای فرد، گروه و

1. Armstrong

3. UN DESA

5. Honesty

7. Gans-Morse, & et al.

8. [http://www.worldbank.org/wbi/governance/pubs/legalcorporate corruption.html](http://www.worldbank.org/wbi/governance/pubs/legalcorporate%20corruption.html)

9. Sullivan

11. Antisocial behaviour

13. Organizational misbehaviour

2. Health

4. Unimpaired condition

6. Meyer et al

10. Unethical behavior

12. Dysfunctional deviance

14. Counter productive work behaviour

سازمان خطرناک است (آشفورث، جیوا، رابینسون و تروینو^۱، ۲۰۰۸)؛ برای مثال، وقتی کارمند دولت از مرخصی استعلاجی برای مسافرت استفاده می‌کند، در حقیقت از امکانات دولتی برای منافع شخصی خویش استفاده کرده است (تانزی^۲، ۱۹۹۸).

مدیریت منابع انسانی و سلامت نظام اداری

اسلام و همکارانش^۳ معتقدند که صداقت و شایستگی کارکنان و مقامات دولتی از پیش‌شرط‌های ضروری مدیریت دولتی کارآمد و قابل اتکاست و شخصیت و اخلاق آنها از مؤثرترین عوامل در میزان سلامت اداری سازمان‌ها محسوب می‌شود. نحوه جذب، ترفیع و جبران خدمت بوروکرات‌ها به شدت بر کیفیت عملکرد آنها مؤثر است. در کشوری که تبارگماری و پارتی‌بازی رواج دارد و مناصب دولتی خرید و فروش می‌شود، شایستگی و انگیزه کارکنان و مقامات دولتی نیز کمتر است؛ چرا که موفقیت شغلی در این‌گونه جوامع به ارتباطات و پرداخت رشوه بستگی دارد نه به شایستگی، از این رو امکان بروز فساد نیز بیشتر است. در خصوص جایگاه و نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقای نظام اداری لازم است به دیدگاه میسانگوی، ویور و المز^۴ (۲۰۰۸) اشاره کنیم که تحقیقات در زمینه موضوع فساد را به دو دسته زیر تقسیم کرده‌اند:

- دیدگاه اقتصادی: این دیدگاه بر نقش منفعت شخصی، کارایی و ساختارهای قانونی و رسمی در مواجهه با موضوع فساد می‌پردازد. این دیدگاه، در مواجهه و حل موضوع فساد نقش محدودی دارد؛ چرا که نقش و اهمیت ساختارهای شناختی و هنجاری در ایجاد، ارتکاب و حل فساد را نادیده می‌گیرد.

- دیدگاه رفتار سازمانی: این دیدگاه بر نقش شرایط سازمانی که می‌توانند در افراد رفتارهای غیراخلاقی ایجاد کنند، تأکید می‌کند. متوقف کردن رفتارها و فعالیت‌های مفسدانه که در زندگی روزمره سازمانی امری عادی تلقی شده‌اند، بسیار دشوار است؛ از این رو محققان پیشنهاد می‌کنند که بهترین راه مواجهه با فساد، پیشگیری است.

کاپلان و کارواتا^۵ (۱۹۹۳) به مدلی دست یافتند که در آن شاخص‌های سلامت در نظام اداری با سه رویکرد ورودی، فرایندی و خروجی مشخص می‌شوند. در رویکرد ورودی فرض بر این است که چنانچه ورودی‌های سازمانی از سلامت برخوردار بوده و سازمان توانایی جذب ورودی‌های سالم را داشته باشد، می‌توان به عملکرد آن اطمینان کرد. در رویکرد شاخص‌های فرایندی، فرض بر این است که چنانچه ورودی‌های سازمانی سلامت بوده و سازمان از فرایندهای سالمی برخوردار باشد، می‌توان خروجی‌های سالمی را از سازمان انتظار داشت. در رویکرد شاخص خروجی فرض بر این است که چنانچه ورودی و فرایندهای سازمان از سلامت مطلوبی برخوردار باشند، می‌توان به سلامت عملکرد آن اطمینان کرد (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۵) که بیان‌کننده اهمیت منابع انسانی سازمان و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی در سلامت نظام اداری است.

دلیوتی (۲۰۰۸) معتقد است که ریشه رسوایی‌ها و تخلف‌های قانونی در کسب‌وکارها، در نهایت به منابع انسانی

1. Ashforth, Gioia, Robinson & Trevino
3. Islam and etal.
5. Kaplan & Karvata

2. Tanzi
4. Misangyi, Weaver & Elms

سازمان‌ها بازمی‌گردد، از این رو متخصصان منابع انسانی باید نقش خود را از نقش ناظر^۱ (که به هدایت و دستوردهی به نیروی کار می‌پردازد) به نقش استراتژیست (که بر حاکمیت و ریسک سازمان مؤثر است) تغییر دهند. آنها همچنین باید مطمئن شوند که انتصاب افراد در سازمان با توجه به توانایی‌ها، ارزش‌ها و فرهنگ اخلاقی صورت گرفته است و در این زمینه نقش فعالی را ایفا کنند. سازمان‌ها بیش از حد بر مهارت‌ها و دانش فنی کارکنان تأکید می‌کنند و تناسب اخلاقی و رفتاری آنها را نادیده می‌گیرند. باید توجه کرد که ارزش‌ها و نیازهای کارکنان با ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی هم‌راستا باشند. علاوه بر این، سازمان‌ها برای پیشگیری از آسیب‌هایی که علت اصلی آنها نداشتن شایستگی است، به متخصصان منابع انسانی نیاز دارند. دیویس^۲ (۲۰۰۴) در پژوهشی کیفی به این نتیجه رسید که برای اجرای موفق استراتژی‌های مبارزه با فساد، روحیه کارکنان ضروری است؛ زیرا روحیه موجب می‌شود که آنها از مشارکت در برنامه‌های مبارزه با فساد احساس غرور و افتخار کنند. ون^۳ (۲۰۱۴) نیز طی پژوهشی در کره جنوبی نشان داد بوروکرات‌هایی که از انجام وظایف شغلی خود به‌طور درونی لذت می‌برند، کمتر مرتکب فساد می‌شوند (نقل در گرنس مورس و همکاران، ۲۰۱۸).

سیستم تأمین منابع انسانی و سلامت نظام اداری

از نظر اسلام و همکارانش، وجود شفافیت و فرصت برابر در فرایندهای استخدام و ترفیع کارکنان دولتی برای حصول اطمینان از قابلیت اعتماد و شایسته‌بودن آنها ضروری است. اقدامات مفسدانه در این فرایندها با اشکال متعددی از قبیل پارتی‌بازی^۴، تبارگماری^۵، معیارهای انتخاب نامشخص و اعلان محدود پست‌های خالی برای تصدی، شرایط را برای جذب کارکنان مستعد دشوار می‌کند؛ از این رو، تعیین دقیق معیارها، روش‌ها و چارچوب‌های رسمی به‌وسیله قوانین و مقررات برای انتخاب و ترفیع عادلانه ضروری است. برخی کشورها، انتصاب‌های مستعد تبارگماری را ممنوع کرده‌اند. برای نمونه در قرقیزستان و فیلیپین، استخدام کارمندی که تحت سرپرستی مستقیم بستگان خود قرار می‌گیرد، ممنوع است. حدود سه دهه پیش کلیتگارد^۶ (۱۹۸۸، ۷۵) عنوان کرد که شرکت‌های خصوصی برگزاری آزمون‌های صداقت را آغاز کرده‌اند. این آزمون‌ها توسط روان‌شناسان تهیه شده تا از استخدام افراد کلاهبردار جلوگیری شود و میزان درستکاری و امانت‌داری کارکنان افزایش یابد. او همچنین بر اهمیت این آزمون‌ها در انتخاب پیمانکاران دولتی در آمریکا، بررسی سوءسابقه و اعتبارسنجی^۷ آنان تأکید کرد. با وجود این، به این موضوع در ادبیات فساد بوروکراتیک چندان که باید توجهی نشده است. هانا و ونگ^۸ (۲۰۱۷) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که دانشجویان متقاضی استخدام در بخش دولتی نسبت به دانشجویان متقاضی استخدام در بخش خصوصی، به دغل‌کاری گرایش بیشتری دارند. در مقابل، پژوهشی که بارفورت^۹ و همکارانش (۲۰۱۵) در زمینه همین موضوع انجام دادند، نتایج برعکس داشت. این تناقض نشان می‌دهد که درباره موضوع انگیزاننده‌های بخش دولتی برای استخدام افراد، باید پژوهش‌های بیشتری انجام شود (نقل در گرنس مورس و همکاران، ۲۰۱۸).

1. Steward
3. Kwon
5. Nepotism
7. Creditworthiness
9. Barfort

2. Davis
4. Patronage
6. Klitgaard
8. Hanna & Wang

همچنین برخی تحقیقات ثابت کرده‌اند که رفتارهای کاری مخرب را می‌توان از طریق آزمون‌های پیش از استخدام پیش‌بینی کرد (برناردین و کوک، ۱۹۹۳؛ وانس، ویزوواران و اشمیت^۱، ۱۹۹۳). برای مثال، افرادی که خودپایشی^۲ زیادی دارند، مستعد فساد بیشتری در سازمان هستند؛ زیرا نگرش‌ها و رفتارهای آنها متغیر است، به انتظارات دیگران بسیار حساس‌اند و تعهد کمتری دارند (دی و همکاران، ۲۰۰۲). همچنین پتانسیل فساد از طریق استخدام افرادی که دارای صداقت و وجدان کم هستند یا ویژگی‌های شخصیتی مرتبط با رفتارهای کاری مخربی دارند، افزایش خواهد یافت (لی و همکاران، ۲۰۰۵). پارتی‌بازی سیاسی و تبارگماری در بسیاری از کشورهای در حال توسعه رواج دارد و در غیاب فرایندهای استخدامی عادلانه و شفاف، مقامات دولتی می‌توانند از اختیارات خود سوءاستفاده کنند و دوستان، خویشاوندان و حامیان سیاسی خود را در سازمان‌های دولتی استخدام کرده و آنها را ارتقا دهند (چن، ۲۰۱۵). اگر مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی و خصوصی به انتصاب‌های سیاسی اقدام کنند و به مهارت‌ها و صلاحیت‌های لازم برای انجام شغل توجه نکنند، این انتصاب‌ها بر بهره‌وری افراد و سازمان تأثیرگذار خواهد بود (میر، رود و رایبیز^۳، ۲۰۱۱). اگر شخصیت افراد و نوع شغل آنها با هم متناسب باشد، رضایت شغلی به بیشترین حد می‌رسد و در نتیجه، جابه‌جایی کارکنان، غیبت، کم‌کاری‌های پنهان، فساد، تخلف و کشمکش‌ها به کمترین میزان تنزل می‌یابد. تناسب شخصیت شاغل با شغل موجب می‌شود میزان خطاها و غیبت او از کار کاهش یابد (زاهدی، محمدنبی و شهبازی، ۱۳۸۸ به نقل از ساعتچی، ۱۳۸۲: ۳۲۳-۳۲۷). راش و ایوانس^۴ (۱۹۹۷) اطلاعاتی درباره میزان شایسته‌سالاری در فرایندهای جذب و ارتقای ۳۵ کشور در حال توسعه گردآوری کردند که نشان می‌دهد میزان شایسته‌سالاری کمتر در فرایندهای جذب و ارتقا با میزان فساد زیاد همراه است (نقل در تانزی، ۱۹۹۸). نتایج پژوهش آنتوناکاس (۲۰۱۴) نیز مؤید این است که نحوه جذب، استخدام و ترفیع کارکنان بر بروز فساد در سازمان مؤثر است؛ به‌گونه‌ای که شایسته‌سالاری می‌تواند مانع ایجاد فساد در سازمان‌ها شود.

با وجود اینکه در برخی کشورها برای استخدام‌های دولتی آزمون ورودی برگزار می‌شود، این روش لزوماً ریسک پارتی‌بازی را حذف نمی‌کند؛ زیرا کسانی که به سؤال‌های این نوع آزمون‌ها دسترسی دارند، می‌توانند سؤال‌های آزمون را در اختیار آشنایان خود قرار دهند. همچنین کسانی که با هیئت مصاحبه‌کننده روابط بهتری دارند، در مصاحبه‌ها نمره بیشتری دریافت می‌کنند و فرزندان خانواده‌های برجسته در کانون توجه قرار می‌گیرند. همچنین در انتصابات سازمان‌های دولتی، روابط سیاسی نقش مهمی دارند که به سیاسی‌کاری^۵ در بخش دولتی منجر می‌شوند. حتی در برخی کشورها عضویت در گروه‌های سیاسی خاص، پیش‌شرط استخدام در سازمان‌های دولتی محسوب می‌شود. در نتیجه، آزمون‌های استخدامی برای اطمینان از شایسته‌سالاری کافی نیستند و بایستی با سایر روش‌های استخدامی همراه شوند. برای مثال در فیلیپین، معیار استخدام علاوه بر حداقل تحصیلات و تجربه کاری، شامل صداقت، درستکاری و اخلاق کاری نیز می‌شود. همچنین در برخی از کشورها مثل ایالات متحده آمریکا بر تجربه کاری و نیز برگزاری مصاحبه‌های شغلی برای

1. Ones, Viswesvaran & Schmidt
3. Meyer, Roodt & Robbins
5. Politicisation

2. Self-monitoring
4. Rauch & Evans

بررسی شایستگی‌های داوطلبان استخدامی تأکید می‌شود (پوچارون و بریلانتس، ۲۰۱۳). استخدام و ارتقای کارکنان بر اساس شایسته‌سالاری، بخش دولتی را حرفه‌ای‌تر و کارا تر می‌کند. با این حال در خصوص تعریف شایستگی توافق کلی وجود ندارد؛ از این رو، وقتی تعریفی مبهم و چندپهلوی از شایستگی مدنظر قرار گیرد (نظیر توانایی انجام شغل) تعداد افراد دارای صلاحیت احراز شغل افزایش یافته و زمینه سوءاستفاده در استخدام و ارتقا فراهم می‌آید (مک کورت، ۲۰۰۰؛ پوچارون و بریلانتس، ۲۰۱۳).

خلاصه‌ای از پیشایندهای سلامت اداری مرتبط با نظام تأمین منابع انسانی که در ادبیات پژوهش به آنها پرداخته شده، در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۱. پیشایندهای سلامت اداری مرتبط با سیستم تأمین منابع انسانی

سال	پژوهشگران	پیشایندها	
۱۳۹۵	پور، آسترکی سیدجوادین، حسقلی	قانون‌گرایی	پژوهش‌های پیشین
۱۳۹۵	زرنندی و معدنی	شایسته‌سالاری، صداقت و شفافیت، ضابطه‌مندی و قانون‌گرایی	
۱۳۹۳	طالقانی، طباطبایی، غفاری	ویژگی‌های شخصیتی متناسب	
۱۳۹۰	امیرپناهی	شفافیت و پاسخ‌گویی	
۱۳۸۸	قادری	شایسته‌سالاری، عدم تبعیض، عدم پیچیدگی قوانین	
۱۳۸۷	طبری و محمدی	عدم وابستگی افراد به طبقه، گروه یا حزب معین، انگیزه کافی برای کارکنان دولتی، جذابیت سازمان‌های اداری، نظام شایستگی، عدم سفارش مقامات با نفوذ، عدم وابستگی به مراتب عالی سازمان و مقامات سیاسی در استخدام‌ها	
۲۰۱۵	چن	فرایندهای استخدامی عادلانه و شفاف	پژوهش‌های پیشین
۲۰۱۴	آنتوناکاس	شایسته‌سالاری	
۲۰۱۴	ون ^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 رابینز	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	
۲۰۰۵	لی، اشتون و دی وریس	صداقت و وجدان، ویژگی‌های شخصیتی مرتبط با رفتارهای کاری سالم	
۲۰۰۴	آشور	میزان تحقق استانداردهای قانونی و اخلاقی	
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	کلینگارد	آزمون‌های صداقت	

با بررسی ادبیات موضوع می‌توان دریافت پژوهش‌هایی که به بررسی نقش سیستم مدیریت منابع انسانی در مسئله فساد و سلامت اداری پرداخته‌اند، اغلب به بیان رابطه علی و معلولی میان تأمین نیرو و فساد و سلامت اداری اکتفا کرده و به ویژگی‌های مطلوب نظام تأمین منابع انسانی در جهت ارتقای سلامت اداری و پیشگیری از فساد، آن‌طور که باید توجه نکرده‌اند و بررسی‌های بیشتری نیاز دارند که در پژوهش حاضر بدان پرداخته شده است. از سوی دیگر، اغلب پژوهش‌های موجود در حوزه منابع انسانی و سلامت و فساد اداری به لحاظ روش‌شناسی، در قالب رویکردهای کمی انجام شده‌اند و جای خالی پژوهش‌های کیفی، مشهود است که پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی، به سهم‌افزایی در ادبیات موجود پرداخته است. به‌طور کلی بررسی ادبیات موجود نشان می‌دهد پژوهشی وجود ندارد که به‌صورت جامع به بیان مؤلفه‌های مطلوب نظام تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت اداری پرداخته باشد؛ بنابراین با توجه به این موارد، در پژوهش حاضر به دنبال این هستیم که به‌صورت دقیق و جامع، مؤلفه‌های سیستم تأمین منابع انسانی را در راستای ارتقای سلامت اداری شناسایی کنیم.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی انجام شده است. پژوهش کیفی عموماً به هر نوع پژوهشی اطلاق می‌شود که یافته‌های آن از طریق فرایندهای آماری و با مقاصد کمی‌سازی به‌دست نیامده باشد (محمدپور، ۱۳۹۲/۱۳۹۰: ۹۳). به نقل از اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸ و کوربین و اشتراوس، ۲۰۰۸) و محقق اطلاعات خود را با ارجاع به عقاید، ارزش‌ها و رفتارها، در بستر اجتماعی دست‌نخورده به‌دست می‌آورد (محمدپور، ۱۳۹۲/۱۳۹۰: ۹۴). به نقل از دنزین و لینکلن، ۱۹۹۴: ۲ و کراسول، ۱۹۹۸: ۱۵). اغلب روش‌شناسان کیفی به‌جای استفاده از واژگان روایی و پایایی که به‌طور اساسی و از لحاظ فلسفی در پارادایم کمی ریشه دارند، از معیار قابلیت اعتماد برای ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی، استفاده می‌کنند. در پژوهش حاضر برای اعتبارسنجی یافته‌ها از چهار معیار گوبا و لینکلن^۱ (۱۹۸۵)، شامل اعتبارپذیری^۲، تعمیم‌پذیری^۳، اطمینان‌پذیری^۴ و تأییدپذیری^۵، استفاده شده است (کرسول و میلر^۶، ۲۰۰۰ به نقل از لینکلن و گوبا^۷، ۱۹۸۵). برای ارزیابی اعتبارپذیری نیز، از روش بازخور اعضا^۸ استفاده شده است؛ به‌گونه‌ای که نتایج و یافته‌های پژوهش در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و آنها صحت یافته‌ها و تفسیرها را تأیید کردند. برای ارزیابی تعمیم‌پذیری، پژوهشگران به شرح فرایند پژوهش از نمونه‌گیری تا تفسیر یافته‌ها پرداخته و نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها را به‌عنوان مصادیقی ارائه کردند، به‌نحوی که خواننده بتواند انتقال‌پذیری آن را ارزیابی کند. همچنین برای بررسی اطمینان‌پذیری از نتایج، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها تحت نظارت چند تن از اساتید حوزه مدیریت انجام گرفت و در نهایت برای ارزیابی تأییدپذیری نتایج، یافته‌های پژوهش در اختیار اساتید مذکور قرار داده شد و توسط ایشان به تأیید رسید.

جامعه آماری پژوهش حاضر، مدیران و متخصصان سازمان اداری و استخدامی کشور هستند. فعالیت‌های سازمان

1. Guba & Lincoln
3. Transferability
5. Confirmability
7. Lincoln & Guba

2. Credibility
4. Dependability
6. Creswell & Miller
8. Member checking

امور اداری و استخدامی کشور عبارت‌اند از: سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، راهبری و مدیریت، هماهنگی و نظارت بر وظایف مربوط به امور اداری و استخدامی در سطح کشور، به‌خصوص در بخش دولتی؛ طراحی، بهینه‌سازی و استقرار نظام‌های اداری و مدیریتی مورد نیاز برای تحقق برنامه‌های توسعه با همکاری سازمان برنامه و بودجه کشور؛ تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مربوط به حوزه اداری و استخدامی کشور و نظارت بر حسن اجرای آنها. همچنین، روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر از نوع نمونه‌گیری هدفمند است. گاهی ضرورت دارد که اطلاعات را از افراد خاص به‌دست آوریم، یعنی افرادی که قادرند اطلاعات مطلوبی ارائه دهند؛ زیرا یا آنها تنها کسانی هستند که می‌توانند اطلاعات لازم را بدهند یا افرادی هستند که با معیار خاص مدنظر پژوهشگر تناسب دارند (اوما سکاران، ۱۳۹۰: ۳۰۹-۳۱۰). به‌منظور تعیین مؤلفه‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری، از روش تحلیل تم برای تحلیل داده‌های به‌دست آمده استفاده شده است. تحلیل تم، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. مضمون یا تم، مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و سؤال‌های تحقیق است و تا حدی، معنا و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد. مراحل تحلیل تم عبارت‌اند از (براون و کلارک^۱، ۲۰۰۶ به نقل از ابویی اردکان، لبافی، آذرپور و جلال‌پور، ۱۳۹۳):

۱. آشنایی با داده‌ها: برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود، لازم است که تا اندازه‌ای خود را در آنها غوطه‌ور سازد. غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن فعالانه داده‌ها (جست‌وجوی معانی و الگوها) است.
۲. ایجاد کدهای اولیه: این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌هاست. کدها یکی از ویژگی‌های داده‌ها را که برای تحلیلگر جالب به‌نظر می‌رسد، معرفی می‌کنند. کدگذاری را می‌توان به‌صورت دستی یا از طریق برنامه‌های نرم‌افزاری انجام داد. در این مرحله، ۳۲۲ کد اولیه از مصاحبه‌ها استخراج شد.
۳. جست‌وجوی مفاهیم: که شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب مفاهیم و مرتب‌کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب مفاهیم مشخص است. در این مرحله، ۶۷ مفهوم اصلی از کدها استخراج شد.
۴. شکل‌گیری تم‌های فرعی: که شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌هاست. مرحله اول بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است و در مرحله دوم اعتبار تم‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. این مرحله به استخراج ۱۶ تم فرعی از مفاهیم به‌دست آمده انجامید.
۵. تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی: در این مرحله، محقق تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه داده، تعریف کرده و به بازبینی مجدد آنها می‌پردازد، سپس داده‌های داخل آنها را تحلیل می‌کند. در این مرحله، پژوهشگران به ۶ تم اصلی دست یافتند.
۶. تهیه گزارش: این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است.

جدول ۲. کدهای مستخرج از مصاحبه شماره ۲

<ul style="list-style-type: none"> • خودداری از اعطای اختیارات بیش از حد • اطلاع‌رسانی دقیق مراحل تأمین نیرو • تنظیم و تدوین دقیق شرح شغل • تخصیص زمان یکسان به متقاضیان • رعایت امانت‌داری در فرایند استخدام • دستورالعمل‌های مدون • فرصت برابر برای استخدام و ارتقا • تقسیم و تخصیص عادلانه وظایف • تعارض سازنده دیدگاه‌ها • پیگیری حقوق متقاضیان استخدام • بررسی عملکرد حرفه‌ای و اخلاقی داوطلبان 	<ul style="list-style-type: none"> • ارائه گزارش درباره فرایندها، فعالیت‌ها و عملکردها • مشخص کردن منطق و رویه انجام کار • رفع ابهام نحوه انجام کارها و فعالیت‌ها • منطقی کردن انتظارات از افراد در تدوین شرح مشاغل • تفویض اختیار و قدرت • عدالت در برخورد با افراد • کارمندیابی و انتخاب صحیح • دقیق و حساس بودن در نحوه انتخاب افراد • عدم پنهان کاری در اجرای فرایندها • نوشتن فرایند انجام امور • تهیه گزارش درباره فرایند انجام امور • کاستن از حجم قوانین
---	--

پس از انجام ۱۹ مصاحبه، پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که کدها به حد اشباع نظری رسیده‌اند؛ بدین معنا که پاسخ‌ها تکراری شده و داده جدیدی یافت نشد. سؤال‌های مطرح‌شده در مصاحبه به شرح زیر بودند:

۱. واحدهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی برای ارتقای سلامت اداری چه اقداماتی را در حوزه تأمین منابع انسانی انجام می‌دهند؟

۲. در زیرسیستم تأمین منابع انسانی، چه عوامل مؤثری موجب می‌شوند که سلامت اداری کاهش یابد؟

۳. سلامت اداری و زیرسیستم تأمین منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با چه محدودیت‌هایی مواجه‌اند؟

۴. برای بهبود زیرسیستم تأمین منابع انسانی در جهت ارتقای سلامت اداری، چه مواردی را پیشنهاد می‌کنید؟

برای سنجش پایایی مصاحبه‌ها از روش پایایی بازآزمایی و روش توافق درون موضوعی استفاده شده است. برای محاسبه پایایی بازآزمون، سه مصاحبه انتخاب شد و با فاصله دو هفته پس از کدگذاری اولیه، پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام شده، ۸۸ درصد به دست آمد که چون از ۶۰ درصد بیشتر است، پایایی مصاحبه‌ها تأیید می‌شود (واله، ۱۹۹۶). همچنین برای محاسبه پایایی مصاحبه به روش توافق درون موضوعی، از یک دانشجوی مقطع دکتری درخواست شد که به عنوان پژوهشگر همکار، سه مصاحبه را کدگذاری کند. پایایی مصاحبه‌ها به روش توافق درون موضوعی در این تحقیق برابر با ۸۳ درصد بود و با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری تأیید می‌شود و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه‌ها مطلوب است (واله، ۱۹۹۶).

یافته‌های پژوهش

مؤلفه‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری در قالب ۶ تم اصلی، ۱۶ تم فرعی و ۶۷ مفهوم در جدول ۳ ارائه شده است که در ادامه به تشریح آنها می‌پردازیم.

جدول ۳. مفاهیم، تم‌های فرعی و تم‌های اصلی

کد	دسته‌های مفهومی	تم فرعی	تم اصلی
(۱-۵، ۲-۱۱، ۴-۱۳، ۹-۱۱، ۱۲-۹، ۱۵-۱، ۱۸-۲)	شفاف‌سازی قوانین، مقررات و رویه‌های تأمین نیرو برای به حداقل رساندن امکان تفسیر به‌رأی	شفاف‌سازی مقررات، اقدامات و رویه‌ها	شفافیت
(۸-۸، ۱۳-۵، ۱۶-۳، ۱۷-۷، ۱۹-۱۶)	مشخص و دقیق بودن وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات در شرح مشاغل		
(۱-۲۳، ۲-۱۲، ۴-۳، ۱۴-۷، ۱۹-۱۲، ۱۹-۱۳)	درک‌پذیر و بی‌ابهام بودن مقررات و رویه‌های تأمین نیرو		
(۱-۶، ۲-۱۳، ۴-۲۷، ۱۰-۵، ۱۴-۶)	مشخص بودن منطق و مبنای تصمیمات و اقدامات مربوط به فرایند تأمین نیرو		
(۳-۶، ۶-۴، ۷-۶، ۷-۷، ۹-۳۸، ۱۱-۱۳)	عدم پنهان‌کاری در اجرای رویه‌ها و اقدامات مربوط به فرایند تأمین نیرو		
(۴-۷، ۹-۷، ۱۵-۱۲)	دقیق و مشخص بودن مسیر شغلی افراد		
(۴-۱۸، ۸-۲، ۱۹-۳)	تعیین دقیق الزامات شغلی در آگهی اعلان شغل		
(۳-۱، ۵-۴، ۱۳-۲، ۱۴-۹، ۱۶-۱۲، ۱۹-۶، ۱۹-۷)	تعریف دقیق و ابهام‌زدایی معیارها و شاخص‌های انتخاب متقاضیان استخدام	اطلاع‌رسانی مقررات، اقدامات و رویه‌ها	شفافیت
(۲-۱۸، ۶-۱۵، ۱۰-۱۷، ۱۷-۸، ۱۸-۱۳، ۱۹-۲۷)	الکترونیکی کردن تمام مکاتبات اداری و نتایج مربوطه		
(۱-۳، ۷-۳، ۹-۵، ۱۳-۸)	اطلاع‌رسانی و ابلاغ قوانین، مقررات و رویه‌های تأمین نیرو و تغییرات و اصلاحات مربوطه	اطلاع‌رسانی مقررات، اقدامات و رویه‌ها	شفافیت
(۲-۸، ۱۱-۳۵، ۱۲-۱۷، ۱۵-۴، ۱۰-۲۵)	اطلاع‌رسانی و گزارش‌دهی در خصوص تصمیمات، اقدامات و فعالیت‌های مربوط به فرایند تأمین نیرو		
(۴-۱۷، ۸-۱۱، ۸-۱۲)	اعلان شغل همگانی		
(۴-۲۰، ۸-۲۲، ۸-۲۳)	اطلاع‌رسانی دقیق زمان‌بندی و مراحل فرایند تأمین نیرو		
(۶-۸، ۸-۴، ۱۳-۱۰، ۱۷-۱۷)	اطلاع‌رسانی دقیق نمرات و نتایج آزمون به متقاضیان استخدام		
(۳-۸، ۵-۱۰، ۱۱-۱)	مکتوب‌کردن سؤالات مصاحبه و قرار دادن آنها در اختیار مصاحبه‌گران	مستندسازی اقدامات و رویه‌ها	شفافیت
(۳-۱۱، ۶-۲۰، ۹-۳۶، ۱۱-۲، ۱۹-۱)	مستندسازی تصمیمات، اقدامات و رویه‌های فرایند تأمین نیرو		
(۱-۷، ۳-۳، ۴-۱۲، ۷-۱۵، ۷-۱۶، ۱۰-۳۴، ۱۲-۲، ۱۳-۳، ۱۶-۷)	مسئولیت‌پذیری مدیران و تصمیم‌گیرندگان در قبال تصمیمات و اقدامات مربوط به تأمین منابع انسانی	مسئولیت‌پذیری در قبال اقدامات	دین‌گرایی
(۶-۱۲، ۸-۱۵، ۱۴-۱۱)	اخذ تعهد کتبی از ارزیاب‌ها و تصمیم‌گیرندگان در خصوص عدم پارتی‌بازی در فرایند استخدام		
(۴-۸، ۹-۱۰، ۱۳-۹)	تشریح علل مردودی به مردودشدگان آزمون استخدامی	توجیه‌پذیری اقدامات	دین‌گرایی
(۴-۹، ۹-۹، ۱۲-۳۴، ۱۳-۱۲، ۱۷-۴)	پاسخ به سؤالات و ابهامات متقاضیان استخدام		
(۲-۴، ۳-۷، ۷-۹، ۱۹-۴)	الزام مدیران و تصمیم‌گیرندگان به ارائه دلایل انتخاب افراد از میان متقاضیان استخدام		

ادامه جدول ۳

کد	دسته‌های مفهومی	تم فرعی	تم اصلی
(۱-۱۹، ۱۲-۱۲، ۱۸-۱۰، ۱۹-۱۸)	رقابتی و چالشی بودن فرایند تأمین نیرو	شایسته‌شناسی	شایسته‌سنجی
(۱۱-۲۰، ۱۷-۱۵)	تخصیص سهمیه استخدامی به فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های معتبر		
(۸-۱۶، ۱۳-۱۱، ۱۵-۱۰)	تدوین شرایط احراز شغل به صورت دقیق و حرفه‌ای	شایسته‌سنجی	
(۴-۲۶، ۸-۳۰)	استفاده از مشاوران حرفه‌ای در تدوین شرح مشاغل و شرایط احراز شغل		
(۳-۱۸، ۹-۲۹، ۱۰-۲۰، ۱۸-۱۵)	تعیین وظایف و اهداف شغلی متناسب با مسئولیت و اختیار افراد		
(۱-۲۵، ۴-۳۴، ۶-۲۳، ۹-۲۷، ۱۱-۲۸، ۱۲-۱۴، ۱۵-۱۶، ۱۶-۲۵، ۱۹-۱۷)	احصا و استفاده از ارزش‌های ذی‌نفعان در انتخاب و استخدام افراد		
(۳-۲۹، ۶-۲۷، ۷-۲۰، ۸-۳۵، ۱۰-۱۵، ۱۱-۲۴، ۱۴-۱۲، ۱۸-۲۷)	شناسایی و تدوین معیارهای استخدام منحصر به بخش دولتی		
(۴-۳۱، ۷-۱۷، ۸-۲۷، ۱۱-۱۸، ۱۳-۲۱، ۱۴-۲۰)	احصا و عملیاتی کردن معیارهای شایستگی در استخدام افراد		
(۲-۱۰، ۳-۱۷، ۵-۱۴، ۱۵-۶، ۱۸-۸)	استفاده از کدهای رفتاری موجود در منشور اخلاقی - رفتاری سازمان در ارزیابی و استخدام افراد		
(۶-۱۶، ۸-۱، ۱۸-۶، ۱۹-۸)	لزوم برگزاری آزمون و مصاحبه استاندارد برای استخدام	شایسته‌گزینی	
(۵-۹، ۸-۱۳، ۱۲-۶، ۱۵-۳۵)	انتخاب متقاضیان استخدام صرفاً بر اساس شرایط احراز شغل		
(۴-۲۳، ۸-۱۸، ۱۸-۱۷، ۱۹-۲۲)	استفاده از روش‌ها، معیارها و فنون حرفه‌ای - ترکیبی برای انتخاب و استخدام افراد		
(۱-۱۵، ۲-۱۷، ۷-۱۴، ۸-۲۴، ۱۵-۱۷)	بهره‌بردن از مصاحبه‌گران و ارزیابان حرفه‌ای در جلسات ارزیابی متقاضیان استخدام		
(۷-۱۹، ۱۸-۱۶)	استفاده از فنون تصمیم‌گیری و ارزیابی گروهی در جلسات ارزیابی متقاضیان استخدام		
(۴-۲۵، ۸-۲۹)	بهره‌بردن از متخصصان روان‌شناسی در مصاحبه‌های ارزیابی متقاضیان استخدام		
(۱۰-۱، ۱۴-۵، ۱۵-۸، ۱۶-۲۲، ۱۸-۱۱)	جاری‌سازی ارزش‌های اخلاقی در همه مراحل فرایند تأمین نیرو		
(۱-۱۳، ۵-۲۳، ۹-۸، ۱۰-۱۱)	بهره‌بردن از متخصصان علم اخلاق در مصاحبه‌های ارزیابی متقاضیان استخدام		
(۲-۷، ۳-۹، ۵-۱، ۱۰-۶، ۱۱-۸، ۱۳-۶، ۱۶-۲)	ساختاریافتگی و استاندارد بودن اقدامات و رویه‌های تأمین نیرو		
(۱-۳۳، ۵-۲۰، ۷-۲۲، ۱۱-۱۲، ۱۷-۲۴، ۱۸-۲۰)	ثبات رویه در اجرای مراحل تأمین نیرو		
(۳-۱۴، ۹-۲۰، ۱۳-۳۱، ۱۵-۲۳)	رعایت اصل تناسب شغل - شاغل در گزینش متقاضیان استخدام	شایسته‌گماری	
(۳-۲۳، ۴-۱۶، ۶-۱۸، ۱۶-۱۱)	دقت و حساسیت بیشتر در انتخاب پست‌های مهم‌تر		
(۳-۲۴، ۴-۱۹، ۸-۲۰)	عدم استخدام مجدد افراد فاسد یا دارای سوءسابقه سنگین		

ادامه جدول ۳

کد	دسته‌های مفهومی	تم فرعی	تم اصلی	
(۱-۸, ۳-۲, ۶-۲, ۱۲-۷, ۱۳-۱, ۱۵-۷, ۱۷-۹, ۱۸-۵)	غیرسلیقه‌ای و غیرشخصی بودن تصمیمات مربوط به فرایند تأمین نیرو	رویه‌های منصفانه	عدالت محوری	
(۱-۱۱, ۲-۹, ۷-۲, ۱۱-۹, ۱۹-۵)	احتراز از ذهنیت‌گرایی در تصمیمات مربوط به استخدام			
(۴-۱۵, ۶-۳, ۱۲-۳۱, ۱۳-۴, ۱۵-۳, ۱۸-۷, ۱۹-۲)	توجه هم‌زمان به ضعف‌ها و قوت‌های افراد در فرایند ارزیابی و انتخاب			
(۳-۱۰, ۷-۱۳, ۸-۱۰, ۱۰-۳۹, ۱۲-۳)	ایجاد فرصت برابر برای استخدام	عدم تبعیض در رویه‌ها		
(۲-۱, ۵-۶, ۷-۵, ۸-۱۷, ۱۲-۱۱, ۱۶-۱۵, ۱۸-۳, ۱۹-۵)	اعمال یکسان معیارهای استخدام برای همه متقاضیان			
(۶-۷, ۸-۳)	تخصیص زمان یکسان به متقاضیان استخدام			
(۶-۹, ۸-۶)	استفاده از سؤالات یکسان برای ارزیابی متقاضیان			
(۸-۹, ۱۴-۸, ۱۹-۱۱)	استفاده از مصاحبه‌گران یکسان برای مصاحبه متقاضیان	عدم پارتی‌بازی در رویه‌ها		
(۱-۱, ۳-۴, ۴-۲, ۷-۴, ۱۱-۳, ۱۲-۸, ۱۵-۱۳, ۱۷-۲)	جایگزینی ضوابط به‌جای روابط در فرایند تأمین نیرو			
(۱-۴, ۳-۵, ۴-۵, ۶-۱, ۷-۸, ۱۰-۳, ۱۱-۵, ۱۶-۱۰)	ممانعت از اعمال نفوذ مقامات سیاسی و... در فرایند تأمین نیرو			
(۶-۱۰, ۸-۱۴, ۱۴-۱۰, ۱۹-۱۴)	عدم حضور و اعمال نظر خویشاوندان متقاضیان استخدام در جلسات مصاحبه و ارزیابی	تبعیت رویه‌ها از قوانین	قانون محوری	
(۲-۳۰, ۵-۱۶, ۶-۳۶, ۷-۱۸, ۱۱-۳۱, ۱۳-۱۳, ۱۸-۲۲)	انطباق مقررات و رویه‌های تأمین نیرو با قوانین			
(۲-۲۹, ۳-۱۵, ۶-۳۷, ۱۱-۲۹)	به‌روزرسانی مقررات و رویه‌های استخدام مطابق با قوانین			
(۱۶-۴۳, ۱۸-۲۳, ۱۹-۴۰)	حذف مقررات نامعقول مربوط به فرایند تأمین نیرو			
(۲-۱۴, ۵-۳۶, ۱۴-۳۰)	کاستن از حجم و پیچیدگی مقررات مربوط به فرایند تأمین نیرو			
(۱۰-۱۶, ۱۱-۲۷, ۱۵-۱۴, ۱۷-۲۱, ۱۹-۳۳)	کاهش تشریفات زائد اداری و کاغذبازی در فرایند تأمین نیرو			
(۱-۲۸, ۵-۳۲, ۶-۱۷, ۹-۱۳, ۱۵-۱۱, ۱۶-۱۳, ۱۹-۲۴)	بازنگری و اصلاح مستمر فرایندها و رویه‌های مربوط به تأمین نیرو	عدم تمرکز در تصمیم‌گیری	کنترل داخلی	
(۱-۲۱, ۳-۳۴, ۴-۲۱, ۶-۱۹, ۱۱-۱۴, ۱۲-۲۱, ۱۵-۲۸, ۱۶-۱۴, ۱۷-۳۸)	استقرار نظام غیرمتمرکز تصمیم‌گیری در رویه‌ها و اقدامات مربوط به فرایند تأمین نیرو			
(۳-۱۹, ۶-۳۱, ۷-۲۴, ۱۱-۱۶, ۱۲-۳۰, ۱۷-۱۳, ۱۸-۳۵, ۱۹-۲۱)	تعیین حدود اختیارات منطقی و خودداری از اعطای اختیارات بیش از حد به تصمیم‌گیرندگان در فرایند تأمین نیرو			
(۴-۴, ۸-۵, ۱۶-۵, ۱۸-۴)	توزیع قانونی اختیارات میان مدیران			
(۳-۲۱, ۵-۱۷, ۹-۳۱, ۱۰-۱۸, ۱۲-۱۵, ۱۵-۱۵, ۱۷-۲۷, ۱۸-۱۴, ۱۹-۲۵)	شناسایی گلوگاه‌ها و نقاط مفسده‌خیز در فرایند تأمین نیرو			
(۴-۲۴, ۸-۲۶)	ضبط ویدیوئی جلسات مصاحبه استخدامی			رویه‌های کنترلی و پیشگیرانه
(۱۱-۱۱, ۱۶-۶)	رعایت امانت‌داری و اصل محرمانگی در کلیه مراحل تأمین نیرو			
(۹-۴۳, ۹-۴۴)	سپردن وظایف و مشاغل حساس به بیش از یک نفر			

شفافیت

این تم اصلی مشتمل بر سه تم فرعی است که عبارت‌اند از: شفاف‌سازی مقررات، اقدامات و رویه‌ها، اطلاع‌رسانی مقررات، اقدامات و رویه‌ها و مستندسازی اقدامات و رویه‌ها.

شفاف‌سازی مقررات، اقدامات و رویه‌ها

مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که عدم شفافیت، پنهان‌کاری و ابهام در مقررات و رویه‌ها در سیستم تأمین منابع انسانی می‌تواند سلامت نظام اداری را خدشه‌دار کند؛ از این رو مقررات و رویه‌های تأمین منابع انسانی بایستی شفاف باشند تا امکان سوءاستفاده و فساد برای افراد فراهم نشود. به نقل قول‌های زیر توجه کنید:

«... قوانین و مقررات استخدامی بایستی شفاف‌سازی بشن تا کسی نتونه اون‌ها رو به سلیقه و دلخواه خودش تفسیر کنه...»

«... به نظرم یه مشکل اصلی که ما تو خیلی از سازمان‌ها مون داریم این که اصلاً شرح وظایف درست و حسابی برای شغل‌ها وجود نداره و اونایی هم که هستن خیلی کلی و مبهم هستن و این دو تا پیامد خطرناک داره؛ یکی اینکه شاغل واقعا نمی‌دونه چه مسؤولیت‌هایی تو شغلش داره و چه کارایی به عهده اون هستش که باید انجام بده و وقتی دچار مشکل می‌شه ادعا می‌کنه که من اصلاً نمی‌دونستم فلان کار به عهده منه! و دومین عیب که مهم‌ترم هستش این که افراد و خصوصاً مدیران رده بالا خودشون رو مستحق به دخالت در همه امور می‌دونن...»

«... وقتی قرار کسی رو استخدام کنیم، باید مشخص کنیم که شغلی که قرار اون فرد انجامش بده، چه الزامات و ویژگی‌هایی نیاز داره تا بر اساس اونا بتونیم متقاضیان رو بهتر و کارشناسانه‌تر ارزیابی کنیم... که این الزامات نهایتاً باید تو آگهی استخدامی دقیق ذکر بشن تا طرف بدونه اصلاً می‌تونه این شغل رو به عهده بگیره و اینکه آیا واقعا علاقه و توان انجام اون شغل رو داره؟...»

«... آگهی اعلان شغل و شرایطی که برای جذب و استخدام استفاده می‌شه باید خیلی شفاف و حرفه‌ای تدوین بشن تا از طرفی جلوی ابهام و سوءاستفاده گرفته بشه و از طرف دیگه، واقعا افراد متخصص و لایق امکان ورود به سازمان رو پیدا کنن...»

اطلاع‌رسانی مقررات، اقدامات و رویه‌ها

به اعتقاد مصاحبه‌شوندگان، همه قوانین، مقررات و رویه‌های استخدامی و تغییرات آنها بایستی به صورت کامل و دقیق به اطلاع متقاضیان استخدام برسد؛ چراکه ابهام و عدم شفافیت در رویه‌های استخدامی راه را برای سوءاستفاده و فساد استخدامی می‌گشاید. همچنین در خصوص اقدام‌ها و فعالیت‌هایی که در حوزه استخدامی در سازمان‌های دولتی انجام می‌شود، بایستی گزارش‌های کاملی تهیه و به اطلاع همه برسد تا شفافیت عملکردی از این طریق نیز حاصل شود. به نقل قول‌های زیر توجه کنید:

«...واحد منابع انسانی باید هر ساله یه گزارش کامل و دقیق از جذب و استخدام کارکنان جدیدالورود ارائه کنه،

اعم از اینکه کارکنان جدید از چه طریقی و با چه پروسه‌ای جذب سازمان شدن تا عملکرد و اطلاعات برای همه روشن بشه... این کار ثابت می‌کنه که هیچ چیز مبهمی در پروسه استخدام وجود نداره...»

«... خیلی وقتا فساد جایی اتفاق می‌افته که قوانین و مقررات مربوطه در دسترس نیستن و متأسفانه بیشتر اوقات این کار عمدی اتفاق می‌افته؛ یعنی افراد فاسد و متخلفی که دنبال پارتنری بازی هستن، نه تنها تمایلی به در دسترس قرار دادن مقررات ندارن بلکه دنبال گم و گور کردن اونا هم هستن!... لذا همه مقررات و دستورالعمل‌های استخدام باید در دسترس باشن...»

«...وقتی کسی تو آزمون استخدامی سازمان دولتی شرکت می‌کنه باید نتیجه و نمره آزمونش و اینکه اصلاً چه جور محاسبه شده به اطلاعش برسه تا جای سؤال برای کسی باقی نمونه...اینکه به فردی فقط گفته می‌شه تو مصاحبه مردود شده و هیچ نمره و بازخوری نمی‌گیره، فقط راه رو برای سوءاستفاده باز می‌کنه...»

مستندسازی اقدامات و رویه‌ها

به اعتقاد مصاحبه‌شوندگان، وجود مستندات شفاف در حوزه استخدام و تأمین نیرو، برای استقرار و ارتقای سلامت اداری لازم است؛ چرا که عملکرد شفاف و جلوگیری از سوءاستفاده، به مدارک، رویه‌ها و مستندات شفاف نیاز دارد. به نقل قول‌های زیر توجه کنید:

«...وقتی مصاحبه‌گر داره متقاضی استخدام رو مصاحبه می‌کنه بایستی تو چارچوب مشخصی این مصاحبه رو انجام بده، نه اینکه سؤالای سلیقه‌ای و غیرکارشناسی بپرسه؛ لذا میشه سؤالای مصاحبه رو از قبل با یه تیم کارشناسی بررسی کرد و اونا رو مکتوب کرد و داد به مصاحبه‌گرا تا از متقاضیا بپرسن...»

«... یکی از دلایلی که بعضی مدیرا از اتوماسیون استفاده نمی‌کنن و دوست دارن سراغ کاغذبازی برن، این که نامه‌ها و پرونده کاغذی رو راحت‌تر می‌شه از بین برد، اما امضایی که تو اتوماسیون پای نامه زده بشه دیگه قابل پاک کردن نیست، لذا باید همه مدیرایی که تو تصمیم‌گیری نقش دارن رو ملزم کرد که مکاتباتشون رو الکترونیکی کنن تا راه دررو نداشته باشن...»

پاسخ‌گویی

این تم اصلی مشتمل بر دو تم فرعی است که عبارت‌اند از: مسئولیت‌پذیری در قبال اقدامات و توجیه‌پذیری اقدامات.

مسئولیت‌پذیری در قبال اقدامات

مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که مدیران و تصمیم‌گیرندگان حوزه استخدام و تأمین نیرو باید مسئولیت اقدامات و عملکردشان را بپذیرند و این مسئولیت‌پذیری برای تحقق و ارتقای سلامت اداری لازم است؛ زیرا پیامدها و تبعات تصمیمات مرتبط با نظام تأمین نیرو برای عملکرد مطلوب سازمان از اهمیت وافری برخوردار است. به نقل قول‌های زیر توجه کنید:

«...به نظرم ما هم می‌تونیم مثل بعضی سازمان‌های خارجی به تعهد کتبی از مصاحبه‌کننده و افرادی که تو استخدام متقاضیان دخیل هستن بگیریم مبنی بر اینکه هیچ رابطه خویشاوندی با متقاضی‌ها ندارن و اگه بعداً خلاف این محرز شد، بایستی اون فرد یا مدیر بازخواست بشه... این تعهد کتبی تا حدودی می‌تونه جلوی پارتی بازی رو بگیره...»

توجیه‌پذیری اقدامات

بنا بر اعتقاد مصاحبه‌شوندگان، اقدامات مربوط به فرایند تأمین منابع انسانی بایستی توجیه‌پذیر و قابل دفاع باشند تا همه از صحت و سقم فرایند اطمینان حاصل کنند؛ چرا که اگر توجیه منطقی در خصوص استخدام افراد وجود نداشته باشد، راه برای سوءاستفاده افراد ذی‌نفوذ و فاسد به‌منظور پارتی‌بازی و استخدام بی‌ضابطه گشوده خواهد شد. به نقل قول‌های زیر توجه کنید:

«... اینکه یه متقاضی استخدام که تو مرحله اول آزمون استخدامی قبول و تو مرحله مصاحبه مردود شده باید و حق داره بدون که چرا قبول نشده و نمره اون چند بوده و اونایی که قبول شدن با چه نمره و معیارهایی قبول شدن...»

«... باید از مدیران و کسانی که تو استخدام افراد دخیل هستن خواسته بشه که دلیل و منطقی که بر مبنای اون، فرد قبول شده رو انتخاب کردن، توضیح بدن و البته اگه تعداد نفرات زیاد باشه می‌شه این کار رو رندومی کرد و از مدیرا خواست تا مبنای تصمیم‌گیرشون رو توجیه منطقی کنن...»

شایسته‌سالاری

این تم اصلی مشتمل بر چهار تم فرعی است که عبارت‌اند از: شایسته‌شناسی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی و شایسته‌گماری.

شایسته‌شناسی

شایسته‌شناسی، محوری در فرایند جذب نیروهای سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود و در این مرحله سازمان‌ها باید از مؤثرترین روش اطلاع‌رسانی و کارآمدترین روش جست‌وجو و به شیوه‌ای انگیزاننده برای یافتن افراد شایسته بالقوه بهره‌گیرند (ایبلی، ۱۳۸۵). مصاحبه‌شوندگان بر این باور بودند که گام اول در جذب منابع انسانی سالم و جلوگیری از ورود افراد فاسد به سیستم، شناخت و جذب نیروهای شایسته است. به نقل قول‌های زیر توجه کنید:

«... سازمان سالم رو افراد سالم می‌سازن و اگه در بحث استخدام، آدمای سالم وارد سازمان نشن مشخصاً نظام اداری سالمی نخواهیم داشت. لذا همون اول کار ما باید مشخص کنیم که شایستگی چیه و آدمای شایسته رو جذب و استخدام کنیم...»

«... اگه ما بخواهیم نیروی انسانی سالم و به اصطلاح شایسته وارد سازمان کنیم، بایستی یه آزمون رقابتی داشته باشیم که واقعاً آدمای قوی بتونن خودشون رو نشون بدن و ضعیفاً تو همون مرحله اول حذف بشن. تو سال‌های

اخیر به لحاظ برگزاری آزمون استخدامی فراگیر توسط سازمان سنجش، این مهم تا حدود زیادی اتفاق افتاده که البته باید تقویت و بهتر هم بشه...»

«... یه مشکل اساسی که تو جذب سازمان‌های دولتی وجود داره این که آدمای قوی از لحاظ علمی، چندان تمایلی به ورود به این سازمان‌ها ندارن که حالا دلایل خودش رو داره، ولی خب به نظرم بایستی یه سهمیه‌ای برای جذب از فارغ التحصیلان دانشگاه‌های تراز اول تخصیص داده بشه تا آدمای قوی از لحاظ علمی وارد بدنه دولت بشن...»

شایسته‌سنجی

به کار بردن شاخص‌های عمومی و تخصصی در شناسایی متقاضیان به صورت بررسی‌های موردی، آزمون‌های شناسایی و مصاحبه‌های ساختارمند را شایسته‌سنجی گویند. توجه کافی به اعتبار معیارهای سنجش در این مرحله حائز اهمیت فراوان است (شیخ اسمعیلی، حسنی و نرگسی، ۱۳۹۱). مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که آزمون‌ها و معیارهایی که برای جذب منابع انسانی در سازمان‌های دولتی استفاده می‌شوند، بایستی همسو با معیارهای سلامت اداری باشند تا افرادی جذب سیستم شوند که هم تمایل و هم قدرت تحقق سلامت اداری را دارند. به نقل قول‌های زیر توجه کنید:

«...برای استخدام کسی که قرار تو یه سازمان دولتی مشغول به کار بشه باید حساس‌تر از استخدامی کسی باشه که می‌خواد بره تو یه شرکت خصوصی کار کنه؛ چرا که تو سازمان دولتی طرف شما، عموم مردم هستن و خب بیشتر تو چشمی، لذا بایستی اون ویژگی‌ها و خصوصیات اخلاقی و رفتاری که از نظر مردم مهم هستن مثل خوش اخلاقی و وجدان کاری و ... تو مصاحبه‌های استخدامی لحاظ بشن و صرفاً تمرکز روی علم و تخصص متقاضی نباشه...»

«...همه از شایستگی و شایسته‌سالاری صحبت می‌کنن، ولی واقعاً اینکه اصلاً شایستگی چیه و چه معیارهایی داره خصوصاً تو بخش دولتی، تا حدودی کلی و مبهم و لذا بایستی معیارهای شایستگی مشخص بشن و این معیارها استفاده هم بشن نه اینکه صرفاً رو کاغذ باقی بمونن...»

«...هر سازمانی یه منشور اخلاقی و رفتاری داره که به نظرم برای استخدام جدیدالورودها باید از شاخص‌های اون استفاده کرد تا ببینیم چقدر شخصیت اون‌ها به سازمان و اهداف سازمان می‌خوره...»

شایسته‌گزینی

تجزیه و تحلیل متقاضیان شناسایی شده و به کارگیری افراد شایسته در منصب درخور آنها را شایسته‌گزینی گویند (شیخ اسمعیلی و همکاران، ۱۳۹۱). مصاحبه‌کنندگان معتقد بودند که وجود نظام اداری سالم، مستلزم انتخاب متناسب افراد برای مشاغل سازمانی است، به گونه‌ای که افرادی شایسته برای مشاغل دولتی انتخاب شوند. به نقل قول‌های زیر توجه کنید:

«... روش‌هایی که برای ارزیابی داوطلبان استخدام استفاده می‌شن، باید به روز باشن و حرفه‌ای، بسنده کردن به روش‌های قدیمی و یکنواخت، خروجی مطلوبی نخواهد داشت...»

«... اینکه صرفاً به توان علمی آدما توجه بشه، اصلاً درست نیست؛ چرا که ممکن فرد از لحاظ تخصصی خیلی هم کاربلد باشه، اما از لحاظ اخلاقی و رفتاری مستعد فساد و تخلف هم باشه که اینجا استفاده از روان‌شناس‌ها می‌تونه تا حدود زیادی به ما کمک کنه تا بتونیم فرد رو از لحاظ رفتاری هم بسنجیم...»

شایسته‌گماری

شایسته‌گماری، استخدامی است مبتنی بر گماردن شایستگان در محل درخور که شامل سپردن وظایف متناسب به افراد شایسته به دور از منافع فردی و گروهی، باورها و ارزش‌های غیرطبیعی و تصوره‌های یکسونگرانه می‌شود (شیخ اسمعیلی و همکاران، ۱۳۹۱). مصاحبه‌گران بر این باور بودند که انتخاب شایسته افراد متناسب با مشاغل از الزامات سلامت نظام اداری است. به نقل قول‌های زیر توجه کنید:

«... فردی که قرار برای تصدی یه شغل انتخاب بشه باید ویژگی‌هایی داشته باشه که به‌خوبی قادر باشه شغل مورد نظر رو انجام بده و ویژگی‌های شخصیتی و تخصصی اون با شغل بخونه...»

«... بارها دیدیم و شنیدیم که فلان مدیری که قبلاً به اتهام فساد از یه سازمانی کنار گذاشته شده دوباره بعد یه مدت که آپها از آسیاب افتادن دوباره یه جای دیگه و حتی بهتر! استخدام شده و تازه دستش برای فساد بیشتر و بزرگ‌تر باز شده...»

عدالت‌محوری

این تم اصلی مشتمل بر سه تم فرعی است که عبارت‌اند از: رویه‌های منصفانه، عدم تبعیض در رویه‌ها و عدم پارتی‌بازی در رویه‌ها.

رویه‌های منصفانه

به اعتقاد مصاحبه‌شوندگان، ارزیابی و انتخاب منصفانه افراد بدون اعمال سلیق شخصی برای ورود بهترین منابع انسانی به سازمان لازم است. به نقل قول‌های زیر توجه کنید:

«... تا جایی که ممکن باید جلوی انتخاب‌های سلیقه‌ای رو گرفت که در این زمینه می‌شه از نظرات جمعی و گروهی استفاده کرد؛ چرا که بالطبع، نظر و ارزیابی گروهی، جلوی سوگیری و امکان اعمال سلیقه شخصی رو تا حدود زیادی می‌گیره...»

«... توی مصاحبه نباید تمرکز بشه رو نقاط ضعف افراد، بلکه باید نقاط مثبت و منفی با هم مد نظر قرار بگیرن... متأسفانه ما بیشتر تمرکز می‌کنیم رو نقاط ضعف افراد و ممکن یه نقطه ضعف که شاید هم چندان تأثیرگذار نباشه باعث بشه کلاً فرد رو از پروسه حذف کنیم...»

عدم تبعیض در رویه‌ها

از نگاه مصاحبه‌شوندگان، رویه‌های ارزیابی و استخدام باید برای همه متقاضیان بدون غرض‌ورزی و به دور از تبعیض اجرا شوند تا تصمیمات عادلانه‌ای حاصل شود. به نقل قول‌های زیر توجه کنید:

«... اینکه ما معیار و شاخص برای ارزیابی متقاضیان داشته باشیم لازم ولی کافی نیست؛ چرا که این معیارها رو باید در مورد همه به صورت عادلانه اعمال کنیم؛ چرا که اگر قرار باشه برا بعضیا سخت‌گیری بشه و برا بقیه خیلی راحت از روی یه سری مسائل و معیارها به سادگی بگذریم، اصلاً عادلانه نیست...»

«... برای اینکه فرایند آزمون و مصاحبه عادلانه برگزار بشه باید مصاحبه‌کننده‌ها هم ثابت باشن.. خب بعضی مصاحبه‌کننده‌ها ممکن سخت‌گیرتر از بقیه باشن، لذا نباید طوری بشه که برای بعضی متقاضیا مصاحبه‌کننده‌های آسون‌گیر بیفته و برای بعضیا سخت‌گیر... این طوری عدالت زیر پا گذاشته می‌شه...»

ممانعت از پارتی‌بازی در رویه‌ها

به زعم مصاحبه‌شوندگان، پارتی‌بازی آفت سلامت نظام اداری محسوب می‌شود و زمینه را برای ورود افراد فاسد فراهم می‌کند؛ از این رو مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی باید برای جلوگیری از پارتی‌بازی اهتمام بیشتری کند. به نقل قول‌های زیر توجه کنید:

«... کارمندی که با آزمون استخدامی و بدون پارتی‌بازی وارد سازمان بشه رو بهتر می‌شه مدیریت کرد تا کسی که با پارتی اومده تو؛ چرا که اگر مرتکب فساد بشه، همونی که یه روزی سفارشش کرده استخدامش کنن، حتماً بازم پشتش می‌ایسته و حمایتش می‌کنه تا خلاف و فسادش رو لاپوشونی کنن...»

«... افرادی که با روابط وارد سازمان می‌شن عمدتاً بعداً ناچارن درخواست‌های غیرقانونی کسایی که واسطه ورود اون‌ها به سازمان‌ها شدن رو برآورده کنن و به اصطلاح، لطف اون‌ها رو جبران کنن، لذا تا جایی که ممکن باید جلوی این طور استخدام‌ها گرفته بشه...»

قانون محوری

این تم اصلی مشتمل بر دو تم فرعی است که عبارت‌اند از: تبعیت رویه‌ها از قوانین و بازنگری و بهبود مقررات و رویه‌ها.

تبعیت رویه‌ها از قوانین

مصاحبه‌شوندگان بر این باور بودند که اقدامات مبتنی بر قانون، مانعی بزرگ بر سر راه فساد و از ملزومات ارتقای سلامت اداری است. به نقل قول‌های زیر توجه کنید:

«... مشکل عمده وقتی اتفاق می‌افته که قانون زیر پا گذاشته بشه و افرادی استخدام سازمان بشن که از جذب اون‌ها گرفته تا استخدامشون کلاً غیرقانونی بوده... ما قوانین خوبی در حوزه استخدام داریم ولی مشکل این که به اون‌ها گاهی عمل نمیشه و بعضی مدیرا اون‌ها رو دور میزنن...»

«... در عرض این سال‌های اخیر که آزمون استخدامی برای جذب نیرو به سازمان‌ها الزامی شده فشار و مقاومت زیادی هست که این آزمون کنسل بشه تا مدیران سازمان‌ها دستشون برای استخدام اشخاص مورد علاقه‌شون باز بشه و این نشون میده چقدر قانون‌مداری می‌تونه جلوی فساد رو بگیره که این قدر مقاومت وجود داره...»

بازنگری و بهبود مقررات و رویه‌ها

مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که مقررات دست‌وپاگیر، زائد و قدیمی، مانع اجرای صحیح فرایندهای تأمین نیرو می‌شوند و بایستی بازنگری و اصلاح شوند. همچنین بنا به اظهارات مصاحبه‌شوندگان، رویه‌های تأمین نیرو، همواره نیازمند اصلاح و به‌روزرسانی هستند تا از کارایی و اثربخشی لازم در راستای استخدام و به‌کارگیری بهترین افراد در سازمان‌های دولتی برخوردار شوند. به نقل قول‌های زیر توجه کنید:

«... تا دلتون بخواد مقررات داریم تو سازمان‌ها مون که باور کنین خیلایشون اصلاً به درد نمی‌خورن و بعضیاشونم اونقدر پیچیده‌ان که فقط راه رو برای سوء استفاده باز می‌کنن، طوری که هر مدیری بنا به سلیقه خودش میاد مقررات رو تفسیر و اجرا می‌کنه...»

«... متأسفانه پیچیدگی و تعدد قوانین و مقررات راه رو برای فساد هموارتر می‌کنه و بعضاً افراد هم نه تنها به دنبال شفاف‌سازی و بهبود مقررات و روش‌ها، نیستن بلکه استقبال هم می‌کنن چون سود می‌برن از ابهام...»

«... تو استخدام‌هایی که برگزار می‌شن، پروسه جذب گاهاً به بیشتر از یک سال هم می‌رسه! چرا؟ کاغذبازی! اونقدر نامه‌بازی و مکاتبه اتفاق می‌افته که هیچ نیازی هم به این کارا نیس و لذا باید یه فکر اساسی برای این کاغذبازی و تشریفات اداری کرد...»

«... وظایف و کارهایی که تو سازمان‌ها مون انجام می‌شن نیاز به یه مهندسی مجدد داره تا یه سری وظایف حذف بشن از شرح شغل‌ها و بعضیاشونم ادغام بشن؛ چرا که به مرور زمان خیلی چیزا تغییر می‌کنه و بالطبع شرح شغل‌ها هم باید به‌روزرسانی بشن...»

کنترل داخلی

این تم اصلی مشتمل بر دو تم فرعی است که عبارت‌اند از: عدم تمرکز در تصمیم‌گیری و رویه‌های کنترلی و پیشگیرانه.

عدم تمرکز در تصمیم‌گیری

مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که تمرکز تصمیم‌گیری چه در فرایند تأمین نیرو و چه در محتوای شغلی کارکنان و مدیران، زمینه‌ساز بروز فساد خواهد شد و لذا عدم تمرکز را راهی برای ارتقای سلامت نظام اداری عنوان می‌کردند. به نقل قول‌های زیر توجه کنید:

«... قدرت، فساد میاره لذا نباید اون رو در یک نقطه متمرکز کرد و در حوزه تأمین نیرو هم این موضوع صدق می‌کنه؛ وقتی قرار باشه فرد یا افراد خاصی در پروسه استخدام نقش و قدرت بیشتری داشته باشن، مشخصاً امکان اعمال سلیقه و نظر شخصی هم بیشتر می‌شه...»

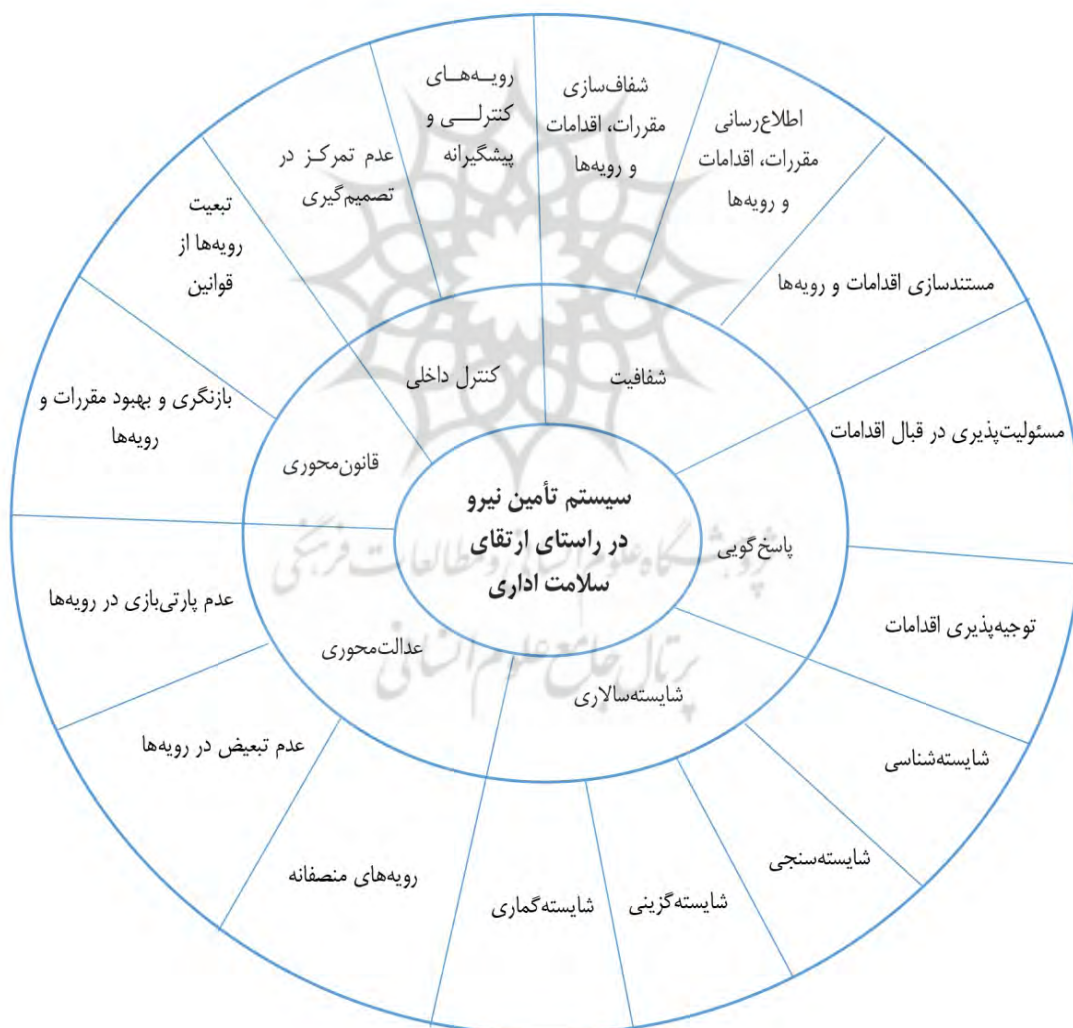
رویه‌های کنترلی و پیشگیرانه

مصاحبه‌شوندگان بر این باور بودند که در مراحل تأمین نیرو بایستی تدابیر کنترلی و پیشگیرانه‌ای اتخاذ شود تا زمینه بروز فساد کاهش یابد. به نقل قول‌های زیر توجه کنید:

«...از اونجایی که تأمین نیرو به پروسه طولانی و تا حدودی پیچیده‌اس و کلاً با تصمیم‌گیری در ارتباط، لذا پتانسیل فساد هم با توجه به ماهیت و حساسیتش زیاده که به‌عنوان مثال یکیش ابهام و کلی بودن قوانین و مقرراتی که وجود داره، لذا باید همیشه گلوگاه‌هایی که تو اونا فساد رخ می‌ده شناسایی و رفع بشن...»

«... بعضی از شغل‌ها تو سازمان هستن که خیلی حساسن و اصلاً به صلاح نیست که به یه نفر واگذار بشه، چرا که احتمال فساد هم این طوری بالا می‌ره، مثل واحد تدارکات و خرید... لذا این مشاغل باید به بیشتر از یه نفر واگذار بشن تا کنترل بیشتری روی اونا بشه...»

در نهایت، چارچوب سیستم تأمین نیرو در راستای ارتقای سلامت نظام اداری در قالب شکل ۱ ارائه شده است:



شکل ۱. مؤلفه‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت اداری

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

طبق نتایج پژوهش، سیستم تأمین منابع انسانی در سازمان‌های دولتی در صورتی به ارتقای سلامت اداری منجر خواهد شد که از شش ویژگی شفافیت، پاسخ‌گویی، شایسته‌سالاری، عدالت‌محوری، قانون‌محوری و کنترل داخلی برخوردار باشد.

شفافیت

طبق نتایج پژوهش حاضر، یکی از ویژگی‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت اداری، شفافیت است؛ چراکه عدم شفافیت، پنهان‌کاری و ابهام در مقررات و رویه‌ها در سیستم تأمین نیرو، می‌تواند سلامت نظام اداری را خدشه‌دار کند، از این رو مقررات و رویه‌های تأمین نیرو بایستی شفاف باشند تا امکان سوءاستفاده و فساد برای افراد فراهم نشود. همه قوانین، مقررات و رویه‌های استخدامی و تغییرات آنها بایستی به‌صورت کامل و دقیق به اطلاع متقاضیان استخدام برسد؛ زیرا ابهام و عدم شفافیت در رویه‌های استخدامی راه را برای سوءاستفاده و فساد استخدامی می‌گشاید. همچنین در خصوص اقدامات و فعالیت‌هایی که در حوزه استخدامی در سازمان‌های دولتی انجام می‌شود، بایستی گزارش‌های کاملی تهیه شده و به اطلاع همه برسد تا شفافیت عملکردی از این طریق نیز حاصل شود. طبق نتایج، وجود مستندات شفاف در حوزه استخدام و تأمین نیرو، می‌تواند زمینه ارتقای سلامت اداری را فراهم آورد؛ چراکه وجود مدارک، رویه‌ها و مستندات شفاف برای عملکرد شفاف و جلوگیری از سوءاستفاده لازم است. این نتایج با نتایج تحقیقات محققان پیشین مطابقت دارد؛ همان‌طور که بانفیلد (۱۹۷۵: ۵۹۳) عنوان می‌کند، فساد در سازمان‌های دولتی در صورتی کاهش خواهد یافت که مدیران، اهداف و مأموریت‌های هر یک از مشاغل را به‌صورت شفاف مشخص کنند و ابهامی در قوانین و مقررات وجود نداشته باشد (نقل در متی و متی، ۲۰۰۹). چن (۲۰۱۵) نیز اظهار می‌کند که پارتی‌بازی سیاسی و تبارگماری در بسیاری از کشورهای در حال توسعه رواج دارد و در غیاب فرایندهای استخدامی عادلانه و شفاف، مقامات دولتی می‌توانند از اختیارات خود سوءاستفاده کنند و دوستان، خویشاوندان و حامیان سیاسی خود را در سازمان‌های دولتی استخدام کرده و آنها را ارتقا دهند. همچنین از نظر اسلام و همکارانش، وجود شفافیت در فرایندهای استخدام و ترفیع کارکنان دولتی برای حصول اطمینان از قابلیت اعتماد و شایسته بودن آنها ضروری است. اقدامات مفسدانه در این فرایندها اشکال متعددی دارد از قبیل معیارهای انتخاب نامشخص و اعلان محدود پست‌های خالی برای تصدی که شرایط را برای جذب کارکنان مستعد دشوار می‌کند. از نظر دوینگ و رایلی^۲ (۱۹۹۸) نیز، فساد بیشتر در جوامعی رخ می‌دهد که اختیارات چشمگیری برای مقامات و کارکنان دولتی و در عین حال، پاسخ‌گویی و شفافیت کمتری در امور حاکمیتی وجود دارد. امیرپناهی (۱۳۹۰) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسید که عدم شفافیت و نظام پاسخ‌گویی ضعیف در فعالیت‌های سازمان، می‌تواند سلامت اداری را کاهش دهد. دیون (۲۰۱۰) نیز در تعریف خود از فساد رویه‌ای، آن را فساد تعریف می‌کند که از نبود رویه‌ها یا مقررات شفاف در خصوص رفتارهای اخلاقی در سازمان

نشئت می‌گیرد و معتقد است این نوع فساد زمانی رخ می‌دهد که برخی رویه‌ها وجود دارند؛ اما افراد به‌خاطر منافع شخصی آنها را زیر پا می‌گذارند.

پاسخ‌گویی

طبق نتایج پژوهش حاضر، یکی از ویژگی‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت اداری، پاسخ‌گویی است. بر اساس نتایج پژوهش حاضر، مدیران و تصمیم‌گیرندگان حوزه استخدام و تأمین نیرو باید در قبال اقدامات و عملکردشان مسئولیت‌پذیر و متعهد باشند و این مسئولیت‌پذیری برای تحقق و ارتقای سلامت اداری لازم است؛ چراکه پیامدها و تبعات تصمیمات مرتبط با نظام تأمین منابع انسانی برای عملکرد مطلوب سازمان از اهمیت وافری برخوردار است. همچنین اقدامات مربوط به فرایند تأمین منابع انسانی بایستی توجیه‌پذیر و قابل دفاع باشند تا همه از صحت و سقم فرایند تأمین نیرو اطمینان حاصل کنند؛ زیرا اگر توجیه منطقی در خصوص استخدام افراد وجود نداشته باشد راه برای سوءاستفاده افراد ذی‌نفوذ و فاسد در جهت پارتی‌بازی و استخدام بی‌ضابطه گشوده خواهد شد. این نتایج با نتایج تحقیقات پیشین همخوانی دارد؛ همان‌طور که میر و همکارانش (۲۰۱۱) عنوان می‌کنند، اگر مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی و خصوصی به انتصاب‌های سیاسی اقدام کنند و به مهارت‌ها و صلاحیت‌های لازم برای انجام یک شغل توجهی نکنند، این انتصاب‌ها بر بهره‌وری افراد و سازمان تأثیر می‌گذارد. از نظر دویگ و رایلی (۱۹۹۸) نیز، فساد بیشتر در جوامعی رخ می‌دهد که اختیارات شایان توجهی برای مقامات و کارکنان دولتی و در عین حال، پاسخ‌گویی و شفافیت کمتری در امور حاکمیتی وجود دارد. امیرپناهی (۱۳۹۰) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسید که عدم شفافیت و نظام پاسخ‌گویی ضعیف در فعالیتهای سازمان می‌تواند سلامت اداری را کاهش دهد. همچنین گزارش بانک جهانی در سال ۲۰۰۴ نشان می‌دهد که یکی از علل فساد، پاسخ‌گویی ضعیف نهادهای دولتی است (بانک جهانی، ۲۰۰۴: ۵). شاه^۱ (۲۰۰۷) نیز معتقد است عدم پاسخ‌گویی این فرصت را می‌دهد که افراد از انجام وظایف محول شده به آنها سر باز زنند.

شایسته‌سالاری

طبق نتایج پژوهش حاضر، یکی از ویژگی‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت اداری، شایسته‌سالاری است. شایسته‌سالاری بر چهار مفهوم استوار است: شایسته‌شناسی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی و شایسته‌گماری. شایسته‌شناسی، محوری است که در فرایند جذب نیروهای سازمان‌ها در کانون توجه قرار می‌گیرد و در این مرحله سازمان‌ها باید از مؤثرترین روش‌های اطلاع‌رسانی و کارآمدترین روش‌های جست‌وجو و به شیوه‌ای انگیزاننده برای یافتن افراد شایسته بالقوه بهره‌گیرند (ابیلی، ۱۳۸۵). به‌کاربردن شاخص‌های عمومی و تخصصی در شناسایی متقاضیان به‌صورت بررسی‌های موردی، آزمون‌های شناسایی و مصاحبه‌های ساختارمند را شایسته‌سنجی گویند. توجه کافی به اعتبار معیارهای سنجش در این مرحله حائز اهمیت فراوان است. تجزیه و تحلیل متقاضیان شناسایی شده و به‌کارگیری افراد شایسته در منصب درخور آنها را شایسته‌گزینی گویند. شایسته‌گماری استخدامی مبتنی بر گماردن

شایستگیان در محل درخور، شامل سپردن وظایف متناسب به افراد شایسته به دور از منافع فردی و گروهی، باورها و ارزش‌های غیرطبیعی و تصورات یکسونگرانه است (شیخ اسمعیلی و همکاران، ۱۳۹۱). نتایج پژوهش حاضر نشان داد که گام اول در جذب منابع انسانی سالم و جلوگیری از ورود افراد فاسد به سیستم، شناخت و جذب نیروهای شایسته است. همچنین آزمون‌ها و معیارهایی که برای جذب منابع انسانی در سازمان‌های دولتی استفاده می‌شوند، بایستی همسو با معیارهای سلامت اداری باشند تا افرادی جذب سیستم شوند که هم تمایل و هم قدرت تحقق سلامت اداری را داشته باشند. از طرف دیگر، طبق نتایج پژوهش حاضر، وجود نظام اداری سالم، مستلزم انتخاب متناسب افراد برای مشاغل سازمانی است، به گونه‌ای که افرادی شایسته برای مشاغل دولتی انتخاب شوند؛ چراکه انتخاب شایسته افراد متناسب با مشاغل از الزامات سلامت نظام اداری است. این نتایج با نتایج پژوهش‌های پیشین همسو است؛ زیرا به اعتقاد میر و همکارانش (۲۰۱۱) اگر مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی و خصوصی به انتصاب‌های سیاسی اقدام کنند و به مهارت‌ها و صلاحیت‌های لازم برای انجام یک شغل توجهی نکنند، این انتصاب‌ها بر بهره‌وری افراد و سازمان تأثیر می‌گذارد. راش و ایوانس (۱۹۹۷) نیز اطلاعاتی درباره میزان شایسته‌سالاری در فرایندهای جذب و ارتقای ۳۵ کشور در حال توسعه گردآوری کردند که نتایج پژوهش آنها نشان می‌دهد میزان شایسته‌سالاری کمتر در فرایندهای جذب و ارتقا با میزان فساد زیاد همراه است (نقل در تانزی، ۱۹۹۸). نتایج پژوهش آنتوناکاس (۲۰۱۴) نیز مؤید این است که نحوه جذب، استخدام و ترفیع کارکنان بر بروز فساد در سازمان مؤثر است؛ به گونه‌ای که شایسته‌سالاری می‌تواند مانع ایجاد فساد در سازمان‌ها شود. استخدام و ارتقای کارکنان بر اساس شایسته‌سالاری، موجب می‌شود بخش دولتی حرفه‌ای‌تر و کارا تر عمل کند. با این حال، در خصوص تعریف شایستگی توافق کلی وجود ندارد؛ از این رو وقتی تعریفی مبهم و چندپهلوی از شایستگی مدنظر قرار گیرد (نظیر توانایی انجام شغل) تعداد افرادی که دارای صلاحیت احراز شغل هستند افزایش یافته و زمینه سوءاستفاده در امر استخدام و ارتقا فراهم می‌شود (مک کورت، ۲۰۰۰؛ پوچارون و بریلانتس، ۲۰۱۳).

عدالت‌محوری

طبق نتایج پژوهش حاضر، یکی از ویژگی‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت اداری، عدالت‌محوری است. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که برای ورود منابع انسانی سالم و متخصص به سازمان، باید افراد بدون اعمال سلیقه شخصی و بی‌طرفانه ارزیابی و انتخاب شوند و رویه‌های ارزیابی و استخدام باید برای همه متقاضیان بدون غرض‌ورزی و به دور از تبعیض باشد تا تصمیمات عادلانه و حرفه‌ای حاصل شود. همچنین طبق نتایج به‌دست آمده، پارتی‌بازی در استخدام، آفت سلامت نظام اداری محسوب می‌شود و زمینه را برای ورود افراد فاسد به سازمان‌های دولتی فراهم می‌کند؛ از این رو مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی باید برای جلوگیری از پارتی‌بازی اهتمام بیشتری کنند. این نتایج با یافته‌های محققان دیگر هم‌خوانی دارد؛ همان‌طور که وای (۱۹۹۹) عنوان می‌کند، در کشورهایی که تبارگماری و پارتی‌بازی رواج دارد و مناصب دولتی خرید و فروش می‌شود، شایستگی و انگیزه کارکنان و مقامات دولتی نیز کاهش می‌یابد؛ چراکه موفقیت شغلی در این‌گونه جوامع، به ارتباطات و پرداخت رشوه بستگی دارد، نه

به شایستگی، از این رو امکان بروز فساد نیز بیشتر است. برخی کشورها، انتصاب‌هایی را که مستعد تبارگماری هستند، ممنوع کرده‌اند؛ برای نمونه، در قرقیزستان و فیلیپین، استخدام کارمندی که قرار است تحت سرپرستی مستقیم بستگانش قرار بگیرد، ممنوع است. همچنین طبق نتایج پژوهش پوچارون و بریلاتس (۲۰۱۳)، در برخی کشورها از آزمون ورودی برای استخدام‌های دولتی استفاده می‌شود، اما این روش لزوماً ریسک پارتی‌بازی را حذف نمی‌کند؛ زیرا کسانی که به سؤال‌های آزمون دسترسی دارند، می‌توانند سؤال‌های آزمون را در اختیار آشنایان خود قرار دهند. همچنین کسانی که با هیئت مصاحبه‌کننده روابط بهتری دارند، نمره بالاتری در مصاحبه‌ها دریافت می‌کنند و فرزندان خانواده‌های برجسته در کانون توجه بیشتری قرار می‌گیرند. همچنین روابط سیاسی نقش مهمی در انتصابات سازمان‌های دولتی ایفا می‌کند که به سیاسی‌کاری^۱ در بخش دولتی منجر می‌شود؛ حتی در برخی کشورها عضویت در گروه‌های سیاسی خاص، پیش شرط استخدام در سازمان‌های دولتی محسوب می‌شود.

قانون محوری

طبق نتایج پژوهش حاضر، یکی از ویژگی‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت اداری، قانون محوری است. نتایج نشان داد که اقدامات مبتنی بر قانون، مانع بزرگی بر سر راه فساد و از ملزومات ارتقای سلامت نظام اداری است. همچنین طبق نتایج تحقیق، مقررات و رویه‌های دست‌وپاگیر، زائد و قدیمی، مانع اجرای صحیح و مطلوب فرایندهای تأمین نیرو می‌شوند و به بازنگری و به‌روزرسانی نیاز دارند تا از کارایی و اثربخشی لازم در راستای استخدام و به‌کارگیری بهترین افراد در سازمان‌های دولتی برخوردار شوند. این نتایج با نتایج پژوهش‌های پیشین مطابقت دارد؛ همان‌طور که بانفیلد (۱۹۷۵، ۵۹۳) عنوان می‌کند، برای جلوگیری از فساد در سازمان‌ها، باید قوانین و مقررات کمترین ابهام را داشته باشند. همچنین به اعتقاد اسلام و همکاران، تعیین دقیق معیارها، روش‌ها و چارچوب‌های رسمی به‌وسیله قوانین و مقررات برای انتخاب و ترفیع عادلانه، ضروری است. سلطانی (۱۳۸۱) در پژوهش خود عنوان می‌کند که قوانین و مقررات نقش عمده‌ای در تقویت نظام‌های سازمانی و سالم نگه‌داشتن محیط کار ایفا می‌کنند. همان‌طور که محققان عنوان می‌کنند، قواعد و مقرراتی که سبب طولانی شدن فرایند انجام کار در سازمان‌ها می‌شود، زمینه بروز فساد را فراهم می‌کند؛ به‌گونه‌ای که این قوانین، هم تقاضا برای فساد و هم مشوق‌هایی را برای عرضه فساد ایجاد می‌کنند (اولکن، ۲۰۰۷: ۶۷). به اعتقاد آشور (۲۰۰۴)، سلامت و فساد بر میزان تحقق استانداردهای قانونی و اخلاقی در سازمان‌ها دلالت دارد. خطامشی‌ها، مقررات، شرایط، اقدامات رایج^۲، پاداش و تنبیه، هنجارهای رایج و فرهنگ سازمانی، از عوامل بسیار مهم مؤثر بر رفتار اخلاقی یا فساد هستند. ارتقای سلامت یا رفتار اخلاقی و کاهش فساد یا رفتار غیراخلاقی به شناسایی و اصلاح محیط سازمانی در بخش دولتی نیاز دارند که اصلاح قوانین و رویه‌های استخدامی از این جمله است. اجرای عدالت، مستلزم اتخاذ رویه‌های عادلانه است، یعنی صرف‌نظر از اینکه اساس و محتوای قانون باید عادلانه باشد،

1. Politicisation
2. Common practices

فراگردی که قرار است عدالت از آن منتج شود نیز، باید عادلانه باشد و رعایت عدالت و انصاف در رویه اجرا باید فرصت مساوی برای همگان فراهم آورد. از این رو می‌توان گفت عدالت مستلزم صراحت قوانین است (حقیقی، احمدی و رامین‌مهر، ۱۳۸۸).

کنترل داخلی

طبق نتایج پژوهش حاضر، یکی از ویژگی‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت اداری، اعمال کنترل‌های داخلی است. نتایج نشان داد که تمرکز تصمیم‌گیری چه در فرایند تأمین نیرو و چه در محتوای شغلی کارکنان و مدیران، زمینه‌ساز بروز فساد خواهد شد؛ از این رو عدم تمرکز راهی برای ارتقای سلامت نظام است. همچنین طبق نتایج به‌دست آمده، در مراحل تأمین نیرو بایستی تدابیر کنترلی و پیشگیرانه‌ای اتخاذ شود تا زمینه بروز فساد کاهش یابد. کنترل‌های داخلی شامل تمامی سیستم‌ها و محرک‌هایی است که فساد را در یک بوروکراسی کنترل می‌کند. در محیط‌های اداری که استانداردهای عملکردی مشخص و نظارت کافی وجود نداشته باشد، احتمال بروز فساد نیز بیشتر است. راش و ایوانس (۲۰۰۰) عنوان می‌کنند که مهم‌ترین جنبه کنترل داخلی این است که فرایندهای جذب و ارتقای کارکنان بر پایه شایسته‌سالاری است یا تبارگماری (برونتی و ودر^۱، ۲۰۰۳). از نظر دویگ و رایلی (۱۹۹۸)، فساد بیشتر در جوامعی رخ می‌دهد که اختیارات شایان توجهی برای مقامات و کارکنان دولتی و در عین حال، پاسخ‌گویی و شفافیت کمتری در امور حاکمیتی وجود دارد. سولیوان (۲۰۰۹) نیز تأکید کرده است که تعریف فساد، به اهمیت سیستم‌های حکومتی در کنترل و نظارت بر فرایند تفویض اختیار اشاره دارد.

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود که قوانین، مقررات، اقدامات و تصمیمات مربوط به سیستم تأمین نیرو در سازمان‌های دولتی شفاف‌سازی شوند تا از این طریق امکان سوءاستفاده از ابهام گرفته شود. همچنین طبق یافته‌های پژوهش حاضر، تدوین دقیق شرح مشاغل و شرایط احراز مشاغل، مشخص کردن مسیر شغلی کارکنان و مدیران و نیز، تعریف دقیق و ابهام‌زدایی معیارها و شاخص‌های استخدام از الزامات سیستم تأمین نیرو در راستای ارتقای سلامت اداری است. علاوه بر آنچه بیان شد، تمامی مکاتبات اداری مربوط به تأمین نیرو در سازمان، بایستی به‌صورت الکترونیکی انجام شوند و قوانین، مقررات و اقدامات تأمین نیرو و تغییرات و اصلاحات مربوطه باید به‌صورت شفاف اطلاع‌رسانی شوند که در این راستا لازم است گزارش‌های جامعی در خصوص تصمیمات، اقدامات و فعالیت‌های تأمین نیرو تهیه شود. همچنین طبق یافته‌ها، استفاده هم‌زمان از تأمین نیروی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی به جذب و به‌کارگیری نیروهای کارآمد و شایسته در سازمان منجر خواهد شد؛ زیرا نتایج نشان داد که اتکای صرف بر یکی از این دو روش، احتمال بروز فساد را بیشتر خواهد کرد. طبق نتایج، شفافیت استخدامی و استقرار شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی، مستلزم اطلاع‌رسانی دقیق زمان‌بندی و مراحل استخدام؛ برگزاری آزمون‌های استاندارد و اطلاع‌رسانی نتایج مربوطه؛ احصا و استفاده از ارزش‌های ذی‌نفعان؛ شناسایی و تدوین معیارهای استخدام منحصر به بخش دولتی؛ استفاده از

روش‌ها، فنون و مصاحبه‌گران حرفه‌ای؛ استانداردسازی اقدامات مربوط به تأمین نیرو؛ رعایت اصل تناسب شغل - شاغل و نیز عدم استخدام مجدد افراد فاسد یا دارای سوءسابقه سنگین است.

از سوی دیگر، واحد منابع انسانی باید در قبال تصمیمات و اقدامات تأمین نیرو احساس مسئولیت و پاسخ‌گویی کند و همچنین کنترل‌های داخلی، هشداردهنده و بازدارنده از بروز تخلفات در فرایند تأمین نیرو را در سازمان مستقر سازد. همچنین پیشنهاد می‌شود که در راستای ارتقای سلامت اداری، واحد منابع انسانی در سازمان‌های دولتی از اعمال نفوذ افراد و گروه‌های ذی‌نفوذ در فرایند استخدام ممانعت به عمل آورده و با جایگزینی ضوابط به‌جای روابط در اقدامات مربوط به تأمین نیرو، مانع پارتی‌بازی در فرایند تأمین نیرو شود. طبق یافته‌های پژوهش، سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت اداری بایستی با کاستن از حجم و پیچیدگی قوانین و مقررات، کاهش تشریفات زائد اداری و کاغذبازی و بازنگری و اصلاح مستمر مقررات، فرایندها و رویه‌ها، همواره در حال بهبود و توسعه باشد. همچنین واحد منابع انسانی بایستی به‌وسیله انطباق اقدامات تأمین نیرو با قوانین و مقررات و به‌روزرسانی مقررات و رویه‌های مربوطه از قانون‌گرایی برخوردار باشد تا مانع سوءاستفاده افراد سودجو از قوانین نامشخص و مبهم شود. در نهایت پیشنهاد می‌شود که واحد منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، نظام غیرمتمرکز تصمیم‌گیری در رویه‌ها و اقدامات تأمین نیرو را مستقر سازد و با شناسایی گلوگاه‌ها و نقاط مفسده‌خیز در فرایندها و اقدامات تأمین نیرو، از بروز فساد و سوءاستفاده در فرایند تأمین نیرو پیشگیری کند.

از آنجا که هر پژوهشی با محدودیت‌هایی روبه‌رو می‌شود، لازم است در پایان به محدودیت‌های پژوهش حاضر نیز اشاره کنیم. با توجه به اینکه گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر با استفاده از مصاحبه بود، باید محدودیت‌های روش مصاحبه از جمله احتمال سوگیری توسط مصاحبه‌کننده و مصاحبه‌شونده در ارائه و ثبت داده‌ها و در نتیجه سوگیری داده‌ها و یافته‌ها را در نظر گرفت. همچنین بنا به ادبیات پژوهش، پیشایندهای ارتقای سلامت اداری و نیز پیشگیری از فساد اداری در سازمان‌ها، گسترده و چندبعدی هستند و با توجه به اینکه در تحقیق حاضر تنها به بررسی سیستم تأمین منابع انسانی پرداخته شد، عوامل دیگر و تأثیر آنها بر سلامت و فساد اداری بررسی نشدند. علاوه بر این، با توجه به استفاده از رویکرد کیفی در تحقیق حاضر، یافته‌ها به دیدگاه‌ها و تجربه‌های افراد کمی محدود بود که تعمیم‌پذیری نتایج به‌دست آمده را با محدودیت‌هایی مواجه می‌کند. در نهایت، با توجه به استفاده از روش مصاحبه در تحقیق حاضر، پژوهشگر باید تا رسیدن به نقطه اشباع به گردآوری داده ادامه دهد و منظور از نقطه اشباع زمانی است که گردآوری داده‌های بیشتر، اطلاع جدیدی به همراه ندارد و نوعی تکرار اطلاعات قبلی است، در حالی که دیدگاه پژوهشگر نسبت به موضوع پژوهش و چگونگی برداشت او از داده‌های گردآوری شده در سرعت رسیدن به این نقطه مؤثر است.

منابع

ابوبی اردکان، محمد؛ لافی، سمیه؛ آذرپور، سمانه؛ جلال‌پور، مهدیه (۱۳۹۳). شناسایی عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی در دیدگاه مدیران سازمان‌های فرهنگی شهر اصفهان. *فصلنامه مدیریت اجرایی*، ۶ (۱۱)، ۱۳-۳۴.

- ابیلی، خدایار (۱۳۸۵). ضرورت بحث درباره توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، مقالات مدیریت، تهران.
- استخدام بی‌ضابطه در شهرداری محور اصلی نشست شورای اسلامی تبریز، ۱۳۹۶/۸/۱۴، خبرگزاری جمهوری اسلامی.
- امیرپناهی، امیر (۱۳۹۳). سلامت و فساد اداری، کنگره بین‌المللی فرهنگ و اندیشه دینی، قم.
- امیری، مجتبی؛ نرگسیان، عباس؛ بحری رودپشتی، الناز (۱۳۹۴). سنجش سلامت و فساد اداری در شهرداری تهران. مطالعات رفتار سازمانی، ۴ (۴)، ۶۵-۹۶.
- پارتی‌بازی در استخدام‌های وزارت نفت، ۱۳۹۶/۶/۶، روزنامه آرمان، شماره ۳۴۰۴، صفحه ۸.
- تقوی، مهدی؛ نیکومرام، هاشم؛ غفاری، فرهاد؛ طوطیان، صدیقه (۱۳۹۰). رابطه فساد اداری و رشد اقتصادی در کشورهای عضو اپک. فصلنامه مدیریت، ۸ (۲۱)، ۸۸-۱۰۲.
- تقی زاده، هوشنگ؛ سلطانی فسقندیس، غلامرضا (۱۳۹۶). بررسی نقش احساس عدالت سازمانی در گرایش افراد به فساد در سازمان. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۵ (۳)، ۵۲۹-۵۵۰.
- حقیقی، محمدعلی؛ احمدی، ایمان؛ رامین مهر، حمید (۱۳۸۸). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۷ (۲۰)، ۷۹-۱۰۱.
- رفیع پور، فرامرز (۱۳۷۷). توسعه و تضاد. تهران: شرکت سهامی انتشار.
- رهنورد، فرج اله (۱۳۹۱). معماری نظام اداری در پرتو سیاست‌های کلی ابلاغی. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۰، ۱۵-۲۲.
- زاهدی، شمس‌السادات؛ محمدنی، سینا؛ شهبازی، مهدی (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر کاهش فساد اداری (مطالعه موردی در شهرداری تهران). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۷ (۲۰)، ۲۹-۵۵.
- زرنندی، سعید؛ معدنی، جواد (۱۳۹۵). طراحی و تبیین مدل مطلوب فرهنگ سازمانی اسلامی برای مقابله با فساد اداری در سازمان‌ها. مطالعات رفتار سازمانی، ۵ (۲)، ۸۵-۱۱۷.
- سجادی، حانیه‌سادات؛ حلاجی، فرشاد؛ معروف، ناصر (۱۳۹۴). بررسی سلامت اداری از دیدگاه کارکنان شاغل در بیمارستان‌های آموزشی شهر اصفهان. پژوهش‌های سلامت‌محور، ۱ (۲)، ۱۲۳-۱۳۲.
- سر کار گذاشتن قانونی، ۱۳۹۵/۱۲/۲۳، روزنامه قانون، شماره ۸۹۲، صفحه ۵.
- سکاران، اوما (۱۳۹۰). روش‌های تحقیق در مدیریت، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- سلطانی، ایرج (۱۳۸۱). نگاهی به نقش توسعه منابع انسانی در سلامت نظام اداری. تحول اداری، (۳۵ و ۳۶)، ۹۵-۱۰۶.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ حسقلی‌پور، طهمورث؛ آسترکی، سامان (۱۳۹۵). بررسی تأثیر شادی بر سلامت اداری با اثر میانجی کیفیت‌زندگی کاری کارکنان. مطالعات رفتار سازمانی، ۵ (۲)، ۱-۲۴.
- شیخ اسمعیلی، سامان؛ حسنی، کاوه؛ نرگسی، سیامک (۱۳۹۱). شایسته‌سالاری ادراک شده مدیران و توانمندسازی شناختی کارکنان. فرایند مدیریت و توسعه، ۲۸ (۱)، ۱۱۷-۱۳۹.

- طالقانی، غلامرضا؛ طباطبایی، زهرا؛ غفاری، علی (۱۳۹۳). بررسی عوامل فردی و سازمانی موثر بر فساد اداری در شعب بانک سپه استان قم. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۲(۲)، ۲۳۵-۲۵۳.
- طبری، مجتبی؛ محمدی، حامد (۱۳۸۷). موانع توسعه نظام اداری در کشورهای در حال توسعه. اطلاعات سیاسی - اقتصادی، ۲۴۷ و ۲۴۸، ۲۵۲-۲۶۱.
- قادری، مهدی (۱۳۸۸). فساد اداری در ایران، تحلیلی جامعه‌شناختی. مجله معرفت، ۱۳۸، ۱۰۵-۱۱۸.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۲). روش تحقیق کیفی ضد روش ۱ (منطق و طرح در روش شناسی کیفی). تهران: انتشارات جامعه‌شناسان. (چاپ اصلی ۱۳۹۰).
- مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۰). برنامه مبارزه با فساد و ارتقای سلامت در نظام اداری (حکومت). تهران: انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، نشر زحل.
- معاونت اجتماعی و اطلاع‌رسانی قوه قضائیه (۱۳۸۰). علل بروز مفاسد اقتصادی و راه‌کارهای مبارزه با آن. تهران: انتشارات قوه قضائیه.
- معمارزاده طهران، غلامرضا؛ نجفی، مهناز (۱۳۹۶). شناسایی عوامل اثرگذار بر تحول سلامت اداری. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۳۰(۳)، ۴۱-۴۸.
- میرمحمدی، سید محمد؛ حسن‌پور، اکبر (۱۳۹۰). نظام اداری ایران، تحلیلی بر مشکلات و چالش‌ها. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۸(۸)، ۲۲-۹.

References

- Abili, Khodayar (2002). Necessity of discussion on development of meritocracy in organizations, *management papers*, Tehran. (in Persian)
- Abooye Ardakan, M., Labbafi, S., Azarpour, S., Jalalpour, M. (2015). Identification the critical keys of success of strategic thinking from point of the managers of cultural organizations of Isfahan. *Journal of executive management*, 6 (11), 13-34. (in Persian)
- Amiri, M., Nargesian, A., Bahri Roudposhti, E. (2016). Evaluation of administrative integrity and corruption in municipality of Tehran. *Studies of organizational behavior*, 4 (4), 65-96. (in Persian)
- Amirpanahi, A. (2015). Administrative integrity and corruption. *International congress of religion culture and thinking*, Qom. (in Persian)
- Antonakas, N. P., Giokas, A. E., & Konstantopoulos, N. (2013). Corruption in Tax Administration: Interviews with Experts. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 581-589.
- 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.

- Ashour, A. S. (2004). *Integrity, transparency and accountability in public sector human resources management*. Alexandria University, Egypt.
- Bernardin, H. J., & Cooke, D. K. (1993). Validity of an honesty test in predicting theft among convenience store employees. *Academy of management journal*, 36(5), 1097-1108.
- Brunetti, A., & Weder, B. (2003). A free press is bad news for corruption. *Journal of Public economics*, 87(7), 1801-1824.
- 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.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.
- Day, D. V., Shleicher, D. J., Unckless, A. L., & Hiller, N. J. (2002). Self-monitoring personality at work: A meta-analytic investigation of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 390.
- Deloitte. (2008). *Taking the Reins: HR's opportunity to play a leadership role in governance, risk management and compliance*. Midtown: Manhattan: Deloitte Consulting.
- Dion, M. (2010). Corruption and ethical relativism: what is at stake? *Journal of Financial Crime*, 17(2), 240-250.
- Doig, A., & Riley, S. (1998). Corruption and anti-corruption strategies: Issues and case studies from developing countries. *Corruption and integrity improvement initiatives in developing countries*, 45- 62.
- Gans-Morse, J., Borges, M., Makarin, A., Mannah Blankson, T., Nickow, A., & Zhang, D. (2017). *Reducing Bureaucratic Corruption: Interdisciplinary Perspectives on What Works*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2930520>.
- Ghaderi, M. (2010). Administrative corruption in Iran; a sociological analysis. *Journal of Maarefat*, 138, 105-118. (in Persian)
- Haan, I., Benner, H. (2008). A Tool to Assess the Integrity of Public Sector Organization. *International Journal of Auditing*.
- Haghighi, M.A., Ahmadi, I., Ramin Mehr, H. (2010). Investigating effect of organizational justice on employee performance. *Journal of organizational culture*, 7 (20), 79- 101. (in Persian)
- Heslin, P. A., & Vande Walle, D. (2011). Performance appraisal procedural justice: The role of a manager's implicit person theory. *Journal of Management*, 37(6), 1694-1718.
- Holbrook, R. L. (2002). Contact points and flash points: conceptualizing the use of justice mechanisms in the performance appraisal interview. *Human Resource Management Review*, 12(1), 101-123.
- Illegal employment in municipality: the core topic of Islamic council of Tabriz, November 5, 2017, *Islamic Republic News*. (in Persian)

- Islam, K. A., Wangdi, T., Thinlay, D., Tharchen, S., Sambath, S. A. R., Heng, T. O. N. G. & Nan, W. A. N. G. ADB/OECD Anti-Corruption Initiative for Asia and the Pacific.
- Klitgaard, R. (1988). *Controlling corruption*. University of California Press.
- Kvale, S. (1996). An introduction to qualitative research, softcover publisher: *sage publications*.
- Kwon, I. (2014). Motivation, discretion, and corruption. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(3), 765-794.
- Lee, K., Ashton, M. C., & de Vries, R. E. (2005). Predicting workplace delinquency and integrity with the HEXACO and five-factor models of personality structure. *Human performance*, 18(2), 179-197.
- Matei, L., & Matei, A. I. (2009). Corruption in the Public Organizations-Towards a Model of Cost-Benefit Analysis for the Anticorruption Strategies. Presented at First Global Dialogue 'Governing Good and Governing Well': The First Global Dialogue on Ethical and Effective Governance, 28-30 May 2009, Amsterdam, The Netherlands. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1405209>.
- Memarzadeh Tehran, Gh., Najafi, M. (2018). Identifying factors affect development of administrative integrity. *Journal of development administration*, 30, 41-48. (in Persian)
- Meyer, M., Roodt, G., & Robbins, M. (2011). Human resources risk management: governing people risks for improved performance: opinion paper. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-12.
- Mir Mohammadi, S.M., Hasanpour, A. (2012). Administrative system of Iran; an analysis of problems and challenges. *Public administration perspective*, 8, 9-22. (in Persian)
- Misangyi, V. F., Weaver, G. R., & Elms, H. (2008). Ending corruption: The interplay among institutional logics, resources, and institutional entrepreneurs. *Academy of Management Review*, 33(3), 750-770.
- Mohammadpour, A. (2014). *Research method; anti method* (philosophy and plan in qualitative methodology). Vol 1, Tehran: Jameeshenasa press, second edition. (in Persian)
- Nepotism in employment of oil ministry, August 28, 2017, *Arman newspaper*, 3404, 8. (in Persian)
- Olken, B. A. (2007). Monitoring corruption: evidence from a field experiment in Indonesia. *Journal of political Economy*, 115(2), 200-249.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of applied psychology*, 78(4), 679.
- Plan and management organization (2002). *Fighting corruption and development of administrative integrity plan (government)*. Tehran: Plan and management organization press, Zohal press, second edition. (in Persian)
- Poocharoen, O. O., & Brillantes, A. (2013). Meritocracy in Asia Pacific: Status, issues, and challenges. *Review of Public Personnel Administration*, 33(2), 140-163.

- Putting others on legally, March 13, 2017, *Ghanoun newspaper*, 892, 5. (in Persian)
- Rafei Pour, F. (1997). *Development and antithesis*. Tehran: Stock company of Enteshar press. (in Persian)
- Rahnavard, F. (2013). Architecture of administrative system under the aegis of generic policy proclamation. *Journal of development*, 10, 15-22. (in Persian)
- Sajjadi, H.S., Hallaji, F., Maarouf, N. (2016). Investigating administrative integrity from viewpoint of employees of educational hospitals of Isfahan. *Health based researches*, 1 (2), 123-132. (in Persian)
- Sekaran, U. (2011). *Research methods in management* (trans. by Mohammad Saebi and Mahmoud Shirazi). Tehran: institute of public administration education. (in Persian)
- Seyyed Javadein, S.R., Hasangholipour, T., Astaraki, S. (2017). Investigating effect of happiness on administrative integrity including mediaton effect of employees' quality of work life. *Organizational behavior studies*, 5 (2), 1-24. (in Persian)
- Shah, A. (Ed.). (2007). *Performance accountability and combating corruption*. World Bank Publications.
- Sheykh Esmaeili, S., Hasani, K., Nargesi, S. (2013). Perceived meritocracy of managers and psychological empowerment of employees. *Journal of process of management and development*, 28 (1), 117- 139. (in Persian)
- Social and information assistance of judicature (2012). *Causes of economical corruption and ways of fighting it*. Tehran: judicature press. (in Persian)
- Soltani, I. (2003). A view on the role of human resource development in administrative integrity. *Administrative development*, 35-36, 95-106.
- Sullivan, J. D. (2009). The moral compass of companies: Business ethics and corporate governance as anti-corruption tools. Global Corporate Governance Forum.
- Tabari, M., Mohammadi, H. (2009). Obstacles of administrative development in developing coutries. *Economical- political information*, 247-248, 252-261. (in Persian)
- Taghizadeh, H., Soltani Fesghendis, Gh. R. (2018). Investigating the role of perceived organizational justice in people intention to corruption in organization. *Journal of organizational culture*, 15 (3), 529- 550. (in Persian)
- Taleghani, Gh., Tabatabaei, Z., Ghaffari, A. (2015). Investigating individual and organizational factors affect administrative corruption in branches of bank Sepah in Qom. *Journal of organizational culture*, 12 (2), 235-253. (in Persian)
- Tanzi, V. (1998). Corruption around the world: Causes, consequences, scope, and cures. *Staff Papers*, 45(4), 559-594.
- Taghavi, M., Nikoumaram, H., Ghaffari, F., Toutian, S. (2012). Relation between administrative corruption and economic development in OPEC members. *Journal of Management*, 8 (21), 88- 102. (in Persian)

- Vinayan, J. (2015). Vulnerability of HR Systems and Practices to Corruption: A Review and Research Agenda. *Editorial Team*, 7(1), 25.
- Wei, S. J. (1999). Corruption in economic development: Beneficial grease, minor annoyance, or major obstacle? *Policy Research Working Paper Series 2048*, The World Bank.
- Zahedi, Sh., Mohammad Nabi, S., Shahbazi, M. (2010). Investigating factors affect decreasing administrative corruption (case study in municipality of Tehran). *Journal of organizational culture*, 7 (20), 29-55. (in Persian)
- Zarandi, S., Maadani, J. (2017). Designing a model of Islamic organizational culture against administrative corruption in organizations. *Organizational behavior studies*, 5 (2), 85-117. (in Persian)

