Designing an electronic human resource management (E–HRM) model to develop administrative integrity

Parastoo Azhdari[1]- Ghanbar Amirnejad[*2] - Mohammadreza Mardani[3]
Fouad Makvandi[4] - Mohamad Hemati[5]

Abstract

The main goal of this research is designing an electronic human resource management (E-HRM) model to develop administrative integrity in National Iranian Oil Company. This research based on the purpose, is a developmental-applied research, in terms of approach, it is a survey-exploratory research and in terms of type, it is a qualitative research. Therefore, to identify the components of electronic human resource management integrity-oriented was used theme analysis method. The statistical population of this research was 15 experts who were selected by purposive sampling method (theoretical saturation). Reliability was measured by test-retest reliability and validity through four criteria of credibility, transferability, dependability, and confirmability. The model of electronic human resources management in order to improve the integrity of the administrative system was extracted from 630 primary codes in the form of 7 main themes, 16 sub-themes and 60 concepts through MAXQDA2020 software.

Keywords:
Electronic Human Resource Management, Administrative Integrity, Theme Analaysis, National Iranian Oil Company

1. Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.
2. Corresponding author, Associate Professor, Department of Public Administration, Tehran Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
3. Associate Professor, Department of Public Administration, Imam Hussein Comprehensive University, Tehran, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.
5. Associate Professor, Department of Management, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran.

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۲/۰۴/۱۲ **تاریخ پذیرش ۱۴۰۲ /۰۶/۰۸**

طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای ارتقای سلامت نظام اداری

پرستو اژدری[۱] ـ قنبر امیرنژاد*[۲] ـ محمدرضا مردانی[۳]
فواد مکوندی[۴] ـ محمد همتی[۵]

چکیده

هدف از پژوهش حاضر طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای ارتقای سلامت نظام اداری در شرکت ملی نفت ایران است. این پژوهش بر اساس هدف توسعه‌ای ـ کاربردی، از لحاظ رویکرد پیمایشی ـ اکتشافی و از لحاظ نوع کیفی است. برای شناسایی مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک سلامت‌محور از روش تحلیل تم به روش مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۵ نفر از خبرگان شرکت ملی نفت ایران بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند (اشباع نظری) انتخاب شدند. اندازه‌گیری پایایی به روش پایایی بازآزمون و روایی از طریق چهار معیار اعتبارپذیری، تعمیم‌پذیری، اطمینان‌پذیری، و تأییدپذیری انجام گرفت و تأیید شد. الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای ارتقای سلامت نظام اداری در قالب ۷ تم اصلی، ۱۶ تم فرعی و ۶۰ مفهوم از طریق نرم‌افزار MAXQDA2020 از میان ۶۳۰ کد اولیه استخراج شد.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی الکترونیک، سلامت نظام اداری، تحلیل تم، شرکت ملی نفت ایران

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران
azhdariphd@gmail.com
۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
g.amirnejad@srbiau.ac.ir، (نویسنده مسئول)
۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه جامع امام حسین، تهران، ایران mardanimr@yahoo.com
۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران foadmakvandi@iau.ac.ir
۵. دانشیار، گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران mo928hem@yahoo.com

مقدمه

مدت‌زمان طولانی است که به مدیریت منابع انسانی الکترونیک به‌عنوان رویداد قرن ۲۱ نگریسته شده است، اما حقیقتاً در زمان مطرح شدن هر نظریه، چالش‌ها و موضوعات مربوط به آن پدیدار نمی‌گردند. حرکت از مدیریت منابع انسانی بخش خصوصی به بخش دولتی، با استفاده از تکنیک‌های بخش خصوصی در محیط کاملاً متفاوت ممکن نیست، بلکه زمینه‌ای که بخش دولتی در آن فعالیت می‌کند مهم بوده و ماهیت آن را اساساً تغییر می‌دهد. انگیزه اصلی در به‌کارگیری مدیریت منابع انسانی الکترونیک در شرکت‌های دولتی ریشه در ارائه دولت بهتر و حرکت به سمت یک رویکرد استراتژیک دارد (ترابی و همکاران، ۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی الکترونیک با امید افزایش کارایی اداری مدیرت منابع انسانی معرفی شد (setiawan et al. 2023؛ Ruel et al, 2004) و از طریق ارائه اطلاعات دقیق، شفافیت در بدنه سازمان را ایجاد کرده و پاسخگویی سریع به نیازهای اطلاعاتی مدیران را امکانپذیر می‌سازد (حسینی و همکاران، ۱۳۸۷). وظیفه‌ی مدیریت، بهبود توانایی‌های کارکنان و سلامت سازمان است (Holmgren & Martensson, 2010)؛ و استفاده از مدیریت منابع انسانی الکترونیک راهی برای اجرای استراتژی‌ها، سیاست‌ها و اقدامات منابع انسانی از طریق شبکه‌ای از سیستم‌ها در جهت کاهش فساد مدیریت منابع انسانی کلاسیک و افزایش کارایی و بهره‌وری سازمانی است (Albloush et al, 2022). سازمان باید اقداماتی در خصوص کارکنان خاطی انجام دهد و از طرف دیگر باید مانع وسوسه شدن آن‌ها برای اقدامات نامناسب شود؛ که در این میان، زیرسیستم‌های منابع انسانی نقشی حیاتی در این راستا ایفا می‌کنند (ایمانی و همکاران، ۱۳۹۸). مدیریت منابع انسانی الکترونیک روشی برای پیاده‌سازی اقدامات منابع انسانی در سازمان از طریق پشتیبانی آگاهانه و مستقیم و با استفاده‌ی کامل از کانال‌های مبتنی بر فناوری وب در جهت افزایش ارزش راهبردی سازمان تعریف شده است (Mahfod et al, 2017, Nyathi & Dekwaletswe, 2023)؛ که هدف از اجرای آن در سازمان‌های دولتی افزایش بهره‌وری و کاهش فساد است (Rahman et al, 2018).

ناکارآمدی و ضعف نظام اداری در سازمان‌های دولتی غیرقابل‌انکار است (Escaleras, 2009, Hosseinnejad Moziraji et al, 2022، Salminen & Mäntysalo, 2013) و توجه به اخلاقیات و سلامت سازمان‌های دولتی را به یک موضوع مهم تبدیل کرده است (Whitton, 2001؛ Hoekstra et al, 2016). سلامت اداری در سازمان‌های دولتی منجر به تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های درست و اجرای مناسب سیاست‌ها

می‌شود و درنتیجه کارآمدی و اثربخشی خدمات عمومی را به دنبال خواهد داشت (کمالی، ۱۳۹۳). استانداردهای اخلاقی که انتظار می‌رود کارمندان بخش دولتی در راستای سلامت اداری از آن‌ها پشتیبانی کنند، شامل شفافیت، پاسخگویی، کارایی و صلاحیت است (OECD[1], 2017). سلامت اداری به این معناست که نظام اداری با رعایت اصول و مقررات اداری حاکم و با توجه به نظم اداری از قبل طراحی شده، وظایف خود را به‌خوبی و برای نیل به بهره‌وری سازمانی اجرا می‌کند (Tsuik & Cheng, 1992). کارکنانی که مرتکب نقض سلامت می‌شوند، نه‌تنها سلامت خود را نقض می‌کنند، بلکه ارزش‌های اخلاقی را نقض کرده و از پیروی از هنجارهای اجتماعی مورد انتظار جامعه امتناع می‌ورزند. کلاهبرداری، فساد، دریافت هدیه، فعالیت‌های جانبی، سوءاستفاده از اطلاعات، تبعیض، سوءاستفاده از قدرت، سوءاستفاده از منابع، جرم، دستکاری اطلاعات، رفتار نامناسب و ناشایست، از انواع نقض سلامت در سازمان هستند (Zahari & Said, 2019). سازمان سالم را می‌توان به‌عنوان سازمانی تعریف کرد که نه‌تنها در محیط خود دوام می‌آورد بلکه در یک برهه زمانی طولانی به‌طور کافی سازش کرده و توانایی بقا و سازش خود را به‌طور مداوم توسعه می‌دهد (Janice, 2000). مسائل مربوط به سلامت نظام اداری معمولاً با فساد، اقدامات ناشایست، ناکارآمدی و همچنین سوءاستفاده از تمایل برای خلق یک فرهنگ رفتار اخلاقی در میان همه مشارکت‌کنندگان در سیستم اداری، مرتبط است (Aulich, 2011).

نظام اداری ایران با وجود همه تلاش‌های صورت گرفته در جهت اصلاح آن همچنان فاقد کارایی و پاسخ‌گویی لازم است؛ و سیاست‌گذاری در زمینه اجرای کامل برنامه‌های ارتقای سلامت نظام اداری و مبارزه با فساد موردتوجه جدی قرار گرفته است. با توجه به گزارش سطح فساد اداری که توسط سازمان شفافیت بین‌الملل هرساله ارائه می‌شود، در سال ۹۸ ایران رتبه ۱۴۶ از ۱۶۰ کشور جهان را کسب کرده است که خود حکایت از هشت پله سقوط نسبت به گزارش سال قبل (رتبه ۱۳۸) دارد؛ آمار نشان می‌دهد که به‌طور مداوم جایگاه ایران در مبارزه با فساد در حال تنزل بوده است (آذری، ۱۳۹۸). ازاین‌رو، برای مقابله با فساد و ارتقای سطح سلامت نظام اداری بایستی اقدامات لازم شناسایی و پیاده‌سازی شوند. شواهد نشان می‌دهد؛ شرکت ملی نفت ایران به‌عنوان یکی از بزرگترین سازمان‌های دولتی است، که صدها هزار میلیارد تومان گردش مالی در معاملات خارجی و در فروش فرآورده‌ها دارد، و ازاین‌رو مستعد فساد است. ویژگی خاص

1. Organisation for Economic Co-operation and Development

دوران تحریم و مسئله فساد باعث شده است وزارت نفت ایران، به‌عنوان سازمانی که نوک حمله تحریم‌های آمریکا قرار دارد، اقدامات پیشگیرانه‌ای برای مبارزه با شکل‌گیری فساد اتخاذ کند (دنیای اقتصاد، ۱۳۹۸). مواردی از این قبیل، پیشگیری از فساد اداری و توجه به دستورالعمل‌ها و ضوابط قانونی را به یکی از مهم‌ترین ضروریات این سازمان و به‌عنوان عاملی بازدارنده و پیشگیرانه تبدیل نموده است. ارتقای سلامت اداری راهی برای مبارزه با مفاسد اقتصادی و رسیدگی به تخلفات اداری خواهد بود. ارائه طرح‌های جامع پیشگیری و مقابله با مفاسد اقتصادی، موجب افزایش پاسخگویی، شفاف‌سازی، مستندسازی و کاهش هزینه‌های اداری و اجرایی و ارتقای سلامت نظام اداری می‌شود.

علاوه بر این، توجه به مشکلات نظام اداری در قالب برنامه‌های توسعه و سایر قوانین مربوط نشان از آن دارد که مسئولین کشور آگاه به وجود مسئله و مشکل در نظام اداری و بروکراسی حاکم هستند. بررسی‌ها نیز گواه آن است که نظام اداری ایران با مسائل و مشکلات متعددی مواجه است که هرکدام از این مشکلات تحت تأثیر عوامل درونی نظام اداری و یا عواملی که از محیط بیرونی و پیرامونی بر آن تأثیر می‌گذارند، شکل گرفته‌اند. ارزیابی عملکرد برنامه‌های توسعه در کشور نشان می‌دهد که دستگاه‌های اجرایی کشور آن‌گونه که شایسته است نتوانسته‌اند اهداف برنامه را محقق کنند که این امر ناشی از مشکلات ساختاری نظام اداری کشور است. هنگامی‌که با یک بوروکراسی ناکارآمد و فاقد ظرفیت لازم مواجه هستیم نباید انتظار توسعه در سایر نظام‌های کشور را داشته باشیم. به نقل از مددی شرکت ملی نفت ایران قدیمی‌ترین ساختار تحول نیافته بروکراسی مدرن اداری ایران را داراست (مددی، ۱۳۹۵)؛ که درصورتی‌که تدابیر لازم اتخاذ نشود، نتیجه آن انتصاب بر اساس سلیقه و معیارهای ذهنی و غیرشفاف، عدم وجود بانک اطلاعاتی نیروهای کارآمد، استمرار روش سنتی و قدیمی استخدام با رویکرد رسمی و دائمی، عدم شفافیت شرایط جذب نیرو، مقررات متعدد، موازی و پراکنده در خصوص ورود به خدمت و استخدام، عدم انطباق مهارت‌ها و تخصص‌های نیروی انسانی جدیدالورود با نیازهای اساسی دستگاه‌های اجرایی خواهد بود (مطالعات بخش عمومی، ۱۳۹۵). بر این اساس، اهمیت سلامت مدیران شرکت ملی نفت ایران و عزم و اراده و عملکرد آن‌ها در مبارزه با ناکارآمدی نظام اداری حائز اهمیت بسیار خواهد بود.

از سوی دیگر، ارتقای سلامت در محیط کار فقط شامل برنامه‌های سلامت برای ایجاد تغییر در رفتارهای فردی نیست، بلکه یک فرهنگ سازمانی حمایتی است که بیشترین مزایا را برای کارکنان فراهم می‌کند. برای تأثیر مثبت سلامت محیط کار، بایستی

به‌جای تمرکز بر فرد یا تغییر رفتار فردی، بر پیشبرد یک رویکرد جامع تمرکز کرد. این رویکرد جامع شامل یک طیف وسیع از استراتژی‌های چندگانه، فناوری‌ها، حمایت مدیریت و ادغام سلامت محیط کار در ساختار سازمانی است. در سال‌های اخیر گسترش قابل‌توجهی در مفهوم و دامنه سلامت محیط کار با تأکید بر رویکردهای فردی برای در نظر گرفتن محیط کار به‌عنوان یک کل با تأثیرات و فرصت‌های چندگانه انجام شده است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که بیشتر مطالعات انجام‌شده بر افزایش آگاهی و انگیزش برای تغییر رفتارهای سلامت به‌صورت فردی تأکید داشته و توجه کمتری به ایجاد یک نظام یکپارچه در سازمان شده است (Dickson-Swift et al, 2014). با توجه به اینکه یک سیستم استاندارد مدیریت منابع انسانی الکترونیک وجود ندارد و هر سازمان باید بر اساس نیاز و هدف خود یک سیستم اثربخش پیاده‌سازی کند، شناسایی مؤلفه‌ها و ارائه یک الگوی جامع از مدیریت منابع انسانی الکترونیک سلامت‌محور برای اولین بار انجام خواهد شد. از سوی دیگر، اغلب پژوهش‌های موجود در حوزه منابع انسانی و سلامت به لحاظ روش‌شناسی، در قالب رویکردهای کمّی انجام شده‌اند و جای خالی پژوهش‌های کیفی مشهود است. این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی، به سهم افزایی در ادبیات موجود می‌پردازد.

مدیریت منابع انسانی الکترونیک از طریق ایجاد و بهبود شفافیت سازمانی در زمینه اطلاعات مختلف منابع انسانی از حیث مهارت‌ها، قابلیت‌ها و ارزیابی عملکرد آنان، بالا بردن کیفیت تصمیم‌گیری در زمینه فرایندهای اصلی مدیریت منابع انسانی، افزایش ارتباطات شغلی در سازمان، بهبود خدمت‌رسانی کارکنان و کارایی کارکنان منجر به افزایش اثربخشی فنی و استراتژیک منابع انسانی در سازمان شده و عملکرد سازمان برای دستیابی به اهداف سازمان را ارتقا می‌دهد (Ruel et al, 2006). در واقع سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با کیفیت بالا، منجر به کاهش فساد اداری و افزایش بهره‌وری سازمان می‌شوند (Meon & Weill, 2010). با توجه به توسعه به‌کارگیری سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته در سازمان‌ها، نقش آن در ایجاد شفافیت، دقت، صحت و سرعت، و تأثیری که بدین ترتیب در کاهش فساد اداری دارد، می‌تواند نقش مؤثری در انجام بهتر وظایف مدیریت منابع انسانی در جهت ارتقای سلامت نظام اداری ایفا نماید. از این طریق بسیاری از وظایف روزمره مدیریت منابع انسانی به سرعت و دقت بیشتری انجام شده و از کاغذبازی‌ها و درگیر شدن کارکنان حوزه منابع انسانی در وظایف اداری و روزمره و بروز تأخیرهای زیاد در انجام فعالیت‌ها جلوگیری می‌شود. همچنان که در تحقیقات مختلف

نشان داده شده است که یکی از ابزارهای مؤثر در ارتقای سلامت اداری و پیشگیری از فساد، مدیریت منابع انسانی است (Graycar & Masters, 2018؛ Mousavi & Pourkiani, 2013). اقدامات مدیریت منابع انسانی نقش مؤثری در کاهش رفتار فساد در سازمان‌ها دارند. به‌گونه‌ای که، در آن دسته از سازمان‌هایی که اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌صورت اثربخش انجام نمی‌شوند، رفتار فساد مشاهده شده است (Soha & hadad, 2018). رویکردها و اقدامات اثربخش منابع انسانی همچون ارتقای حقوق و شرایط کاری، همکاری بخش منابع انسانی با اداره تخلفات فساد اداری، ارتقای روش‌ها و رویه‌های انتخاب و استخدام و فراهم‌سازی دوره‌های ارزشی و آموزشی برای کارکنان، نقش بسزایی در ارتقای سلامت اداری دارند (صالحی امیری و شادالویی، ۱۳۹۲، Quah, 2014 و Mousavi & Pourkiani, 2013). مدیران منابع انسانی از طریق بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته و اجرای استراتژی‌ها و اقدامات منابع انسانی از طریق شبکه‌ای از سیستم‌ها، زمینه‌های لازم در افزایش کارایی و بهره‌وری سازمانی و کاهش فساد در سازمان‌ها را فراهم می‌آورند (Ma & Ye, 2015). بدین صورت که، مدیریت منابع انسانی الکترونیک از طریق استخدام و به‌کارگیری کارکنان شایسته، ارزیابی دقیق و سریع، بازخورد به‌موقع، ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری، افزایش ارتباطات شغلی، ایجاد شفافیت سازمانی و بهبود خدمت‌رسانی، توسعه‌ی سلامت اداری سازمان را به همراه خواهد داشت (nataraj, 2018). بنابراین با توجه به اینکه ارتقای سلامت نظام اداری به‌عنوان یکی از عوامل دخیل و مؤثر در توسعه کشور مطرح است و نیز اهمیت و نقشی که مدیریت منابع انسانی الکترونیک در ارتقای سلامت اداری و پیشگیری از فساد از طریق ایجاد فرهنگ سلامت و فرایند سالم و یکپارچه در سازمان دارد، این پژوهش به دنبال شناسایی مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای ارتقای سلامت نظام اداری است. این تحقیق از طریق بررسی مدیریت منابع انسانی به‌صورت الکترونیک درصدد انجام یک پژوهش متمایز و نو در این عرصه است. وجه تمایز این تحقیق با سایر تحقیقات ارائه یک الگوی جامع از مدیریت منابع انسانی الکترونیک آمیخته با شاخص‌های سلامت نظام اداری در نهادینه‌سازی و توسعه سلامت نظام اداری در شرکت ملی نفت ایران به روش تحلیل تم است. ازاین‌رو در پژوهش حاضر این پرسش اصلی مطرح خواهد بود که: الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای ارتقای سلامت نظام اداری چگونه است؟

روش‌شناسی

هدف از این پژوهش ارائه یک الگوی جامع از مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای

ارتقای سلامت نظام اداری در شرکت ملی نفت ایران است. مطابق با الگوی نوع‌شناسی پژوهش‌های اجتماعی نیومن[1] (۲۰۰۵) پژوهش حاضر از حیث مخاطب استفاده از آن کاربردی و بر اساس هدف اکتشافی است. همچنین برحسب نحوه گردآوری و تحلیل داده‌ها از نوع کیفی است. برای شناسایی مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک سلامت‌محور گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته و تحلیل تم انجام شده است. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای موجود درون داده‌هاست. این روش داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند، اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند. رویکردهای کیفی بسیار متنوع، پیچیده و ظریف هستند و تحلیل تم باید به‌عنوان یک روش اساسی برای تحلیل کیفی در نظر گرفته شود (Braun & Clarke, 2006). جامعه آماری این پژوهش خبرگان شرکت ملی نفت ایران هستند. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند با معیار اشباع نظری و انتخاب نمونه افراد کلیدی (خبرگان) استفاده شد، به‌گونه‌ای که بتوان اطلاعات مطلوب را از افراد با شرایط خاص به‌دست آورد. در این فرایند گزینش افرادی مدنظر قرار گرفته است که دارای شرایط اساسی زیر باشند:

۱. آشنایی کافی به حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی و اقدامات جاری شرکت ملی نفت ایران داشته باشند.

۲. تناسب رشته تحصیلی و دارای مدرک دکتری یا کارشناسی ارشد باشند.

۳. در رده‌های مدیریتی (مدیر میانی و ارشد) و حداقل ده سال سابقه اشتغال داشته باشند.

۴. با فرایندها، دستورالعمل‌ها و سامانه‌های اطلاعاتی شرکت آشنایی لازم را داشته باشند.

بر اساس نظر استراوس و کوربین[2] (۱۹۹۸) تعداد نمونه مناسب بین ۱۰ تا ۲۵ نفر است که افزایش این تعداد بستگی به مرحله اشباع تئوریکی دارد. یعنی تا زمانی که دیگر اطلاعات و داده‌های جدیدی از مصاحبه‌شوندگان حاصل نشود، فرایند جمع‌آوری اطلاعات ادامه پیدا می‌کند. جمع‌آوری داده‌ها پس از ۱۵ مصاحبه و با رسیدن به نقطه‌ی اشباع یعنی زمانی که مصاحبه‌ی جدید، بینش جدیدی ایجاد نکند؛ ادامه یافت. برای بررسی روایی از چهار معیار اعتبارپذیری، تعمیم‌پذیری، اطمینان‌پذیری، و تأیید پذیری انجام

1. Neuman
2. Strauss & Corbin

گرفت و تأیید شد. برای بررسی پایایی از روش بازآزمایی استفاده شد. برای انجام روش بازآزمایی، سه مصاحبه انتخاب شده و هرکدام از آن‌ها دو بار در یک فاصلهٔ زمانی پانزده روزه به‌وسیله پژوهشگران کدگذاری شدند. سپس با استفاده از رابطه (۱) درصد پایایی بازآزمون برابر ۰/۹۸ محاسبه شد که از حداقل قابل‌قبول، یعنی ۰/۶۰ بیشتر بود (Kvale, 1996).

درصد پایایی بازآزمون رابطه (۱)=(تعداد توافقات×۲)/تعداد کل کدها×۱۰۰٪

یافته‌ها

در روش تحلیل تم مطابق با روش براون و کلارک (۲۰۰۶) ابتدا متون مصاحبه‌ها بررسی شد، مفاهیم اولیه شناسایی و کدگذاری گردید. کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۰ انجام گرفت و ۶۳۰ کد اولیه از ۱۵ مصاحبه به‌دست آمد. تحلیل کدها انجام گرفت و در نظر گرفته شد که چگونه می‌توان کدهای مختلف را برای ایجاد یک تم کلی ترکیب و یا دسته‌بندی کرد. بر این اساس کدهای ناقص و یا نامرتبط کنار گذاشته شد. هدف از این مرحله برقراری رابطه میان طبقه‌های تولید شده در مرحله کدگذاری اولیه است. در این مرحله ۱۰۵ کد انتخاب شد. در ادامه به بازبینی و شکل‌دهی تم‌های فرعی پرداخته شد. بخش اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است و مرحله دوم اعتبار تم‌های فرعی در ارتباط با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. در این مرحله پژوهشگران مجموع ۱۶ تم فرعی را از ۶۰ مفهوم استخراج‌شده موردبررسی قرار داده و آن‌ها را تأیید و نام‌گذاری کردند (جدول ۱). در مرحله پنجم، محقق تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده است، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد. در این مرحله

جدول ۱. شکل‌گیری تم‌های فرعی

	تم	مفهوم		تم	مفهوم
۱	تجزیه‌وتحلیل شغل الکترونیک	سیستم یکپارچه	۹	هدف‌گذاری الکترونیک	شفاف‌سازی اهداف
		سیستم به‌روز			پاسخگویی نسبت به اهداف تعیین‌شده
		تنظیم دقیق شرح شغل	۱۰	ارزیابی عملکرد الکترونیک	سیستم ارزیابی عملکرد شایسته‌محور
۲	طراحی شغل الکترونیک	تخصیص صحیح شغل			سیستم ارزیابی عملکرد منصفانه
		طراحی شغل متناسب با تغییرات			سیستم ارزیابی شفاف
		ایجاد مشاغل چالشی			سیستم ارزیابی جامع و یکپارچه
۳	انتخاب	عدم تبعیض در رویه‌ها	۱۱	بازخورد	ارائه خدمات مشاوره‌ای به کارکنان

	تم	مفهوم		تم	مفهوم
	الکترونیک	رویه‌های منصفانه		الکترونیک	آگاهی کارکنان از نتایج ارزیابی
		شفاف‌سازی	۱۲	آموزش الکترونیک	آموزش مبتنی بر شایستگی
		عدالت محوری			آموزش مستمر
		رویه‌های قانونی و استاندارد			آموزش الکترونیکی و گسترده
۴	جذب الکترونیک	شایسته سنجی			شفاف‌سازی برنامه‌ها و فرایندهای آموزشی
		شایسته‌سالاری			شفاف‌سازی قوانین و هزینه‌های آموزشی
		شایسته گزینی			اطلاع‌رسانی از نتایج آموزش
۵	انتصاب الکترونیک	عدم پارتی‌بازی	۱۳	یادگیری الکترونیک	ایجاد سازمان یادگیرنده
		تبعیت از قوانین استخدامی			کاربرد دانش
		شایسته گماری			تشویق در حمایت مدیریت
		اطلاع‌رسانی فرایند و رویه‌های استخدام	۱۴	برنامه توسعه فردی	تنظیم الکترونیک برنامه‌های توسعه‌ای
۶	تیم‌های الکترونیک	تشکیل تیم‌های مجازی			حمایت مدیریت در برنامه‌های توسعه
		انتقال دانش			سرمایه‌گذاری در پرورش کارکنان شایسته
۷	حقوق و دستمزد الکترونیک	پرداخت مبتنی بر عملکرد	۱۵	پاداش و مزایا الکترونیک	پاداش مبتنی بر عملکرد
		رویه‌های شفاف در پرداخت دستمزد			پاداش انگیزاننده
		رویه‌های قانونی در پرداخت دستمزد			پاداش منصفانه
		رویه‌های الکترونیک در پرداخت			
		پرداخت انگیزاننده			رویه‌های شفاف در پاداش دهی
		پرداخت عادلانه			رویه‌های قانونی
		پرداخت مبتنی بر عملکرد	۱۶	درگیری و مشارکت کارکنان	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری
۸	ترویج رفتارهای متعهدانه و فرانقشی	تبادل اطلاعات			روابط مدیر-کارمند
		ایجاد فضای اعتماد			ایجاد کانال‌ها و سیستم‌های ارتباطات الکترونیک
		همکاری و تعامل میان کارکنان			اطلاع‌رسانی اهداف و مأموریت‌ها به کارکنان
					آگاهی کارکنان از عملکرد
					امکان برقراری ارتباطات رسمی و غیررسمی

پژوهشگران تم‌های استخراج‌شده را در قالب ۷ تم اصلی (جدول ۲)، نام‌گذاری نمودند. درنهایت در مرحله آخر مجموعه‌ای از تم‌های کاملاً آبدیده در اختیار داشتیم که مجموعه این تم‌ها الگوی نهایی تحقیق را شکل می‌دهد. براین اساس، الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای ارتقای سلامت نظام اداری در قالب شکل ۱ ارائه شد.

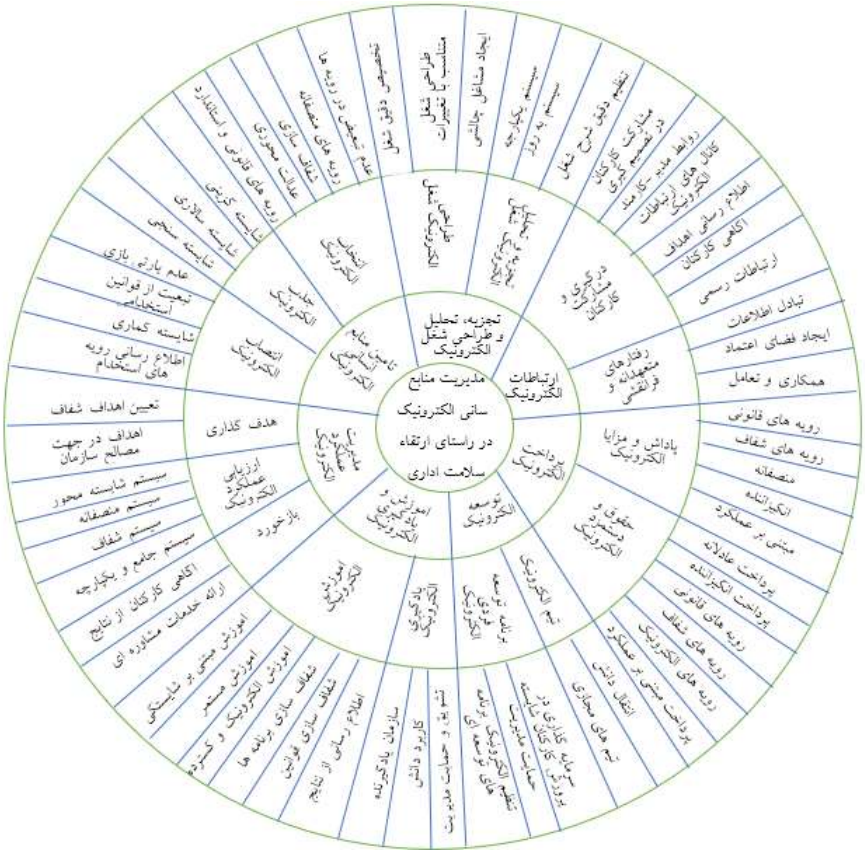
جدول ۲. نام‌گذاری تم‌های استخراج‌شده

شماره	تم اصلی	تم فرعی
۱	سیستم تجزیه‌وتحلیل و طراحی شغل الکترونیک ـ سلامت‌محور	تجزیه‌وتحلیل شغل الکترونیک
		طراحی شغل الکترونیک
۲	سیستم تأمین منابع انسانی الکترونیک ـ سلامت‌محور	انتخاب الکترونیک
		جذب الکترونیک
		انتصاب الکترونیک
۳	سیستم مدیریت عملکرد الکترونیک ـ سلامت‌محور	هدف‌گذاری الکترونیک
		ارزیابی عملکرد الکترونیک
		بازخورد الکترونیک
۴	سیستم آموزش و یادگیری الکترونیک ـ سلامت‌محور	آموزش الکترونیک
		یادگیری الکترونیک
۵	سیستم توسعه منابع انسانی الکترونیک ـ سلامت‌محور	توسعه فردی الکترونیک
		توسعه تیم‌های الکترونیک
۶	سیستم پرداخت الکترونیک ـ سلامت‌محور	حقوق و دستمزد الکترونیک
		پاداش و مزایا الکترونیک
۷	سیستم ارتباطات الکترونیک ـ سلامت‌محور	درگیری و مشارکت الکترونیک
		رفتارهای متعهدانه و فرانقشی الکترونیک

بحث و نتیجه‌گیری

سلامت جامع در دو بعد: فساد (فساد مالی، فساد در کیفیت کار، فساد در دستگاه‌های نظارتی) و سلامت (شفافیت، پاسخگویی، مسئولیت اجتماعی و ...) خلاصه می‌شود. یک سازمان سالم نه‌تنها در محیط خود دوام می‌آورد بلکه همچنین در یک برهه زمانی طولانی به‌طور کافی به سازگاری دست یافته و توانایی بقا و سازش خود را به‌طور پیوسته توسعه می‌دهد. ضرورت نشان می‌دهد که برای مهار و کنترل فساد اداری و افزایش ارتقای سلامت اداری به‌طور سازمان‌یافته و نظام‌مند باید تلاش شود. سلامت نظام اداری مشروط به سلامت کارکنان به‌ویژه مدیران عالی و رهبران جامعه، توجه به نیازهای مادی و معنوی

شکل ۱. الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری



کارکنان دولت، تحول در برنامه‌های آموزش و پرورش نیروی انسانی، اعمال نظارت چندگانه بر فعالیت‌ها و عملکردهای مدیران، اعمال رویه‌های عادلانه در روابط متقابل شخصی و جبران خدمات است. توانایی سازمان در جذب نیروهای انسانی شایسته و توسعه‌یافته و ایجاد زمینه‌ی لازم برای توسعه، حفظ و نگهداری این کارکنان نیازمند پیاده‌سازی بهترین اقدامات مدیریت منابع انسانی است. اجرای اثربخش، یکپارچه و نظام‌مند این اقدامات از طریق سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته میسر خواهد شد. بر این اساس بهترین روش برای تحقق یک نظام اداری سالم، استفاده از اقدامات مدیریت منابع انسانی الکترونیک است. مدیریت منابع انسانی الکترونیک از طریق طیف وسیعی از مسئولیت‌های منابع انسانی همچون انتخاب الکترونیک، یادگیری از راه دور، مدیریت عملکرد الکترونیک و جبران خدمات الکترونیک و پیاده‌سازی آن موجب کاهش هزینه‌های مدیریتی، افزایش بهره‌وری، تسریع در زمان پاسخگویی و بهبود فرایند تصمیم‌گیری

می‌شود. در این تحقیق رویکردی جامع و یکپارچه از نظام مدیریت منابع انسانی الکترونیک با شاخص‌های سلامت‌محور ارائه شد و درصورتی‌که این نظام به‌صورت همه‌جانبه و پیوسته اجرا شود، از طریق شاخص‌های خود در کوتاه‌مدت و بلندمدت ارتقای سلامت نظام اداری را به همراه خواهد داشت. این الگو نقشه راهی برای مدیران و رهبران منابع انسانی سازمان فراهم می‌کند تا به تعیین و ارزیابی بهترین اقدامات مدیریت منابع انسانی پیشبرنده سلامت نظام اداری بپردازند. این رویکرد می‌تواند نویدبخش پیامدهای مثبت برای کارکنان و فراگیری و توجه به بهترین اقدامات منابع انسانی از دیدگاه سلامت سازمانی بر عملکرد شرکت ملی نفت ایران باشد. همچنان که به اعتقاد دشوال[1] (۲۰۱۵) مدیریت منابع انسانی الکترونیک کاهش قابل‌توجه کاغذبازی، توسعه‌ی پایدار سازمان، کاهش هزینه‌ها و کاهش فعالیت‌های اداری را به همراه دارد. به‌زعم بیسولا و ایمپروتوری[2] (۲۰۱۳) مدیریت منابع انسانی الکترونیک منجر به برقراری عدالت در سازمان می‌شود. موسی خانی و همکاران (۱۳۹۰) نشان دادند مدیریت منابع انسانی الکترونیک تسریع در زمان پاسخگویی و بهبود فرایند تصمیم‌گیری را به همراه دارد. مدیریت منابع انسانی الکترونیک در صورتی قادر به تحقق و ارتقای سلامت اداری است که رفتارها و عملکرد هم سو با سلامت اداری را تشویق و تقویت کند؛ عدم تشویق و جبران عملکردها و رفتارهای سلامت‌محور موجب خاموشی و بی‌انگیزگی کارکنان و مدیران تلاش‌گر می‌شود. باید استراتژی‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی الکترونیک همسو و هماهنگ با یکدیگر باشند و به‌صورت جزیره‌ای عمل نشود.

تجزیه‌وتحلیل و طراحی شغل الکترونیک: تعیین و ابلاغ وظایف و مسئولیت‌ها و حدود اختیارات به کارکنان و ایجاد هماهنگی میان وظایف در بخش‌های مختلف، ضمن برقراری رعایت عدالت و شفاف‌سازی، زمینه برای ایجاد فعالیت‌های خلاف را کاهش می‌دهد. همچنین با مشخص شدن شرایط احراز سطوح گوناگون مشاغل، ارتقا و انتصاب بر اساس ضابطه صورت می‌گیرد و توقعات کاذب کاهش می‌یابد. شناسنامه شغل روزآمد و شرح شغل دقیق ضمن تسریع در انجام فعالیت‌های صحیح، عملکرد و سلامت نظام اداری شرکت را ارتقا می‌دهد. همچنان که اقدام‌نیا (۱۳۹۳) اذعان داشت تجزیه‌وتحلیل و طبقه‌بندی مشاغل ایجاد عدالت در سازمان را به همراه دارد و ابزاری مفید در توسعه عملکرد نظام اداری است. تنظیم دقیق شرح مشاغل و شرایط احراز مشاغل، مشخص کردن مسیر شغلی کارکنان و مدیران و شناسنامه شغل روزآمد و شفاف از الزامات

1. Deshwal
2. Bissola & Imperatori

تجزیه‌وتحلیل و طراحی شغل الکترونیک در راستای ارتقای سلامت نظام اداری است. تجزیه‌وتحلیل شغل به‌عنوان یک پیش‌نیاز و سنگ‌بنای اساسی فعالیت‌های مدیر منابع انسانی مطرح است. درصورتی‌که این زیربنا را درست طراحی و اجرا کنیم می‌توانیم انتظار داشته باشیم سایر فرایندهای منابع انسانی نظیر جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و ... بر پایه مناسبی سوار شوند. مطابق با هدف پژوهش بایستی رویکردهای بهبود و توسعه مداوم در فرایندها و روش‌های تجزیه‌وتحلیل و طراحی شغل انجام شود. همچنین پیشنهاد می‌شود بازبینی و پالایش وظایف اصلی و فرعی با تبادل‌نظر کارکنان متخصص انجام شود. بایستی مشاغل موجود در سازمان‌ها در دوره‌های منظم موردبررسی قرار گیرد و در صورت نیاز تغییراتی در آن‌ها اعمال شود و یا اینکه مشاغل جدید ایجاد شود. مدیران در جهت نیل به اهداف سازمان بایستی از تحلیلگران شغلی ماهر در این زمینه استفاده نمایند.

تأمین منابع انسانی الکترونیک: عدم شفافیت، پنهان‌کاری و ابهام در فرایند تأمین منابع انسانی راه را برای سوءاستفاده و فساد استخدامی می‌گشاید. فرایندهای تأمین منابع انسانی سلامت‌محور شرایط را برای جذب کارکنان مستعد تسهیل می‌کند. برقراری معیارها، روش‌ها و چارچوب‌های رسمی و سلامت‌محور برای انتخاب و ترفیع عادلانه ضروری است. به‌منظور ایجاد عدالت در فرایند استخدام باید مجموعه عوامل به‌صورت یکپارچه و گسترده در سراسر سازمان اجرا شود. برقراری فرایندهای تأمین منابع انسانی الکترونیک در کنار سایر فرایندهای منابع انسانی راه دستیابی به سلامت نظام اداری را هموار می‌کند. وجود فرایندهای استخدامی عادلانه، شایسته مدار و شفاف در ارتقای سلامت نظام اداری مؤثر است. همچنان که نتایج تحقیق چن (۲۰۱۵) نشان داد فرایندهای استخدامی عادلانه و شفاف سلامت نظام اداری را به همراه دارد. تحقیق ایمانی و همکاران (۱۳۹۸) بیانگر تأثیر سیستم تأمین منابع انسانی با شاخص‌های شفافیت، پاسخگویی، شایسته‌سالاری، عدالت محوری، قانون محوری و کنترل داخلی بود. دلیوتی (۲۰۰۸) نشان داد واگذاری فعالیت‌های حساس به افراد متخصص و با تجربه توسعه سلامت نظام اداری را به همراه دارد. در راستای تحقق هدف پژوهش واحد منابع انسانی باید در برابر تصمیمات تأمین منابع انسانی احساس مسئولیت کند و از طریق کنترل‌های داخلی، هشداردهنده و بازدارنده از بروز تخلفات در فرایند تأمین منابع انسانی جلوگیری به عمل آورد. این سیستم در راستای ارتقای سلامت نظام اداری باید از طریق کاهش حجم و پیچیدگی قوانین و به‌روزرسانی مقررات و رویه‌های مرتبط، مانع پارتی‌بازی در فرایند تأمین نیرو و همچنین

مانع نفوذ افراد و گروه‌های ذی‌نفوذ در فرایند استخدام شود. علاوه بر این واحد منابع انسانی باید از طریق انطباق اقدامات تأمین نیرو با قوانین و مقررات از قانون‌گرایی و برخورداری از نظام غیرمتمرکز در رویه‌های تأمین نیرو، گلوگاه‌ها و نقاط مفسده خیز در این فرایند را شناسایی کند. پیشنهاد می‌شود اقدامات، مکاتبات و تصمیمات مربوط به سیستم تأمین منابع انسانی شفاف‌سازی شوند تا از این طریق امکان سوءاستفاده از ابهام گرفته شود. قوانین و مقررات و همچنین تغییرات و اصلاحات مربوطه باید به‌صورت شفاف از طریق سامانه‌های الکترونیک و طبق یک گزارش جامع اطلاع‌رسانی شوند. همچنین پیشنهاد می‌شود با استفاده همزمان از تأمین منابع انسانی درون و برون‌سازمانی اقدام به جذب و به‌کارگیری نیروی کارآمد و شایسته به درون سازمان نمود زیرا مطابق با مطالعات اتکای صرف بر یکی از دو روش احتمال بروز فساد را بالا می‌برد.

مدیریت عملکرد الکترونیک: سیستم ارزیابی عملکرد کارآمد و اثربخش در بهبود مستمر شرکت و توسعه‌ی سلامت نظام اداری بسیار مؤثر است. مدیریت عملکرد کارآمد مشارکت کارکنان را امکانپذیر می‌کند و اهمیت رفتار اخلاقی مناسب را برجسته می‌کند. یک سیستم ارزیابی عملکرد کارآمد می‌تواند تأثیر بسیار مثبت بر روحیه کارکنان داشته باشد و آن‌ها را به رفتار اخلاقی تحریک کند. همچنان که به‌زعم اسفندیار و همکاران (۱۳۹۴) سیستم ارزیابی عملکرد کارآمد و اثربخش در سطح دستگاه‌ها و سازمان‌های دولتی در بهبود مستمر و سلامت اداری سازمان‌های دولتی و دستگاه‌های اجرایی مؤثر است. دلیوتی (۲۰۰۸) نشان داد انگیزه ناشی از وجود نظام تشویق و تنبیه مناسب ازجمله عواملی هستند که می‌توانند بر سلامت اداری تأثیرگذار باشند. برای آنکه مدیریت عملکرد الکترونیک قادر به ارتقای سلامت نظام اداری باشد، بایستی از شفافیت لازم برخوردار باشد. شفافیت در مدیریت عملکرد، تباهی، خلاف و بسیاری از رانت‌ها را کاهش داده و انگیزش کارکنان برای فعالیت در جهت اهداف و استراتژی‌های سازمان را افزایش می‌دهد. نظارت بر عملکرد کارگزاران از کوتاهی در انجام وظایف جلوگیری به عمل آورده و به‌صورت دقیق و مداوم رعایت حقوق افراد و حفظ سلامت نظام اداری را به همراه دارد. همچنین نظام مدیریت عملکرد باید به‌گونه‌ای باشد که هر کس به‌تناسب نقش خود مسئول و پاسخ‌گو باشد. ارزشیابی از عملکرد کارکنان و قدردانی شایسته از آنان و همچنین تنبیه افراد متخلف ــ به صورت جامع و دوره‌ای ــ باعث تشویق افراد متعهد و وظیفه‌شناس و اصلاح رفتار متخلفان در جهت سلامت نظام اداری می‌شود. پیشنهاد می‌شود ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی آنان انجام شود. هنگامی‌که ارزیابی عملکرد همراه با برنامه

پاداش مبتنی بر شایستگی اجرا شود، کارکنان بهتر از گذشته کار می‌کنند. همچنین بازخورد و مشاوره مداوم به کارکنان در توسعه قوت‌ها و پر کردن شکاف‌های موجود در مسیر توسعه سلامت نظام اداری حائز اهمیت است.

آموزش و یادگیری الکترونیک: آموزش و یادگیری سازمانی ابزار مهمی برای مقابله با تغییرات محیطی و ضامن عرضه‌ی کارآمد خدمات به‌ویژه در سازمان‌های دولتی است. اگر به‌صورت منظم و هدفمند و برای رفع نیازهای واقعی کارکنان تدوین و اجرا شود، افزایش رضایت کارکنان و توسعه عملکرد را به همراه خواهد داشت. نظارت دقیق بر برنامه‌های آموزشی و انجام گسترده‌ی آن در رسیدن به اهداف سلامت نظام اداری ضروری است. همچنان که به‌زعم اسنلمن (۲۰۱۵) و آقااحمدی و طاهایی (۱۳۹۴) آموزش ابزاری برای توسعه رفتارهای اخلاقی، کاهش فساد و توسعه سلامت نظام اداری است. برای آنکه نظام آموزش و یادگیری الکترونیک قادر به تحقق و ارتقای سلامت نظام اداری شود بایستی دوره‌های آموزشی به‌طور اثربخش اجرا شوند. مطابق با هدف پژوهش می‌توان مبنای طراحی نظام آموزشی را بر اساس شایستگی‌ها قرار داد. الگوی شایستگی در نظام آموزشی می‌تواند کاربردهای متفاوتی ازجمله در نیازسنجی آموزشی، تهیه و ارزشیابی برنامه آموزشی، ارزشیابی کارایی و اثربخشی آموزشی و همچنین برنامه‌ریزی برای رشد و توسعه افراد داشته باشد. همچنین تجزیه‌وتحلیل نیازهای توسعه افراد از طریق روش‌های آموزشی، انگیزشی و بازخور انجام شود. بدین‌صورت که آموزش باعث افزایش مهارت، توانایی و انطباق‌پذیری می‌شود. برای برخی افراد ایجاد محرک پاداش و مشوق جهت کسب آموزش ضروری است. اگر افراد بازخور مثبت یا منفی عملکرد خود را دریابند، یادگیری آن‌ها از سرعت، دقت و اثربخشی بیشتری برخوردار خواهد شد. شرایط کاری در سازمان باید به‌گونه‌ای طراحی شود که کارکنان به‌سرعت نیازهای آموزشی‌شان را حل کرده و در عمل بکار بگیرند. بایستی سالیانه بیشترین بودجه منابع انسانی به بخش آموزش و توسعه تخصیص یابد؛ زیرا برنامه‌های آموزشی ـ تربیتی زمینه‌های تحول درونی و پیشرفت معنوی کارکنان را فراهم می‌آورد. به‌منظور شفاف‌سازی و جلوگیری از هرگونه تخطی باید قوانین، هزینه‌ها و نتایج مربوط به برنامه‌ها، رویه‌ها و دوره‌های آموزشی به اطلاع همگان رسانده شود.

توسعه منابع انسانی الکترونیک: توسعه‌ی فردی کارکنان و سرمایه‌گذاری در پرورش کارکنان شایسته، هم بر دانش افراد می‌افزاید و هم بر اقبال و گرایش آنان به اوضاع و احوال، ارزش‌ها و آرمان‌های مطلوب و صحیح. همچنان که به‌زعم رجبی و

همکاران (۱۳۹۵) توسعه کارکنان نقش مهمی در ماندگار کردن کارکنان کلیدی سازمان و بهبود کیفیت کار دارد. به مدیران منابع انسانی شرکت پیشنهاد می‌شود در بخش شایستگی به مؤلفه‌های جذب و حفظ و توسعه‌ی استعدادهای سازمان توجه کنند. مدیران باید فرصت‌های یادگیری و پیشرفت شخصی کارکنان در شغل را مدنظر قرار بدهند. همچنین باید به جانشین پروری و ترفیعات توجه نموده و برای آن خط مشی‌های ضروری را تعریف کنند. برای ترفیعات علاوه بر در نظر گرفتن سابقه، ویژگی‌های فردی همچون تحصیلات نیز باید موردتوجه قرار بگیرد. سرمایه‌گذاری‌های لازم برای توسعه‌ی فردی کارکنان و سرمایه‌گذاری در پرورش کارکنان شایسته انجام شود. همچنین پیشنهاد می‌شود از تیم سازی برای توسعه توانمندی کارکنان استفاده شود. تیم سازی باعث می‌شود کارهای سازمانی به‌جای اینکه حول محور دوایر یا وظایف تخصصی متمرکز شوند، به صورتی فزاینده حول محور تیم تنظیم شوند. در یک چنین سازمانی شغل به‌صورت روزانه تغییر می‌کند و کارکنان توانمندی‌های مختلف کسب کرده و مهارت‌های خود را توسعه می‌دهند.

نظام پرداخت الکترونیک: نظام پرداخت و شیوه تعیین و به‌کارگیری آن به‌شدت بر کیفیت عملکرد مؤثر است. درصورتی‌که جبران خدمات به‌درستی انجام شود، انگیزه کارکنان افزایش پیدا کرده و امکان بروز فساد نیز کمتر خواهد شد. حقوق کافی، پست‌های دولتی را برای افراد متخصص جذاب می‌کند و مقاومت آن‌ها را در مقابل فساد افزایش می‌دهد. بر این اساس ضروری است حقوق کارکنان به‌صورت دوره‌ای بازبینی شده و مبتنی بر تغییر هزینه‌های زندگی، رشد اقتصادی و حقوق بخش خصوصی به‌طور مجدد تنظیم شود. همچنان که چن (۲۰۱۵) نشان داد در بسیاری از موارد کاهش حقوق کارکنان عاملی برای افزایش رفتار مفسدانه کارکنان دولتی شده است. در تحقیق کسلر و پورسل (۱۹۹۲) بیان شد که تخصیص انگیزاننده‌های مالی متناسب با عملکرد و تشویق کارکنان به حفظ عملکردشان، توسعه عملکرد کارکنان را به همراه دارد. در این راستا پیشنهاد می شود در نظام جبران خدمات الکترونیک تأمین نیازهای اولیه و معیشتی کارکنان در اولویت سیاست‌ها قرار بگیرد، به‌گونه‌ای که حقوق و مزایا از لحاظ اقتصادی توجیه‌پذیر باشد؛ زیرا علت بروز رفتارهای ناسالم همچون رشوه‌گیری و اختلاس، در درجه اول ناکافی بودن حقوق و مزایای دریافتی است. بنابراین جبران خدمات همچون سایر فرایندهای منابع انسانی به بهبود مستمر نیاز دارد، زیرا ساختار پرداخت با توجه به ماهیت حساس آن به به‌روزرسانی نیاز دارد. برای آنکه نظام جبران خدمات قادر به تحقق و ارتقای سلامت اداری

شود بایستی شایستگی‌های مشاغل کلیدی و حساس شرکت شناسایی شده و بر مبنای آن حقوق و مزایای شغلی پرداخت شود. آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌هایی که برای پرداخت تدوین می‌شود از شفافیت لازم برخوردار باشند، به‌گونه‌ای که نحوه توزیع و محاسبه حقوق و پاداش‌ها شفاف‌سازی شده و پارامترهای آن به اطلاع عموم کارکنان برسد. شاخص‌ها و پارامترها به‌طور مستمر و سیستمی ارزیابی شوند و در تعیین آن‌ها از نظرات کارکنان استفاده شود. دخالت کارکنان در تدوین شاخص‌ها باعث احساس عدالت در آن‌ها خواهد شد. ساختارمند کردن نظام جبران خدمات، شفافیت مؤلفه‌های آن و حمایت قانونی از حقوق کارکنان بایستی همواره مدنظر قرار بگیرد. بهتر است پاداش‌های غیرنقدی بر مبنای علاقه‌مندی کارکنان طراحی و تدوین گردند. بر این اساس باید از بسته‌های ترکیبی و متنوع پاداش و مزایا بهره گرفت. زیرا نیازهای افراد متنوع است و انگیزاننده بودن مزایا و پاداش مستلزم پاسخ متناسب به نیازها و خواسته‌های متفاوت است. رویه‌های موجود در پرداخت و مزایا باید بدون تبعیض و برای همه یکسان اجرا شود زیرا اعمال تبعیض موجب افزایش ادراک بی‌عدالتی میان کارکنان سازمان می‌شود و پتانسیل بروز رفتارهای تلافی‌جویانه و مخرب اعم از تخلفات و فساد را بالا می‌برد. به لحاظ حساسیت سیستم پرداخت باید در جهت پرداخت عادلانه و قانونی کنترل‌های دقیقی انجام شود، به‌گونه‌ای که هر اقدامی که در جهت خلاف عملکرد صحیح سیستم انجام شود، قبل از وقوع شناسایی، اصلاح و حذف گردد.

ارتباطات الکترونیک: مشارکت کارکنان، منجر به کاهش استرس محیط کار، افزایش همکاری با مدیریت، افزایش احساس تعلق و مالکیت فرد نسبت به کار و سازمان، تسهیل در ارائه و اجرای برنامه‌های تغییر برای هماهنگی با تغییرات محیطی می‌شود. رعایت عدالت در ایجاد روابط متقابل سازنده در سازمان می‌تواند به ایجاد شفافیت در محیط کار و نهایتاً تقویت مشارکت کارکنان و رفتارهای اخلاقی در جهت توسعه سلامت نظام اداری شود. همچنان که به‌زعم ایمانی برندق و همکاران (۱۳۹۸) سلامت نظام اداری مشروط بر مشارکت افراد در اداره امور است. نتایج تحقیق عظیمی و همکاران (۱۳۸۹) نشان داد ارتباطات در توسعه عملکرد نظام اداری نقش مؤثری دارد. در راستای ارتقای سلامت نظام اداری پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت با تفویض اختیار به کارکنان و زیرمجموعه خود زمینه رشد و بالندگی آن‌ها را فراهم آورند. پرورش کارکنان مسئول و متعهد ضمن ایجاد فضای باز و یادگیرنده، کاستی‌ها و مفاسد احتمالی را آشکار و زمینه اصلاح را فراهم می‌کند. به‌منظور توسعه تأثیر ارتباطات الکترونیک بر سلامت نظام اداری

مشارکت در تصمیم‌گیری و بهره‌گیری از خرد جمعی تنها راه دستیابی به تصمیمات بخردانه در مقابله با مشکلات سازمانی و مدیریتی شرکت است. احترام به پرسنل، شنیدن صدای آن‌ها، دیده شدن کارشان و فریب ندادن آن‌ها با وعده‌های واهی موجب ایجاد جوی سالم، آرام و پویا می‌شود. روابط کاری خوب و کانال‌های ارتباطی غیررسمی بهبود روحیه و تعهد کارکنان، نارضایتی کمتر، افزایش بهره‌وری و کنترل بهتر هزینه‌های کاری را به همراه دارد. اعتماد و همکاری میان کارکنان شرکت انگیزش و تعهد کارکنان را افزایش داده و از بروز رفتارهای خلاف قانون جلوگیری به عمل می‌آورد. برای کسب رضایت و مشارکت بایستی از نظرسنجی یا جلسات طرح مسئله استفاده شود. حصول اطمینان از قابلیت اعتماد به سیستم‌های الکترونیکی، ایجاد جو متعهدانه در سازمان را افزایش می‌دهد. مدیر منابع انسانی باید علاوه بر ایجاد و تشویق تعامل میان کارکنان با امکانات خارج از محیط سازمان، سازمان‌های مشابه/ توانمند، مراکز دولتی و خصوصی (بانک، بیمه، شهرداری) و دانشگاه‌ها ارتباط برقرار کرده و فعال باشد.

منابع

آذری، شادی. (۱۳۹۸). شدت احساس فساد در ۲۰۱۹، *روزنامه دنیای اقتصاد*، شماره ۴۸۱۲.

آقااحمدی، قربانعلی. طاهائی، صادق. (۱۳۹۴). نقش آموزش عمومی و ارتقای سطح فرهنگ سازمانی بر سلامت نظام اداری و ارتقای فرهنگ کار در سازمان‌های دولتی، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم اجتماعی.

اقدام‌نیا، صمد. (۱۳۹۳). مفاهیم و کارکردهای طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تبریز.

اسفندیار، اسماعیل. جهانگیر فرد، مجید. حسینی، مهدی. (۱۳۹۴). ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی (بر اساس مدل تعالی سازمانی بالدریج) و بررسی رابطه آن با سلامت اداری دستگاه‌های دولتی فیروزکوه، *فصلنامه مدیریت*، سال ۱۲، شماره ۳۷.

ایمانی، حسین. قلی‌پور، آرین. آذر، عادل. پورعزت، علی‌اصغر. (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری، *فصلنامه مدیریت دولتی*، دوره ۱۱، شماره ۲.

ایمانی برندق، محمد. بیات، علی. محمدی، بهرم. باقری، یداله. (۱۳۹۸). بررسی عوامل مؤثر بر فزاینده سلامت نظام اداری و مقابله با فساد، *فصلنامه تحقیقات جدید در علوم انسانی*، سال سوم، شماره ۱۷.

ترابی، محسن. سیدنقوی، میرعلی. قربانی‌زاده، وجه الله. (۱۳۹۴). الگوی مدیریت منابع انسانی

الکترونیک در سازمان‌های دولتی بر اساس مفروضات خدمات دولتی نوین، *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، سال ۲، شماره ۱۲.

حسینی، ابوالحسن. هادی‌زاده مقدم، اکرم. جوادی، هوشمند. (۱۳۸۷). بررسی نقش مدیریت منابع انسانی الکترونیک در اثربخشی مدیریت منابع انسانی، *کنفرانس بین‌المللی مدیریت منابع انسانی*، شماره ۵.

دنیای اقتصاد (۱۳۹۸). شناسایی چشمه‌های فساد در نفت، *روزنامه دنیای اقتصاد*، شماره ۴۶۵۴.

رجبی، مریم. حسنی، محمد. مهاجران، بهناز. (۱۳۹۵). بررسی نقش فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان با آزمون نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، *فصلنامه علمی پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، دوره ۶، شماره ۳.

سجادی، حانیه. حلاجی، فرشاد. معروف، ناصر. (۱۳۹۴). بررسی سلامت اداری از دیدگاه کارکنان شاغل در بیمارستان‌های آموزشی شهر اصفهان، *فصلنامه علمی پژوهش‌های سلامت‌محور*، سال ۳، شماره ۲.

سید جوادین، رضا. حسنقلی پور، طهمورث. آسترکی، سامان. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر شادی بر سلامت اداری با اثر میانجی کیفیت زندگی کاری کارکنان، *مطالعات رفتار سازمانی*، سال ۵، شماره ۲.

صالحی امیری، رضا. شادالویی، نوریه. (۱۳۹۲). عوامل تأثیرگذار بر سلامت نظام اداری در تحقق طرح تحول نظام اداری، *مجله مدیریت فرهنگی*، سال ۷، شماره ۱۹.

عظیمی، حسین. عطافر، علی. شائمی برزکی، علی. (۱۳۸۹). بررسی عوامل مدیریتی و سازمانی مؤثر بر فساد اداری-مالی در سازمان‌های دولتی مراکز استان‌های اصفهان و زنجان، *اندیشه مدیریت راهبردی*، دوره ۴، شماره ۲ (۸).

کمالی، یحیی. (۱۳۹۳). بررسی نقش تمرکززدایی در تحقق سلامت اداری، فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان، سال ۲، شماره۵.

مددی، احمد. (۱۳۹۵). نمای جدید در قدیمی‌ترین شرکت ملی ایران: ساختار جدید در شرکت ملی نفت ایران به دنبال جیست، *نشریه دانش نفت*، ۹۴۴۰.

معاونت پژوهشی قوه قضاییه. (۱۳۸۹). سلامت اداری در ایران، آسیب‌ها و راهکارها، *دوهفته‌نامه علمی تحلیلی سازمان بازرسی*، سال ۳، شماره ۲۷.

مطالعات بخش عمومی (۱۳۹۵). نظام اداری برنامه‌های توسعه (با مروری بر آسیب‌های این حوزه و اولویت‌بندی آن)، معاونت پژوهش‌های اقتصادی، کد ۲۳۰، شماره ۱۵۰۹۷.

موسی خانی، محمد. مانیان، امیر. حسنقلی‌پور، طهمورث. میربهاء، امید. آبتین، عبدالعزیز. (۱۳۹۰). ارائه مدلی برای توسعه مدیریت الکترونیک منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، سال ۴، شماره ۱۴.

Aulich, C. (2011). Integrity Agencies as One Pillar of Integrity and Good Governance, Public Policies and Administration, 2603 (1), 41–52.

Bissola, R. Imperatori, B. (2013). The unexpected side of relational e-HRM Developing trust in the HR department. Employee Relations, 53 (1), 573-597.

Braun, V. Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology, 3(2), 77-101.

Chene, M. (2015). Corruption and anti-corruption practices in human resource management in the public sector. Bergen: Chr. Michelsen Institute-U4 Anti-Corruption Resource Centre.

Cochrane, C. (2020). Teaching integrity in the public sector: Evaluating and reporting anti-corruption commissions' education function, Teaching Public Administration, 38 (2).

Deloitte. (2008). Taking the Reins: HR's opportunity to play a leadership role in governance, risk management and compliance. Midtown: Manhattan: Deloitte Consulting.

Deshwal, P. (2015). Role of E- HRM in Organizational Effectiveness and Sustainability, International Journal of Applied Research, 11(1), 605-609.

Dickson-Swift, V. Fox Karen, C. Welch, M.N. Willis, J. (2014). What really improves employee health and wellbeing, International Journal of Workplace Health Management, 7(3), 138 – 155.

Escaleras, M. Lin, S. Register, C. (2009). Freedom of information acts and public sector corruption. Public Choice, 145(3-4), 435–460.

Gong, T. Wu, A.M. (2012). Does increased civil service pay deter corruption? Evidence from China. Review of Public Personnel Administration, 32(2), 192-204.

Graycar, A. Masters, B. (2018). Preventing malfeasance in low corruption environments: twenty public administration responses, Journal of Financial Crime, 25(1), 170-186.

Grossmeier, J. Fabius, R. Flynn, J.P. Noeldner, S.P. Fabius, D. Goetzel, R.Z. Anderson, D.R. (2016). Linking workplace health promotion best practices and organizational financial performance: tracking market performance of companies with highest scores on the HERO Scorecard, Journal of Occupational and Environmental Medicine, 58(1), 16-23.

Hoekstra, A. Huberts, L. Gaisbauer, I. (2016). Integrity and integrity management in the Netherlands Describing the scene,definitions, strategies and developments, Political Science and Public Administration CLUE, New Public Governance (NPG).

Holmgren Caicedo, M. Martensson, M. (2010). The makings of a statement: accounting for employee health, Journal of Human Resource Costing & Accounting, 14(4).

Hosseinnejad Moziraji, Z. Selageh, S. Mehdizadeh, S. Kamali, M. Fatehi Rad, N. (2022). Monitoring and measuring the health of the administrative system and fighting corruption in the headquarters of the ministry of

economic affairs and finance, Int. J. Nonlinear Anal. Appl. In Press, 1–5 ISSN: 2008-6822 (electronic) http://dx.doi.org/10.22075/ijnaa.2022.28454.3893.

Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, Academy of Management Journal, 38(3), 635-872.

Janice, T.S.H. (2000). Managing Organizational Health and Performance in Junior Colleges, International Journal of Educational Management, 14(2), 62-73.

Jiang, K. Lepak, D.P. Hu, J. Baer, J.C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms, Academy of Management Journal, 55(6),1264-1294.

Kessler, I., & Purcell, J. (1992). Performance related pay: objectives and application. Human Resource Management Journal, 2(3), 16-33.

Kvale, S. (1996). An introduction to qualitative research. Softcover publisher: sage publications.

Lichtenthaler, P.W. Fischbach, A. (2018). Leadership, job crafting, and employee health and performance, Leadership & Organization Development Journal, DOI 10.1108/LODJ-07-2017-0191.

Ma, L. Ye, M. (2015). The Role of Electronic Human Resource Management in Contemporary Human Resource Management, Open Journal of Social Sciences, 3, 71-78.

Mahfod, J. Khalifa, N.Y. Madi, F. (2017). Electronic Human Resource Management (E-HRM) System, International Journal of Electronic Research, 14(15), 563-576.

Méon, P.G. Weill, L. (2010). Is Corruption an efficient grease? World Development 38(3): 244-259.

Mousavi, P. Pourkiani, M. (2013). Administrative corruption: ways of tackling the problem, European Online Journal of Natural and Social Sciences, 55373871.

Nataraj, M. (2018). A study of electronic human resource management (E-HRM) System in Indian scenario, International Journal of Academic Research and Development, 3(6), 90-97.

Nyathi, M. and Kekwaletswe, R. (2023), Electronic human resource management (e-HRM) configuration for organizational success: inclusion of employee outcomes as contextual variables, Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2022-0237OECD (2017). OECD Recommendation on Public Integrity.

Quah, J.S. (2014). Curbing police corruption in Singapore: lessons for other Asian countries, Asian Education and Development Studies, 3(3): 186-222.

Rahman, M. Mordi, C. Nwagbara, U. (2018). Factors influencing E-HRM

implementation in government organisations, Journal of Enterprise Information Management, 31(2), 247–275.

Ruel J.M.H. Bondarouk, T.V. Velde, M.V. (2006). The Contribution Of E-HRM To HRM Effectiveness, Employee Relations 29(3), 280-290.

Ruel, H. Tanya, B. Jan Kees, L. (2004). E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM, management review,15(3), 364.

Ruel, H. Bondarouk, T. Looise, J.K. (2004). E-HRM: innovation or irritation:an explorative empirical study in five large companies on webbasedHRM. Manage. Rev., 15(3), 364-380.

Salminen, A. Mäntysalo, V. (2013). Exploring the Public Service Ethos. Public Integrity Journal, 15(2), 167–186.

Setiawan, D. Gunawan, E. Sopiah, F. (2023). Electronic human resource management Practices: systematic literature review, Asia Pacific Journal of Business Economics and Technology, 3(3).

Soha, B.C. Hadad, G. (2018). The influence of human resources practices on corruption behavior in Humanitarian aid, Hybridity in the Governance and Delivery of Public Services (Studies in Public and Non-Profit Governance, 7, 89-122.

Snellman, C.L. (2015). Ethics ManagEMEnt: how to achiEvE Ethical organizations and ManagEMEnt?, Business, Management and Education, 13(2), 336.

Tsuik, T. Cheng, Y.C. (1999). School Organizational Health and Teacher Commitment: A Contingency Study with Multi-Level Analysis. Educational Research and Evolution, 3(5)m 249-268.

Whitton, H. (2001). Implementing Effective Ethics Standards in Government and the Civil Service, Extractives Hub, Centre for Energy, Platroleum and Mineral Law and Policy University of Dundee.

Wilson, M.G. Dejoy, D.M. Vandenberg, R.J. Richardson, H.A. Mcgrath, A.L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77(4).

Zahari, A.I. Said, J. (2019). Public Sector Integrity Violations, Global J. Bus. Soc. Sci, 7 (2), 131-138.