

Research Paper

The Role of the Staffing System in Preventing Administrative Corruption in Public Sector (Using Structural Interpretation Approach)



Hosein Imani^{1*}

1. Assistant Professor, Innovation and Development Department, Faculty of Governance, University of Tehran, Tehran, Iran. (*Corresponding Author).

email: Imani66@ut.ac.ir

DOI: 10.22034/jipas.2024.433006.1679

Received: 05/04/2024

Accepted: 21/06/2024

Abstract

Purpose: The administrative system in Iran is confronted with a wide range of structural and operational challenges, among which the challenges associated with human resource management are particularly critical. One of the most pervasive and detrimental of these is administrative corruption, which has been repeatedly identified as a key factor undermining efficiency and legitimacy in the public sector. Considering the central role of human resource systems in preventing and reducing corruption, this research aims to model the characteristics and indicators of the human resource supply system that can serve as an effective mechanism in combating corruption within the public sector. The study therefore seeks to provide a comprehensive interpretive structural model for anti-corruption measures in human resource management, highlighting the interrelations among different components of the system and identifying the key leverage points for reform.

Methodology: The study is grounded in an interpretive paradigm and employs the Interpretive Structural Modeling (ISM) approach to explore the hierarchical relationships among the factors influencing anti-corruption practices in human resource supply systems. Data collection was carried out through semi-structured interviews with 19 managers and human resource experts from the public sector, selected based on their knowledge and practical experience in human resource management and governance processes. The ISM technique was applied to categorize variables into different levels of influence and dependence, thereby constructing a structured model that reflects the complex dynamics of administrative practices. Data were further validated using expert feedback and iterative refinement to ensure accuracy and reliability.

Findings: The analysis reveals a multi-layered structure of interdependent and independent components. Specifically, six components were located in the linkage zone-“meritocracy,” “fair procedures,” “absence of favoritism,” “legitimacy,” “documentation,” and “rule orientation.” These are considered dynamic elements, meaning that any change in them is likely to trigger



systemic effects across the entire model. In addition, four components-“accountability,” “information disclosure,” “elimination of administrative formalities,” and “internal controls”-were identified as independent factors, exerting strong directional influence on the system and shaping the effectiveness of anti-corruption strategies. Moreover, the component of “transparency” was classified in the dependency zone, underscoring its reliance on the strength and effectiveness of other variables. Overall, the findings demonstrate that administrative corruption cannot be tackled in isolation but requires a systemic and coordinated effort, especially within the realm of human resource management.

Conclusion: The results of this research emphasize that combating corruption in Iran’s public sector depends heavily on restructuring human resource systems in ways that foster transparency, meritocracy, and accountability. The interpretive structural model highlights that while independent factors such as internal controls and information dissemination play a foundational role in shaping anti-corruption efforts, the long-term success of such initiatives depends on addressing the dynamic and interrelated components of fairness, rule orientation, and legitimacy. The study contributes both theoretical insights and practical implications, offering policymakers a structured framework to prioritize reforms in the human resource supply system. By identifying the leverage points within the system, this research provides a roadmap for enhancing institutional integrity, reducing opportunities for corruption, and ultimately improving the efficiency and credibility of the public administration.

Keywords: Staffing system, Anti-corruption measures, Human Resource Management (HRM), Administrative corruption, Corruption Perceptions Index (CPI), Structural Interpretive Modeling (ISM).

Citation: Imani, H. (2025) The Role of the Staffing System in Preventing Administrative Corruption in Public Sector (Using Structural Interpretation Approach). *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 8(2), 21-46.

نقش آفرینی نظام تأمین منابع انسانی در پیشگیری از فساد اداری در بخش دولتی (کاربرد رویکرد تفسیری-ساختاری)

حسین ایمانی^۱

۱. استادیار، گروه نوآوری و توسعه، دانشکده حکمرانی دانشگاه تهران، تهران، ایران (*نویسنده مسئول).

email: Imani66@ut.ac.ir

DOI: 10.22034/jipas.2024.433006.1679

چکیده

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۰۱

هدف: نظام اداری ایران با طیفی گسترده از چالش‌های ساختاری و کارکردی مواجه است که در میان آن‌ها، مدیریت منابع انسانی جایگاه ویژه‌ای دارد. یکی از مهم‌ترین و در عین حال بازدارنده‌ترین این چالش‌ها، فساد اداری است که به طور مکرر به‌عنوان عاملی کلیدی در تضعیف کارآمدی و مشروعیت بخش دولتی شناخته می‌شود. با توجه به نقش محوری و تعیین‌کننده نظام‌های منابع انسانی در پیشگیری و کاهش فساد، هدف اصلی این پژوهش، مدل‌سازی ویژگی‌ها و شاخص‌های سیستم تأمین منابع انسانی است که بتواند به‌عنوان ابزاری اثربخش در مبارزه با فساد اداری در بخش دولتی عمل کند. در همین راستا، مطالعه حاضر تلاش دارد تا با بهره‌گیری از رویکرد مدل‌سازی تفسیری ساختاری (ISM)، مدلی جامع از اقدامات ضدفساد در نظام تأمین منابع انسانی ارائه نماید و روابط متقابل و سطوح اثرگذاری اجزای مختلف را روشن سازد.

روش‌شناسی: این پژوهش در چارچوب پارادایم تفسیری طراحی شده و از روش مدل‌سازی تفسیری ساختاری برای تبیین روابط میان عوامل مؤثر در نظام تأمین منابع انسانی بهره گرفته است. برای گردآوری داده‌ها، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۹ نفر از مدیران و خبرگان منابع انسانی در بخش دولتی استفاده شد که بر اساس دانش و تجربه عملی در حوزه مدیریت منابع انسانی و فرایندهای حکمرانی انتخاب شدند. داده‌های حاصل با استفاده از تکنیک ISM تحلیل گردید تا عوامل شناسایی شده در سطوح مختلف اثرگذاری و وابستگی قرار گیرند. برای اطمینان از روایی و دقت نتایج نیز از بازخورد خبرگان و بازبینی‌های مکرر استفاده شد.

یافته‌های پژوهش: یافته‌های پژوهش به شناسایی یک ساختار چندلایه و پویا منجر شد. شش مؤلفه در ناحیه پیوندی قرار گرفتند که عبارت‌اند از: «شایسته‌سالاری»، «رویه‌های منصفانه»، «عدم پارتی‌بازی»، «مشروعیت»، «مستندسازی» و «قانون‌محوری». این مؤلفه‌ها ماهیتی پویا دارند؛ به این معنا که هرگونه تغییر در آن‌ها، کل نظام را تحت تأثیر قرار می‌دهد. علاوه بر این، چهار مؤلفه «پاسخگویی»، «اطلاع‌رسانی»، «حذف تشریفات اداری» و «کنترل‌های داخلی» در ناحیه مستقل جای گرفتند که به‌عنوان عوامل زیربنایی، جهت‌دهی قابل توجهی به کل

واژگان کلیدی:

نظام تأمین منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، فساد اداری، مدل‌سازی تفسیری-ساختاری، بخش دولتی.



مدل دارند و نقش اساسی در کارآمدی اقدامات ضدفساد ایفا می‌کنند. همچنین مؤلفه «شفافیت» در ناحیه وابستگی قرار گرفت که نشان‌دهنده تأثیرپذیری شدید آن از سایر مؤلفه‌هاست. این نتایج آشکار می‌سازد که فساد اداری را نمی‌توان به صورت منفرد برطرف کرد، بلکه نیازمند رویکردی نظام‌مند و هماهنگ به‌ویژه در حوزه منابع انسانی است.

نتیجه‌گیری: بر اساس نتایج پژوهش، مبارزه با فساد در بخش دولتی ایران مستلزم بازطراحی و بازآرایی نظام‌های منابع انسانی در راستای تقویت شفافیت، شایسته‌سالاری و پاسخگویی است. مدل تفسیری ساختاری ارائه‌شده نشان می‌دهد که هرچند عواملی مانند کنترل‌های داخلی و اطلاع‌رسانی نقش زیربنایی و هدایتگر دارند، موفقیت پایدار در این مسیر در گرو توجه به مؤلفه‌های پویا همچون مشروعیت، عدالت روبه‌ای و قانون‌محوری است. این مطالعه از یک‌سو بینش‌های نظری ارزشمندی درباره روابط میان اجزای نظام منابع انسانی ارائه می‌دهد و از سوی دیگر دارای پیامدهای عملی برای سیاست‌گذاران است؛ به‌گونه‌ای که می‌تواند به‌عنوان نقشه راهی برای اولویت‌بندی اصلاحات در نظام تأمین منابع انسانی به کار گرفته شود. در نهایت، نتایج این تحقیق چارچوبی برای ارتقای سلامت نهادی، کاهش فرصت‌های فساد و افزایش کارآمدی و اعتماد عمومی به نظام اداری فراهم می‌آورد.

استناد: ایمانی، حسین (۱۴۰۴). نقش‌آفرینی نظام تأمین منابع انسانی در پیشگیری از فساد اداری در بخش دولتی (کاربرد رویکرد تفسیری-ساختاری). *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۸(۲)، ۲۱-۴۶.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مقدمه

سنگ بنای پیشرفت هر جامعه‌ای، نظام اداری آن است. بدون شک، یک چارچوب اداری کارآمد باعث ایجاد یک محیط توانمند و تسریع در تحقق اهداف توسعه می‌شود. همان‌طور که ریگز^۱ (۱۹۵۶) بیان می‌کند، ضعف نظام اداری در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، به‌عنوان یک مانع اساسی برای پیشرفت شناخته شده که حتی کمبود سرمایه یا کمک‌های خارجی را تحت‌الشعاع قرار داده است (Riggs, 1956). در واقع، فقدان یک نظام اداری قوی و کارآمد، اهداف توسعه‌ای را دست نیافتنی می‌کند و این واقعیت، ضرورت مبارزه با فساد اداری را دوچندان می‌کند. با توجه به این واقعیات، سازمان‌ها ناگزیرند با رفتارهای نادرست کارکنان مقابله کنند و از طریق به‌کارگیری سازوکارهای متنوعی مانند مشوق‌ها، مجازات‌ها، نظارت و مقررات، آن‌ها را از ارتکاب اقدامات نادرست منصرف کنند (Gans-Morse et al., 2018).

در این زمینه، زیرنظام‌های منابع انسانی نقش محوری را بر عهده دارند. همان‌طور که وینایان^۲ (۲۰۱۵) بیان می‌کند، هر جنبه‌ای از فعالیت‌های سازمانی که دربرگیرنده جنبه‌هایی از قدرت، اختیار، مسئولیت و منافع شخصی است، مستعد بروز فساد است و آن را ذاتاً حساس می‌کند. نظام اداری ایران در مواجهه با پدیده فساد اداری، با طیفی از چالش‌هایی که با مدیریت منابع انسانی و از جمله سیستم تأمین منابع انسانی درهم تنیده‌اند، روبه‌روست. نارسایی‌ها در طراحی و اجرای سیستم تأمین منابع انسانی در بخش دولتی، منجر به استخدام برخی از کارکنان و مدیران فاقد صلاحیت‌ها و شایستگی‌های لازم برای انجام مسئولیت‌ها در چارچوب اداری شده است. از جمله نارسایی‌های سیستم تأمین منابع انسانی که منجر به افزایش احتمال بروز فساد اداری شده، می‌توان به فقدان یک سیستم عادلانه برای عزل و انتصاب، عدم کفایت حرفه‌ای کارکنان، پارتی‌بازی و کمبود دانش و تخصص مدیریتی اشاره کرد. علاوه بر این، کژکارکردهای اخلاقی و رفتاری مدیران و کارکنان و دغدغه‌های معیشتی آنان از سوی دیگر، این وضعیت را تشدید می‌کند. علاوه بر این، وابستگی به جناح‌ها یا احزاب خاص، تحقق شایسته‌سالاری در نظام اداری را محدود کرده است. انگیزه کارکنان دولت نیز به‌دلیل همین نارسایی‌ها خدشه‌دار شده و جذابیت نهادهای دولتی به‌عنوان کارفرما کاهش یافته است. شکاف‌های هشداردهنده‌ای در کارایی سیستم‌های منابع انسانی قابل تشخیص است. در چنین شرایطی، ساختارهای حکمرانی اداری دچار ناهم‌سویی شده‌اند؛ در حالی که اعمال اقتدار اداری، غالباً با نفوذ مقامات عالی‌گروه خورده است. به‌عبارت دیگر، فرایند تأمین منابع انسانی با مجموعه‌ای از بحران‌ها مواجه شده است که سلامت نظام اداری را خدشه‌دار کرده‌اند (بهشتی و نوروزی، ۱۴۰۱؛ Vinayan, 2015).

در طول سالیان اخیر، برای مقابله با این چالش‌ها از حیث تدوین و تنقیح قوانین، اقداماتی صورت گرفته؛ از جمله تصویب سیاست‌های کلی نظام اداری که در سال ۱۳۸۹ توسط مقام معظم رهبری ابلاغ شده و 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 به‌صورت مستقیم به بیان اصول استخدام و جذب مستخدمین دولتی در راستای ارتقای کارآمدی نظام اداری پرداخته شده است که بیان‌گر اهمیت و اولویت استخدام و جذب منابع انسانی در عملکرد نظام اداری است. مسئله اصلی این است که تصویب قوانین مذکور و اقدامات صورت‌گرفته در راستای ارتقای سلامت اداری و مبارزه با فساد اداری تاکنون چندان نتیجه‌بخش نبوده است و گواه آن، رتبه و جایگاه نامطلوب ایران در شاخص ادراک فساد طی سالیان اخیر است؛ به‌گونه‌ای که جایگاه ایران در این شاخص در سال ۲۰۲۲ و در میان ۱۸۰ کشور، ۱۴۷ بوده است که حاکی از میزان زیاد فساد ادراک‌شده در ایران است (CPI, 2023). علی‌رغم این که در ادبیات پژوهش، مطالعات گوناگونی (Ashforth et al., 2008; Mousavi & Pourkiani, 2013; Brody et al., 2015; Chen, 2015; Agbo & Iwundu, 2016; Vian, 2020) به بررسی نقش سیستم‌های منابع انسانی در پیشگیری از فساد پرداخته‌اند اما بررسی دقیق مطالعات مذکور نشان می‌دهد که هیچ‌یک از پژوهشگران به‌طور تفصیلی و دقیق به نقش سیستم تأمین نیرو و ویژگی‌هایی که این سیستم برای پیشگیری از فساد اداری بایستی دارا باشد، نپرداخته‌اند.

¹ Riggs

² Vinayan

با توجه به مطالب مذکور، نتایج پژوهش حاضر می‌تواند چراغ راهی برای خطمشی‌گذاران و متخصصان حوزه منابع انسانی و همچنین مدیران سازمان‌های بخش دولتی برای طراحی نظام تأمین منابع انسانی برای پیشگیری از فساد اداری باشد. در پرتو این چالش‌های چندوجهی، این مطالعه تلاش می‌کند تا پیچیدگی‌های اقدامات ضدفساد در سیستم تأمین منابع انسانی را با هدف افزایش اثربخشی سیستم‌های اداری و کاهش مسائل ناشی از عملکردهای ضعیف سیستم تأمین منابع انسانی روشن کند.

پیشینه پژوهش

فساد، یک مسئله جهانی فراگیر و پیچیده است (Ramli et al., 2022) که به درجات مختلف در عرصه‌های سیاسی و اجتماعی گوناگون ظاهر می‌شود (Meza and Pérez Chiqués, 2021). اگرچه فساد یک دغدغه جهانی است، اما شیوع آن اغلب در کشورهایی با چارچوب‌های نهادی شکننده و ضعیف، آشکارتر به نظر می‌رسد (World Bank, 2020).

البته ریشه‌های فساد، لزوماً به دوران معاصر محدود نیست، بلکه به پیدایش جوامع انسانی و اولین ساختارهای سازمانی آن‌ها بازمی‌گردد (Antonakas et al., 2013). فساد به معنای سوء استفاده از اختیارات دولتی برای پیشبرد منافع خصوصی است (Transparency International, 2017) که مجموعه‌ای از تخلفات را در بر می‌گیرد که از رشوه‌خواری گرفته تا سوء استفاده از بودجه عمومی را شامل می‌شود. در واقع، هرگونه انحراف از هنجارها و مقررات تعیین شده برای دستیابی به منافع شخصی در حوزه فساد اداری قرار می‌گیرد (Mousavi and Pourkiani, 2013). براساس توصیف بانک جهانی، فساد اداری، طیفی از اقدامات خودخواهانه و منفعت‌طلبانه را در بر می‌گیرد که از سوء استفاده از اختیارات دولتی ناشی می‌شود که شامل اقداماتی مانند اختلاس، کلاهبرداری، پارتی‌بازی، بی‌عدالتی، زورگویی^۱، سوء استفاده از دارایی‌های سازمانی و افشای غیرمجاز داده‌های طبقه‌بندی شده است (World Bank, 2020). در حالی که شباهت‌هایی بین فساد و مفاهیمی مانند رفتار غیراخلاقی، رفتار ضد اجتماعی، اقدامات ناکارآمد، سوء رفتار سازمانی و رفتار کاری غیرمولد در ادبیات مدیریت وجود دارد، اما فساد به‌طور دقیق‌تر بیانگر بهره‌برداری از موقعیت یا اختیار فرد برای دستیابی به اهداف شخصی یا گروهی است؛ اقدامی خطرناک که به‌مثابه یک بیماری مسری، افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها را در معرض خطر قرار می‌دهد (Ashforth et al., 2008).

اگرچه مصادیق فساد و سلامت اداری در بخش خصوصی و عمومی، شباهت‌های کلی به یکدیگر دارد اما در بخش عمومی، نظام سالم اداری به شرايطی اشاره دارد که مدیران و کارکنان دولتی، خود را در برابر تعهدات مالی و سایر تعهداتی قرار ندهند که ممکن است اثربخشی سازمانی و تعهدات عمومی آن‌ها را به خطر بیندازد. در واقع باید گفت که مبارزه با فساد، یک هدف مجزا و جداگانه نیست، بلکه ابزاری برای تحقق بخشیدن به مأموریت کلی ارائه خدمات بهینه به عموم مردم است. پیامدهای سیاسی، اجتماعی و اقتصادی فراگیر فساد، توسط پژوهشگران متعددی بررسی و تأیید شده است و سازمان‌ها را بر آن داشته تا تلاش‌های خود را برای مبارزه با فساد تشدید کنند (Tinuoye, 2023).

با توجه به نقش محوری و اهمیت زیرسیستم‌های منابع انسانی در مبارزه با فساد اداری، نگاه میسانگای^۲ و همکاران (۲۰۰۸)، دو دیدگاه پژوهشی کلیدی را در گفتمان فساد ترسیم می‌کند:

- دیدگاه اقتصادی: این دیدگاه به نقش منفعت شخصی، کارآیی و ساختارهای قانونی و رسمی در مواجهه با موضوع فساد می‌پردازد. این دیدگاه، نقش محدودی در مواجهه و حل موضوع فساد داشته است؛ چراکه نقش و اهمیت ساختارهای شناختی و هنجاری در ایجاد، ارتکاب و حل فساد را نادیده گرفته است.
- دیدگاه رفتار سازمانی: این دیدگاه به جنبه‌های هنجاری و شناختی رفتار مفسدانه می‌پردازد و بر نقش شرایط سازمانی که می‌توانند موجب ایجاد رفتارهای غیراخلاقی در افراد شوند تأکید می‌کند. از آنجایی که متوقف کردن رفتارها و فعالیت‌های مفسدانه که در

¹ coercion

² Misangyi

زندگی روزمره سازمانی امری عادی تلقی شده‌اند بسیار دشوار است، پژوهشگران پیشنهاد می‌کنند که بهترین راه مواجهه با فساد، پیشگیری است.

آنتوناکاس^۱ و همکاران (۲۰۱۳) بر نقش محوری سیستم تأمین منابع انسانی در پیشگیری از فساد، صحنه گذاشته و ثابت کردند که شیوه‌های استخدام و ارتقا بر فساد در سازمان تأثیر می‌گذارد و شایسته‌سالاری در این زمینه به‌عنوان یک اقدام پیشگیرانه عمل می‌کند. در رابطه با نقش مدیریت منابع انسانی در پیشگیری از فساد، دسته‌بندی نظریه‌های مرتبط، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به همین منظور در جدول شماره ۱، دسته‌بندی گراف^۲ (۲۰۰۷) و توضیح نظریه‌های موجود درباره علل بروز فساد ارائه شده است:

جدول ۱: نظریه‌های موجود درباره علل بروز فساد

نظریه	زنجیره علی	سطح تحلیل علت‌ها (متغیرهای مستقل)	سطح تحلیل فساد (متغیر وابسته)	زمینه	روش پژوهش
نظریه انتخاب عمومی ^۳	یک مقام (کارمند) دولتی آزاد ^۴ تصمیم عقلایی محدودی را اتخاذ می‌کند که منجر به پیامدهای از پیش تعیین شده می‌شود	فردی	خردوکلان	ویژگی‌های زمینه‌ای در نظر گرفته نمی‌شوند	اغلب نظری
نظریه‌های سیب خراب ^۵	زنجیره علی از شخصیت بد شروع شده و به عمل فساد منتهی می‌شود	فردی	فردی	تأکید بر ویژگی‌های فردی	نظری
نظریه‌های فرهنگ سازمانی	زنجیره علی از یک فرهنگ سازمانی خاص شروع شده و به یک حالت ذهنی و نهایتاً رفتار فساد منجر می‌شود	سازمانی	سازمانی	فرهنگ و ساختار سازمانی، جنبه‌های زمینه‌ای و مرزهای مشترک اغلب نادیده گرفته می‌شوند	اغلب نظری
نظریه‌های برخورد ارزش‌های اخلاقی ^۶	زنجیره علی از ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی خاصی شروع می‌شود که ارزش‌ها و هنجارهای فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند به‌گونه‌ای که این ارزش‌ها و هنجارها، نهایتاً رفتارهای مقامات (کارمندان) دولتی را تحت تأثیر قرار داده و فساد ایجاد می‌شود	اجتماعی	اجتماعی	ویژگی‌های زمینه‌ای، محدود به تعارضات اخلاقی میان فردی می‌شود	نظری

¹ Antonakas

² Graaf

³ public choice theory

⁴ a free official

⁵ bad apple theories

⁶ clashing moral values theories

نظریه	زنجیره علی	سطح تحلیل علت‌ها (متغیرهای مستقل)	سطح تحلیل فساد (متغیر وابسته)	زمینه	روش پژوهش
نظریه‌های ویژگی‌های مدیریت دولتی ^۱	زنجیره علی از فشارهای اجتماعی آغاز و به اثربخشی مقامات (کارمندان) دولتی و نهایتاً بروز فساد ختم می‌شود	اجتماعی و سازمانی	اجتماعی و سازمانی	ویژگی‌های زمینه‌ای اغلب نادیده گرفته می‌شوند	نظری
نظریه‌های همبستگی ^۲	مدل علی خاصی وجود ندارد و تمرکز بر روی همبستگی است	همه سطوح	همه سطوح	ویژگی‌های زمینه‌ای و مرزهای مشترک نادیده گرفته می‌شوند	پیمایش‌ها، پنل کارشناسان

مبارزه با فساد اداری در حوزه تأمین منابع انسانی، شامل استراتژی‌های پیشگیرانه با هدف پیشگیری و مقابله با فساد می‌شود (Vian, 2020). اسلام^۳ و همکاران (۲۰۱۹) بر این باورند که درست‌مایگی^۴ و شایستگی کارمندان و مقامات دولتی، پیش‌نیازهای اساسی برای حکمرانی مؤثر و قابل اعتماد است. سازوکارهای به‌کار گرفته‌شده برای استخدام، ارتقا و جبران خدمات کارکنان دولت، تأثیر قابل توجهی بر کیفیت عملکرد آن‌ها دارد. در محیط‌هایی که تبارگماری و پارتی‌بازی، مشخصه بارز آن‌ها محسوب می‌شود، پست‌های دولتی به‌عنوان یک کالای قابل خریدوفروش محسوب می‌شوند، شایستگی و انگیزه کارکنان و مدیران نیز کاهش می‌یابد. در چنین شرایطی، کسب موفقیت، بیشتر به ارتباطات و رشوه بستگی دارد تا شایستگی، و لذا احتمال فساد را نیز افزایش می‌دهد. همچنین، شفافیت و فرصت‌های برابر در فرایندهای استخدام و ارتقای کارکنان دولت برای توسعه اعتماد در سازمان بسیار مهم است. اشکال مختلف فساد، از جمله پارتی‌بازی، خویشاوندگرایی، معیارهای گزینش مبهم و اعلان‌های شغلی محدود، فرایندهای نظام اداری سالم را مختل می‌کنند و در نتیجه مانع جذب کارکنان و مدیران شایسته می‌شوند. برای این منظور، تعیین معیارها، روش‌ها و چارچوب‌های رسمی دقیق از طریق قوانین و مقررات قانونی برای انتخاب و ارتقای عادلانه امری ضروری است. برخی کشورها استخدام‌های مستعد خویشاوندگماری را ممنوع کرده‌اند. برای مثال، قرقیزستان و فیلیپین استخدام بستگان در سازمان‌های دولتی را ممنوع کرده‌اند (Islam et al., 2019). بسیاری از کشورهای در حال توسعه، با سیاست‌های حزبی و خویشاوندی دست‌وپنجه نرم می‌کنند و مقامات دولتی را قادر می‌کنند تا با انتصاب آشنایان، اعضای خانواده و متحدان سیاسی در پست‌های دولتی و بدون رعایت رویه‌های عادلانه و شفاف استخدام، از اختیارات خود سوء استفاده کنند (Chen, 2015). لذا اگر مدیران منابع انسانی در هر دو بخش دولتی و خصوصی به طرفداری‌های سیاسی بپردازند و مهارت‌ها و صلاحیت‌های لازم را نادیده بگیرند، محیطی مساعد برای فساد ایجاد خواهند کرد (Meyer Sahling et al., 2018).

دلیوتی (۲۰۰۸) نیز معتقد است که رسوایی‌ها و تخلفات قانونی در کسب‌وکارها نهایتاً ریشه در منابع انسانی سازمان‌ها دارند، لذا متخصصان منابع انسانی باید نقش خود را از نقش ناظر^۵ (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 تأکید بیش از حدی بر مهارت‌ها و دانش فنی کارکنان می‌کنند و تناسب اخلاقی و رفتاری آن‌ها را نادیده می‌گیرند. باید توجه داشت که ارزش‌ها و نیازهای کارکنان با

¹the ethos of public administration theories

²correlation theories

³ Islam

⁴ integrity

⁵steward

ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی هم‌راستایی داشته باشند. علاوه بر این سازمان‌ها نیازمند متخصصان منابع انسانی هستند که جلوی آسیب‌هایی را که علت اصلی آن‌ها عدم شایستگی است را بگیرند.

در کنار پژوهش‌های مذکور در رابطه با نقش نظام تأمین منابع انسانی در پیشگیری از فساد اداری، پژوهش‌های دیگری به بررسی عوامل زیربنایی فردی که بروز فساد در سازمان را افزایش می‌دهد، پرداخته‌اند. برای مثال، برخی معتقدند که تمایل به رفتارهای مفسدانه در سازمان، با استخدام افرادی که سطوح پایین صداقت، وجدان یا سایر ویژگی‌های شخصیتی مرتبط با فساد و رفتار مخرب در محل کار را از خود نشان می‌دهند، تشدید می‌شود (Agbo and Iwundu, 2016; Gaygisiz and Lajunen, 2022). هانا^۱ و وانگ^۲ (۲۰۱۷) مطالعه‌ای انجام دادند که نشان می‌دهد دانشجویانی که تمایل به یافتن شغل در بخش دولتی دارند، در مقایسه با هم‌تایان خود که به دنبال اشتغال در بخش خصوصی بودند، تمایل بیشتری به بروز رفتارهای فریبکارانه دارند. برعکس، مطالعه بارفورت^۳ و همکاران (۲۰۱۵) در مورد همان موضوع، نتایج متضادی به همراه داشت. این تناقض آشکار، بر نیاز به کاوش بیشتر در محرک‌های انگیزشی برای افرادی که به دنبال شغل در بخش دولتی هستند، تأکید می‌کند.

دیویس^۴ (۲۰۰۴) در پژوهشی کیفی به این نتیجه رسید که روحیه کارکنان برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های مبارزه با فساد ضروری است، چراکه روحیه موجب می‌شود که آن‌ها از مشارکت در برنامه‌های مبارزه با فساد احساس غرور و افتخار کنند. گوناوان^۵ و جوزف^۶ (۲۰۱۷) نیز ادعا می‌کنند که مشارکت کارکنان در برنامه‌های ضدفساد، برای موفقیت آن‌ها ضروری است. هم‌چنین ون^۷ (۲۰۱۴) در پژوهش خود در کره جنوبی به این نتیجه رسید که بوروکرات‌هایی که از انجام وظایف شغلی‌شان به‌طور درونی لذت می‌برند کمتر مرتکب فساد می‌شوند.

پژوهش‌های دیگری (Brody et al., 2015; Agbo and Iwundu, 2016; Fine et al., 2016) بر اهمیت استفاده از آزمون‌های صداقت و ارزیابی‌های پیش از استخدام که عموماً توسط روانشناسان به‌عنوان یک عامل بازدارنده در برابر استخدام افراد فریبنده ایجاد شده و در نتیجه صداقت و قابل اعتماد بودن نیروی کار را افزایش می‌دهد، تأکید کرده‌اند. این آزمون‌ها برای انتخاب پیمانکاران دولتی نیز پیشنهاد شده است. نتایج پژوهش‌ها نشان داده‌اند که احتمال فساد با استخدام افرادی که دارای ویژگی‌هایی مانند صداقت کم، وجدان ضعیف یا سایر ویژگی‌های مرتبط با رفتارهای کاری مخرب هستند، تشدید می‌شود (Gaygisiz and Lajunen, 2022). هم‌سویی شخصیت افراد با نقش‌های شغلی آن‌ها باعث افزایش رضایت شغلی می‌شود و به‌طور هم‌زمان باعث کاهش جابجایی کارکنان، غیبت، ناکارآمدی‌های پنهان، فساد، تخلفات و تعارضات می‌شود (Tsai, 2023). راش^۸ و ایوانس^۹ (۲۰۰۰) تحلیلی درباره داده‌های ۳۵ کشور در حال توسعه انجام دادند و سطح شایسته‌سالاری در فرایندهای استخدام و ارتقا را ارزیابی کردند. یافته‌های آن‌ها حاکی از ارتباط بین سطوح پایین‌تر شایسته‌سالاری و افزایش فساد بود.

البته با وجود این که در برخی کشورها از آزمون ورودی برای استخدام‌های دولتی استفاده می‌شود اما این روش لزوماً ریسک پارتی‌بازی را حذف نمی‌کند؛ چراکه کسانی که به سؤالات آزمون‌ها دسترسی دارند می‌توانند سؤالات آزمون را در اختیار آشنایان خود قرار دهند. هم‌چنین کسانی که روابط بهتری با هیئت مصاحبه‌کننده دارند نمره بالاتری در مصاحبه‌ها دریافت می‌کنند و فرزندان خانواده‌های برجسته مورد ملاحظه فراوان قرار می‌گیرند (Poocharoen and Brillanets, 2013).

¹ Hanna

² Wang

³ Barfort

⁴ Davis

⁵ Gunawan

⁶ Joseph

⁷ Kwon

⁸ Rauch

⁹ Evans

بررسی ادبیات موجود، بیانگر وجود یک شکاف اساسی در رابطه با ارائه مدلی جامع درباره ویژگی‌های لازم برای پیشگیری از فساد اداری در سیستم تأمین منابع انسانی است که هدف مطالعه حاضر نیز کاهش شکاف مذکور است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت، توصیفی است و برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر، مدیران و متخصصان بخش دولتی هستند و روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر، از نوع نمونه‌گیری هدفمند است. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول شماره ۲ بیان شده است:

جدول ۲: اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	پست سازمانی
۱	مرد	۴۸	کارشناسی ارشد	مدیرکل تأمین نیرو
۲	مرد	۳۶	کارشناسی	معاون برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۳	زن	۲۸	کارشناسی ارشد	رییس اداره حقوق و دستمزد
۴	مرد	۴۰	کارشناسی ارشد	معاون استخدام
۵	مرد	۲۵	کارشناسی	کارشناس مسئول جذب
۶	مرد	۴۶	دکتری	رییس اداره مدیریت عملکرد
۷	زن	۲۹	کارشناسی	کارشناس مسئول برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۸	زن	۴۳	کارشناسی ارشد	معاون آموزش
۹	مرد	۴۹	دکتری	مدیرکل آموزش
۱۰	مرد	۳۹	کارشناسی ارشد	رییس اداره آموزش
۱۱	مرد	۵۴	کارشناسی ارشد	مدیرکل آزمون‌ها
۱۲	مرد	۴۰	کارشناسی ارشد	معاون آزمون‌ها
۱۳	مرد	۴۵	کارشناسی ارشد	معاون توسعه سازمانی
۱۴	زن	۴۰	کارشناسی ارشد	رییس اداره جبران خدمات
۱۵	مرد	۵۰	دکتری	مدیر توسعه سازمانی
۱۶	زن	۳۳	کارشناسی ارشد	کارشناس مسئول مدیریت عملکرد
۱۷	مرد	۵۲	دکتری	مدیرکل تشکیلات و روش‌ها
۱۸	مرد	۳۸	کارشناسی ارشد	رییس اداره تشکیلات و روش‌ها
۱۹	مرد	۵۱	کارشناسی	معاون تشکیلات و روش‌ها

اساس روش انجام پژوهش حاضر، روش مدل‌سازی تفسیری- ساختاری است. مدل‌سازی تفسیری- ساختاری، فرایندی متعامل است که در آن، مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با همدیگر در یک مدل سیستماتیک جامع، ساختار بندی می‌شوند. مراحل مدل‌سازی ساختاری تفسیری به شرح زیر است (He and Chen, 2021):

گام ۱) شناسایی مؤلفه‌های مربوط به مسئله
 گام ۲) تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری: ماتریس خودتعاملی ساختاری از مؤلفه‌های مفاهیم به‌دست‌آمده در گام اول و با استفاده از روابط چهار حالت مفهومی تشکیل می‌شود.
 گام ۳) تشکیل ماتریس خوددریافتی: ماتریس خوددریافتی از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی (صفر-یک) حاصل می‌شود.
 گام ۴) تعیین روابط و سطح‌بندی متغیرها: برای تعیین روابط و سطح‌بندی ابعاد باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها را برای هر بعد از ماتریس دریافتی استخراج کرد.
 گام ۵) ترسیم شبکه تعاملات مؤلفه‌ها: با توجه به روابط میان عناصر و سطح‌بندی بین عوامل، مدل مفهومی مورد نظر ترسیم می‌شود.
 گام ۶) تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (MICMAC): در این مرحله، نوع مؤلفه‌ها با توجه به اثرگذاری و اثرپذیری مشخص می‌شود. تجزیه و تحلیل MICMAC براساس قدرت نفوذ و وابستگی مؤلفه‌ها انجام می‌شود. براساس قدرت نفوذ و وابستگی، چهار گروه از عناصر، قابل شناسایی خواهند بود که عبارت‌اند از: خودمختار: عواملی که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف هستند (ناحیه ۱)؛ وابسته: عواملی که دارای قدرت نفوذ کم و وابستگی زیاد هستند (ناحیه ۲)؛ پیوندی: عواملی که دارای قدرت نفوذ و وابستگی زیاد هستند (ناحیه ۳) و مستقل: عواملی که دارای قدرت نفوذ زیاد و وابستگی ضعیف هستند (ناحیه ۴).
 برای اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش حاضر از چهار معیار گوبا و لینکلن (۱۹۹۴) (اعتبارپذیری، تعمیم‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری) استفاده شده است. برای ارزیابی اعتبارپذیری از روش بازخورد اعضا استفاده شده است؛ در روش بازخورد اعضا، داده‌ها، تفسیرها و نتایج مصاحبه‌ها توسط پژوهشگر به مشارکت‌کنندگان ارائه و صحت آن‌ها توسط آن‌ها بررسی و تأیید می‌شود و همچنین مواردی که به‌درستی درک نشده‌اند تعیین و اصلاح می‌شوند (Guba and Lincoln, 1994). در پژوهش حاضر نیز نتایج و یافته‌های پژوهش در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و صحت یافته‌ها و تفسیر، مورد تأیید آن‌ها قرار گرفت. برای ارزیابی تعمیم‌پذیری، پژوهشگران به‌شرح فرایند پژوهش از نمونه‌گیری تا تفسیر یافته‌ها پرداخته و نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها را به‌عنوان مصادیقی ارائه کرده‌اند به‌نحوی که خواننده می‌تواند انتقال‌پذیری را مورد ارزیابی قرار دهد. هم‌چنین جهت بررسی اطمینان‌پذیری نتایج، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها تحت نظارت چند تن از اساتید حوزه مدیریت انجام شد و نهایتاً برای ارزیابی تأییدپذیری نتایج، یافته‌های پژوهش در اختیار اساتید مذکور قرار داده شد و توسط ایشان مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

گام ۱: شناسایی متغیرهای مربوط به مسئله

در این مرحله و به‌منظور شناسایی مؤلفه‌های نظام تأمین منابع انسانی در پیشگیری از فساد اداری، با مدیران بخش دولتی مصاحبه شد و داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند که مؤلفه‌های به‌دست‌آمده شامل ۱۱ مؤلفه شفافیت، اطلاع‌رسانی، مستندسازی، پاسخگویی، مشروعیت، شایسته‌سالاری، رویه‌های منصفانه، عدم پارتی‌بازی، قانون‌محوری، حذف تشریفات زائد اداری و کنترل‌های داخلی بود.
 مؤلفه‌های پیشگیری از فساد در سیستم تأمین منابع انسانی در جدول ۳ ارائه شده است:

جدول ۳: مؤلفه‌های پیشگیری از فساد در سیستم تأمین منابع انسانی

مضمون‌ها	دسته‌های مفهومی
شفافیت	شفاف‌سازی قوانین، مقررات و رویه‌های تأمین نیرو برای به حداقل رساندن امکان تفسیر به‌رأی

مضمون‌ها	دسته‌های مفهومی
	مشخص و دقیق بودن وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات در شرح مشاغل قابل درک و بدون ابهام بودن مقررات و رویه‌های تأمین نیرو
	مشخص بودن منطق و مبنای تصمیمات و اقدامات مربوط به فرایند تأمین نیرو
	عدم پنهان کاری در اجرای رویه‌ها و اقدامات مربوط به فرایند تأمین نیرو
	دقیق و مشخص بودن مسیر شغلی افراد
	تعیین دقیق الزامات شغلی در آگهی اعلان شغل
	تعریف دقیق و ابهام‌زدایی معیارها و شاخص‌های انتخاب متقاضیان استخدام
	الکترونیکی کردن تمامی مکاتبات اداری و نتایج مربوطه
اطلاع‌رسانی	اطلاع‌رسانی و ابلاغ قوانین، مقررات و رویه‌های تأمین نیرو و تغییرات و اصلاحات مربوطه
	اطلاع‌رسانی و گزارش‌دهی درخصوص تصمیمات، اقدامات و فعالیت‌های مربوط به فرایند تأمین نیرو
	اعلان شغل همگانی
	اطلاع‌رسانی دقیق زمان‌بندی و مراحل فرایند تأمین نیرو
مستندسازی	اطلاع‌رسانی دقیق نمرات و نتایج آزمون به متقاضیان استخدام
	مکتوب کردن سؤالات مصاحبه و قرار دادن آن‌ها در اختیار مصاحبه‌گران مستندسازی تصمیمات، اقدامات و رویه‌های فرایند تأمین نیرو
پاسخگویی	مسئولیت‌پذیری مدیران و تصمیم‌گیرندگان در قبال تصمیمات و اقدامات مربوط به تأمین منابع انسانی
	اخذ تعهد کتبی از ارزیاب‌ها و تصمیم‌گیرندگان درخصوص عدم پارتی‌بازی در فرایند استخدام
	تشریح علل مردودی به مردودشدگان آزمون استخدامی
	پاسخ به سؤالات و ابهامات متقاضیان استخدام
	الزام مدیران و تصمیم‌گیرندگان به ارائه دلایل انتخاب افراد از میان متقاضیان استخدام
شایسته‌سالاری	رقابتی و چالشی بودن فرایند تأمین نیرو
	تخصیص سهمیه استخدامی به فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های معتبر
	تدوین شرایط احراز شغل به صورت دقیق و حرفه‌ای
	استفاده از مشاوران حرفه‌ای در تدوین شرح مشاغل و شرایط احراز شغل
	تعیین وظایف و اهداف شغلی متناسب با مسئولیت و اختیار افراد
	احصا و استفاده از ارزش‌های ذی‌نفعان در انتخاب و استخدام افراد

مضمون‌ها	دسته‌های مفهومی
	شناسایی و تدوین معیارهای استخدام منحصر به بخش دولتی
	احصا و عملیاتی کردن معیارهای شایستگی در استخدام افراد
	استفاده از کدهای رفتاری موجود در منشور اخلاقی- رفتاری سازمان در ارزیابی و استخدام افراد
	دقت و حساسیت بیشتر در انتخاب پست‌های مهم‌تر
	عدم استخدام مجدد افراد فاسد و یا دارای سوءسابقه سنگین
مشروعیت	لزوم برگزاری آزمون و مصاحبه استاندارد برای استخدام
	انتخاب متقاضیان استخدام صرفاً براساس شرایط احراز شغل
	استفاده از روش‌ها، معیارها و فنون حرفه‌ای- ترکیبی برای انتخاب و استخدام افراد
	استفاده از مصاحبه‌گران و ارزیابان حرفه‌ای در جلسات ارزیابی متقاضیان استخدام
	استفاده از فنون تصمیم‌گیری و ارزیابی گروهی در جلسات ارزیابی متقاضیان استخدام
	استفاده از متخصصان روان‌شناسی در مصاحبه‌های ارزیابی متقاضیان استخدام
	جاری‌سازی ارزش‌های اخلاقی در همه مراحل فرایند تأمین نیرو
	استفاده از متخصصان علم اخلاق در مصاحبه‌های ارزیابی متقاضیان استخدام
	ساختاریافتگی و استاندارد بودن اقدامات و رویه‌های تأمین نیرو
	ثبات رویه در اجرای مراحل تأمین نیرو
رویه‌های منصفانه	رعایت اصل تناسب شغل- شاغل در گزینش متقاضیان استخدام
	غیرسلیقه‌ای و غیرشخصی بودن تصمیمات مربوط به فرایند تأمین نیرو
	احتراز از ذهنیت‌گرایی در تصمیمات مربوط به استخدام
	توجه هم‌زمان به نقاط ضعف و قوت افراد در فرایند ارزیابی و انتخاب
	ایجاد فرصت برابر برای استخدام
	اعمال یکسان معیارهای استخدام در مورد همه متقاضیان
	تخصیص زمان یکسان به متقاضیان استخدام
استفاده از سؤالات یکسان برای ارزیابی متقاضیان	
عدم پارتی‌بازی	استفاده از مصاحبه‌گران یکسان برای مصاحبه متقاضیان
	جایگزینی ضوابط به‌جای روابط در فرایند تأمین نیرو
	ممانعت از اعمال نفوذ مقامات سیاسی و ... در فرایند تأمین نیرو

مضمون‌ها	دسته‌های مفهومی
	عدم‌حضور و اعمال‌نظر خویشاوندان متقاضیان استخدام در جلسات مصاحبه و ارزیابی
قانون‌محوری	انطباق مقررات و رویه‌های تأمین نیرو با قوانین
	به‌روزرسانی مقررات و رویه‌های استخدام مطابق با قوانین
حذف تشریفات زائد اداری	حذف مقررات نامعقول مربوط به فرایند تأمین نیرو
	کاستن از حجم و پیچیدگی مقررات مربوط به فرایند تأمین نیرو
	کاهش تشریفات زائد اداری و کاغذبازی در فرایند تأمین نیرو
	بازنگری و اصلاح مستمر فرایندها و رویه‌های مربوط به تأمین نیرو
کنترل‌های داخلی	استقرار نظام غیرمتمرکز تصمیم‌گیری در رویه‌ها و اقدامات مربوط به فرایند تأمین نیرو
	تعیین حدود اختیارات منطقی و خودداری از اعطای اختیارات بیش از حد به تصمیم‌گیرندگان در فرایند تأمین نیرو
	توزیع قانونی اختیارات میان مدیران
	شناسایی گلوگاه‌ها و نقاط مفسده‌خیز در فرایند تأمین نیرو
	ضبط ویدیویی جلسات مصاحبه استخدامی
	رعایت امانت‌داری و اصل محرمانگی در کلیه مراحل تأمین نیرو
	سپردن وظایف و مشاغل حساس به بیش از یک نفر

کام ۲: تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

پس از شناسایی مؤلفه‌های نظام تأمین منابع انسانی در پیشگیری از فساد اداری، این مؤلفه‌ها در ماتریس خودتعاملی ساختاری وارد شدند. نتایج به‌دست‌آمده در جدول زیر ارائه شده‌اند:

جدول ۴: ماتریس خودتعاملی ساختاری مؤلفه‌های نظام تأمین منابع انسانی در پیشگیری از فساد اداری

Ij	شفافیت	اطلاع‌رسانی	مستندسازی	پاسخگویی	مشروعیت	شایسته‌سالاری	رویه‌های منصفانه	عدم پارتی‌بازی	قانون‌محوری	حذف تشریفات زائد	کنترل‌های داخلی
شفافیت	X	A	A	O	O	V	V	V	A	A	A
اطلاع‌رسانی	V	X	X	O	O	V	V	V	A	O	O
مستندسازی	V	X	X	X	X	V	X	X	X	O	A
پاسخگویی	O	O	X	X	X	V	V	V	X	O	O
مشروعیت	O	O	X	X	X	V	X	X	A	O	A
شایسته‌سالاری	A	A	A	A	X	X	X	X	X	X	A

A	A	X	X	X	X	X	A	X	A	A	رویه‌های منصفانه
A	A	X	X	X	X	X	A	X	A	A	عدم پارتی‌بازی
A	X	X	X	X	X	X	X	X	V	V	قانون محوری
A	X	X	V	V	X	X	O	O	O	V	حذف تشریفات زائد اداری
X	V	V	V	V	V	V	O	V	O	V	کنترل‌های داخلی

گام ۳: تشکیل ماتریس خوددریافتی

برای استخراج ماتریس دریافتی در هر سطر ماتریس خود تعاملی به‌جای علائم X و V از عدد یک و به‌جای علائم A و O از عدد صفر استفاده می‌شود. جمع سطری مقادیر در ماتریس برای هر عنصر، بیان‌گر میزان نفوذ و جمع ستونی بیان‌گر وابستگی عنصر مذکور است. ماتریس خوددریافتی مؤلفه‌های نظام تأمین منابع انسانی در پیشگیری از فساد اداری، در جدول شماره ۵ ارائه شده است:

جدول ۵: ماتریس خوددریافتی مؤلفه‌های نظام تأمین منابع انسانی در پیشگیری از فساد اداری

نفوذ	کنترل‌های داخلی	حذف تشریفات زائد اداری	قانون محوری	عدم پارتی‌بازی	رویه‌های منصفانه	شایسته‌سالاری	مشروعیت	پاسخگویی	مستندسازی	اطلاع‌رسانی	شفافیت	j i
۴	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	شفافیت
۶	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	اطلاع‌رسانی
۹	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	مستندسازی
۶	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	پاسخگویی
۶	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	مشروعیت
۶	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	شایسته‌سالاری
۶	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	رویه‌های منصفانه
۶	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	عدم پارتی‌بازی
۱۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	قانون محوری
۷	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	حذف تشریفات زائد اداری
۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	کنترل‌های داخلی
-	۱	۴	۸	۱۰	۱۱	۱۱	۹	۴	۸	۳	۶	وابستگی

کام ۴: تعیین روابط و سطح بندی متغیرها

در این مرحله، سطوح مختلف مؤلفه‌های نظام تأمین منابع انسانی در پیشگیری از فساد اداری مشخص می‌شود. برای تعیین سطح مؤلفه‌ها در مدل نهایی، به‌ازای هر کدام از آن‌ها سه مجموعه خروجی، ورودی و مشترک تشکیل می‌شود. همان‌گونه که در جدول شماره ۶ مشاهده می‌شود، مؤلفه‌های نظام تأمین منابع انسانی در پیشگیری از فساد اداری، در ۷ سطح، طبقه‌بندی شده‌اند.

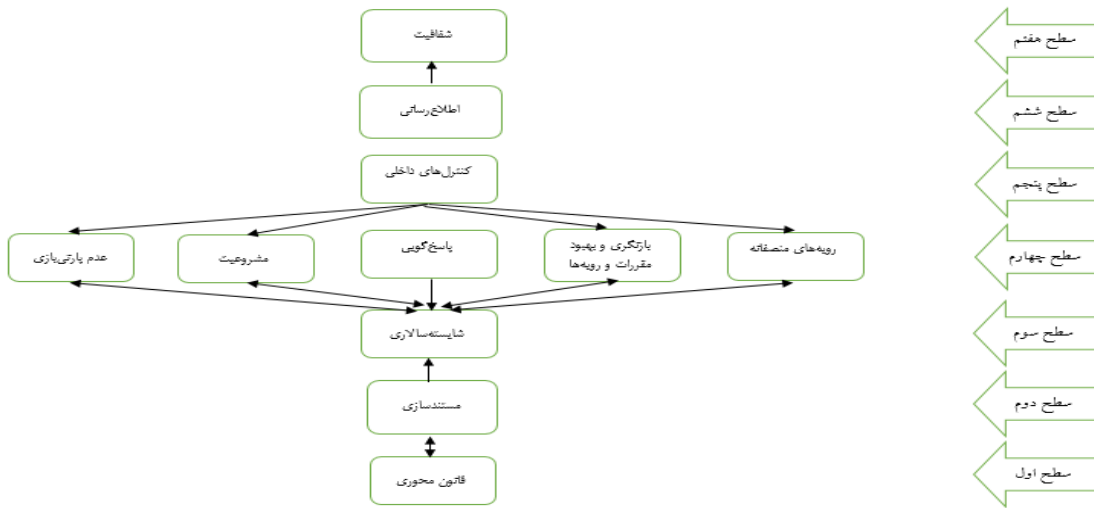
جدول ۶: روابط و سطوح مؤلفه‌های نظام تأمین منابع انسانی در پیشگیری از فساد اداری

عناصر	خروجی	ورودی	مشترک	سطح بندی
شفافیت	۱-۶-۷-۸	۱-۲-۳-۹-۱۰-۱۱	۱	۵
اطلاع‌رسانی	۱-۲-۳-۶-۷-۸	۲-۳-۹	۲-۳	۸
مستندسازی	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹	۲-۳-۴-۵-۷-۸-۹-۱۱	۲-۳-۴-۵-۷-۸-۹	۱۶
پاسخگویی	۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹	۳-۴-۵-۹	۳-۴-۵-۹	۱۱
مشروعیت	۳-۴-۵-۶-۷-۸	۳-۴-۵-۷-۸-۹-۱۱	۳-۴-۵-۷-۸	۱۱
شایسته‌سالاری	۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	۱۲
رویه‌های منصفانه	۳-۵-۶-۷-۸-۹	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	۳-۵-۶-۸-۹	۱۱
عدم پارتی‌بازی	۳-۵-۶-۷-۸-۹	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	۳-۵-۶-۸-۹	۱۱
قانون محوری	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	۱۸
بازنگری و بهبود مقررات و رویه‌ها	۱-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	۵-۶-۹-۱۰-۱۱	۵-۶-۹-۱۰	۱۱
کنترل‌های داخلی	۱-۳-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	۱۱	۱۱	۱۰

کام ۵: ترسیم شبکه تعاملات متغیرها

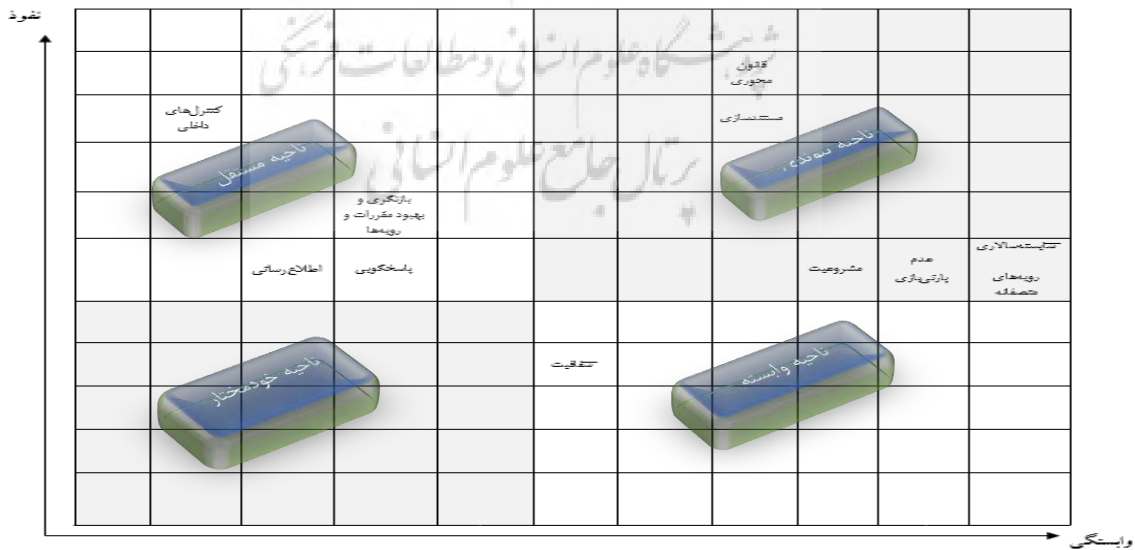
پس از تعیین روابط و سطح مؤلفه‌ها می‌توان آن‌ها را به شکل یک مدل ترسیم کرد. مدل مفهومی مؤلفه‌های نظام تأمین منابع انسانی در پیشگیری از فساد اداری، در شکل ۲ ارائه شده است. در این مدل، هفت سطح از مؤلفه‌ها وجود دارند و به‌طور کلی، هر چه از سطوح بالا به سمت سطوح پایین‌تر حرکت می‌کنیم، از میزان تأثیرپذیری مؤلفه‌ها کاسته شده و بر میزان تأثیرگذاری آن‌ها افزوده می‌شود.

شکل ۱. مدل مؤلفه‌های نظام تأمین منابع انسانی در پیشگیری از فساد اداری



گام ۶: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (MICMAC)

در تجزیه و تحلیل MICMAC، متغیرها برحسب قدرت نفوذ و میزان وابستگی به چهار گروه تقسیم می‌شوند که در نمودار زیر به آن‌ها پرداخته شده است. در این ماتریس، مؤلفه‌های نظام تأمین منابع انسانی در پیشگیری از فساد اداری با توجه به میزان نفوذ هر یک از مؤلفه‌ها بر سایر آن‌ها و نیز میزان وابستگی آن‌ها به یکدیگر، در قالب چهار گروه خودمختار، پیوندی، مستقل و وابسته، تقسیم‌بندی شده‌اند. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، هیچ‌یک از مؤلفه‌های شناسایی شده در پژوهش، در ناحیه ۱ (ناحیه خودمختار) قرار نگرفته‌اند که این بیان‌گر ارتباط قوی همه مؤلفه‌های مدل پژوهش با یکدیگر است. مؤلفه شفافیت در ناحیه ۲ (ناحیه مستقل)، مؤلفه‌های شایسته‌سالاری، رویه‌های منصفانه، عدم پارتی‌بازی، مشروعیت، مستندسازی و قانون محوری در ناحیه ۳ (ناحیه پیوندی) و مؤلفه‌های کنترل‌های داخلی، بازنگری و بهبود مقررات و رویه‌ها، پاسخگویی و اطلاع‌رسانی در ناحیه ۴ (ناحیه وابستگی) قرار دارند. تحلیل این یافته‌ها در بخش بحث و نتیجه‌گیری انجام خواهد شد.



نمودار ۱: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (MICMAC)

تحلیل یافته‌ها

براساس یافته‌های پژوهش، یازده مؤلفه مربوط به پیشگیری از فساد اداری، شناسایی شد. از نتایج این پژوهش می‌توان به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل MICMAC اشاره کرد که براساس آن، شش مؤلفه از مؤلفه‌های یازده‌گانه شناسایی شده در پژوهش، در ناحیه پیوندی قرار گرفته‌اند که عبارت‌اند از شایسته‌سالاری، رویه‌های منصفانه، عدم پارتی‌بازی، مشروعیت، مستندسازی و قانون محوری. این مؤلفه‌ها، غیرایستا و پویا محسوب می‌شوند؛ به این معنا که هر تغییری در آن‌ها می‌تواند کل سیستم را تحت تأثیر قرار دهد و در نهایت، بازخورد سیستم نیز می‌تواند آن‌ها را دوباره تغییر دهد. مؤلفه‌هایی که در ناحیه مستقل ماتریس نفوذ-همبستگی قرار گرفته‌اند، شامل چهار مؤلفه کنترل‌های داخلی، بازنگری و بهبود مقررات و رویه‌ها، پاسخگویی و اطلاع‌رسانی است که بیان‌گر قدرت نفوذ و هدایت زیاد این مؤلفه‌ها در مدل است.

همچنین با توجه به ماتریس نفوذ-وابستگی به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر، مؤلفه شفافیت در ناحیه وابستگی قرار گرفته است که بیان‌گر میزان وابستگی زیاد این مؤلفه به سایر مؤلفه‌های نمودار است. در واقع می‌توان گفت که برای تحقق مؤلفه مذکور، مؤلفه‌های زیادی دخالت دارند و خود این مؤلفه، حداقل تأثیر را بر سایر مؤلفه‌های مدل دارد. علاوه بر این، براساس ماتریس خوددریافتی به‌دست‌آمده در پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که مؤلفه‌های "شایسته‌سالاری" و "رویه‌های منصفانه"، کم‌ترین میزان تأثیرگذاری را در مدل، داراست.

از دیگر نتایج این یافته‌ها می‌توان به شبکه تعامل متغیرها که سطح و روابط مؤلفه‌های به‌دست‌آمده پژوهش را مشخص کرده است، اشاره کرد. براساس شبکه تعامل متغیرها در این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که بعد قانون محوری، مؤلفه مبنایی مدل است، زیرا بر همه مؤلفه‌های دیگر تأثیرگذار است. همچنین براساس مدل مذکور، مؤلفه مستندسازی در رتبه بعدی قرار گرفته است که ارتباط دوسویه‌ای با مؤلفه قانون محوری دارد. به عبارت دیگر، مستندسازی علاوه بر این که بر مؤلفه‌های سطح بالاتر خود اثر می‌گذارد، بر مؤلفه سطح پایین‌تر یعنی قانون محوری نیز اثرگذار است و این بیانگر نفوذ قابل توجه این متغیر در مدل است. مؤلفه شایسته‌سالاری، مؤلفه‌ای است که در سطح سوم مدل قرار گرفته و همان‌طور که جهت پیکان‌ها نشان می‌دهد، این مؤلفه، وابسته به پنج رویه‌های منصفانه، بازنگری و بهبود مقررات و رویه‌ها، پاسخگویی، مشروعیت و عدم پارتی‌بازی است و نیز به‌طور متقابل بر مؤلفه‌های رویه‌های منصفانه، بازنگری و بهبود مقررات و رویه‌ها، مشروعیت و عدم پارتی‌بازی اثرگذار است. سه مؤلفه باقی‌مانده در مدل، یعنی کنترل‌های داخلی، اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی، کم‌ترین نفوذ و بیشترین وابستگی را نسبت به سایر مؤلفه‌ها دارند که بیانگر اثرپذیری بیشتر آن‌ها از سایر مؤلفه‌های مدل است. مؤلفه شفاف‌سازی وابسته‌ترین مؤلفه در مدل مذکور است و این به آن معناست که شفافیت، وابسته به مؤلفه‌های دیگر مدل است.

بحث و نتیجه‌گیری

شفافیت، مستندسازی و اطلاع‌رسانی

یافته‌های مطالعه حاضر بر اهمیت شفافیت به‌عنوان یک اقدام محوری مبارزه با فساد در طراحی سیستم تأمین منابع انسانی تأکید می‌کند. شفافیت که یک ارزش عمومی اساسی است، نیازمند آن است که ذی‌نفعان در مورد فرایندهای تصمیم‌گیری، شامل روش‌ها، معیارها، شواهد و نتایج به‌کار گرفته‌شده به‌خوبی آگاه باشند. اغلب، شفافیت شامل دسترسی نامحدود به اطلاعات است. شایان ذکر است که عدم شفافیت و ابهام در مقررات و رویه‌های کارکنان می‌تواند باعث ایجاد فساد اداری شود. از این‌رو، ایجاد قوانین و رویه‌های استخدامی شفاف برای جلوگیری از سوءاستفاده و فساد بالقوه ضروری است. اطلاع‌رسانی دقیق و کامل همه مقررات استخدامی، اساسنامه‌ها و اصلاحات انجام‌شده به متقاضیان شغل ضروری است، زیرا هرگونه ابهام در رویه‌های استخدامی می‌تواند به‌طور ناخواسته باعث سوءاستفاده و فساد استخدامی شود. به همین ترتیب، ارائه گزارش‌های جامعی که جزئیات اقدامات و تعهدات مرتبط با فرایندهای استخدام در سازمان‌های دولتی را شرح می‌دهد، بایستی برای اطمینان از شفافیت و بهبود عملکرد فرایندهای مذکور، به‌آسانی در

دسترس باشد. وجود اسناد شفاف در سیستم ستادی به‌عنوان یک اصل اساسی در جلوگیری از فساد اداری محسوب می‌شود. عملکرد شفاف و بازدارندگی از سوءرفتار، مستلزم وجود اسناد، فرایندها و مستندات شفاف است که این نتیجه با نتایج پژوهش‌های قبلی هم‌سو است (Vian et al., 2017; Sommersguter-Reichmann et al., 2018; Paschke et al., 2018; Mattar, 2022; Chen and Ganapati, 2023).

گلبریج^۱ و همکاران (۲۰۱۶) فرض می‌کنند که فساد سازمانی با وجود قوانین و مقررات شفاف کاهش می‌یابد. چن (۲۰۱۵) نیز به‌طور مشابه بر رواج حزب‌گرایی و پارتی‌بازی سیاسی در بسیاری از کشورهای در حال توسعه تأکید می‌کند و این‌که چگونه فقدان فرایندهای استخدامی عادلانه و شفاف به مقامات دولتی امکان می‌دهد تا از اختیارات خود استفاده کنند و دوستان، اعضای خانواده و همکاران سیاسی را منصوب کنند و در نتیجه جو فساد را ترویج کنند. علاوه بر این، اسلام و همکاران (۲۰۱۹) تأکید می‌کنند که نهادینه‌سازی شفافیت در سازوکارهای استخدام و ارتقا برای کارکنان دولتی برای حفظ و ارتقای اعتماد و سلامت در نظام اداری ضروری است. مواردی از اقدامات غیرصادقانه در این رویه‌ها، از جمله معیارهای انتخاب نامشخص و آگهی‌های فرصت‌های شغلی محدود، مانع از جذب متقاضیان واجد شرایط می‌شود. بروسکا^۲ و همکاران (۲۰۱۸) بر این ادعاها صحنه گذاشته و ادعا می‌کنند که فساد، زمانی رشد می‌کند که مسئولیت‌پذیری و شفافیت سازمانی کاهش یابد. در نتیجه، فقدان شفافیت و چارچوب پاسخگویی ناکافی در عملیات سازمانی می‌تواند منجر به افزایش فساد اداری شود. این امر بر اهمیت ایجاد پروتکل‌ها و مقررات شفاف حاکم بر رفتار اخلاقی در سازمان‌ها برای خنثی کردن انحراف از قوانین و رویه‌های ناشی از منافع شخصی تأکید می‌کند.

پاسخ‌گویی و مشروعیت

یافته‌های مطالعه حاضر، پاسخگویی را به‌عنوان یک اقدام اساسی ضد فساد در چارچوب طراحی سیستم کارکنان برجسته می‌کند. پاسخگویی، در اصل، یک رابطه متقابل بین فرد و دیگران است که در آن، بازیگر موظف است اقدامات خود را شفاف و اثبات کند. این ارتباط به‌عنوان زمینه‌ای برای طرح پرسش‌ها، ارائه قضاوت‌ها و بررسی پیامدها عمل می‌کند (Woodhouse, 2022). پاسخگویی به‌عنوان یک ارزش عمومی، نهادهای دولتی را ملزم می‌کند تا تلاش‌های خود را برای دستیابی به اهداف و توجه به نیازهای عمومی، در مقابل استانداردها و تعهدات تعیین‌شده، تشریح و قابل فهم کنند. پاسخگویی مستلزم تدوین سنج‌های شفاف برای الزام رعایت استانداردها، تعهدات و اقدامات ملموس است که فرد در صورت عدم تحقق استانداردها بایستی در قبال اقدامات خود پاسخگو و مسئولیت‌پذیر باشد (Vian et al., 2017; Sommersguter-Reichmann et al., 2018; Paschke et al., 2018).

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مسئولیت‌پذیری و تعهد تزلزل‌ناپذیر مدیریت منابع انسانی در امر استخدام، امری ضروری است. این پاسخگویی هم در تحقق اهداف سازمانی و هم در پیشگیری از فساد اداری نقش مهمی را ایفا می‌کند. پیامدهای تصمیمات در حوزه مدیریت منابع انسانی به‌طور قابل توجهی بازتاب می‌یابد و بر اهمیت اقدامات قابل توجیه، مشروع و قابل دفاع تأکید می‌کند. فرایندهای مشروع و معتبر منابع انسانی، مستلزم توجیه‌پذیری قوی آن‌ها و نیز قابلیت اعتماد به اعتبار و کارایی شیوه‌های تأمین نیرو است. عدم ارائه دلایل منطقی برای استخدام، راه را برای افراد بانفوذ و فرصت‌طلب هموار می‌کند تا از فرصت‌ها برای طرفداری و انتصابات خودسرانه استفاده کنند. این یافته‌ها با پژوهش‌های قبلی هم‌خوانی دارد. میر-سهلینگ^۳ و همکاران (۲۰۱۸) تأکید می‌کنند که اگر مدیران منابع انسانی، چه در نهادهای دولتی یا خصوصی، انتصابات سیاسی را بپذیرند و از پیش‌نیازهای اساسی مهارت‌ها و صلاحیت‌ها غفلت کنند، پیامدهای منفی آن از طریق تزلزل کارایی فردی و سازمانی بازتاب خواهد یافت. به همین ترتیب، براساس نتایج پژوهش‌های بروسکا و همکاران (۲۰۱۸)، رابطه بین فساد و کاهش پاسخگویی و شفافیت در سازمان‌ها به اثبات رسیده است. علاوه بر

¹ Gelbrich

² Brusca

³ Meyer Sahling

این، آدامز و همکاران ادعا می‌کنند که کمبود پاسخگویی نهادی قوی در نهادهای دولتی به‌عنوان یک عامل کمک‌کننده به فساد محسوب می‌شود (Adams et al., 2019).

شایسته‌سالاری

شایسته‌سالاری، به‌عنوان یک باور مشروعیت‌بخش که ساختارهای سلسله‌مراتبی را تقویت می‌کند، جامعه را به این باور می‌رساند که پادشاه‌ها و دستاوردها، متناسب با تلاش و توان فردی کسانی است که «شایسته» تلقی می‌شوند (McCoy et al., 2013; Tan et al., 2017). نتایج مطالعه حاضر نشان می‌دهد که مهم‌ترین گام در جذب منابع انسانی قوی و در عین حال جلوگیری از ورود عناصر فاسد به نظام اداری، شناسایی و استخدام متقاضیان شایسته است. علاوه بر این، معیارها و شاخص‌های به‌کار گرفته‌شده برای استخدام منابع انسانی در نهادهای دولتی باید با الزامات مبارزه با فساد همراه باشد تا افراد ذاتاً شایسته و متمایل به مقابله با تخلفات اداری را تشویق کند. نتایج پژوهش‌های قبلی نیز تأکید می‌کنند که وجود یک نظام اداری سالم، بر انتخاب هوشیارانه کارکنان به شیوه‌ای استوار است که در آن، شایستگی در انتصاب افراد، از بالاترین اولویت برخوردار است (Meyer Sahling et al., 2018). آنتوناکاس و همکاران (۲۰۱۳) این ادعا را تأیید می‌کنند که روش‌های به‌کار گرفته‌شده برای استخدام و ارتقای منابع انسانی، تأثیر محسوسی بر شیوع فساد سازمانی دارد و شایسته‌سالاری به‌عنوان یک عامل بازدارنده قوی در برابر چنین اقدامات مفسدانه‌ای محسوب می‌شود. استخدام مبتنی بر شایسته‌سالاری، بخش دولتی را ماهرتر و کارآمدتر می‌کند. با این وجود، شایستگی، مفهومی مبهم و چندبعدی باقی مانده است و لذا هنگامی که یک تعریف پیچیده و چندوجهی از شایستگی پذیرفته می‌شود (مانند مهارت شغلی)، مجموعه افراد واجد شرایط برای نقش‌ها بیشتر شده و به‌طور بالقوه، فرصتهایی برای دستکاری در شیوه‌های استخدام و ارتقا ایجاد می‌شود (Poocharoen & Brillanets, 2013).

رویه‌های منصفانه و عدم پارتی‌بازی

عدم تبعیض، عدالت و بی‌طرفی، به‌عنوان یک پادزهر اثرگذار در برابر فساد در طراحی سیستم‌های منابع انسانی محسوب می‌شود. فعل و انفعالات پیچیده بین بی‌عدالتی و فساد، چرخه‌ای معیوب ایجاد می‌کند که در آن، هر یک، دیگری را بازتولید می‌کند (Ariely & Uslaner, 2017) و نابرابری غالباً موجب فساد می‌شود (Fowler, 2021).

براساس یافته‌های پژوهش حاضر، رویه‌های منصفانه به‌عنوان یک اصل اساسی در جلوگیری از فساد اداری محسوب می‌شود. این پژوهش تأکید می‌کند که ارزیابی و انتخاب بی‌طرفانه و بدون سوگیری‌های شخصی، به‌عنوان مبنایی برای استخدام منابع انسانی ماهر و واجد شرایط در سازمان‌ها است. فرایندهای ارزیابی و استخدام باید برای همه داوطلبان، عاری از هر گونه تعصب یا جانب‌داری باشد تا از تصمیم‌گیری عقلایی و کارشناسانه اطمینان حاصل شود. به همین ترتیب، نتایج این مطالعه تأکید می‌کند که خویشاوندگرایی در استخدام، تهدیدی محسوس برای سلامت نظام اداری است، زیرا مسیر را برای ورود و نفوذ افراد فاسد به نهادهای دولتی هموار می‌کند. در نتیجه، مدیریت منابع انسانی در رده‌های دولتی باید تلاش‌ها را برای به‌کارگیری شیوه‌های منصفانه و عدم پارتی‌بازی تقویت کند. این یافته‌ها با نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش‌های قبلی هم‌خوانی دارد. برای مثال، در سازمان‌هایی که خویشاوندگرایی و پارتی‌بازی رواج می‌یابد و مناصب دولتی در معرض خریدوفروش هستند، شایستگی کارکنان و مقامات اداری رو به زوال می‌رود (Islam et al., 2019).

قانون محوری و حذف تشریفات زائد اداری

قانون محوری، سنگ‌بنای یک سیستم مدیریت منابع انسانی اثربخش محسوب می‌شود. جالب این‌جاست که با وجود خطمشی‌های نسبتاً جامع در راستای مبارزه با فساد، فساد همچنان می‌تواند ادامه یابد (Jancsics, 2019). یافته‌های مطالعه حاضر، نشان می‌دهد که پایبندی به اصول قانونی به‌مثابه یک سنگ بزرگ در برابر فساد عمل می‌کند و پیش‌شرط حیاتی برای مبارزه با فساد اداری است. مقررات و رویه‌هایی که پیچیده، بیش از حد و منسوخ هستند، مانع از اجرای مطلوب فرایند استخدام کارکنان می‌شوند. قانون محوری، یک ضرورت حیاتی در بازنگری و نوسازی فرایندها برای اطمینان از انتخاب ساده و استخدام مناسب‌ترین افراد برای نهادهای دولتی است. این یافته با نتایج پژوهش‌های قبلی سازگار است. گلبرج و همکاران (۲۰۱۶) معتقدند که محدود کردن فساد، مستلزم وجود

قوانین و مقرراتی با حداقل ابهام است. علاوه بر این، اسلام و همکاران (۲۰۱۹) معتقدند که ایجاد معیارهای دقیق، روش‌شناسی و چارچوب‌های رسمی از طریق مقررات قانونی برای تضمین انتخاب و ارتقای بی‌طرفانه و عادلانه، ضروری است. نقش قوانین و مقررات در تقویت ساختارهای سازمانی و تقویت یک محیط کاری مطلوب، بسیار مهم است. قوانین و مقرراتی که فرایندهای کاری در سازمان‌ها را طولانی می‌کنند، باعث ایجاد زمینه مساعدی برای فساد و تقاضا و انگیزه‌هایی برای اعمال و اقدامات غیرقانونی می‌شوند. ^۱الباسانی و شایبچ^۲ (۲۰۱۸) تأکید می‌کنند که سطوح فساد در سازمان‌ها منعکس‌کننده میزان پایبندی به استانداردهای قانونی و عادلانه است. بروز رفتارهای اخلاقی یا مفسدانه، عمیقاً تحت تأثیر سیاست‌ها، مقررات، شرایط، هنجارهای رایج، پاداش‌ها، مجازات‌ها و اخلاق سازمانی غالب است. ارتقای سلامت نظام اداری و محدود کردن فساد یا رفتارهای غیراخلاقی، مستلزم بازنگری نظام‌مند در محیط‌های کاری بخش عمومی است که شامل اصلاح قوانین و پروتکل‌های استخدامی می‌شود. همچنین جاری‌سازی عدالت، مستلزم اتخاذ رویه‌های عادلانه است؛ به این معنی که فرایندی که عدالت از آن سرچشمه می‌گیرد باید عادلانه و منصفانه بوده و زمینه‌ساز اجرای عدالت برای همه ذی‌نفعان باشد. لذا عدالت در گرو شفافیت و صراحت قوانین و مقررات است.

کنترل‌های داخلی

یافته‌های پژوهش حاضر، اجرای کنترل‌های داخلی را به‌عنوان یک ویژگی و شاخص محوری در سیستم تأمین منابع انسانی برجسته می‌کند و نشان می‌دهد که کنترل‌های داخلی، بازدارنده‌ای قوی در برابر فساد اداری هستند. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که تمرکز بیش از حد قدرت تصمیم‌گیری، چه در چارچوب برنامه‌ریزی نیروی انسانی و چه در تعیین نقش‌ها برای کارکنان و مدیران، می‌تواند یک محیط مساعد برای اعمال فساد ایجاد کند. در نتیجه، تأکید بر تمرکززدایی به‌عنوان یک راه استراتژیک برای تقویت یکپارچگی سیستم تأمین منابع انسانی محسوب می‌شود. علاوه بر این، یافته‌های این مطالعه، از ترکیب سازوکارهای کنترلی و اقدامات پیشگیرانه در مراحل مختلف برنامه‌ریزی نیروی انسانی برای کاهش بروز فساد حمایت می‌کند. کنترل‌های داخلی، مجموعه‌ای از سیستم‌ها و سازوکارهایی را در بر می‌گیرد که برای پیشگیری از فساد در چارچوبی بوروکراتیک طراحی شده‌اند. به‌طور ویژه، در ساختارهای اداری که با استانداردهای عملکرد مبهم و نظارت ناکافی مشخص می‌شوند، خطر فساد افزایش می‌یابد. بروسکا و همکاران (۲۰۱۸)، همبستگی مستقیمی بین کاهش فساد و افزایش پاسخگویی و شفافیت در زمینه‌های سازمانی را مطرح می‌کنند. مطالعه‌ای که برنامه مبارزه با فساد در برزیل را بررسی می‌کرد و در آن، شهرداری‌ها برای استفاده از بودجه فدرال تحت ممیزی‌های تصادفی قرار می‌گرفتند، کاهش ۸ درصدی در فساد آینده را پس از ممیزی‌های قبلی نشان می‌داد (Avis et al., 2016). بدیهی است که بسیاری از سازمان‌ها به‌طور استراتژیک، سازوکارهای کنترل داخلی را به‌عنوان سنگ‌بنای استراتژی‌های ضد فساد خود به‌کار می‌گیرند و به‌طور هم‌زمان کیفیت گزارشگری مالی را ارتقا می‌دهند (Chen et al., 2020).

در پایان، دستاوردها و نوآوری‌های پژوهش حاضر را می‌توان به‌شرح زیر بیان کرد:

- نقش‌آفرینی در غنی‌سازی نظریه‌های موجود در زمینه نقش زیرسیستم‌های منابع انسانی در پیشگیری از فساد اداری
- شناسایی راهکارهای ارتقا در پیشگیری از فساد اداری در بخش دولتی از منظر نظام تأمین منابع انسانی
- کمک به ارتقای سلامت نظام اداری و کاهش فساد اداری در بخش دولتی از طریق نظام تأمین منابع انسانی
- کمک به ارتقای سلامت اداری در بخش دولتی و رضایت عامه از عملکرد مطلوب دستگاه‌های دولتی
- کمک به تحقق بند ۳۹ سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه و سیاست‌های کلی نظام اداری
- ارتقای سلامت نظام اداری و کاهش فساد اداری از طریق طراحی سیستم تأمین نیرو
- شناسایی کارکردهای مستعد ارتقای سلامت نظام اداری در سیستم تأمین نیرو

¹ Elbasani

² Šabić

بر مبنای یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود که:

- متخصصان منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به تدوین دقیق و شفاف‌سازی مقررات و رویه‌های تأمین نیرو بپردازند تا امکان سوءاستفاده و فساد برای افراد سودجو در جهت اعمال سلیقه و نظر شخصی و نیز پارتی‌بازی فراهم نشود.
 - همه قوانین، مقررات و رویه‌های استخدامی و تغییرات آن‌ها بایستی به‌صورت کامل و دقیق به اطلاع متقاضیان استخدام برسد؛ چراکه ابهام و عدم شفافیت در رویه‌های استخدامی راه را برای سوءاستفاده و فساد استخدامی خواهد گشود.
 - درخصوص 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 حاصل شود. وجود مستندات شفاف در حوزه استخدام و تأمین نیرو می‌تواند زمینه ارتقای سلامت اداری را فراهم آورد؛ چراکه لازمه عملکرد شفاف و جلوگیری از سوءاستفاده، وجود مدارک، رویه‌ها و مستندات شفاف است.
 - اقدامات مربوط به فرایند تأمین نیرو بایستی توجیه‌پذیر و قابل دفاع باشند تا همه نسبت به صحت و وسقم فرایند تأمین نیرو اطمینان حاصل کنند؛ چراکه اگر توجیه منطقی درخصوص استخدام افراد وجود نداشته باشد راه برای سوءاستفاده افراد ذی‌نفوذ و فاسد در جهت پارتی‌بازی و استخدام بی‌ضابطه گشوده خواهد شد.
 - آزمون‌ها و معیارهایی که برای جذب منابع انسانی در سازمان‌های دولتی استفاده می‌شوند بایستی با معیارهای سلامت اداری هم‌سو باشند تا افرادی شایسته برای مشاغل دولتی جذب سیستم شوند که قادر و مایل به تحقق سلامت اداری باشند.
 - رویه‌های ارزیابی و استخدام باید در مورد همه متقاضیان بدون غرض‌ورزی و به‌دور از تبعیض اجرا شوند تا تصمیمات عادلانه و حرفه‌ای حاصل شود؛ چراکه ارزیابی و انتخاب بی‌طرفانه افراد بدون اعمال سلیقه شخصی لازمه ورود منابع انسانی سالم و متخصص به سازمان است.
 - متخصصان منابع انسانی، مقررات و رویه‌های دست‌وپاگیر، زائد و قدیمی را که مانع اجرای صحیح و مطلوب فرایندهای تأمین نیرو می‌شوند را مورد بازنگری و به‌روزرسانی قرار دهند تا رویه‌های استخدامی از کارآیی و اثربخشی لازم در راستای استخدام و به‌کارگیری بهترین افراد در سازمان‌های دولتی برخوردار شوند.
 - در فرایند ارزیابی و انتخاب داوطلبان استخدامی، موضوع عدم تمرکز در تصمیم‌گیری مد نظر مدیران قرار بگیرد؛ به این صورت که انتخاب نهایی داوطلبان منوط به تصمیم‌گیری گروهی و با استفاده از نظرات مدیران و متخصصان مختلف و متعدد انجام شده تا از تمرکز قدرت در دستان افراد خاص اجتناب شود.
درخصوص محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:
 - با توجه به این‌که گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر با استفاده از مصاحبه بود لذا محدودیت‌های روش مصاحبه از جمله احتمال سوگیری توسط مصاحبه‌کننده و مصاحبه‌شونده در ارائه و ثبت داده‌ها و در نتیجه سوگیری داده‌ها و یافته‌ها وجود داشت.
 - پیش‌آیندهای ارتقای سلامت اداری و نیز پیشگیری از فساد اداری در سازمان‌ها، گسترده و چندبعدی هستند و با توجه به این‌که در پژوهش حاضر تنها به بررسی سیستم تأمین منابع انسانی پرداخته شد، لذا متغیرها و عوامل دیگر و تأثیر آن‌ها بر فساد اداری در این پژوهش مورد بررسی قرار نگرفتند.
- با توجه به استفاده از روش مصاحبه در پژوهش حاضر، پژوهشگر باید تا رسیدن به نقطه اشباع به گردآوری داده ادامه دهد و منظور از نقطه اشباع زمانی است که گردآوری داده‌های بیشتر اطلاعات جدیدی به‌همراه ندارد و نوعی تکرار موارد قبلی است؛ در حالی که دیدگاه پژوهشگر نسبت به موضوع پژوهش و چگونگی برداشت او از داده‌های گردآوری‌شده در سرعت رسیدن به این نقطه مؤثر است.

حمایت مالی

نویسندگان این مقاله هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام پژوهش، نگارش یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

سپاسگزاری

نویسندگان از داوران ناشناس مقاله که با پیشنهادهای خود به بهبود کیفیت آن کمک کردند، قدردانی می‌کنند. شایان ذکر است مسئولیت محتوای این مقاله به‌طور کامل بر عهده نویسندگان است.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که در ارتباط با این مقاله، هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مآخذ

- بهشتی، سیدصمد؛ نوروزی، فاطمه (۱۴۰۱). مرور نظام‌مند مقالات مرتبط با فساد اداری بین سال‌های ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۸ در ایران. *پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران*، ۳۸(۳)، ۱۱-۳۸.
- Adams, D., Adams, K., Ullah, S., & Ullah, F. (2019). Globalisation, governance, accountability and the natural resource 'curse': Implications for the socio-economic growth of oil-rich developing countries. *Resources Policy*, 61, 128-140.
- 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.
- Antonakas, N. P., Giokas, A. E., & Konstantopoulos, N. (2013). Corruption in tax administration: Interviews with experts. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 73, 581-589.
- Ariely, G., & Uslaner, E. M. (2017). Corruption, fairness, and inequality. *International Political Science Review*, 38(3), 349-362.
- Ashforth, B. E., Gioia, D. A., Robinson, S. L., & Treviño, L. K. (2008). Re-viewing organizational corruption. *Academy of Management Review*, 33(3), 670-684.
- Avis, E., Ferraz, C., & Finan, F. (2018). Do government audits reduce corruption? Estimating the impact of exposing corrupt politicians. *Journal of Political Economy*, 126(5), 1912-1964.
- Barfort, S., Harmon, N. A., Hjorth, F. G., & Olsen, A. L. (2015). *Dishonesty and selection into public service in Denmark: Who runs the world's least corrupt public sector?* SSRN. <https://ssrn.com/abstract=2664983>
- Beheshti, S., & Nowrousi, F. (2022). A systematic review of articles related to administrative corruption during 1380-1398 in Iran. *Strategic Research on Social Problems in Iran*, 37(3), 1-38.
- Brody, R. G., Perri, F. S., & Van Buren, H. J. (2015). Further beyond the basic background check: Predicting future unethical behavior. *Business and Society Review*, 120(4), 549-576.
- Brusca, I., Manes Rossi, F., & Aversano, N. (2018). Accountability and transparency to fight against corruption: An international comparative analysis. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 20(5), 486-504.
- Chen, C., & Ganapati, S. (2023). Do transparency mechanisms reduce government corruption? A meta-analysis. *International Review of Administrative Sciences*, 89(1), 257-272.
- Chen, M. (2015). *Corruption and anti-corruption practices in human resource management in the public sector*. Bergen, Norway: Chr. Michelsen Institute — U4 Anti-Corruption Resource Centre.
- Chen, Y., Che, L., Zheng, D., & You, H. (2020). Corruption culture and accounting quality. *Journal of Accounting and Public Policy*, 39(2), 1-22.
- Elbasani, A., & Šabić, S. Š. (2018). Rule of law, corruption and democratic accountability in the course of EU enlargement. *Journal of European Public Policy*, 25(9), 1317-1335.
- Fine, S., Goldenberg, J., & Noam, Y. (2016). Integrity testing and the prediction of counterproductive behaviours in the military. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(1), 198-218.
- Fowler III, J. C. (2021). *Corruption, inequality, or growth: Illuminatic trinity or nature?* (Doctoral dissertation). The University of North Carolina at Charlotte.
- Gans-Morse, J., Borges, M., Makarin, A., Mannah-Blankson, T., Nickow, A., & Zhang, D. (2018). Reducing bureaucratic corruption: Interdisciplinary perspectives on what works. *World Development*, 105, 171-188.

- Gaygısız, E., & Lajunen, T. (2022). Cultural values, national personality characteristics, and intelligence as correlates of corruption: A nation-level analysis. *Heliyon*, 8(5), 1–10.
- Gelbrich, K., Stedham, Y., & Gäthke, D. (2016). Cultural discrepancy and national corruption: Investigating the difference between cultural values and practices and its relationship to corrupt behavior. *Business Ethics Quarterly*, 26(2), 201–225.
- Gunawan, J., & Joseph, C. (2017). The institutionalization of anti-corruption practices in Indonesian companies. In *Modern Organizational Governance* (pp. 147–159). Emerald Publishing Limited.
- Hanna, R., & Wang, S. Y. (2017). Dishonesty and selection into public service: Evidence from India. *American Economic Journal: Economic Policy*, 9(3), 262–290.
- He, Z., & Chen, H. (2021). An ISM-based methodology for interrelationships of critical success factors for construction projects in ecologically fragile regions: Take Korla, China as an example. *Applied Sciences*, 11(10), 4668.
- Islam, K. A., Wangdi, T., Thinlay, D., Tharchen, S., Sambath, S. A. R., Heng, T. O. N. G., & Nan, W. A. N. G. (2019). [Report]. Asian Development Bank (ADB).
- Jancsics, D. (2019). Corruption as resource transfer: An interdisciplinary synthesis. *Public Administration Review*, 79(4), 523–537.
- Krylova, Y. (2018). Administrative corruption and its effects on Russian entrepreneurs: A regional aspect. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 30(2), 121–137.
- Kwon, I. (2014). Motivation, discretion, and corruption. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(3), 765–794.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Mattar, M. Y. (2022). Combating academic corruption and enhancing academic integrity through international accreditation standards: The model of Qatar University. *Journal of Academic Ethics*, 20(2), 119–146.
- McCoy, S. K., Wellman, J. D., Cosley, B., Saslow, L., & Epel, E. (2013). Is the belief in meritocracy palliative for members of low status groups? Evidence for a benefit for self-esteem and physical health via perceived control. *European Journal of Social Psychology*, 43(4), 307–318.
- Meyer-Sahling, J. H., Mikkelsen, K. S., & Schuster, C. (2018). Civil service management and corruption: What we know and what we don't. *Public Administration*, 96(2), 276–285.
- Meza, O., & Pérez-Chiqués, E. (2021). Corruption consolidation in local governments: A grounded analytical framework. *Public Administration*, 99(3), 530–546.
- 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.
- Mousavi, P., & Pourkiani, M. (2013). Administrative corruption: Ways of tackling the problem. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 2(3), 178–187.
- Paschke, A., Dimancesco, D., Vian, T., Kohler, J. C., & Forte, G. (2018). Increasing transparency and accountability in national pharmaceutical systems. *Bulletin of the World Health Organization*, 96(11), 782–791.
- Poocharoen, O. O., & Brillantes, A. (2013). Meritocracy in Asia Pacific: Status, issues, and challenges. *Review of Public Personnel Administration*, 33(2), 140–163.
- 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.

- Rauch, J. E., & Evans, P. B. (2000). Bureaucratic structure and bureaucratic performance in less developed countries. *Journal of Public Economics*, 75(1), 49–71.
- Riggs, F. W. (1956). Public administration: A neglected factor in economic development. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 305, 70–80.
- Sommersguter-Reichmann, M., Wild, C., Stepan, A., Reichmann, G., & Fried, A. (2018). Individual and institutional corruption in European and US healthcare: Overview and link of various corruption typologies. *Applied Health Economics and Health Policy*, 16, 289–302.
- Tan, X., Liu, L., Huang, Z., & Zheng, W. (2017). Working for the hierarchical system: The role of meritocratic ideology in the endorsement of corruption. *Political Psychology*, 38(3), 469–479.
- Tinuoye, A. T. (2023). An overview of corruption in the context of the public sector. In *Management Strategies and Tools for Addressing Corruption in Public and Private Organizations* (pp. 19–38).
- Transparency International. (2017). *What is corruption?* Retrieved October 4, 2025, from <https://www.transparency.org/what-is-corruption>
- Transparency International. (2022). *Corruption Perceptions Index 2022*. Retrieved October 4, 2025, from <https://www.transparency.org/en/cpi/2022>
- Tsai, H. Y. (2024). Ethical leadership influences proactive and unethical behavior: the perspective of person-environment fit. *Ethics & Behavior*, 34(2), 151-162.
- Vian, T. (2020). Anti-corruption, transparency and accountability in health: Concepts, frameworks, and approaches. *Global Health Action*, 13, 1–24.
- Vian, T., Kohler, J. C., Forte, G., & Dimancesco, D. (2017). Promoting transparency, accountability, and access through a multi-stakeholder initiative: Lessons from the Medicines Transparency Alliance. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, 10(1), 1–11.
- Vinayan, J. (2015). Vulnerability of HR systems and practices to corruption: A review and research agenda. *Significance*, 7(1), 1–25.
- Woodhouse, E. F. (2022). Accountability and corruption displacement: Evidence from Italy. *Journal of Public Policy*, 42(4), 730–754.