

## تبیین شاخص‌های نظام آموزش منابع انسانی در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری<sup>۱</sup>

<sup>۲</sup> حسین ایمانی\*

<sup>۳</sup> آرین قلی‌پور

<sup>۴</sup> عادل آذر

<sup>۵</sup> علی اصغر پورعزت

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۱۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۳۰)

### چکیده:

یکی از مبنای توسعه در هر جامعه‌ای، نظام اداری و مدیریت آن است. نظام اداری مطلوب و کارآمد می‌تواند زمینه‌ساز و تسهیل‌کننده تحقق اهداف برنامه‌های توسعه قرار گیرد. سازمان سالم، سازمان متشکل از نیروی خلاق، سازنده و متعهد است که از روحیه و عملکرد خوبی برخوردار است و این نیروی خلاق سازمان را قادر می‌سازد تا به اهداف خود برسد و حتی موجبات رشد و شکوفایی جامعه را فراهم سازد. عوامل متعددی در سالم‌سازی سازمان مؤثرند که یکی از آنها آموزش جامع کارکنان است. به دلیل اهمیت و نقشی که نظام آموزش منابع انسانی در ارتقاء سلامت اداری و پیشگیری از فساد اداری دارد، پژوهش حاضر درصدد تبیین شاخص‌های نظام آموزش منابع انسانی در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری در سازمان‌های دولتی است. پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی بوده و برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تم استفاده شده است. همچنین برای استخراج شاخص‌های نظام آموزش منابع انسانی در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری با ۱۹ نفر از متخصصان سازمان اداری و استخدامی کشور با استفاده از شیوه نمونه‌گیری گلوله برفی، مصاحبه انجام شده است. شاخص‌های نظام آموزش منابع انسانی در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری در قالب ۴ تم اصلی، ۱۳ تم فرعی و ۴۸ مفهوم استخراج شد و یافته‌ها نشان داد که مؤلفه‌های سیستم آموزش منابع انسانی در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری عبارتند از آموزش تخصص‌محور، آموزش اخلاق‌محور، بهبود مستمر و اولویت و استمرار دوره‌های ارتقاء سلامت اداری.

**واژه‌های کلیدی:** نظام آموزش منابع انسانی، سلامت نظام اداری، فساد اداری، سازمان‌های دولتی

<sup>۱</sup> مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد.

<sup>۲</sup> دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

<sup>۳</sup> استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران (مسئول مکاتبات: [imani66@ut.ac.ir](mailto:imani66@ut.ac.ir))

<sup>۴</sup> استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

<sup>۵</sup> استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

## مقدمه

لازمه رشد و توسعه همه جانبه جوامع، داشتن سازمان‌های سالم و پویاست. ویژگی‌های سازمان‌های سالم تنها در داشتن سود و منفعت بالا یا تعداد کارکنان و مدیران آن‌ها نیست. بلکه سازمان سالم، سازمان متشکل از نیروی خلاق، سازنده و متعهد است که از روحیه و عملکرد خوبی برخوردار است و این نیروی خلاق سازمان را قادر می‌سازد تا به اهداف خود برسد و حتی موجبات رشد و شکوفایی جامعه را فراهم سازد [۱]. خطمشی ایجاد سلامت در نظام اداری، ترکیبی از سرکوب و پیشگیری را ایجاب می‌کند؛ از طرفی سازمان باید اقداماتی را درخصوص کارکنان خاطی انجام دهد (سرکوب) و از سوی دیگر باید مانع وسوسه شدن آنان برای اقدامات نامناسب شود (پیشگیری) [۲] که زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی نقشی حیاتی در این راستا ایفا می‌کنند و یکی از مهم‌ترین این زیرسیستم‌ها، سیستم آموزش کارکنان است. علیرغم نقش و اهمیتی که سیستم آموزش کارکنان در ایجاد سازمان‌های سالم و ارتقاء سلامت اداری دارد، تاکنون پژوهش‌های جامعی به این مسأله نپرداخته که سیستم مذکور چگونه می‌تواند مانع فساد در سازمان‌ها شود و در این راستا بایستی از چه مؤلفه‌ها و ویژگی‌هایی برخوردار باشد. فلذا با توجه به اهمیت ارتقاء سلامت نظام اداری و نقش سیستم آموزش منابع انسانی در تحقق آن، پژوهش حاضر در صدد شناسایی مؤلفه‌های سیستم آموزش منابع انسانی در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری است.

سازمان سالم، سازمانی است که نه تنها در محیط خود دوام می‌آورد، بلکه در بلندمدت قادر به سازگاری با محیط بوده و توانایی‌ها و سازگاری محیطی خود را به‌طور مداوم گسترش می‌دهد. وقتی افراد وارد یک سازمان می‌شوند تحت تأثیر عوامل مختلف درون و برون‌سازمانی سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی قرار گرفته و شخصیت فردی و کاری آنان شکل گرفته و تکامل می‌یابد. در این بین تعداد اندکی وجود دارند که از عوامل مختلف تأثیر منفی گرفته و مرتکب هنجارشکنی، تخلفات کاری و سازمانی و فساد اداری می‌شوند که این امر سلامت اداری را خدشه‌دار نموده و اثرات نامطلوبی بر روند کار و تولید و سایر افراد دارد [۳]. دپارتمان مسائل اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل متحد<sup>۱</sup>، سلامت اداری را این‌گونه تعریف کرده است: "سلامت اداری عبارت است از پاکي و عدم فساد و شرایط بی‌عیب و نقص<sup>۲</sup> و مترادف است با صداقت و درستی<sup>۳</sup>. در لغت‌نامه وبستر، تعریفی که از سلامت ارائه شده بدین شرح است: پایبندی زیاد به کدهای اخلاقی، ارزش‌های ویژه و ... و مترادف با فاسد نبودن [۴]."

UN DESA<sup>1</sup>Unimpaired condition<sup>۲</sup>Honesty<sup>۳</sup>

همان‌گونه که آرمسترانگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) عنوان می‌کند، سلامت گاهی در معنا و مفهوم تندرستی<sup>۲</sup> به کار می‌رود، اما بیشتر در معنای متضاد فساد استفاده می‌شود [۵] و برای تبیین بهتر سلامت اداری، موضوع فساد اداری تشریح و توضیح داده می‌شود [۶]. پدیده فساد، مسأله‌ای شایع در اکثر کشورهای جهان اعم از کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه است که هم بخش خصوصی و هم بخش دولتی را در بر گرفته است [۷]. تاکنون تعریف دقیق و قطعی<sup>۳</sup> از فساد ارائه نشده است؛ اگرچه تعاریف مختلفی مطرح شده است همچون: "سوءاستفاده از اختیارات دولتی در جهت منفعت شخصی"، "پرداخت غیرقانونی به کارکنان دولت برای دریافت مزایای مشروع و نامشروع"، "فروش اموال دولتی توسط کارکنان دولتی به منظور انتفاع شخصی" [۸] و "رفتارهای ناهنجار و خارج از عرف مقامات دولتی در راستای تأمین منافع شخصی و خصوصی" [۹].

در خصوص جایگاه و نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقاء سلامت نظام اداری لازم است به دیدگاه میسانگای<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۸) اشاره شود که پژوهش‌های پیرامون موضوع فساد را به دو دسته تقسیم می‌کنند که عبارتند از [۱۰]:

- دیدگاه اقتصادی: این دیدگاه بر 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؛ چرا که نقش و اهمیت ساختارهای شناختی و هنجاری در ایجاد، ارتکاب و حل فساد را نادیده گرفته است.
  - دیدگاه رفتار سازمانی: این دیدگاه بر نقش شرایط سازمانی که می‌توانند موجب ایجاد رفتارهای غیراخلاقی در افراد شوند، تأکید می‌کند. دیدگاه رفتار سازمانی حداقل دو تفسیر در خصوص فساد ارائه می‌کند. اول این که فساد و رفتار غیراخلاقی در سازمان را می‌توان هم از طریق تغییر فرهنگی حذف و یا کم کرد، هم از طریق عناصر رسمی (مانند سیستم پاداش) و عناصر غیررسمی (مانند تغییر رفتارهای رهبری). رویکرد رفتار سازمانی به فساد، تصویر غنی‌تری از منابع و راه‌حل‌های مواجهه با فساد در مقایسه با رویکرد اقتصادی ارائه می‌دهد.
- وینایان<sup>۵</sup> (۲۰۱۵)، نیز چنین عنوان می‌کند که هر فعالیتی<sup>۱</sup> در سازمان که در آن، جایگاه و شرایط شغلی فرد مرتبط با قدرت، اختیار، مسئولیت و منفعت شخصی باشد، مستعد فساد و به‌عنوان

---

Armstrong<sup>1</sup>

Health<sup>2</sup>

Completely clear-cut<sup>3</sup>

Misangyi<sup>4</sup>

Vinayan<sup>5</sup>

یک فعالیت حساس<sup>۲</sup> محسوب می‌شود. به همین نحو، سیستم منابع انسانی دربرگیرنده فعالیت‌هایی حساس نظیر جذب<sup>۳</sup>، انتقال<sup>۴</sup>، به‌کارگیری<sup>۵</sup>، ارتقاء<sup>۶</sup>، پاداش<sup>۷</sup> و تنبیه<sup>۸</sup> است و در نتیجه سیستم مدیریت منابع انسانی و کارکردهای آن مستعد ایجاد فساد در سازمان است [۱۱]. دلیوتی<sup>۹</sup> (۲۰۰۸) 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<sup>۱۰</sup> (که به هدایت و دستوردهی به نیروی کار می‌پردازد) به نقش استراتژیست (که بر حاکمیت و ریسک سازمان مؤثر است) تغییر دهند. آن‌ها هم چنین 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 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 [۱۲]. عوامل متعددی در سالم‌سازی سازمان مؤثرند که یکی از آن‌ها آموزش جامع کارکنان است. با آموزش‌های تک بعدی نمی‌توان سازمان را سالم نگه داشت. آموزش‌های فنی و تخصصی موجب تسریع کار می‌شود، اما تک‌بعدی شدن آن آثار نامطلوبی در سازمان به‌جای می‌گذارد که منجر به بروز تخلف می‌شود [۱۳].

سولیان<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۹) معتقد است که بهترین راه صیانت از فرهنگ اخلاقی در سازمان، ترویج، تمرین، آموزش، به‌روزرسانی و شفاف نمودن آن برای ذی‌نفعان داخلی و خارجی است. کدهای اخلاقی، ارزش‌ها و باورهای سازمانی را با اهداف و مأموریت سازمان گره می‌زند و رفتارهای اخلاقی مورد انتظار

Activity<sup>۱</sup>

Sensitive activity<sup>۲</sup>

Recruitment<sup>۳</sup>

Transfer<sup>۴</sup>

Posting<sup>۵</sup>

Promoting<sup>۶</sup>

Reward<sup>۷</sup>

Punishment<sup>۸</sup>

Deloitte<sup>۹</sup>

Steward<sup>۱۰</sup>

Sullivan<sup>۱۱</sup>

از کارکنان را مشخص و استانداردسازی می‌کند [۱۴]. در حقیقت، یکی از کارکردهای آموزش کارکنان، کاهش و حذف رفتارهای غیرمولد است؛ مشکلاتی هم‌چون پایین بودن روحیه کارکنان، حیف و میل منابع، ضایعات بیش از اندازه، روش‌های غلط انجام کار، رفتارهای نامطلوب و نگرش‌های نادرست را می‌توان با آموزش برطرف کرد. یکی از روش‌های آموزش در سازمان، چرخش شغلی است که روشی بسیار مؤثر برای ایجاد بینش در کارکنان و مدیران محسوب می‌شود [۱۵]. اگرچه چرخش شغلی بوروکرات‌ها به‌عنوان یک راهبرد برای مبارزه با فساد از طریق جلوگیری از ایجاد شبکه‌های فساد و تبانی مطرح است، اثربخشی این روش کمتر مورد بررسی قرار گرفته است و در این رابطه، تنها پژوهش موجود، پژوهش آبینک<sup>۱</sup> در قالب روش تجربه آزمایشی است. او در پژوهش خود به این نتیجه رسید که استفاده از روش چرخش شغلی می‌تواند تا ۵۰ درصد از بروز فساد جلوگیری کند. با این وجود، تعمیم این نتیجه‌گیری به دنیای واقعی مستلزم پژوهش‌های بیشتر است [۱۶].

### روش پژوهش

پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی انجام شده و برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تم استفاده شده است. پژوهش کیفی عموماً به هر نوع پژوهشی اطلاق می‌شود که یافته‌های آن از طریق فرآیندهای آماری و با مقاصد کمی‌سازی به‌دست نیامده باشد [۱۷]. مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر، مدیران و متخصصان سازمان اداری و استخدامی کشور هستند. سازمان امور اداری و استخدامی کشور به‌عنوان متولی اصلی سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، راهبری و مدیریت، هماهنگی و نظارت بر وظایف مربوط به امور اداری و استخدامی در سطح کشور به خصوص در بخش دولتی و نیز طراحی، بهینه‌سازی و استقرار نظام‌های اداری و مدیریتی مورد نیاز برای تحقق برنامه‌های توسعه با همکاری سازمان برنامه و بودجه کشور و هم‌چنین تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مربوط به حوزه اداری و استخدامی کشور و نظارت بر حسن اجرای آنها است.

هم‌چنین، روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر از نوع نمونه‌گیری هدفمند و به صورت گلوله‌برفی است. ممکن است گاهی ضروری باشد اطلاعات را از افراد خاص به‌دست آوریم، یعنی افرادی که قادر خواهند بود اطلاعات مطلوب را ارائه دهند به این دلیل که یا آن‌ها تنها کسانی هستند که می‌توانند اطلاعات لازم را بدهند یا افرادی هستند که با معیار خاصی که پژوهش‌گر مد نظر دارد وفق دارند

[۱۸]. یکی از انواع روش‌های نمونه‌گیری هدفمند، نمونه‌گیری گلوله برفی است. در این روش، پژوهشگر ابتدا افرادی را شناسایی می‌کند و پس از دریافت اطلاعات از آن‌ها می‌خواهد که فرد را افراد دیگری را به وی معرفی کنند که در پژوهش حاضر نیز از روش گلوله برفی برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان استفاده شده است.

با توجه به زمان و منابع قابل‌دسترس، تعداد ( $10 \pm 15$ ) نمونه برای انجام مصاحبه کافی خواهد بود [۱۹]. در پژوهش حاضر، پژوهش‌گران پس از انجام ۱۹ مصاحبه به این نتیجه رسیدند که کدها به حد اشباع نظری رسیدند؛ بدین معنا که پاسخ‌ها تکراری شده و داده جدیدی یافت نشد. به‌منظور تعیین مؤلفه‌های سیستم آموزش منابع انسانی در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری از روش تحلیل تم برای تحلیل داده‌های به‌دست آمده استفاده شده است. تحلیل تم، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. مراحل تحلیل تم عبارتند از [۲۰]:

۱. **آشنایی با داده‌ها:** برای این‌که پژوهشگر با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آن‌ها تا اندازه‌ای غوطه‌ور سازد. غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به‌صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها) است.
۲. **ایجاد کدهای اولیه:** مرحله دوم زمانی شروع می‌شود که پژوهشگر داده‌ها را خوانده و با آن‌ها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به‌نظر تحلیل‌گر جالب می‌رسد.
۳. **جستجوی تم‌ها:** این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص شده است. در واقع پژوهشگر، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک تم کلی ترکیب شوند.
۴. **بازبینی تم‌ها:** مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که پژوهشگر مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد کرده و آنها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌ها است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است.
۵. **تعریف و نام‌گذاری تم‌ها:** مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که یک تصویر رضایت‌بخش از تم‌ها وجود داشته باشد. پژوهشگر در این مرحله، تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌های داخل آن‌ها را تحلیل می‌-

کند. به وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یک تم در مورد آن بحث می کند مشخص شده و تعیین می گردد که هر تم کدام جنبه از داده ها را در خود دارد.

۶. **تهیه گزارش:** مرحله ششم زمانی شروع می شود که پژوهشگر مجموعه ای از تم های مشخص در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است.

برای سنجش پایایی مصاحبه ها از روش پایایی بازآزمایی و روش توافق درون موضوعی استفاده شده است. برای محاسبه پایایی بازآزمون، سه مصاحبه انتخاب شد و با فاصله دو هفته پس از کدگذاری اولیه، تعداد ۱۲۲ کد مجدداً کدگذاری شدند. تعداد کل توافقات در این دو زمان، برابر ۵۵ بود لذا درصد پایایی بازآزمون ۹۰ درصد بدست آمد که به دلیل آن که از ۶۰ درصد بالاتر است، پایایی مصاحبه ها قابل تأیید می باشد.

همچنین برای محاسبه پایایی مصاحبه به روش توافق درون موضوعی، از یک دانشجوی مقطع دکتری خواسته شد تا به عنوان پژوهشگر همکار، سه مصاحبه را کدگذاری کند. نتایج حاصل از این کدگذاری در جدول زیر آمده است:

جدول ۱: محاسبه پایایی بین دو کدگذار

شماره مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۳	۴۲	۱۷	۸۱
۵	۳۹	۱۵	۷۷
۶	۴۱	۱۸	۸۸
کل	۱۲۲	۵۰	۸۲

همان طور که در جدول بالا مشاهده می شود، پایایی مصاحبه ها به روش توافق درون موضوعی در این پژوهش برابر با ۸۲ درصد است. با توجه به این که این میزان پایایی بیش تر از ۶۰٪ است، قابلیت اعتماد کدگذاری مورد تأیید است و می توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه ها مطلوب است.

یافته‌های پژوهش

مؤلفه‌های مطلوب سیستم آموزش در راستای ارتقاء سلامت اداری در قالب ۴ تم اصلی، ۱۳ تم فرعی و ۴۸ مفهوم در قالب جدول ۲ ارائه شده است که در ادامه، به تشریح آن‌ها پرداخته می‌شود:

جدول ۲: مفاهیم، تم‌های فرعی و تم‌های اصلی نظام آموزش منابع انسانی				
تم اصلی	تم فرعی	دسته‌های مفهومی	کد	
آموزش تخصص‌محور	نیازسنجی دوره‌های ارتقاء سلامت اداری	نیازسنجی آموزش‌های مورد نیاز رفتاری و اخلاقی	(13-23, 14-38, 15-27, 17-19)	
		نیازسنجی آموزش‌های مورد نیاز تخصصی و شغلی	(2-26, 2-27, 6-33, 9-32, 11-23, 16-40)	
		توجه به تفاوت‌های افراد (شغلی- جایگاه سازمانی- شخصیتی) در طراحی دوره‌های آموزشی	(9-35, 15-34, 16-42, 18-26)	
		حساسیت و تمرکز بیشتر بر گروه‌های پرخطر مثل تازه‌واردان و مدیران سطوح بالا	(9-18, 13-29, 14-19, 17-34, 18-24)	
		تحلیل شکاف میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب سلامت اداری	(5-15, 6-6, 10-12, 12-1)	
	محتوای تخصصی دوره‌های آموزشی	تنوع محتوای دوره‌های آموزشی	شناسایی گلوگاه‌ها و نقاط مفسده‌خیز در فرآیندها و رویه‌های سازمانی	(3-21, 5-17, 9-31, 10-18, 12-15, 15-15, 17-27, 18-14, 19-25)
			تناسب دوره‌های آموزشی با مأموریت، ویژگی‌ها و اهداف سازمان	(10-27, 11-37, 15-40, 16-20)
		به‌کارگیری مدرسان متخصص	استفاده از متخصصان حرفه‌ای در دوره‌های آموزشی	(3-42, 4-28, 16-18)
			انتخاب مدرسان شایسته و اخلاقی‌مدار برای دوره‌های آموزشی	(3-20, 5-34, 15-18, 16-35)



(4-39, 5-21)	استفاده از ترکیب مدرسان درون سازمانی و برون سازمانی		
(2-35, 2-36, 13-33, 15-19)	آموزش و تفهیم حدود اختیارات شغلی کارکنان و مدیران در سطوح مختلف	آموزش های شغلی	
(4-30, 10-14, 13- 32, 15-21)	آموزش وظایف و مسئولیت های افراد مطابق با شرح مشاغل		
(11-21, 12-38, 19- 42)	آموزش مدیران و سرپرستان در خصوص خطاهای ارزیابی عملکرد		
(12-26, 13-19, 14- 40, 17-26)	چرخش شغلی		
(2-22, 3-38, 4-29, 16-32)	آموزش کارکنان و مدیران در خصوص تغییرات و اصلاحات قوانین، مقررات و رویه ها	آموزش قوانین و مقررات	
(8-40, 17-25)	آموزش قوانین و مقررات		
(9-19, 12-16, 13- 26)	ترویج روحیه انتقاد و انتقادپذیری	آموزش مهارت های حرفه ای	
(13-18, 15-24)	آموزش کار تیمی و گروهی		
(6-26, 10-42, 16- 23)	تقویت مهارت گزارش دهی و گزارش گیری		
(2-21, 10-26, 11- 40)	ارتقاء فرهنگ وظیفه شناسی و وجدان کاری	آموزش اخلاق محور	
(9-33, 16-38, 17- 29)	تقویت باورهای دینی		
(3-22, 11-36, 12- 23, 17-41)	ارتقاء روحیه خدمت گرایی		
(13-22, 17-36)	ارتقاء فرهنگ مسئولیت پذیری و پاسخ گویی		
(16-39, 17-28, 18- 42)	ارتقاء فرهنگ خودداری از تجمل گرایی، مصرف گرایی و اسراف		
(9-24, 12-33, 15-	ترویج فرهنگ امانت داری،		

42, 18-25)	ساده‌زیستی، صرفه‌جویی و حفظ بیت‌المال			
(4-35, 8-25, 10-30)	ارتقاء فرهنگ امر به معروف و نهی از منکر			
(9-34, 14-22)	تقویت مهارت‌های خودکنترلی			
(6-34, 7-42, 16-30)	تبیین ارزش‌های مورد انتظار ذی‌نفعان			
(4-38, 5-28)	استفاده از پرونده‌های فساد و تخلفات پیشین در دوره‌های آموزشی	تبیین مفهوم فساد و سلامت اداری		
(3-37, 6-24, 12-19, 13-42, 17-23)	تشریح مصادیق عملکردی و رفتاری سلامت و فساد اداری			
(3-39, 11-22, 12-40, 14-33)	ارتقاء آگاهی افراد در خصوص پیامدهای ارتکاب فساد			
(1-2, 4-6, 9-3, 10-7, 14-1, 15-5, 19-20)	تعیین دقیق و شفاف مصادیق عملی (عملکردی- رفتاری) سلامت اداری			
(7-33, 10-36, 16-29)	تعیین مصادیق سوءاستفاده از منابع سازمانی			
(2-39, 3-26, 7-40, 11-19, 16-27)	تعیین شاخص و استاندارد برای سنجش میزان سلامت اداری			
(2-2, 6-13, 13-14, 16-1)	تمییز استفاده شخصی و غیرشخصی از منابع سازمانی			
(3-33, 10-40, 14-35, 15-22)	تدوین منشور رفتاری متناسب با ویژگی‌های سازمانی		تدوین منشور رفتاری	
(1-25, 4-34, 6-23, 9-27, 11-28, 12-14, 15-16, 16-25, 19-17)	احصاء و استفاده از ارزش‌های ذی‌نفعان در تدوین منشور رفتاری			
(3-13, 7-12, 8-19, 12-10, 19-19)	عدم تقلید صرف از کدهای اخلاقی و رفتاری بخش خصوصی در تدوین منشور رفتاری			

(13-24, 14-36, 18-30)	سنجش میزان اثربخشی دوره های آموزشی	ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی	بهبود مستمر
(9-37, 17-20, 19-31)	استفاده از سنجه های اخلاقی در ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی		
(1-28, 5-32, 6-17, 9-13, 15-11, 16-13, 19-24)	بازنگری و اصلاح مقررات، فرآیندها و رویه ها	بازنگری و بهبود دوره های آموزشی	
(10-28, 18-40)	تعامل مستمر با مؤسسات آموزشی و بروزرسانی دوره های آموزشی مختلف		
(13-31, 15-23)	استفاده از بازخور و پیشنهادات شرکت کنندگان در دوره های آموزشی در بهبود کیفیت دوره ها		
(1-39, 10-24)	استمرار دوره های ارتقاء سلامت اداری	نگرش بلندمدت به دوره های ارتقاء سلامت اداری	
(6-41, 10-22, 17-33)	دیدگاه بلندمدت و سرمایه ای به دوره های ارتقاء سلامت اداری		
(1-40, 7-21, 10-23, 11-38)	اولویت و اجباری بودن شرکت در دوره های ارتقاء سلامت اداری	اولویت بخشی به دوره های ارتقاء سلامت اداری	
(7-27, 11-41)	تخصیص امتیاز آموزشی بیشتر برای دوره های ارتقاء سلامت اداری		

### بحث و نتیجه گیری

به منظور تعیین مؤلفه های سیستم آموزش منابع انسانی در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری از روش تحلیل تم برای تحلیل داده های به دست آمده استفاده شده است. مؤلفه های مطلوب سیستم آموزش در راستای ارتقاء سلامت اداری در قالب ۴ تم اصلی، ۱۳ تم فرعی و ۴۸ مفهوم ارائه شده است که در ادامه، به تشریح آن ها پرداخته می شود. طبق نتایج پژوهش، سیستم آموزش در صورتی منجر به ارتقاء سلامت اداری خواهد شد که از چهار ویژگی آموزش تخصص محور، آموزش اخلاقی محور، بهبود مستمر و اولویت و استمرار برخوردار باشد.

## آموزش تخصص محور

طبق نتایج پژوهش حاضر، واحد آموزش در راستای ارتقاء سلامت اداری باید به شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان و مدیران بپردازد، چرا که طراحی دوره‌های ارتقاء سلامت اداری بدون توجه به نیازهای افراد از اثربخشی کافی برخوردار نخواهد بود. هم‌چنین نتایج نشان داد که دوره‌های ارتقاء سلامت اداری در صورتی اثربخش خواهد بود که از محتوای تخصصی و مطلوبی برخوردار باشند چرا که گروه‌های مختلف شغلی به لحاظ تفاوت شرایط به دوره‌های متفاوتی نیاز دارند. هم‌چنین طبق نتایج به‌دست آمده، از الزامات اثربخشی و موفقیت دوره‌های ارتقاء سلامت اداری، به‌کارگیری مدرسان متخصص و حرفه‌ای و به‌طور کلی مدرسین متناسب است. عوامل متعددی در اثربخشی آموزش دخیل‌اند، اما به نظر می‌رسد مهم‌ترین عامل مؤثر در این زمینه، نیازسنجی صحیح و متناسب آموزشی است. نیازسنجی آموزشی عبارت است از شناسایی نیازها (فاصله میان آن چه هست و آن چه باید باشد) و درجه‌بندی آن‌ها به ترتیب اولویت و انتخاب نیازهایی که باید کاهش یابند یا حذف شوند [۲۱]. به‌طور کلی، تعیین نیازهای آموزشی اولین گام در برنامه‌ریزی آموزشی و در واقع نخستین عامل ایجاد و تضمین اثربخشی کارکرد آموزش و بهسازی است که اگر به درستی انجام شود، مبنای عینی‌تری برای برنامه‌ریزی به‌عنوان نقشه اثربخشی و به‌دنبال آن دیگر فعالیت‌ها فراهم خواهد شد. به‌دلیل هزینه زیاد اجرای آموزش، باید موقعی اقدام به برگزاری دوره آموزشی کرد که اولاً پاسخی به یک نیاز شناخته شده باشد و ثانیاً بهترین راه‌حل برای حل مشکلات باشد. بنابراین کلیه تصمیمات در زمینه تدارک اهداف خاص، محتوای آموزشی مناسب و استفاده مؤثر از دیگر منابع و امکانات محدود (انسانی، مالی و مادی)، تابعی از مطالعات نیازسنجی است و از این‌رو شایسته تأمل و دقت عملی است [۲۲]. نتایج پژوهش پورکریمی و قاضی (۱۳۹۱) نشان می‌دهد که از جمله آسیب‌های آموزش‌های تخصصی در سازمان‌ها بی‌توجهی به نیازسنجی آموزشی و فقدان الگوی مدون در این زمینه و بی‌توجهی به سازوکارهای طراحی برنامه آموزشی است [۲۳]. هم‌چنین نتایج پژوهش عزتی و همکاران (۱۳۹۶) نیز نشان می‌دهد که یکی از آسیب‌های برگزاری مطلوب دوره‌های آموزشی، عدم به‌کارگیری مدرسان متخصص است [۲۴].

هم‌چنین، بنا به نتایج پژوهش حاضر، آموزش‌های شغلی که توسط واحد آموزش قابل ارائه هستند، نقشی اساسی در ارتقاء سلامت اداری دارند چراکه افزایش تخصص کارکنان و مدیران از سوی موجب تسریع و بهبود در انجام وظایف و عملکرد شغلی آنان، ارتقاء آگاهی آنان نسبت به مسئولیت‌ها و اختیارات و از سوی دیگر توسعه و تحول فرآیندهای کاری می‌شود. هم‌چنین نتایج نشان داد که آموزش کارکنان و مدیران در خصوص قوانین و مقررات می‌تواند موجبات ارتقاء سلامت اداری را فراهم آورد چرا که عمل به قوانین و مقررات مستلزم آگاهی و تسلط بر آن‌هاست. نتایج پژوهش حاکی از آن

است که ایجاد نظام اداری سالم، مستلزم پرورش منابع انسانی متخصص و کارآمد و نیز آموزش مهارت‌های حرفه‌ای به کارکنان و مدیران است چراکه دانش تخصصی و شغلی بدون به‌کارگیری مهارت‌های حرفه‌ای، کافی نیست. این نتایج با پژوهش‌های پیشین مطابقت دارد؛ همان‌طور که سلطانی (۱۳۸۱) عنوان می‌کند، عوامل متعددی در سالم‌سازی سازمان مؤثرند که یکی از آن‌ها آموزش جامع کارکنان است. با آموزش‌های تک بعدی نمی‌توان سازمان را سالم نگه داشت. آموزش‌های فنی و تخصصی موجب تسریع کار می‌شود اما تک‌بعدی شدن آن آثار نامطلوبی در سازمان به جای می‌گذارد که منجر به بروز تخلف می‌شود. آموزش کارکنان به طرق زیر می‌تواند به ارتقاء سلامت اداری کمک کند. یکی از روش‌های آموزش در سازمان، چرخش شغلی است که روشی بسیار مؤثر برای ایجاد بینش در کارکنان و مدیران محسوب می‌شود [۱۵] و به دلایل زیر می‌تواند مانع بروز فساد شود [۲۵]:

- از آنجایی که احتمال اخذ رشوه بدلیل کاهش تعداد ملاقات‌ها در آینده کاهش می‌یابد لذا کارکنان و مقامات دولتی تمایل کمتری به دریافت رشوه خواهند داشت.
- از آنجایی که تعداد ملاقات‌ها در آینده کاهش می‌یابد لذا از میزان اعتماد و اتکاء رشوه‌دهندگان به مقامات دولتی کاسته می‌شود.
- رفتار مقامات دولتی از سوی استفاده‌کنندگان از خدمات دولتی رشوه‌دهندگان بالقوه به دلیل چرخش و جابجایی‌های مکرر، کمتر قابل پیش‌بینی بوده لذا عدم اطمینان مرتبط با پیشنهاد رشوه در این حالت افزایش می‌یابد.

### آموزش اخلاق محور

نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن است که واحد آموزش در راستای ارتقاء سلامت اداری باید اقدام به آموزش رفتارها و اصول اخلاقی همسو با معیارهای سلامت اداری نماید و همچنین یکی از نقش‌های اساسی واحد آموزش در راستای ارتقاء سلامت اداری، تدوین و تبیین دقیق شاخص‌های سلامت اداری و همکاری در این زمینه است چراکه بدون مفهوم‌سازی سلامت اداری، پیاده‌سازی آن نیز ممکن نخواهد بود. همچنین نتایج نشان داد که از الزامات تحقق و ارتقاء سلامت اداری، تدوین منشور اخلاقی و رفتاری منحصربه‌فرد و متناسب با ویژگی‌های سازمان است. این نتایج با پژوهش‌های پیشین مطابقت دارد؛ همان‌طور که سلطانی (۱۳۸۱) عنوان می‌کند، باید به کارکنان سازمان آموزش‌های اخلاقی لازم ارائه شود تا با درونی ساختن اخلاق به خودکنترلی برسند و در نتیجه سازمان سالم شود. نظام آموزشی سازمان باید مبانی اخلاقی را به کارکنان بیاموزد تا تک‌تک افراد، خودکنترل شوند [۱۳].

سولیوان (۲۰۰۹) نیز معتقد است که بهترین راه صیانت از فرهنگ اخلاقی در سازمان، ترویج، تمرین، آموزش، به‌روزرسانی و شفاف نمودن آن برای ذی‌نفعان داخلی و خارجی است. کدهای اخلاقی، ارزش‌ها و باورهای سازمانی را با اهداف و مأموریت سازمان گره می‌زند و رفتارهای اخلاقی مورد انتظار از کارکنان را مشخص و استانداردسازی می‌کند [۱۴].

### بهبود مستمر

نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که دوره‌های آموزشی مرتبط با ارتقاء سلامت اداری که توسط واحد آموزش برگزار می‌شوند باید مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرند تا میزان اثربخشی آن‌ها مشخص شده و از نتایج ارزیابی در ارتقا و بهبود دوره‌های آموزشی بعدی استفاده شود. هم‌چنین نتایج نشان داد که مقررات، رویه‌ها و فرآیندهای آموزشی مستلزم به‌روزرسانی و بهبود مستمر مطابق با قوانین و روش‌ها و محتوای کارآمد و به‌روز هستند تا از اثربخشی کافی در ارتقاء سلامت اداری برخوردار شوند. برای جهت‌دار کردن آموزش، تعیین میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی در راه نیل به اهداف سازمان ضروری، مهم و اساسی است و از آن‌جاکه همه ساله سازمان‌ها و مؤسسات مبالغ هنگفتی را برای آموزش صرف می‌کنند و آن‌را به‌عنوان سرمایه‌گذاری می‌دانند پس ارزشیابی دقیق علمی لازم است که نقاط قوت و میزان رسیدن به اهداف و به‌طور کلی وضعیت اثربخشی این آموزش‌ها را نشان دهد.

### اولویت و استمرار

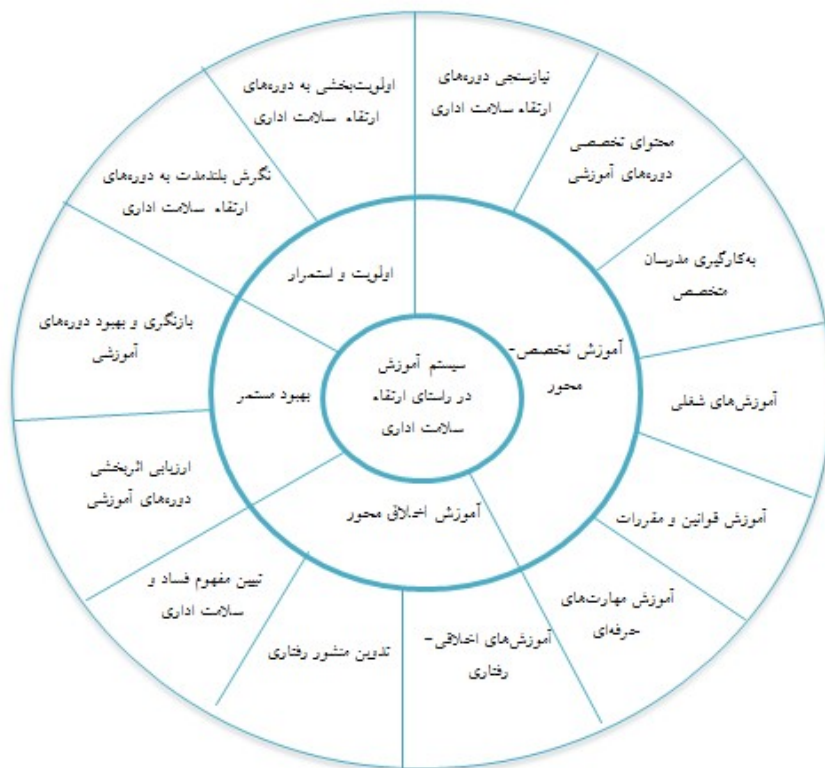
نتایج این پژوهش بیان‌گر این است که یکی از ویژگی‌های سیستم آموزش در راستای ارتقاء سلامت اداری، رویکرد بلندمدت و مستمر نسبت به دوره‌های ارتقاء سلامت اداری است چرا که سلامت اداری در بلندمدت حاصل می‌شود. اهمیت موضوع سلامت اداری روزه روز و باتوجه به آمار و ارقامی که از فساد منتشر می‌شود، در حال افزایش است و از طرفی نیز مستمر بودن دوره‌های ارتقاء سلامت اداری به همگان این پیام را می‌رساند که همیشه این موضوع برا سازمان‌ها اهمیت و اولویت دارد. در واقع، کاهش و حذف فساد، موضوعی نیست که بتوان در کوتاه مدت، آن‌را محقق کرد و نیازمند تلاش و نگرش بلندمدت است ولذا باید به این موضوع، دیدگاهی بلندمدت داشت و خروجی های آموزش سلامت اداری را نیز در بلندمدت سنجید. هم‌چنین نتایج حاکی از آن است که دوره‌های ارتقاء سلامت اداری به لحاظ اهمیت آن بایستی در اولویت برنامه‌های آموزشی کارکنان قرار گیرد چراکه گاهی در سازمان‌ها مشاهده می‌شود که دوره‌های ارتقاء سلامت اداری، سرسری گرفته شده و آن‌قدر که به آموزش‌های تخصصی و شغلی پرداخته می‌شود، به موضوع سلامت اداری در آموزش‌ها اهمیت داده

نمی‌شود. لذا برای این که سازمان‌های سالمی داشته باشیم، ضروری است در کنار آموزش‌های تخصصی، پرورش نیروی انسانی سالم و اخلاقی نیز در اولویت قرار گیرد. طبق نتایج، یک از راه‌های نشان دادن اهمیت دوره‌های ارتقاء سلامت اداری و ترغیب و تشویق کارکنان برای شرکت منظم و مستمر در دوره های آموزش سلامت اداری، در نظر گرفتن امتیاز آموزشی بیشتر برای این دوره‌هاست.

در نهایت با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌گردد که مدیران و متخصصان منابع انسانی در جهت ارتقاء سلامت نظام اداری، قوانین، مقررات و اقدامات آموزشی و تغییرات و اصلاحات مربوطه را به موقع ابلاغ و اطلاع رسانی کنند و در خصوص تصمیمات، اقدامات و فعالیت‌های آموزشی، گزارشات منظمی را تهیه و تدوین نمایند. هم چنین در این راستا، جاری‌سازی شاخص‌ها و ارزش‌های اخلاقی در اقدامات آموزشی باید در زمره فعالیت‌های واحد آموزش قرار گیرد. هم چنین طبق یافته‌ها، از آنجاییکه ادراک عدالت در بروز رفتارهای تلافی‌جویانه و مفسدانه مؤثر است لذا عدالت‌محوری در اقدامات آموزشی باید در اولویت قرار گیرد و در این راستا، جایگزینی ضوابط به جای روابط در اقدامات آموزشی ضروری است. هم چنین طبق یافته‌ها، بازنگری و اصلاح مستمر مقررات، فرآیندها و رویه‌های آموزشی، انطباق اقدامات آموزشی با قوانین و مقررات و به‌روزرسانی مقررات و رویه‌های آموزشی جزو الزامات سیستم آموزش در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری است چراکه اثربخشی و کارآمدی نظام آموزشی در گرو قانون‌محوری و به روز بودن و بهبود مستمر رویه‌ها و فرآیندهای آموزشی است. هم چنین پیشنهاد می‌گردد که در راستای ارتقاء سلامت اداری از طریق سیستم آموزش، تعیین و تعریف دقیق مصادیق سلامت اداری و سنجش مستمر رفتارهای اخلاقی کارکنان و مدیران در اولویت اقدامات واحد آموزش قرار گیرد چرا که طبق یافته‌ها، کاهش و حذف تخلفات و فساد در سازمان مستلزم این است که افراد شناخت دقیقی از فساد و مصادیق آن در سازمان داشته باشند. هم چنین طبق یافته‌ها پیشنهاد می‌گردد که در راستای ارتقاء سلامت اداری و جاری‌سازی ارزش‌های مربوطه، واحد آموزش به بررسی و ایجاد تناسب اقدامات آموزشی با ارزش‌ها و منافع عمومی پرداخته و بر همسویی اهداف فردی و اهداف سازمانی متمرکز شود و نیز تناسب دوره‌های آموزشی با مأموریت، ویژگی‌ها و اهداف سازمان را مد نظر قرار دهد. طبق یافته‌های پژوهش حاضر، استقرار نظام آموزشی در راستای سلامت اداری مستلزم طراحی دوره‌های آموزشی متناسب است که در این راستا پیشنهاد می‌گردد واحد آموزش به نیازسنجی آموزش‌های مورد نیاز کارکنان و مدیران و تحلیل شکاف میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب سلامت اداری بپردازد و به‌کارگیری مدرسان شایسته، حرفه‌ای و اخلاق‌مدار در دوره‌های آموزشی را در اولویت قرار داده و هم چنین به آموزش تخصصی، شغلی و حرفه‌ای مدیران و کارکنان بپردازد. طبق یافته‌ها اثربخشی آموزش سلامت اداری مستلزم دیدگاه بلندمدت به اقدامات آموزشی است که این مهم باید در دستور کار واحد آموزش قرار گیرد. طبق یافته‌های پژوهش حاضر،

پیشنهاد می گردد واحد آموزش در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری نسبت به برگزاری دوره های مرتبط و متناسب اقداماتی انجام دهد که آموزش قوانین و مقررات، ترویج روحیه انتقاد و انتقادپذیری، آموزش کار تیمی و گروهی، تقویت مهارت گزارش دهی و گزارش گیری، تقویت مهارت های خودکنترلی و تقویت باورهای دینی کارکنان و مدیران از جمله این دوره ها و اقدامات است. نتایج نشان داد که ارتقاء سلامت اداری مستلزم ایجاد فرهنگ متناسب و مطلوبی است که واحد آموزش در این راستا باید به ارتقاء فرهنگ مسئولیت پذیری و پاسخ گویی، ارتقاء فرهنگ اخلاقی در میان کارکنان و مدیران، ترویج فرهنگ امانت داری، ساده زیستی، صرفه جویی و حفظ بیت المال و ارتقاء فرهنگ امر به معروف و نهی از منکر بپردازد. هم چنین طبق یافته ها پیشنهاد می گردد که واحد آموزش در راستای تأمین منافع ذینفعان در جهت ایجاد نظام اداری سالم و مطلوب به تبیین ارزش های مورد انتظار ذی نفعان به مدیران و کارکنان پرداخته و تدوین منشور اخلاقی- رفتاری متناسب با ویژگی های سازمانی و نیز تعیین شاخص و استاندارد برای سنجش میزان سلامت اداری در سازمان را در اولویت اقدامات خود قرار دهد. در نهایت طبق یافته ها پیشنهاد می گردد واحد آموزش در دوره های آموزشی، رویکردی کاربردی در طراحی دوره های آموزشی داشته باشد و چرخش شغلی را در جهت پیشگیری از فساد در دستور کار خود قرار دهد.





شکل ۱: مؤلفه های نظام آموزش منابع انسانی در راستای ارتقاء سلامت اداری

### منابع

1. Rabeii, A, Bigdeli, M. Boosting Administrative Integrity of State and Public Organizations; A Cultural Pathology. *Journal of Religion and communication*. 2010; 39, 187-205.
2. Benner H, de Haan I. SAINT: A tool to assess the integrity of public sector organizations. *International Journal of Government Auditing*. 2008 Apr 1;35(2):16.
3. Ramezani, M A, Ayyoubi, M. Investigating the role and impact of Islamic work ethics on organizational culture and administrative integrity of employees in institute of oil industry. *Ethics researches*. 2016; 2, 103-120.
4. Memarzadeh Tehran, Gh, Najafi, M. Identifyinf factors affect development of administrative integrity. *Journal of development administration*. 2018; 30, 41-48.
5. Amiri, M, Nargesian, Bahri Roudposhti, E. Evaluation of administrative integrity and corruption in municipality of Tehran. *Studies of organizational behavior*. 2016; 4 (4), 65-96.
6. Sajjadi, H S, Hallaji, F, Maarouf, N. Investigating administrative integrity from viewpoint of employees of educational hospitals of Isfahan. *Health based researches*. 2018; 1 (2), 123-132.
7. Antonakas NP, Giokas AE, Konstantopoulos N. Corruption in Tax Administration: Interviews with Experts. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2013 Feb 27;73: 581-9.
8. Xu X. Corruption and economic growth: an absolute obstacle or some efficient grease? *Economic and Political Studies*. 2016 Jan 2;4(1):85-100.
9. De Graaf G. Causes of corruption: Towards a contextual theory of corruption. *Public Administration Quarterly*. 2007 Apr 1:39-86.
10. Misangyi VF, Weaver GR, Elms H. Ending corruption: The interplay among institutional logics, resources, and institutional entrepreneurs. *Academy of Management Review*. 2008 Jul;33(3):750-70.
11. Vinayan J. Vulnerability of HR Systems and Practices to Corruption: A Review and Research Agenda. *Significance*. 2015 Jan;7(1).
12. Deloitte. Taking the Reins: HR's opportunity to play a leadership role in governance, risk management and compliance. Midtown: Manhattan: Deloitte Consulting. 2008.
13. Soltani, I. A view on the role of human resource development in administrative integrity. *Administrative development*. 2003; 35-36, 95-106.
14. Sullivan, J. D. The moral compass of companies: Business ethics and corporate governance as anti-corruption tools. *Global Corporate Governance Forum*. 2009.
15. Gholipour, A. Human resource management (concepts, theories and practices). Tehran: SAMT press. 2011; first edition.

16. Gans-Morse J, Borges M, Makarin A, Mannah-Blankson T, Nickow A, Zhang D. Reducing bureaucratic corruption: Interdisciplinary perspectives on what works. *World Development*. 2018 May 1;105: 171-88.
17. Mohammadpour, A. Research method; anti method (philosophy and plan in qualitative methodology). Vol 1, Tehran: Jameeshenasa press. 2014; second edition.
18. Sekaran, U. Research methods in management (trans. by Mohammad Saebi and Mahmoud Shirazi). Tehran: institute of public administration education. 2011.
19. Kvale S. An Introduction to qualitative research interviewing. "Interviews".
20. Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*. 2006 Jan 1;3(2):77-101.
21. Abbaszadegan, M, Torkzadeh, J. Need assessment in organizations. Tehran, stock company of Enteshar. 2001.
22. Hejazi, Y, Pardakhtchi, M H, Shahpasand, M R. Approaches of professional development of teachers. Tehran, University of Tehran press. 2009.
23. Pourkarimi, J, Ghazei, A. Comprehensive training system: A model for professional training in Red Crescent. *Journal of Emdad and Nejat*. 2012; 4 (4), 1-16.
24. Ezzati, M, Youzbashi, A, Shateri, K. Evaluation of present condition of training courses and presenting a qualitative model for developing effectiveness of training courses (case study: Tax Administration). *Journal of human resource training and development*. 2016; 4 (12), 127- 148.
25. Abbink K. Staff rotation as an anti-corruption policy: an experimental study. *European Journal of Political Economy*. 2004 Nov 1;20(4):887-906.