



## طراحی الگوی ارتقاء سلامت اداری در وزارت دادگستری - سازمان تعزیرات حکومتی

سید محمدرضا گلدانی<sup>۱</sup>، علی اصغر پورعزت<sup>۲</sup>، علیرضا امیرکیبیری<sup>۳</sup>، علی رضائیان<sup>۴</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی ارتقاء سلامت اداری در وزارت دادگستری - سازمان تعزیرات حکومتی انجام شده است. روش پژوهش حاضر کاربردی و از نوع کیفی است. روش کیفی مورد استفاده در پژوهش نظریه برخواسته از داده‌های نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) بوده است. جامعه نخبگانی و به عبارتی مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل ۱۱ نفر از صاحب‌نظران بوده که به روش نمونه‌گیری هدفمند و از نظر تعداد براساس اصل اشباع نظری انتخاب شدند، جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته انجام شده است. اعتبار پژوهش براساس شاخص‌های ارزیابی کیفیت نظریه داده‌بنیاد و به طور مشخص از متخصصان و صاحب‌نظران به روش گروه‌های کانونی به تعداد ۷ نفر، تأمین گردیده است. نتایج بخش کیفی نشان داد که الگوی ارتقای سلامت اداری سازمان تعزیرات حکومتی دارای مقوله‌هایی از جمله شرایط علی، مقوله محوری، زمینه و بستر حاکم، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها بوده است. مقوله محوری سلامت اداری سازمان تعزیرات حکومتی شامل بخش‌هایی از جمله قانون‌گرایی، شفاف‌سازی و پاسخگویی است که بخش اصلی مدل را تشکیل می‌دهد. شرایط علی مجموعه از وقایع و شرایط است که بر مقوله محوری اثرگذارند. این شرایط به طور مداوم به مقوله محوری اثراتی را وارد می‌کنند که می‌تواند سبب تغییر در این مولفه‌های محوری گردد این شرایط شامل اتوماسیون، ایجاد کدها و شاخص‌های سلامت اداری، تعهد مدیران و کارکنان و در نهایت سلامت سازمان‌های مافوق و قوانین بالادستی می‌باشد. راهبردهای ارتقا سلامت اداری از دیگر بخش‌های مدل بوده که شامل اجزایی از جمله، بهبود فناوری، بهبود نظام مدیریت منابع انسانی، بهبود خدمات و اطلاع‌رسانی، بهبود ممیزی و نظارت، سلامت مدیریت و رهبری، نوسازی ساختارها و فرایندها و رویه‌ها، بهبود و به روزرسانی قوانین و در نهایت بهبود فرهنگ سازمانی بوده است. در نهایت شرایط مداخله‌گر که در سلامت اداری تداخل ایجاد می‌کند شامل شبکه اطلاع‌رسانی ضعیف، ضعف مدیریت منابع انسانی، ناکارآمدی و عدم حاکمیت قوانین، چالش‌های ساختاری و فرایندی، وجود جرایم و تخلفات، نارسایی سیستم نظارتی و ضعف فناوری بوده است. هر یک از این اجزا دارای بخش‌ها و اجزای کوچکتری بوده که به منظور عملیاتی نمودن هر یک از این ابعاد، می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. به طور کلی پیشنهاد می‌شود که سلامت اداری سازمان تعزیرات حکومتی با اتکای به یافته‌های پژوهش حاضر به ویژه هشت راهبرد شناسایی شده مورد توجه و ارتقا مداوم قرار گیرد.

### واژگان کلیدی:

سلامت اداری، وزارت دادگستری، سازمان تعزیرات حکومتی، الگوی اسلامی ایرانی

۳۶

دوره ۱۳، شماره ۴، پیاپی ۳۶  
زمستان ۱۴۰۴

#### مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:  
۱۴۰۴-۴-۱۶

تاریخ پذیرش:  
۱۴۰۴-۱۲-۰۲

مصص: ۳۲۳-۳۴۱

شابا چاپی: ۵۵۹۹-۲۳۲۲

#### رتبه علمی

ب

بررسی سخت‌گواهی در:  
JOURNALS.MSRT.IR

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. استاد دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول) pourezzat@ut.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۴. استاد، مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران



## مقدمه و بیان مسئله

نظام اداری کارآمد، سالم و پاسخگو یکی از ارکان بنیادین حکمرانی مطلوب و توسعه پایدار به شمار می‌رود و کشورها برای تحقق اهداف توسعه‌ای و افزایش سرمایه اجتماعی خود به آن توجه ویژه دارند (کریمی، ۱۴۰۴). سلامت اداری<sup>۱</sup>، به‌عنوان شاخصی اساسی در ارزیابی کارآمدی سازمان‌ها، نه تنها موجب رضایت عمومی و اعتماد شهروندان می‌شود، بلکه نقش کلیدی در ارتقای سرعت و کیفیت تصمیم‌گیری و تسریع پیشرفت جامعه دارد (کریمی، ۱۴۰۴؛ مظفری و همکاران، ۱۴۰۴). تجربه جهانی نشان می‌دهد کشورهایی که نظام اداری آن‌ها از شفافیت، پاسخگویی و رعایت اخلاق حرفه‌ای برخوردار است، بهره‌وری بالاتری داشته و فساد اداری در آن‌ها به حداقل رسیده است (سازمان توسعه و همکاری اقتصادی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴؛ بانک اروپایی بازسازی و توسعه<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳).

در سطح بین‌المللی، سلامت اداری در سال‌های اخیر به‌عنوان موضوعی محوری در مطالعات حکمرانی، مدیریت عمومی و سیاست‌گذاری مطرح شده و تلاش‌های گسترده‌ای برای تبیین مفاهیم، طراحی شاخص‌ها و مقابله با فساد انجام گرفته است (کوساویو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴). در مقابل، در ایران علی‌رغم اهمیت نظری به اهمیت سلامت اداری، شواهد موجود حاکی از وجود شکاف جدی میان اهداف سیاستی و عملکرد واقعی دستگاه‌های اجرایی است. بررسی اسناد سیاستی و قوانین مرتبط با نظام اداری نشان می‌دهد که مؤلفه‌های مرتبط با شفافیت، پاسخگویی و عدالت اداری در برخی دستگاه‌ها به‌طور کامل اجرا نمی‌شوند و بسیاری از چالش‌ها ناشی از ضعف در پیاده‌سازی سیاست‌ها و کنترل داخلی است (مظفری و همکاران، ۱۴۰۴). بر اساس گزارش‌های بین‌المللی، رتبه ایران در شاخص ادراک فساد در سال ۲۰۲۲ عدد ۱۴۷ از میان ۱۸۰ کشور بوده است. بررسی روند یک دهه گذشته نیز نشان‌دهنده نوسانات و در برخی سال‌ها افول جایگاه کشور است؛ به‌گونه‌ای که رتبه ایران از سال ۲۰۱۲ تا ۲۰۲۱ به ترتیب ۱۳۳، ۱۴۴، ۱۳۶، ۱۳۰، ۱۳۱، ۱۳۰، ۱۳۱، ۱۳۰، ۱۴۹، ۱۴۶، ۱۳۸ و ۱۵۰ گزارش شده است. برخی شاخص‌ها وضعیت نامطلوبی را نشان می‌دهند؛ شاخص پرداخت‌های غیرمترعارف (رشوه) رتبه ۸۳ از ۱۳۷ کشور، شاخص حاکمیت قانون رتبه ۱۲۲ از ۱۴۰، شاخص شفافیت رتبه ۱۰۶ از ۱۳۷ و شاخص پاسخگویی رتبه ۱۷۸ از ۲۰۴ کشور کسب شده است (زارعی، ۱۳۹۸؛ مظفری و همکاران، ۱۴۰۴). این آمار و گزارش‌ها، هرچند ممکن است محل مناقشه باشد، به‌وضوح ضرورت توجه بیشتر به سلامت اداری در کشور و طراحی سازوکارهای عملیاتی برای کاهش فساد و افزایش پاسخگویی سازمان‌ها را نشان می‌دهد. وزارت دادگستری و سازمان تابعه آن، سازمان تعزیرات حکومتی، از نهادهای کلیدی در ساختار حکمرانی ایران محسوب می‌شوند. وزارت دادگستری علاوه بر ایفای نقش هماهنگ‌کننده میان قوای سه‌گانه، مسئولیت‌هایی از جمله استرداد مجرمین، انتقال محکومین، مدیریت پرداخت دیه از بیت‌المال، حمایت از قربانیان جرم و نمایندگی ایران در کنوانسیون مبارزه با فساد

<sup>۱</sup> Integrity

<sup>۲</sup> OECD

<sup>۳</sup> European Bank for Reconstruction and Development.

<sup>۴</sup> Koeswayo, P. S., et al



سازمان ملل متحد را بر عهده دارد (کریمی، ۱۴۰۴). سازمان تعزیرات حکومتی به عنوان بازوی اجرایی وزارت، مسئول رسیدگی به تخلفات صنفی، بهداشت و درمان، قاچاق کالا و ارز و جرایم اقتصادی است و نقش راهبردی در نظم اقتصادی و اجتماعی کشور دارد. طی سال‌های ۱۳۹۲ تا نیمه ۱۳۹۹ بیش از چهار میلیون پرونده در این سازمان بررسی و بالغ بر ۳۶۵ هزار میلیارد ریال محکومیت صادر شده است؛ همچنین وزارت دادگستری طی همین دوره بیش از شش هزار میلیارد ریال دیه از محل بیت‌المال پرداخت کرده است که نمایانگر گستره مسئولیت‌ها و حساسیت وظایف آن است.

با وجود این حجم فعالیت‌ها و مسئولیت‌ها، شواهد متعدد نشان می‌دهد سازمان تعزیرات حکومتی با چالش‌های جدی در حوزه سلامت اداری مواجه است. استمرار این وضعیت نه تنها اعتماد عمومی به سازمان را کاهش می‌دهد، بلکه اثربخشی سیاست‌های مقابله با تخلفات اقتصادی و قاچاق را نیز تضعیف می‌کند و سلامت اداری در سطح ملی را به خطر می‌اندازد. رویکردهای موجود برای مقابله با فساد عمدتاً معطوف به اقدامات تنبیهی و مجازات‌های کیفری و اداری است؛ اما تجربه‌های موفق جهانی نشان داده‌اند که اتکای صرف به این اقدامات نمی‌تواند سلامت پایدار اداری را تضمین کند و باید بر پیشگیری، شفافیت، پاسخگویی و اخلاق حرفه‌ای تمرکز کرد (ایمانی، ۱۳۹۸؛ OECD، ۲۰۲۴؛ بانک جهانی، ۲۰۲۳). سلامت پایدار اداری مستلزم طراحی چارچوب‌های جامع و بومی است که ضمن پیشگیری از فساد، موجب تقویت سرمایه انسانی و اعتماد عمومی شود (کریمی، ۱۴۰۴).

مرور نظام‌مند ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که علی‌رغم اهتمام محققان به مقوله سلامت اداری، اغلب مطالعات انجام‌شده بیشتر بر شناسایی عوامل کلی، رتبه‌بندی شاخص‌ها یا تحلیل وضعیت موجود در دستگاه‌های اجرایی و اقتصادی متمرکز بوده‌اند (مظفری و همکاران، ۱۴۰۴؛ اسلامی و همکاران، ۱۴۰۴؛ شاملو محمودی و همکاران، ۱۴۰۳؛ پریمی و ذاکریان، ۱۴۰۳؛ همایونی، ۱۳۹۹). این تحقیقات اگرچه تصویری نسبتاً جامع از ابعاد نظری و عملی سلامت اداری ارائه داده‌اند، اما چند محدودیت عمده دارند: نخست آنکه بخش اعظم پژوهش‌ها معطوف به سازمان‌هایی نظیر گمرک، شهرداری، بانک‌ها و نهادهای مالیاتی بوده و کمتر به نهادهای حاکمیتی با ماهیت قضایی - شبه‌قضایی همچون وزارت دادگستری و سازمان تعزیرات حکومتی پرداخته‌اند؛ در حالی که این سازمان‌ها به دلیل مأموریت‌های خاص در حوزه مقابله با تخلفات اقتصادی، قاچاق کالا و ارز، تنظیم بازار و حمایت از حقوق عمومی، نقشی راهبردی در ارتقای سلامت اداری در سطح ملی دارند. دوم، بسیاری از مطالعات پیشین بیشتر بر احصاء و توصیف مؤلفه‌ها تمرکز کرده و کمتر به طراحی و تبیین الگوی بومی و عملیاتی برای یک سازمان خاص پرداخته‌اند. سوم، در بخش عمده‌ای از تحقیقات، پیوند میان یافته‌های نظری و نیازهای کاربردی سازمان‌های حساس به صورت نظام‌مند برقرار نشده و از این رو، قابلیت اجرایی و سیاست‌گذاری آن‌ها برای مدیران و تصمیم‌گیران محدود بوده است. این کاستی‌ها موجب شده است که در ادبیات علمی موجود، شکاف قابل توجهی میان سطح نظریه‌پردازی و سطح کاربست عملی در سازمان‌های حیاتی کشور مشاهده شود. از این رو، ضرورت پژوهش حاضر از این واقعیت نشأت می‌گیرد که تاکنون الگویی جامع، بومی و متناسب با ویژگی‌ها، مأموریت‌ها و چالش‌های سازمان تعزیرات حکومتی برای ارتقای سلامت اداری طراحی نشده است. پژوهش حاضر

می‌کوشد با ترکیب رویکردهای نظری و داده‌های تجربی، این خلأ را پر کرده و چارچوبی علمی - کاربردی ارائه دهد که هم قابلیت اتکا در ادبیات دانشگاهی داشته باشد و هم امکان بهره‌گیری عملی در فرآیندهای مدیریتی و سیاستی وزارت دادگستری و سازمان تعزیرات حکومتی را فراهم آورد. بر این اساس، پرسش محوری پژوهش چنین مطرح می‌شود: **الگوی ارتقای سلامت اداری در سازمان تعزیرات حکومتی چیست؟**

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مظفری و همکاران (۱۴۰۴) با تحلیل اسناد سیاستی، مجموعه‌ای از مؤلفه‌های سلامت اداری مانند عدالت، فسادستیزی، شفافیت، پاسخگویی و شایسته‌سالاری را شناسایی کرده و تأکید کردند که اجرای عملی این مؤلفه‌ها زمینه‌ساز ارتقای سلامت نظام اداری است. اسلامی و همکاران (۱۴۰۴) در مطالعه‌ای کیفی، تحول اداری در سازمان امور مالیاتی را وابسته به شاخص‌هایی چون بهره‌وری، عدالت سازمانی، رضایت ذی‌نفعان و نظام سلامت اداری معرفی کردند. شاملو محمودی و همکاران (۱۴۰۳) نشان دادند که استفاده از رسانه‌های اجتماعی می‌تواند از طریق افزایش شفافیت و بهبود ارتباطات، سلامت اداری را تقویت کند. پریمی و ذاکریان (۱۴۰۳) نیز آسیب‌های سه مرحله تدوین، اجرا و نظارت بر سیاست‌های سلامت اداری را شناسایی کرده و محدودیت اثربخشی این سیاست‌ها را گزارش کردند. همایونی (۱۳۹۹) نیز با بررسی سلامت اداری در گمرک بر اساس بیانیه آروشا، سه عامل سازمانی، فردی و برون‌سازمانی را مؤثر دانست و شفافیت، پاسخگویی و قانون‌گرایی را مؤلفه‌های اصلی مدل معرفی کرد. در دادگستری نیز نخعی (۱۳۹۳) نشان داد که نظارت و بازرسی، مدیریت اثربخش و فرهنگ سازمانی بیشترین اثر را بر ارتقای سلامت اداری دارند.

سازمان OECD (۲۰۲۴) در بررسی تطبیقی سلامت اداری کشورها، شفافیت، مدیریت تعارض منافع و استفاده از فناوری‌های نوین را از الزامات کاهش فساد معرفی کرد. بانک جهانی (۲۰۲۳) نشان داد که ترکیب تحریم‌های هدفمند و برنامه‌های اصلاحی، مؤثرترین راه مقابله با فساد در بخش عمومی است و نظارت مستقل و آموزش کارکنان نقش کلیدی دارند. بانک اروپایی بازسازی و توسعه (۲۰۲۳) شفافیت تدارکات، مسئولیت‌پذیری و توانمندسازی کارکنان را عوامل اصلی کاهش فساد در نظام تدارکات عمومی معرفی کرد. کوسواو و همکاران (۲۰۲۴) نیز گزارش کردند که بهبود کارایی دولت، کیفیت مقررات و حاکمیت قانون موجب کاهش ادراک فساد می‌شود. در سطح سازمانی، لاکمن و مهادزیر (۲۰۲۰) نشان دادند که عوامل محیطی و اخلاقی بیشترین تأثیر را بر سلامت کارکنان دارند. همچنین ایزاز زهاری و همکاران (۲۰۱۹) نقش صداقت، وظیفه‌شناسی و فضای اخلاقی سازمان را در جلوگیری از رفتارهای ناسالم تأیید کردند. در نهایت، مانگو (۲۰۱۷) تأکید کرد که سنجش عینی سلامت اداری می‌تواند چارچوب نهادی را تقویت و کنترل فساد را مؤثرتر سازد.

آنچه از مطالعات چند دهه گذشته بر می‌آید، پاسخ به این پرسش است که سلامت چیست و ویژگی‌های سلامت فرد، کارمند یا سازمان چگونه تعریف می‌شود. سلامت مفهومی فراتر از مبارزه با فساد است، اگرچه بیشتر پژوهش‌ها با عنوان سلامت به بررسی فساد پرداخته‌اند. سلامت فردی کارکنان و به ویژه رهبران اهمیت دارد، زیرا عملکرد صحیح سازمان‌ها به سلامت



اعضایشان وابسته است. پژوهش‌ها بر ابعاد اخلاقی سلامت تأکید دارند؛ سلامت شامل رعایت ارزش‌ها، هنجارها و قوانین پذیرفته شده توسط جامعه است. ارزش‌ها معیار قضاوت درباره درست و غلط یا خوب و بد هستند و هنجارها چارچوب رفتار صحیح را تعیین می‌کنند. سلامت اداری بر اساس اصولی چون قانون‌گرایی، شفافیت، پاسخگویی، انضباط و شایسته‌سالاری تعریف می‌شود و پیشگیری از فساد در آن اولویت دارد. اگرچه عدم سلامت همیشه به معنای فساد نیست، اما سازمان‌های کمتر سالم احتمال وقوع فساد در آن‌ها بیشتر است. سازمان تعزیرات حکومتی نمونه‌ای از اهمیت دادن به پیشگیری در سازمان‌ها است. تمرکز بر کاهش فرصت‌های فساد از طریق ساختاردهی نهادها و همکاری با دیگر دستگاه‌ها مانند وزارتخانه‌ها، گمرک، قوه قضائیه و ستاد مبارزه با قاچاق صورت می‌گیرد. فساد عمدتاً شامل رشوه، مداخلات در فرآیند قضایی، استخدام فامیلی، دستکاری مدارک و طولانی شدن رسیدگی‌ها است. بنابراین پیشگیری و مبارزه با فساد نه تنها به نفع سازمان، بلکه اعتماد عمومی را نیز تقویت می‌کند.

صرف بررسی نظریه‌ها برای ارتقاء سلامت کافی نیست و نیاز به مدل‌های جامع و عملیاتی دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که عوامل سازمانی مانند حقوق و دستمزد، امکانات رفاهی، فرصت پیشرفت، آموزش و رعایت کدهای اخلاقی، و عوامل برون‌سازمانی مانند فناوری اطلاعات، اتوماسیون و ارتباط مؤثر با سایر سازمان‌ها، مؤثرند. همچنین عوامل مداخله‌گر شامل ناکارآمدی قوانین، مشکلات ساختاری، ضعف دانش تخصصی کارکنان و قضات است.

راهکارها برای ارتقاء سلامت شامل بهبود سامانه‌های الکترونیکی سازمان، بهبود مدیریت منابع انسانی، تقویت فرآیندهای نظارتی و اصلاح قوانین است. هدف این اقدامات افزایش سلامت اداری، بهبود کارآمدی سازمان و جلب اعتماد عمومی است. در مجموع، سلامت اداری شامل رعایت اصول اخلاقی و قانونی در تصمیم‌گیری و اجرای وظایف است و پیشگیری از فساد اولویت اصلی آن محسوب می‌شود. سازمان‌ها با فراهم کردن حمایت ساختاری برای ارزش‌ها و قوانین، می‌توانند شیوع فساد را کاهش دهند و عملکرد کارکنان را بهبود بخشند.

## روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی بوده و با استفاده از رویکرد کیفی و بر مبنای روش نظریه داده بنیاد (گراندد تئوری) انجام شده است. انتخاب این روش به دلیل ماهیت پیچیده، چندوجهی و کمتر پژوهش‌شده موضوع سلامت اداری در سازمان تعزیرات حکومتی صورت گرفت؛ چراکه مطالعات موجود عمدتاً کمی بوده و توانایی تبیین عمیق فرآیندها و ساختارهای مؤثر بر سلامت اداری در این سازمان را ندارند. روش داده‌بنیاد، امکان استخراج مفاهیم، مقوله‌ها و الگوی نظری را مستقیماً از دل داده‌ها فراهم ساخت و به پژوهشگر اجازه داد مدلی مبتنی بر واقعیت‌های میدانی سازمان طراحی کند. برای افزایش دقت و استحکام الگوی کیفی استخراج‌شده، از روش گروه‌های کانونی نیز استفاده شد تا یافته‌ها توسط متخصصان بررسی، تحلیل و اصلاح گردند.

جامعه مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل مدیران ارشد و میانی وزارت دادگستری و سازمان تعزیرات حکومتی بود که به صورت هدفمند نظری انتخاب شدند. دلیل استفاده از این روش نمونه‌گیری، پیچیدگی کارکردها و ابعاد اداری، حقوقی و قضایی سازمان تعزیرات و ضرورت بهره‌گیری از خبرگانی بود که اشراف کامل بر عملکرد، چالش‌ها و نقاط قوت و ضعف این نهاد داشته باشند. در مجموع ۱۶ نفر از خبرگان واجد شرایط انتخاب و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و عمیق با آنان انجام شد. مصاحبه‌ها با کسب رضایت شرکت‌کنندگان ضبط، به صورت کامل پیاده‌سازی، بازخوانی و کدگذاری شدند. از مصاحبه یازدهم به بعد، داده جدیدی به دست نیامد و اشیاع نظری محقق شد که نشان‌دهنده کفایت نمونه و جامعیت داده‌هاست.

فرآیند تحلیل داده‌ها بر اساس الگوی نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) و شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها خط به خط بررسی و مفاهیم اولیه استخراج گردید. در مرحله کدگذاری محوری، مقوله‌های اصلی در قالب پدیده محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها سازمان‌دهی شد. سپس در مرحله کدگذاری گزینشی، با یکپارچه‌سازی مقوله‌ها، مدل نظری پژوهش تدوین گردید و خط داستان پژوهش شکل گرفت. در تمام مراحل، یادداشت‌برداری نظری و مقایسه مداوم داده‌ها انجام شد تا انسجام یافته‌ها تضمین شود. روش‌های گردآوری داده‌ها شامل مطالعات کتابخانه‌ای و داده‌های میدانی بود. مطالعه کتابخانه‌ای برای غنی‌سازی مبانی نظری و پیشینه پژوهش انجام شد و داده‌های میدانی با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری گردید. جلسات مصاحبه ماهیت تعاملی داشته و توسط پژوهشگر هدایت می‌شد تا اطمینان حاصل شود مفاهیم اصلی مربوط به ابعاد سلامت اداری به‌طور کامل استخراج می‌شود. تحلیل و گردآوری داده‌ها هم‌زمان انجام گرفت و پژوهشگر با بازبینی چندباره کدها و پیوست کردن مفهوم به مصداق‌های دقیق، اعتبار یافته‌ها را افزایش داد. در نهایت، مدل نهایی ارتقای سلامت اداری در سازمان تعزیرات حکومتی بر اساس مجموعه منسجم مقوله‌های حاصل از تحلیل داده‌ها تدوین شد.

## یافته‌ها

به منظور تدوین یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها، در گام اول، متن‌های حاوی کدهای معنایی، به منزله کدهای باز استخراج شدند که این امر، منجر به شناسایی ۳۰۲ کد باز شد. در جدول ۱، یک نمونه مصاحبه و کدهای باز مستخرج از آن، آورده شده‌اند:

جدول ۱. استخراج کدهای باز مصاحبه A

کدخبره	متن	کدهای باز
A	.... بحث شفاف‌سازی قوانین، مقررات، فرایندها و عملکردها هست. در سازمان تعزیرات هم کمیته سلامت اداری داریم ... از طرفی اداره کل امور عملکرد شاخص‌های سلامت اداری و مقابله با فساد را تهیه و معمولاً در حوزه سلامت اداری را تصویب کرده.....بازرسان ماده ۹۱ و ۹۲ درخصوص مبارزه با بحث رشوه و سوء استفاده از مقام اداری هست؛ این‌ها را انتخاب می‌کنیم در استان هاشون مستقر هستند ... به	A1: شفاف‌سازی قوانین، مقررات، فراگردها و عملکردها A2: سنجش از اقدامات A3: تهیه شاخص‌های سلامت اداری و مقابله با فساد



کد خبره	متن	کدهای باز
	ما انتقال میدهند.... از طرفی با توجه به اینکه سامانه رسیدگی به شکایات مردمی سازمان ها و روسای شعب باز تو این اداره کل هست، ما باز هم رصد می کنیم کمیته تشویقی را ایجاد کردیم، جهتی که ما متقاعد هستیم در کنار تنبیه و توبیخ از عملکرد همکاران جاهایی که همکاران موفق هستند، در کارشان و زحماتی را می کشند ... همه تشویق ها در سطح سازمان متمرکز بشه، در این کمیته که ... ایجاد انگیزه برای ایشان می شود. در جهت انجام کارهای بهتر دوره های آموزشی سلامت اداری و مقابله با فساد برای کارکنان برگزار کردیم.	A4: نظارت بر امور رشوه و سوء استفاده از مقام اداری A5: سامانه رسیدگی به شکایات مردمی سازمان ها و روسای شعب A6: کمیته تشویقی کارکنان A7: تنبیه و توبیخ عملکرد همکاران A8: ایجاد انگیزه در کارکنان A9: ضرورت دوره های آموزشی سلامت اداری A10: برگزاری کلاسها در محیط فرهنگی سالم A11: تمهید اینکه مردم زودتر به مطالبات شان برسند A12: اهتمام دستگاه نظارتی به کنترل و اصلاح و بهبود A13: به نتیجه رساندن مطالبات مردم A14: همکاری و یکپارچگی خوب با سایر دستگاهها A15: رفع ابهامات سیستم قانونگذاری و به روزرسانی این قوانین A16: متناسب سازی تعزیرات حکومتی با سطح توقعات به حق مردم و جامعه A17: به روزرسانی A18: انتصاب شایسته مدیران و کارکنان شایسته(دانا، با انگیزه و خدوم و متعهد) A19: اصلاح قوانین در جهت ارتقای کیفیت قوانین A20: نظارت مستمر و سنجش سلامت اداری A21: رشد فرهنگ سازمانی A22: طراحی بسته های آموزش مستمر همکاران A23: اصلاح نیروی انسانی ناکارآمد A24: ایجاد انگیزه خدمت A25: اصلاح ساختار نامناسب نیروی انسانی A26: بازنگری در اهداف و رسالت ها و وظایف و مأموریت های دستگاهها A27: ارزیابی عملکرد دستگاهها A28: پاسخگوسازی در برابر عملکرد A29: افزایش سطح آگاهی های مردم
	در مقابل با فساد برای کارکنان برگزار کردیم. ... بتوانیم اداره رسیدگی دادرسی ها را کمتر کنیم مردم زودتر به مطالبات شان برسند ... رسیدگی بی هزینه داشته باشیم، به مطالبات مردم لذا فلسفه وجودی این سازمان با مانع دستگاه نظارتی کنترل و اصلاح و بهبود هست که ... مثل سایر دستگاه ها در زمینه های گرانفروشی، کم فروشی، تقلب، احتکار، عرضه خارج از شبکه اختفاء، امتناع و سایر تخلف هایی که در تعزیرات آنها را احساس کردند، ما سعی کردیم مطالبات مردم را به نتیجه برسانیم. از طرفی سعی کردیم که با توجه به اینکه ارزیابی عملکرد توی این حوزه مستقر هست، با انتصاب مدیران دلسوز و متعهد و با ایمان بتوانیم به اهداف اصلی که رسیدگی به شکایات و مطالبات مردم هست، ... باید همکاری و یکپارچگی خوبی با سایر دستگاه های متولی امر داشته باشد ..... تا مردم کمتر دچار چالش بشوند و سردرگمی کمتری داشته باشند و زودتر به مطالبات شان رسیدگی بشه، ... در جهت رفع ابهامات آن قانونگذاری و به روزرسانی این قوانین اقدام بکنیم. برخی از قوانین ما مربوط به ۲۰ سال پیش است. متأسفانه ابزار، امکانات و داشته های تعزیرات حکومتی با سطح توقعات به حق مردم و جامعه همخوانی ندارد؛ لذا نیاز است که این ابزار فراهم بشه. نیاز هست تعزیرات حکومتی آیین دادرسی مخصوص خودش را داشته باشه... شفاف سازی و تقویت قانون تعزیرات، انتصاب شایسته مدیران و کارکنان با انگیزه خدوم و متعهد در سازمان، بهبود و اصلاح قوانین در جهت ارتقای کیفیت قوانین، می بایست انجام بشه. نظارت مستمر و سنجش سلامت اداری ... از طرفی رشد فرهنگ سازمانی و در نهایت، بسته آموزش مستمر همکاران و روسای شعب، در موارد مختلف جهت قوانین و جهت برخورد با ارباب رجوع باید مد نظر قرار بدهیم. ... نیروی انسانی ناکارآمد نام برد ... انگیزه خدمت رسانی به نحوی که مد نظر قانونگذار و مسئولین سازمان هست، نداشته باشند. مورد دیگر ساختار سازمانی ناکارآمد، متناسب نبودن اختیارات و مسئولیت ها در سطوح سازمانی، وجود ساختار های موازی هستش که مشکل ایجاد کرده است. از طرفی عدم تناسب ساختار نظارتی مناسب با نیازهای فعلی و فکر می کنم از طرفی هم نبود ساختار نظارت های مردمی...	

کد خبره	متن	کدهای باز
	<p>عوامل تسهیل‌گر را می‌توانیم به تدوین و قوانین و مقررات و اجرایی نظام شایسته‌سالاری نام برد. اصلاح قوانین و مقررات انضباطی با جهت‌گیری پیشگیرانه، توسعه مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان تغییر گزینش مدیران در تدوین رسالت هاشون و مأموریت‌های سازمانی. از طرف ایجاد یکپارچگی سازمانی، با تاکید بر ارزشهای مشترک فرهنگی در سازمان، از طرف دیگر متناسب ساختن اختیار و مسئولیت و کاهش ساختارهای موازی.</p> <p>ابزار، امکانات، قوانین، داشته‌های ما، نیروی انسانی، امکانات سخت افزاری و نرم افزاری تعزیرات حکومتی، با آنچه که مطالبات مردمی در این اوضاع اقتصادی جامعه است و قطعاً همخوانی ندارد و ... به دلیل ساختار نامناسب نیروی انسانی در این سازمان، از قبل طراحی شده که الان در حال بازنگری و .... می‌بایست قوانین ما باید از همه جهات تقویت بشه، چه از جهت نیروی انسانی چه از جهت ابزار و قوانینی که نیاز است به روز رسانی بشود ... در نهایت، بازنگری در اهداف و رسالت‌ها و وظایف و مأموریت‌های دستگاهها، باید انجام بشه. بازنگری در قوانین و مقررات، به منظور الزام مدیران و دستگاه‌های دولتی به پاسخگویی در برابر عملکردشان و افزایش سطح آگاهی‌های مردم از تصمیمات سازگار سازمان‌ها، ایجاد بشه. ایجاد عزم ملی برای کاهش فساد اداری و اقتصادی، از طریق جلب اعتماد عمومی و دستگاه‌های حکومتی ... توسعه منابع انسانی خصوصاً در تعزیرات که جزو مشکلات ما هستش ... افزایش خود کنترلی، باید در اولویت کارها باشه. تاکید بر افزایش حساسیت به فرهنگ سازمانی به ... شفاف سازی قوانین و مقررات و جلوگیری از انحصار در ارائه خدمات و در نهایت، اصلاح فرایندهای سازمانی و استقرار سیستم مدیریت کیفیت در ... بر خورد به موقع و قاطع با فساد اداری... قطع یقین، ما با افزایش دریافتی هاشون می‌توانیم انگیزه ای ایجاد کنیم که کمتر به سمت انحراف کشیده شوند ... من فکر می‌کنم اولویت اصلی، تامین معیشت همکاران است... وقتی که ما یکپارچگی در سیستم‌ها داشته باشیم، امکان اینکه نیروی انسانی بتواند خطا کند، در این شاکله و مسیر و خیلی محدود می‌شود ... باید نگرش‌ها و باورهای دینی همکاران تقویت بشود، بیش از همه خدامحوری، آخرت گرایی، مسئولیت پذیری، صداقت و امانتداری در همکاران، باید تقویت بشه، به عنوان اصلی ترین عامل بازدارنده و ...</p>	<p>A30: عزم ملی برای کاهش فساد اداری و اقتصادی</p> <p>A31: توسعه منابع انسانی به ویژه در تعزیرات</p> <p>A32: افزایش خود کنترلی</p> <p>A33: افزایش حساسیت به فرهنگ سازمانی</p> <p>A34: شفاف سازی قوانین و مقررات و جلوگیری از انحصار</p> <p>A35: اصلاح فرآگردهای سازمانی و استقرار سیستم مدیریت کیفیت</p> <p>A36: برخورد به موقع و قاطع با فساد اداری</p> <p>A37: افزایش انگیزه، با افزایش دریافتی های کارکنان</p> <p>A38: درست‌مایگی سیستم‌ها</p> <p>A39: نگرش‌ها و باورهای دینی همکاران و تقویت آنها به ویژه تقویت خدامحوری، آخرت‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، صداقت و امانتداری</p> <p>A40: برانگیختن عزم ملی برای کاهش فساد</p>

پس از استخراج کدهای باز، کدهای دارای معانی مشابه و همگرا، در قالب مفاهیم و مقوله‌ها، با کمک کدگذاری محوری دسته‌بندی شدند. نتایج حاصل از کدگذاری محوری، منجر به شناسایی پنج مقوله اصلی براساس پارادایم سامان‌مند برخاسته از



داده شد؛ که شامل: شرایط علی، مقوله محوری، زمینه، مداخله‌گرها، راهبردها و پیامدها. برای نمونه، مقوله محوری و مقوله راهبردی در جداول ۲ و ۳ آورده شده‌اند:

جدول ۲. استخراج کدهای محوری مقوله محوری (به عنوان نمونه)

نقش مقوله‌ها (کدگذاری انتخابی)	کدهای محوری (ثانویه)	کدهای محوری (اولیه)	کدهای باز		
مقوله محوری	شفافیت	شفافیت اجتماعی	C6: وجود شفافیت عمومی و فراگیر		
			B36: شفافیت و در معرض انظار عمومی		
		شفافیت الکترونیکی		C6: شفافیت به وسیله برخط نمودن فراگردها	
				L8: شفاف بودن فراگردهای سازمان و رویه‌های تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی	
				G2: شفاف سازی سیستم‌ها	
				B29: اقدامات زیرساختی و شفاف سازی	
				E21: شفاف سازی قوانین	
		شفافیت قوانین		A1: شفاف سازی قوانین، مقررات و فراگردها	
				F15: شفافیت قوانین	
				L7: رکن سلامت، شفافیت	
	شفافیت در اجرا		D24: اصرار بر شفاف سازی و بهره‌وری		
			E17: شفافیت و گزارش‌دهی سازمان		
			D21: حرکت به سمت سازمانی شفاف		
			J8: شفافیت، نشان نگر عدالت (عدالت رفتاری عدالت گفتاری، عدالت انتصاباتی، عدالت در پرداخت)		
			J12: شفافیت در خط مشی کلان سازمانی		
			L15: شفاف در فعالیت‌ها و فراگردهای سازمان		
			B16: ایجاد نمای شفاف و پاسخگو در امور اجرایی		
	پاسخگویی		پاسخگویی نهادی	D23: درستی تعزیرات حکومتی از حیث پاسخگو بودن	
				E16: پاسخگویی در برابر مسئولین سازمان‌ها	
				D24: تأکید بر پاسخگویی	
D23: استقرار نظام پاسخگویی					
E17: پاسخگو و مسئولیت‌پذیر بودن سازمان					
پاسخگویی به مردم					G2: پاسخگویی در سیستم
					G10: پاسخگویی و انتقادپذیری
					G26: جوابگویی و حساب پس دهی
					J11: موظف بودن مدیران و پاسخگویی شفاف
					L16: الزام آور ساختن پاسخگویی آموزش پاسخگویی
A11: رسیدگی سریع به مطالبات مردم					

نقش مقوله‌ها (کدگذاری انتخابی)	کدهای محوری (ثانویه)	کدهای محوری (اولیه)	کدهای باز
	قانون‌گذاری	تامین قانون	A15: رفع ابهامات قانونگذاری و به روزرسانی قوانین
			A19: اصلاح قوانین در جهت ارتقای کیفیت قوانین
		حاکمیت و اجرای قانون	G1: حاکمیت قانون
			B14: قانونمندی سازمان‌های دولتی
			G5: حاکمیت قانون به منزله تنظیم کننده سایر امور
			G6: قانونمداری
	قانونمداری داخلی	G29: قانون و حاکمیت قانونی	
		G27: قانونمداری در تعزیرات	
		J13: ساختار تعزیرات و قانون	
		L14: قانونمند ساختن تعزیرات	

جدول ۳. استخراج کدهای محوری راهبردها (به عنوان نمونه)

نقش مقوله‌ها (کدگذاری انتخابی)	کدهای محوری (ثانویه)	کدهای محوری (اولیه)	کدهای باز	
راهبردها	ارتقاء فناوری	توسعه زیرساختی فناوری	B30: اقدامات سیستمی یا دولت الکترونیک	
			C3: پیشرانهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری	
			C4: استفاده بهتر از فناوری اطلاعات و ارتباطات	
			D11: استفاده از فناوری‌های نوین در نظارت	
		توسعه الکترونیکی	D18: ثبت کلیه فعالیت‌های سازمان در سامانه	
			F8: سرعت بیشتر در زمینه توسعه دولت الکترونیک	
				G9: توسعه الکترونیک
				G14: توسعه الکترونیک در محیط
				G22: توسعه الکترونیک و اشراف در سیستم
				K7: بستر الکترونیکی متمرکز
				K12: بستر الکترونیکی و وصل به سامانه های مختلف





نقش مقوله‌ها (کدگذاری انتخابی)	کدهای محوری (ثانویه)	کدهای محوری (اولیه)	کدهای باز
	بهبود نظام انگیزش و جبران خدمت		D7: تقویت انگیزه کارکنان برای کار خوب
			A8: ایجاد انگیزه در کارکنان
			D26: توجه به مسائل رفاهی و معیشتی منابع انسانی
			D26: بهبود مراتب امنیت شغلی
			E11: انگیزشی ساختن قوانین و مقررات منابع انسانی
			F5: ایجاد امکانات حداقلی و رفاه نسبی برای قضات
			G19: توجه به امور رفاهی کارکنان
			G21: تشویق کار درست و مجازات کار نادرست
			H15: توجه به نیازهای معیشتی و حل مشکلات کارکنان
			L10: اصلاح وضعیت حقوقی کارکنان
			A6: کمیته تشویقی کارکنان
A7: تنبیه و توبیخ عملکرد همکاران			
بهبود خدمات و اطلاع رسانی	بهبود خدمات رسانی		C9: رعایت حقوق شهروندی در سازمان
			E15: انعطاف پذیر ساختن ارتباطات و جلب رضایت کارکنان
			E18: افزایش آگاهی خدمات گیرندگان
بهبود اطلاع رسانی			H17: اطلاع رسانی به صورت نسبی
			L13: آگاهی بخشی اجتماعی، از حوزه وظایف و اختیارات
بهبود معمیری و نظارت	بهبود هوشمند و الکترونیک		B33: تقویت نظارت بهینه
			C5: رصد کردن همه عملیات به صورت برخط
			C6: نظارت برخط بر فراگردها
			D9: تقویت حوزه‌های نظارت و استفاده از ابزارهای نوین
			D10: مهم‌ترین شیوه بهبود و حذف نظارت سنتی
			D11: پیاده سازی نظارت سامان‌مند
			D12: هوشمندسازی سامانه ها و کنترل توسط آن



نقش مقوله‌ها (کدگذاری انتخابی)	کدهای محوری (ثانویه)	کدهای محوری (اولیه)	کدهای باز
	بهبود فراگردی و اجرائی		F10: کاهش عوامل انسانی و روابط انسانی
			G4: بهبود کنترل‌ها و عوامل کنترلی
			H6: محاسبه و مراقبه دایمی در قالب برنامه نظارت
			H13: مراقبه دائمی و نظارت و بازرسی مستمر
			A12: کنترل و اصلاح و بهبود
			A2: سنجش اقدامات
سلامت مدیریت و رهبری	فسادستیزی مدیریتی		G7: سالم‌سازی محیط با هدف پیشگیری
			G11: مبارزه با فساد، به ویژه فساد قضایی
			G13: سالم‌سازی محیط تعزیرات حکومتی
			G19: پیشگیری از فساد، از طریق تامین اموررفاهی
			G8: انتخاب مدیر صالح و سالم
			H16: سلامت حکمرانان و مدیران سازمان
نوسازی ساختارها، فراگردها و رویه‌ها	نوسازی ساختاری		D8: طراحی ساختارها برای به حداقل رساندن فساد
			L19: منعطف سازی ساختار سازمان تعزیرات با تغییرات
			D17: طراحی ساختار، به گونه‌ای که امکان فساد از میان ببرد.
			E22: اصلاح ساختار اداری با هدف عدالت محوری
			E23: استقرار سیستم مدیریت کیفیت
			C1: برقراری تناسب میان دروندادها و برون دادها
			C2: سازگارسازی درونداد و برون داد سازمان
			C7: حذف عامل انسانی از فراگردهای سازمان
			B34: بهبود دسترسی مردم
			L22: رفع ابهام از فراگردها
L23: ساده سازی فراگردها			
B35: اصلاح و چاپک‌سازی			

نقش مقوله‌ها (کدگذاری انتخابی)	کدهای محوری (ثانویه)	کدهای محوری (اولیه)	کدهای باز		
		نوسازی تشکیلات	E4: اصلاح نظام بودجه ریزی و اصلاح عملکرد آن		
			E3: اصلاح و بهبود تشکیلات		
			E21: عدم تمرکز و تفویض اختیار		
	بهبود و به‌روزرسانی قوانین	بهبود زیرساختی قوانین		F15: حذف رانت های اداری یا فساد اداری	
				B31: روزآمدسازی مقررات سازمان	
				C8: بهبود زیرساخت‌های قوانین و مقررات	
		بهبود محتوایی قوانین			E6: سیاست زدایی از نظام اداری
					E5: مقررات زدایی و حذف مقررات ناکارآمد
					C15: بهبود لایحه شفافیت و تعارض منافع
	بهبود فرهنگ سازمانی	فرهنگ اداری		G12: اصلاح شاخص های ارزیابی سازمانی	
				K13: عدم جوابگویی قانون و نیاز به اصلاح قانون	
				E20: توسعه فرهنگ و تقویت ارزش ها و باورهای سازمانی	
شناخت فرهنگی				A21: رشد فرهنگ سازمانی	
				A33: افزایش حساسیت به فرهنگ سازمانی	
				H2: مراقبت از رفتار خویش به منزله یک ارزش	
				J5: اصلاح نوع نگرش و نگاه کارکنان به فساد	
				G3: تکریم انضباط اداری همکاران، و مدیران	
				J9: بهبود نگاه شخصی هر یک از کارکنان به سلامت اداری	
				H3: محاسبه و حسابرسی فرد توسط خودش	
فرهنگ اعتماد و کرامت انسانی			H9: اعتماد به کارکنان		
			H10: امین دانستن شخصیت انسانی و احترام قائل شدن برای افراد		
			H12: رفتار انسانی اخلاقی و توأم با کرامت مدیر با مجموعه		
			H14: برخورد اعتماد آمیز با کارکنان و دلسوزی برای آنها		

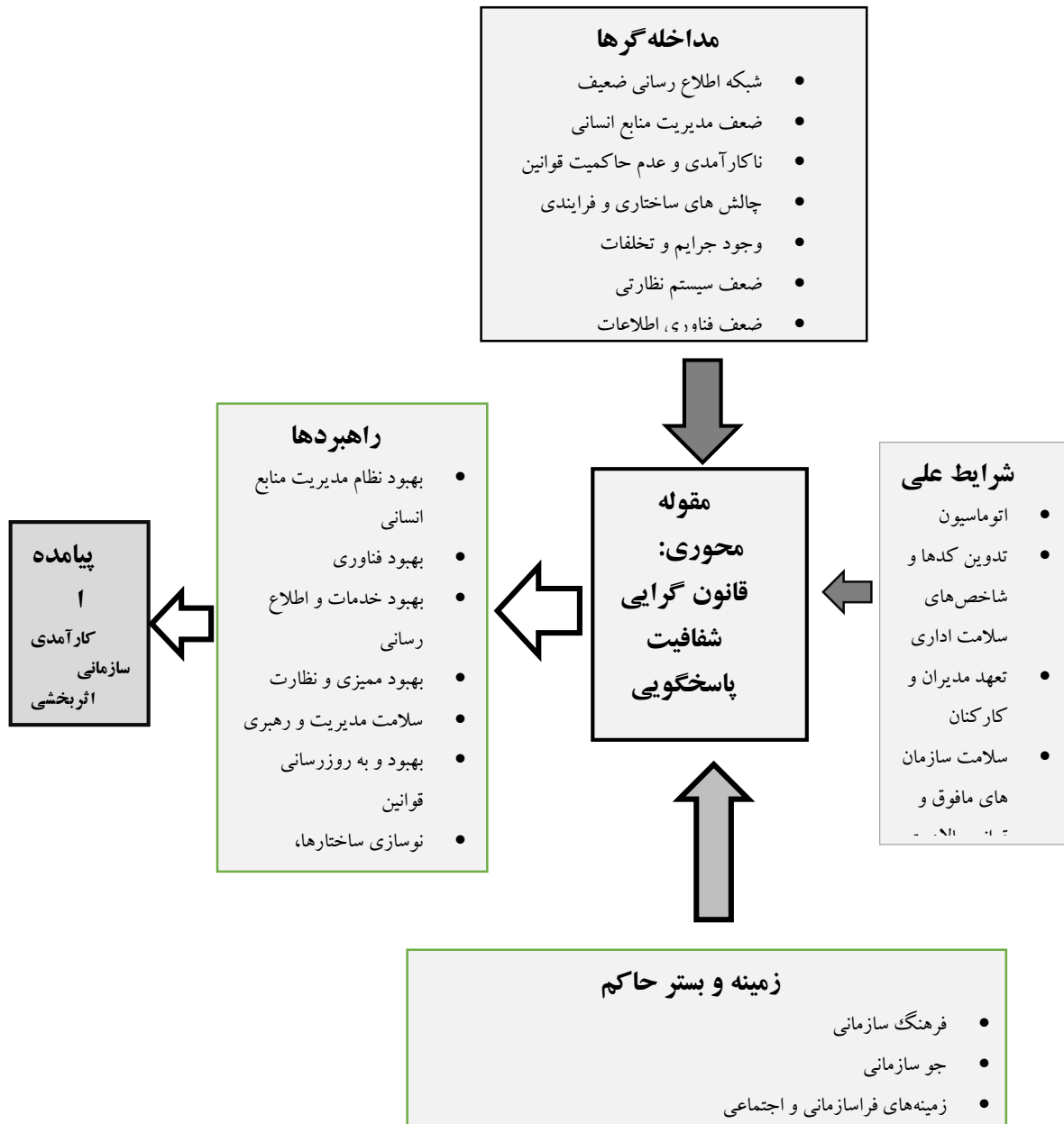


مدل نهایی پژوهش، براساس نظریه داده بنیاد سامان مند اشتراوس و کوربین، (۱۹۹۰) تدوین شد. این رویکرد بر

بخش های اصلی تاکید دارد: شرایط علی، مقوله محوری، زمینه حاکم، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدها.

کدگذاری انتخابی کمک می کند که با در کنار هم قرار گرفتن درست اجزا، بتوان به یک مدل منسجم دست یافت.

شکل ۱. مدل ارتقای سلامت اداری سازمان تعزیرات حکومتی



## نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر، با هدف طراحی الگوی ارتقا سلامت اداری سازمان تعزیرات حکومتی انجام شده است. فساد، پدیده‌ای چند جانبه بوده، مبارزه با آن در سطح ملی نیازمند اقدامات گوناگون در زمینه اصلاح نظام مدیریتی، نظام اقتصادی، نظام حقوقی، نظام سیاسی و نظام‌های مالی و پولی است. مبارزه با فساد در سطح سازمان‌ها نیز همانند سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی، نیازمند توجه به همه جوانب سازمانی از جمله فرهنگ سازمانی، سیستم‌های رهبری، مدیریت منابع انسانی، مدیریت امور مالی، ایجاد سازکارهای ضامن شفافیت، پاسخگویی، قانون‌گرایی و مبارزه با جرائم و تخلفات است. به طور کلی، نمیتوان به یک و یا چند عامل در مبارزه با فساد بسنده کرد و می‌بایست توجه خط‌مشی گزاران سازمانی، به همه عوامل معطوف گردد. در بحث از اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر، می‌توان به پژوهش‌های ایمانی و همکاران (۱۳۹۸)، همایونی و همکاران (۱۳۹۹)، اکبری کیا و همکاران (۱۳۹۹)، پیریایی (۱۳۹۸)، زارعی و همکاران (۱۳۹۸)، بین‌چی (۲۰۱۶)، عزمی (۲۰۱۳)، تینو (۲۰۰۶)، توکسان لی (۲۰۱۸)، جانسون (۲۰۱۴) و لوبینکار و مسکو (۲۰۱۵) اشاره کرد؛ پژوهش‌هایی که همگی به مقوله‌های سلامت اداری و مفاهیم مرتبط پرداخته‌اند، اما پژوهش حاضر به شکلی ویژه، به یکی از راهبردی‌ترین سازمان‌های متولی مبارزه با فساد (سازمان تعزیرات حکومتی) پرداخته است که ارتقای سلامت اداری این سازمان، ضامن ارتقای سلامت اداری سازمان‌های زیادی است.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که شرایطی چون اتوماسیون، طراحی کدها و شاخص‌های سلامت اداری، متعهدسازی مدیران و کارکنان و در نهایت اصلاح سازمان‌ها و قوانین بالادستی، به مهار فساد کمک می‌کند. البته پژوهش‌های متعددی به این ابعاد اشاره کرده‌اند، ولی در این پژوهش ضمن بررسی پیوستاری منسجم و به هم مرتبط از عوامل مهار فساد در سازمان تعزیرات حکومتی، این فرصت فراهم شده تا بتوان عوامل علی و معلولی سلامت اداری را در قالب یک کل ملاحظه نمود و برای مهار آن‌ها به اتخاذ تدابیر پرداخت.

به علاوه، در پژوهش حاضر راهبردهایی برای ارتقای سلامت اداری پیشنهاد شده است؛ شامل ارتقا فناوری، ارتقای نظام مدیریت منابع انسانی، بهبود خدمات و اطلاع‌رسانی، بهبود ممیزی و نظارت، سلامت اداری مدیریت و رهبری، نوسازی ساختارها و فراگردها و رویه‌ها، بهبود و به روزرسانی قوانین و در نهایت بهبود فرهنگ سازمانی بوده است. همایونی و همکاران (۱۳۹۹)، زارعی و همکاران (۱۳۹۸) دیگر پژوهش‌ها، به چنین مولفه‌هایی اشاره کرده‌اند تا تضمینی بر اتخاذ راهبردهای درست‌تر باشد.

پیامدهای سلامت اداری عبارتند از: کارآمدی سازمانی، اثربخشی سازمانی و یکپارچگی سازمانی. این پیامدها حاصل اجرای خوب راهبردها بوده، در پژوهش‌های گوناگون مورد اشاره‌اند. ودادی و آخوندی (۱۳۸۹)، مولوی و همکاران (۱۳۹۵) و بسیاری از پژوهش‌ها، به صورت مستقیم و غیرمستقیم به این پیامدها اشاره کرده‌اند.



زمینه حاکم که به صورت کلی، محیط مناسب تری برای تحقق سلامت اداری فراهم می کند، شامل سه جز کلان است: فرهنگ سازمانی، جو سازمانی و زمینه‌های فراسازمانی. زمینه مناسب، شرایط خوبی را برای سلامت اداری با ثبات و مداوم فراهم می کند. غلامی و همکاران (۱۳۹۷)، دانیالی و حمیدی (۱۳۹۷) و بسیاری از پژوهش‌ها به اهمیت زمینه مناسب برای ابراز و تحقق سلامت اداری تأکید کرده اند.

در نهایت، شرایط مداخله‌گر عبارتند از: شبکه اطلاع رسانی ضعیف، ضعف مدیریت منابع انسانی، ناکارآمدی و عدم حاکمیت قوانین، چالش‌های ساختاری و فراگرد، بروز جرایم و تخلفات، نارسایی سیستم نظارتی و ضعف فناوری. در صورتی که شرایط مداخله‌گر کنترل شوند، امکان حفظ سلامت اداری افزایش می‌یابد؛ در غیر این صورت، شرایط مداخله‌گر گاهی به قدری پررنگ می‌شوند که هیچ یک از اجزا و عوامل حفظ سلامت اداری، کارآمد نمی‌مانند. این گونه تهدیدها را رضوانی و نورانی مقدم (۱۳۹۶)، محمودی و همکاران (۱۳۹۸)، لاکمن و مه‌ادزیر (۲۰۲۰) در پژوهش خود برشمرده اند.

براساس یافته‌های پژوهش، برای ارتقای سلامت اداری در سازمان تعزیرات حکومتی، مجموعه‌ای از راهکارهای اجرایی و قابل پیاده‌سازی پیشنهاد می‌شود. نخست، توجه به سه رکن اساسی شفافیت، پاسخگویی و قانون‌گرایی ضروری است؛ زیرا این سه عنصر به‌عنوان پایه‌های اصلی سلامت اداری شناسایی شدند و تقویت آن‌ها باید در کانون برنامه‌های اصلاحی سازمان قرار گیرد. همچنین، شرایط علی مؤثر بر سلامت اداری شامل توسعه اتوماسیون، طراحی شاخص‌های سلامت اداری، تقویت تعهد مدیران و کارکنان و بهبود قوانین بالادستی باید با سیاست‌های مشخص عملیاتی شوند و به‌صورت پایدار مورد حمایت قرار گیرند.

در حوزه راهبردهای اجرایی، مجموعه‌ای از اقدامات عملیاتی پیشنهاد می‌شود: یکپارچه‌سازی سامانه‌های اطلاعاتی و ایجاد شبکه ملی مبارزه با تخلفات؛ روزآمدسازی تجهیزات و فناوری‌های هوشمند؛ گسترش همکاری‌ها با نهادهای بین‌المللی و دستگاه‌های هم‌جوار نظیر وزارت صمت، گمرک، وزارت بهداشت و نیروی انتظامی؛ اصلاح و بهبود نظام مدیریت منابع انسانی؛ ارتقای ساختارهای نظارت درونی و بیرونی؛ تقویت تعهد سازمانی در سطوح مختلف مدیریت و کارکنان؛ و توسعه آموزش‌های تخصصی مرتبط با سلامت اداری. همچنین، بازمهندسی فرآیندها، سالم‌سازی رویه‌های تعزیراتی و تکمیل اتوماسیون سازمانی باید ادامه یابد تا کارآمدی نظام پیشگیری و مقابله با تخلفات اداری افزایش پیدا کند.

در سطح زمینه‌ای، تقویت فرهنگ و جو سازمانی، ایجاد فضای اعتماد و رعایت اخلاق حرفه‌ای، و نیز بهبود شرایط فراسازمانی اهمیت دارد و باید به‌صورت مستمر مدیریت شود. علاوه بر این، کنترل عوامل مداخله‌گری مانند ضعف فناوری، نارسایی سیستم‌های نظارتی، چالش‌های ساختاری، ضعف قوانین، کاستی‌های منابع انسانی و انسدادهای اطلاعاتی ضروری است؛ زیرا این عوامل می‌توانند فرآیند حفظ سلامت اداری را مختل کنند. مهار این موانع و برنامه‌ریزی هدفمند برای رفع آن‌ها، می‌تواند مسیر ارتقای سلامت اداری در سازمان تعزیرات حکومتی را هموار سازد.



## منابع

- اسلامی، مهدی (۱۳۹۴). بررسی عوامل موثر بر ارتقاء سلامت اداری در سازمان‌های تخصصی کشور (مورد مطالعه سازمان ملی استاندارد ایران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
- اسلامی؛ منصور، خیرگو؛ منصور، خیراندیش؛ مهدی (۱۴۰۴). بررسی شاخص‌ها و پیامدهای تحول در نظام اداری سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: سازمان امور مالیاتی کشور). فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۱۹(۷۶)، ۲۷-۴۷.
- اکبری کیا، محمدعلی؛ زین العابدین امینی سابق و احسان ساده (۱۳۹۹). طراحی و تبیین الگوی فرهنگ سازمانی اخلاق مدار در جهت ارتقاء سلامت اداری. فصلنامه علمی پژوهشی سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، ۴(۱)، ۶۶-۷۴.
- ایمانی، حسین؛ قلی‌پور، آرین؛ آذر، عادل و پورعزت، علی‌اصغر (۱۳۹۸). شناسایی مولفه‌های سیستم تامین منابع انسانی در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری. فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۱(۲)، ۲۵۱-۲۸۴.
- پریمی؛ ابوالفضل، ذاکریان؛ مهدی (۱۴۰۳) آسیب‌های سیاست‌های سلامت نظام اداری ایران در مراحل تدوین، اجرا و نظارت، ۱۲(۴۰) ۱۰-۳۵.
- پیریایی، معصومه (۱۳۹۸). بررسی عوامل موثر در ارتقاء نظام سلامت اداری در سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه تحول اداری، شماره ۵.
- پیریایی، معصومه و کرم‌اله دانش فرد (۱۳۹۶). بررسی مقایسه‌ای وضعیت سطوح نهادی، اداری و فنی با توجه به شاخص‌های نظام سلامت اداری در سازمان‌های دولتی. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۵(۲)، ۱۸۵-۲۰۸.
- ترک‌زاده، جعفر؛ سعیده بصیری و رضا عقیلی (۱۳۹۶). تحلیلی بر وجوه سه‌گانه سلامت سازمانی: الگوی تعامل بین اثربخشی، پاسخگویی و انسجام. فصلنامه توسعه منابع انسانی و پشتیبانی، ۶(۲۸)، ۴۳-۷۰.
- دانیالی، فرج‌اله و ناصر حمیدی (۱۳۹۷). شناسایی عوامل موثر بر ارتقاء سلامت نظام اداری. فصلنامه مطالعات مدیریت و کارآفرینی، ۱(۱)، ۷۰-۸۸.
- رضائی، قاسم و عبدالرضا نورانی مقدم (۱۳۹۶). راهکارهای افزایش سلامت اداری در سازمان‌ها. فصلنامه مطالعات مدیریت و کارآفرینی، ۳(۴)، ۱۴-۱.
- زارعی، مصطفی؛ سیاوش جعفری و سیما غلامی (۱۳۹۸). ارتقای سلامت اداری در ناجا، آسیب‌ها و راهکارها (در پرتو بیانیه گام دوم انقلاب). فصلنامه دانش انتظامی بوشهر، ۳۸، ۳۶-۵۵.
- شاملو محمودی؛ احسان، امیری؛ حسن، و ولیخانی دهاقانی؛ ماشالله (۱۴۰۳). شناسایی مولفه‌های الگوی ایجاد شفافیت سازمانی در راستای ارتقای سلامت اداری با میانجیگری رسانه‌های اجتماعی. فصلنامه علوم خبری، ۱۳(۴)، ۲۴۹-۲۸۰.
- ضرغامی فرد، مژگان و حسن دانایی فرد (۱۳۹۵). فهم پدیده راستکرداری مدیران و شناسایی عوامل شکل‌دهنده آن. فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۲(۵)، ۲۹۳-۳۱۲.
- عابدی جعفری، حسن؛ داود حسینی هاشم زاده؛ حسن محدثی و محمد فاضلی (۱۳۹۵). نظریه‌های فساد و سلامت اداری. تهران: انتشارات مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران.
- کریمی؛ محمد (۱۴۰۴). ارتقای سلامت اداری از طریق حکمرانی شرکتی و اخلاق حرفه‌ای سازمانی: رویکرد بهسازی منابع انسانی. فصلنامه پژوهش‌های سلامت اداری، ۱۵(۱)، ۱۷۵-۲۱۲.



۱۶. محمودی، احمد؛ حبیب هنری؛ جلیل یونسی و جواد شهلائی باقری (۱۳۹۸). شناسایی راهبردها و پیامدهای سلامت اداری در صنعت فوتبال ایران. فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، ۱۷(۸)، ۱۶-۳۰.
۱۷. مظفری، نیلوفر؛ جمالی، قاسمعلی؛ جمور، حسین؛ (۱۴۰۴). مولفه های اداری سلامت محور از آیین اسناد سیاستی و تقنینی. گزارش های کارشناسی (مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی)، ۱۷۹(۳۳)، ۱۰۰۲-۱۰۴۴.
۱۸. مولوی، مهران؛ حسن ایرانپور و خالد بهمنش (۱۳۹۵). بررسی عوامل موثر بر بهبود سلامت اداری در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی. فصلنامه مطالعات مدیریت و کارآفرینی، ۱(۱)، ۵۹-۶۶.
۱۹. همایونی، غلامحسین؛ عباسعلی رستگار؛ حسن عابدی جعفری و حسین دامغانیان (۱۳۹۹). مدل سازی علی ارتقای سلامت اداری در گمرک جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه حقوق اداری، ۷(۲۳)، ۲۴۷-۲۷۲.
۲۰. همایونی، غلامحسین؛ عباسعلی رستگار؛ حسن عابدی جعفری و حسین دامغانیان (۱۳۹۹). مدل سازی علی ارتقای سلامت اداری در گمرک جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه حقوق اداری، ۷(۲۳)، ۲۴۷-۲۷۲.
۲۱. -ودادی، احمد و احمد آخوندی (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان عدالت سازمانی و سلامت اداری در گمرک جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مدیریت دولتی، ۱(۲)، ۸۱-۱۰۰.
1. Becker, T. E. (1998). Integrity in organization: Beyond honesty and conscientiousness.
  2. Benner, Hans and de Haan, L. N. A. (2008). Saint: A Tool to assess the integrity of public sector organization.
  3. Graaf, G.; Huberts, L.; Struwer, T. (2018). Integrity Violations and Corruption in Western Public Governance: Empirical Evidence and Reflection from the Netherlands.
  4. Graycar, A. (2020). Handbook on corruption, ethics and integrity in public administration. Edward Elgar Publishing.
  5. Huberts, L. W. J. C. (2018). Integrity: What it is and why it is important. International Colloquium on Ethical Leadership: Past, Present, and Future of Ethics Research, 20.
  6. Izzaz Zahari, Afzal; Said Jamaliah; Arshad, Roshayani (2019). Integrity climate questionnaire. Cogent Psychology, 6(1).
  7. Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2007). Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. European Management Journal, 25(3), 171-184.
  8. OECD. (2024). Anti-Corruption and Integrity Outlook 2024. OECD Publishing.
  9. European Commission. (2024). Rule of Law Report – Country Chapter: Czechia. European Commission.
  10. World Bank. (2023). The World Bank Group Sanctions System Annual Report FY23. World Bank.
  11. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). (2023). Integrity and Anti-Corruption Report 2023. EBRD.
  12. Koeswayo, P. S., et al. (2024). Investigating the relationship between public governance and the Corruption Perception Index (CPI). Cogent Economics & Finance, 12(1), 1-20.