



## Presenting an Interpretive Structural Model of Employees' Compensation System toward Administrative Integrity in the Public Sector

### Hossein Imani

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

### Adel Azar

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

### Aryan Gholipour

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

### Ali Asghar Pourezzat

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

### Abstract

**Objective:** Administrative factors and especially those which are relevant to human resource management are considered as threatening factors of administrative integrity in Iran and employees' compensation system is one of them; so if there is no ideal employees' compensation system, they would probably commit corruption in order to reach their self-interests or confront economical problems. Accordingly, we are going to present a model of employees' compensation system toward administrative integrity.

**Methods:** This research is based on Interpretive Paradigm and Interpretive Structural Modelling (ISM). The research is an applied one and the way of extracting data is an interview. The statistical population of the research is experts of the administrative and recruitment organization and the method of sampling is Purposive sampling method.

**Results:** compensation system of employees results in administrative integrity on condition that concludes seven components which are "internal controls", "justice procedures", "performance-based compensation", "legal procedures", "transparent procedures", "documentary procedures", and "motivational compensation". Results show that four components of the model are embedded in the linkage cluster, concluding "internal controls", "documentary procedures", "transparent procedures" and "justice procedures". These components are dynamic; hence any

change of them would affect all the system. Components which are embedded in Autonomous cluster conclude "legal procedures" and "performance-based compensation" which imply influence and direction power of them in the model. Also, the component "motivational compensation" is embedded independent cluster which means high dependency of this component in contrast with the other components of the model.

**Conclusion:** The compensation system of employees toward administrative integrity should have transparent and documentary procedures and also give priority to justice. Likewise, the effectiveness of the compensation system of employees to develop administrative integrity depends on the existence of legal procedures and regulations, settlement of internal controls, motivational compensation and performance-based compensation.

**Keywords:** Compensation system, Human resource management, Administrative integrity, Interpretive Structural Modelling, Public sector

**Citation:** Imani, Hossein; Azar, Adel; Gholipour, Aryan; Pourezat, Ali Asghar (2020). Presenting an Interpretive Structural Model of Employees' Compensation System toward Administrative Integrity in the Public Sector. *Journal of Public Administration*, 12(3), 427 - 460. (in Persian)

---

Journal of Public Administration, 2020, Vol. 12, No.3, pp. 427 - 460

DOI: 10.22059/jipa.2020.300130.2727

Received: March 30, 2020; Accepted: July 24, 2020

Article Type: Research-based

© Faculty of Management, University of Tehran



## ارائه مدل تفسیری - ساختاری نظام جبران خدمات کارکنان بخش دولتی در راستای ارتقای سلامت اداری

حسین ایمانی

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

عادل آذر

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

آرین قلی پور

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

علی اصغر پورعزت

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

### چکیده

**هدف:** هدف از این پژوهش، طراحی مدل نظام جبران خدمات کارکنان در راستای ارتقای سلامت نظام اداری است.

**روش:** پژوهش حاضر بر مبنای پارادایم تفسیری و مبتنی بر روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری اجرا شده و از نظر هدف، کاربردی است. برای گردآوری داده‌های آن، از مصاحبه استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش، متخصصان سازمان اداری و استخدامی کشور است و روش نمونه‌گیری، از نوع هدفمند است.

**یافته‌ها:** نظام جبران خدمات کارکنان در صورتی به ارتقای سلامت اداری منجر خواهد شد که از هفت مؤلفه کنترل داخلی، رویه‌های عادلانه، پرداخت مبتنی بر عملکرد، رویه‌های قانونی، رویه‌های شفاف، رویه‌های مستند و پرداخت انگیزاننده برخوردار باشد. طبق یافته‌ها، چهار مؤلفه در ناحیه پیوندی قرار گرفته‌اند که عبارت‌اند از «کنترل‌های داخلی»، «رویه‌های مستند»، «رویه‌های شفاف» و «رویه‌های عادلانه». این مؤلفه‌ها پویا محسوب می‌شوند؛ بدان معنا که هر تغییری در آنها می‌تواند کل سیستم را تحت تأثیر قرار دهد. مؤلفه‌هایی که در ناحیه مستقل قرار گرفته‌اند، شامل دو مؤلفه «رویه‌های قانونی» و «پرداخت مبتنی بر عملکرد» می‌شود که قدرت نفوذ و هدایت زیاد این دو مؤلفه در مدل را نشان می‌دهد. همچنین مؤلفه «پرداخت انگیزاننده» در ناحیه وابستگی قرار گرفته است که از میزان وابستگی زیاد این مؤلفه به سایر مؤلفه‌ها حکایت می‌کند.

**نتیجه‌گیری:** نظام جبران خدمات در راستای ارتقای سلامت نظام اداری، بایستی از رویه‌های شفاف و مستند برخوردار باشد و عدالت‌محوری را در اولویت قرار دهد. همچنین اثربخشی نظام جبران خدمات در راستای ارتقای سلامت اداری در گرو تبعیت رویه‌ها از قوانین و مقررات، استقرار کنترل‌های داخلی، پرداخت‌های انگیزاننده و مبتنی بر عملکرد است.

**کلیدواژه‌ها:** نظام جبران خدمات کارکنان، مدیریت منابع انسانی، سلامت نظام اداری، مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، بخش دولتی

**استناد:** ایمانی، حسین؛ آذر، عادل؛ قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۹). ارائه مدل تفسیری - ساختاری نظام جبران خدمات کارکنان بخش دولتی در راستای ارتقای سلامت اداری. مدیریت دولتی، ۱۲(۳)، ۴۲۷ - ۴۶۰.

مدیریت دولتی، ۱۳۹۹، دوره ۱۲، شماره ۳، صص. ۴۲۷ - ۴۶۰

DOI: 10.22059/jipa.2020.300130.2727

دریافت: ۱۳۹۹/۰۵/۰۳، پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۱۱

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

لازمه رشد و توسعه همه‌جانبه جامعه، 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 زمینه رشد و شکوفایی جامعه را فراهم سازد (ربیعی و بیگدلی، ۱۳۹۰) و این گویای اهمیت تلاش برای ارتقای سلامت اداری است. خطمشی ارتقای سلامت اداری، ترکیبی از سرکوب و پیشگیری را ایجاب می‌کند. از طرفی، سازمان باید اقداماتی را در خصوص کارکنان خاطی انجام دهد (سرکوب) و از طرف دیگر، باید مانع وسوسه‌شدن آنان برای اقدامات نامناسب شود (پیشگیری) (بنر و هان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸) که مدیریت منابع انسانی و به‌خصوص نظام جبران خدمات، نقشی حیاتی در این راستا ایفا می‌کند. وینایان<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) معتقد است که هر فعالیتی در سازمان که در آن، جایگاه و شرایط شغلی فرد مرتبط با قدرت، اختیار، مسئولیت، منفعت شخصی و ... باشد، مستعد فساد و به‌عنوان یک فعالیت حساس<sup>۳</sup> محسوب می‌شود. به همین نحو، سیستم منابع انسانی دربرگیرنده فعالیت‌هایی حساس نظیر جذب و استخدام، جابه‌جایی، به‌کارگیری<sup>۴</sup>، ارتقا، پاداش و تنبیه است و در نتیجه مدیریت منابع انسانی و زیرسیستم‌های آن، مستعد ایجاد فساد در سازمان است.

اجماع‌نظر وسیعی میان پژوهشگران وجود دارد که حقوق و دستمزد پایین، می‌تواند زمینه ایجاد فساد در سازمان‌ها را فراهم کند (محمود<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵؛ وی<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹)؛ چراکه افراد از رشوه و سوءاستفاده از امکانات و منابع دولتی برای منافع شخصی برای مقابله با مشکلات اقتصادی استفاده خواهند کرد و این حالت زمانی اتفاق می‌افتد که حقوق کارکنان از حداقل استانداردها کمتر بوده و در مقابل حقوق پرداختی در بخش خصوصی پایین‌تر باشد. افزون بر این، حقوق پایین در بخش دولتی، موجب کاهش جذابیت بخش دولتی برای استخدام افراد ماهر و امین شده و آنها را به سمت بخش خصوصی سوق می‌دهد. کارکنانی که حقوق پایینی دریافت می‌کنند، زمان بیشتری از اوقات کاری خود را صرف فعالیت‌های رانتی برای جبران دریافتی‌شان می‌کنند که این امر موجب کاهش بهره‌وری در بخش دولتی می‌شود (پوچارون و بریلانتس<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳). در صورتی که سیستم جبران خدمت کارکنان متناسب با اهداف سازمانی نباشد، کارکنانی که عملکرد بهتری دارند، احساس بی‌عدالتی بیشتری خواهند کرد که به اقدامات تلافی‌جویانه از سوی آنان و متعاقباً فساد منجر خواهد شد (پینتو، لینا و پیل<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸).

یکی از عوامل تهدیدکننده سلامت اداری در ایران، ضعف در طراحی و پیاده‌سازی نظام جبران خدمات کارکنان

1. Benner and Haan
2. Vinayan
3. Sensitive activity
4. Posting
5. Mahmood
6. Wei
7. Poocharoen and Brillantes
8. Pinto, Leana and Pil

سازمان‌های دولتی به‌گونه‌ای است که موجب انگیزه‌سوزی کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی شده و سلامت نظام اداری را با خطری جدی مواجه نموده است. گواه این ادعا، عدم وجود نظام انگیزشی و تشویق و تنبیه در اداره‌ها (معاونت اجتماعی و اطلاع‌رسانی قوه قضائیه، ۱۳۸۰: ۳۳-۳۱)، مشکلات و مسائل معیشتی کارکنان، نابرابری حقوق و مزایای کارکنان در سطوح یکسان و در سازمان‌های مختلف (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۸۰، ۲۱۰-۲۰۹)، نبود انگیزه کافی برای کارکنان دولتی، جذابیت نداشتن سازمان‌های اداری، فقدان نظام‌های مؤثر حقوق و دستمزد، تشویق و تنبیه است (طبری و محمدی، ۱۳۸۷). ضرورت توجه به نقش نظام جبران خدمات کارکنان بخش دولتی را می‌توان در سیاست‌های کلان کشور نیز ملاحظه نمود. برای نمونه، سیاست‌های کلی نظام اداری که در سال ۱۳۸۹ توسط مقام معظم رهبری ابلاغ شده است حاوی ۲۶ بند است که به ضرورت توجه به نظام جبران خدمات کارکنان در ارتقای سلامت اداری نیز اشاره دارد. افزون بر این، برنامه چهارم نقشه راه اصلاح نظام اداری کشور که توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور در سال ۱۳۹۲ و تحت عنوان مدیریت سرمایه انسانی تدوین شده است، بر لزوم بازنگری در نظام جبران خدمت کارکنان بخش دولتی تأکید می‌کند.

تصویب قوانین مختلف و اقدامات صورت گرفته در راستای ارتقای سلامت اداری و مبارزه با فساد اداری تاکنون (از جمله قانون تشدید مجازات مرتکبین ارتشا، اختلاس و کلاهبرداری مصوب ۱۳۶۷، قانون رسیدگی به تخلفات اداری مصوب ۱۳۷۲، قانون مجازات اسلامی مصوب ۱۳۷۵، آیین‌نامه پیشگیری و مبارزه با رشوه در دستگاه‌های اجرایی ۱۳۸۵، تصویب پذیرش کنوانسیون سازمان ملل متحد برای مبارزه با فساد ۱۳۸۷ و قانون ارتقای سلامت نظام اداری و مقابله با فساد مصوب ۱۳۹۰) چندان نتیجه‌بخش نبوده است و گواه آن، رتبه و جایگاه نامطلوب ایران در شاخص ادراک فساد<sup>۱</sup> طی سالیان اخیر است، به‌گونه‌ای که جایگاه ایران در این شاخص در سال ۲۰۱۹ و در میان ۱۸۰ کشور، ۱۴۶ و امتیاز آن ۲۶ بوده است که از میزان زیاد فساد ادراک شده در ایران حکایت می‌کند (سازمان شفافیت بین‌الملل<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰) و علی‌رغم نقش و اهمیتی که نظام جبران خدمات کارکنان در ایجاد سازمان سالم و ارتقای سلامت اداری دارد، تاکنون پژوهش‌های جامعی به این مسئله نپرداخته که نظام مذکور چگونه می‌تواند مانع فساد در سازمان‌های دولتی شود و در این راستا، بایستی از چه مؤلفه‌ها و ویژگی‌هایی برخوردار باشد. بنابراین با توجه به اهمیت ارتقای سلامت نظام اداری و نقش نظام جبران خدمات کارکنان در تحقق این امر، در پژوهش حاضر به‌دنبال طراحی مدل نظام جبران خدمات کارکنان سازمان‌های دولتی ایران در راستای ارتقای سلامت اداری خواهیم بود.

## پیشینه پژوهش

### مدیریت منابع انسانی و سلامت اداری

سلامت گاهی در معنا و مفهوم تندرستی<sup>۳</sup> به کار می‌رود؛ اما بیشتر در معنای متضاد فساد استفاده می‌شود. این نگاهی است

1. Corruption Perception Index  
2. Transparency International  
3. Health

است که در مؤلفه‌های حکمرانی به آن برمی‌خوریم. برنامه اسکان انسانی سازمان ملل متحد نیز در کتاب راهنمایی که برای مبارزه با فساد در سازمان‌ها و شهرداری‌ها و حکومت‌های محلی منتشر کرده، از تعبیر Health برابر با Integrity و متضاد با فساد بهره برده است (امیری و همکاران، ۱۳۹۴ به نقل از فیشر، ۲۰۰۶: ۷). در لغت‌نامه وبستر نیز تعریفی بدین شرح از سلامت ارائه شده است: پابندی زیاد به کدهای اخلاقی، ارزش‌های ویژه و مترادف با فاسد نبودن.

دلیوتی<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) معتقد است که رسوایی‌ها و تخلفات قانونی در کسب‌وکارها، نهایتاً ریشه در منابع انسانی سازمان‌ها دارند؛ بنابراین متخصصان منابع انسانی باید نقش خود را از نقش ناظر<sup>۲</sup> (که به هدایت و دستوردهی به نیروی کار می‌پردازد) به نقش استراتژیست (که بر حاکمیت و ریسک سازمان مؤثر است) تغییر دهند. آنها همچنین باید مطمئن شوند که خدمات و دستاوردهای کارکنان در سازمان به خوبی و با استفاده از سازوکارهای مؤثر، جبران می‌شود و در این زمینه، نقش فعالی را ایفا کنند. سازمان‌ها تأکید بیش از حدی بر مهارت‌ها و دانش فنی کارکنان می‌کنند و تناسب دریافتی‌ها و خدماتی را که آنها به سازمان ارائه می‌دهند، نادیده می‌گیرند. این دیدگاه به اهمیت و نقش نظام جبران خدمات منابع انسانی در ارتقای سلامت اداری اشاره دارد که نشان‌دهنده اهمیت شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های نظام جبران خدمات کارکنان در راستای ارتقای سلامت اداری است؛ در حالی که بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که آن‌گونه که باید و شاید به امر پرداخته نشده است و پژوهش‌های انجام شده صرفاً به تکرار اهمیت نظام جبران خدمات کارکنان در تحقق ارتقای سلامت اداری و پیشگیری از فساد پرداخته‌اند؛ در حالی که این امر مستلزم انجام پژوهش‌های کاربردی‌تر و دقیق‌تر و شناسایی مؤلفه‌های نظام جبران خدمات کارکنان در جهت ارتقای سلامت اداری است که پژوهش حاضر نیز در این راستا انجام خواهد شد.

در خصوص جایگاه و نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقای نظام اداری، لازم است به دیدگاه میسنگای، ویور و المز<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) اشاره کنیم که پژوهش‌های پیرامون موضوع فساد را به دو دسته زیر طبقه‌بندی می‌کنند:

**دیدگاه اقتصادی:** این دیدگاه بر نقش منفعت شخصی، کارایی و ساختارهای قانونی و رسمی در مواجهه با موضوع فساد می‌پردازد. این دیدگاه، نقش محدودی در مواجهه و حل موضوع فساد داشته است؛ چراکه نقش و اهمیت ساختارهای شناختی و هنجاری در ایجاد، ارتکاب و حل فساد را نادیده گرفته است.

**دیدگاه رفتار سازمانی:** این دیدگاه به جنبه‌های هنجاری و شناختی رفتار مفسدانه می‌پردازد و درخصوص توضیح فساد و راه‌کارهای مواجهه با آن، بر فرهنگ، ساختار و جنبه‌های شناختی سازمان‌ها تأکید می‌کند که بر رفتار افراد در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند. دیدگاه رفتار سازمانی در ارتباط با فساد و اخلاقیات رابطه فساد با منفعت شخصی و ساختارهای نهادی - قانونی حاکم بر جوامع و اقتصاد را نفی نمی‌کند، بلکه بر کنترل پدیده فساد در درون سازمان‌ها و تأثیر جنبه‌های شناختی و هنجاری شرایط اجتماعی تأثیرگذار بر رفتار افراد در سازمان‌ها تأکید می‌کند. در حقیقت این دیدگاه بر نقش شرایط

1. Deloitte

2. Steward

3. Misangyi, Weaver and Elms

سازمانی ایجادکننده رفتارهای غیراخلاقی در افراد تأکید می‌کند. همان‌گونه که آشفورث و اناند<sup>۱</sup> (۲۰۰۳، ۳۹) بیان کرده‌اند، رهبران سازمان‌ها می‌توانند رفتارهای مفسدانه را به‌وسیله ساختارهای پاداش، مجازات کرده یا رواج دهند. دیدگاه رفتار سازمانی حداقل دو تفسیر در خصوص فساد ارائه می‌کند. اول اینکه فساد و رفتار غیراخلاقی در سازمان را می‌توان از طریق تغییر فرهنگی حذف 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. متوقف کردن رفتارها و فعالیت‌های مفسدانه‌ای که در زندگی روزمره سازمانی امری عادی تلقی شده‌اند، بسیار دشوار است، از این رو، پژوهشگران پیشنهاد می‌کنند که بهترین راه مواجهه با فساد، پیشگیری است.

تقویت رفتارهای اخلاقی در سازمان یکی از وظایف و حیطه‌های تخصصی مدیریت منابع انسانی است که از طریق زیرسیستم‌های آن و از جمله، نظام جبران خدمت (تشویق رفتارهای اخلاقی و تضعیف رفتارهای خلاف مقررات) انجام می‌پذیرد. در این خصوص، بایستی به نظریه انتظار اشاره کرد. بر اساس نظریه انتظار، رفتار کارکنان تابعی است از انتظارشان در خصوص اینکه رفتارشان به نتیجه خاصی منجر شود. همچنین، آنها پیامدهای حاصل از نتایج مذکور را نیز در کانون توجه قرار می‌دهند، از این رو، رفتاری نشان می‌دهند که موجب نیل به انتظارات و پیامدهای مطلوبشان شود (تروینو و یانگ بلود<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰) و بنابراین در صورتی که نظام جبران خدمات در سازمان قادر به تحقق انتظارات کارکنان نباشد، نه تنها کمکی به پیشگیری از فساد نمی‌کند، بلکه زمینه افزایش فساد در سازمان را نیز فراهم می‌آورد.

### نظام جبران خدمت و سلامت نظام اداری

نحوه جبران خدمت بوروکرات‌ها به‌شدت بر کیفیت عملکرد آنها مؤثر است. در نظام اداری که جبران خدمات کارکنان و مدیران به‌درستی صورت نگیرد، انگیزه کارکنان و مقامات دولتی نیز پایین‌تر خواهد بود و بنابراین، امکان بروز فساد نیز بیشتر است. ساده‌لوحانه است که تصور کنیم به شخصی قدرت زیاد و حقوق ناچیز بدهیم؛ اما او مرتکب فساد نشود. بر اساس همین واقعیت، سنگاپور از دهه ۱۹۶۰ و هنگ‌کنگ از دهه ۱۹۷۰ حقوق کارکنان دولت را افزایش داده‌اند و در بعضی از سازمان‌ها، حقوق کارکنان دولت از بخش خصوصی بیشتر است؛ برای نمونه، حقوق نخست‌وزیر سنگاپور از رئیس‌جمهور آمریکا بیشتر است. بسیاری از پژوهشگران، تصریح نموده‌اند که این سیاست جبران خدمت، موجب کاهش فساد در این دو کشور شده است (وی، ۱۹۹۹).

طبق نظر اسلام و همکارانش<sup>۳</sup>، حقوق ناکافی، پست‌های دولتی را برای افراد با استعداد غیرجذاب می‌کند و مقاومت کارکنان فعلی را در برابر فساد کاهش می‌دهد. بسیاری از کشورها به‌صورت دوره‌ای، حقوق کارکنان دولت را بازبینی کرده و مبتنی بر تغییر هزینه‌های زندگی، رشد اقتصادی و حقوق بخش خصوصی، آن را به‌طور مجدد تنظیم می‌کنند.

1. Ashforth and Anand
2. Trevino and Youngblood
3. Islam, Wangdi, Thinlay, Tharchen, Sambath, Heng, and Nan

برخی از کشورها سعی در کاهش فساد کارکنان دولتی از طریق افزایش حقوق آنها کرده‌اند و برای جذب و نگهداری کارکنان توانمند، بهره‌ور و صادق، به ایجاد تفاوت‌های پرداختی میان کارکنان اقدام نموده‌اند. با این حال، حقوق بالاتر، لزوماً حرص و طمع کارکنان را فرو نمی‌نشانند، به این صورت که ممکن است تعداد دفعات ارتکاب فساد کاهش یابد؛ اما مبلغ آن کاهش نمی‌یابد.

در حقیقت، توزیع نامناسب درآمدها میان افراد و گروه‌های سازمان، بی‌توجهی به شایسته‌سالاری و واگذاری فعالیت‌های حساس به افراد غیرمتخصص و بی‌تجربه و نبود انگیزه ناشی از فقدان نظام تشویق و تنبیه مناسب، از جمله عوامل درون‌سازمانی هستند که می‌توانند بر کاهش سلامت اداری تأثیرگذار باشند. به‌طور کلی، نظریه‌های موجود در زمینه ارتباط جبران خدمات کارکنان و فساد را می‌توان به‌صورت زیر خلاصه کرد (گانگ و وو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲):

- تئوری محرومیت نسبی<sup>۲</sup>: بر اساس این تئوری، افراد زمانی که در مقایسه نتایج و پیامدهای یکسان اجتماعی با دیگران، خود را شکست‌خورده ببینند، احساس محرومیت می‌کنند. این مقایسه‌های نامطلوب و بی‌عدالتی توزیعی ادراک شده (کراسبی<sup>۳</sup> و گونزالز-اینتال<sup>۴</sup>، ۱۹۸۴: ۱۴۱) تأثیر پیچیده‌ای بر رفتار افراد داشته و می‌تواند موجب انحراف اجتماعی آنان شود. برخی معتقدند این احساس محرومیت نسبی، زمینه بروز رفتارهای غیراخلاقی از جمله فساد در افراد را فراهم می‌کند.
- فساد مبتنی بر نیاز در مقابل فساد مبتنی بر طمع<sup>۵</sup>: تئوری محرومیت نسبی عنوان می‌کند که شرایط اجتماعی می‌تواند موجب بروز فساد شود؛ اما در خصوص اینکه چرا برخی افراد نسبت به بقیه بیشتر مستعد فساد هستند توضیحی ارائه نمی‌کند. انگیزه‌های فساد در افراد متعددند؛ اما به‌طور کلی می‌توان آنها را به دو گروه دسته‌بندی کرد: انگیزه‌های مبتنی بر نیاز و انگیزه‌های مبتنی بر طمع. فساد مبتنی بر نیاز زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان رده‌پایین برای رفع نیازهای اساسی خود از قبیل هزینه غذا و هزینه‌های مدرسه فرزندان‌شان، رشوه بگیرند (گوپتا<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱؛ پیلاپیتیا<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴). فساد مبتنی بر طمع، در میان کارکنان رده‌بالا که حقوق بالاتری دریافت می‌کنند رایج است که می‌توان آن را به نیاز سیری ناپذیر افراد به ثروت نسبت داد (رایث و سیمپکینس<sup>۸</sup>، ۱۹۶۳).
- مدل‌های دستمزد کافی<sup>۹</sup>: فرضیه اصلی این مدل‌ها این است که وقتی حقوق کارکنان در مقایسه با نرخ رایج بازار بیشتر باشد، بهره‌وری آنان افزایش خواهد یافت. این فرض اساسی با مطالعات مربوط به فساد از طریق دو نظریه پیوند می‌خورد: نظریه طفره رفتن<sup>۱۰</sup> و نظریه دستمزد عادلانه<sup>۱۱</sup>؛ هر دو نظریه، در این خصوص که برای پیشگیری از

1. Gong and Wu

2. Relative deprivation theory

3. Crosby

4. Gonzalez-Intal

5. Need-based versus greed-based corruption

6. Gupta

7. Pilapitiya

8. Simpkins & Wraith

9. Efficiency wage models

10. Shirking hypothesis

11. Fair-wage model



فساد چقدر باید حقوق کارکنان را افزایش داد، متفاوت‌اند. بر اساس نظریه طفره‌رفتن، ارزیابی عملکرد کارکنان مشکل است، از این رو، آنها ممکن است به‌جای انجام آنچه از آنان خواسته شده تمایل به طفره‌روی و از زیرکار شانه‌خالی کردن داشته باشند، بنابراین مدیران برای جلوگیری از این امر، نسبت به نرخ بازار، به کارکنان حقوق بالاتری پرداخت می‌کنند که این کار می‌تواند بر بروز فساد تأثیر بگذارد؛ چراکه می‌تواند هزینه از دست دادن شغل را برای افراد فاسد افزایش دهد (ریچگم و ودر، ۲۰۰۱). طبق مدل دستمزد عادلانه، افراد زمانی برای ارتکاب فساد ترغیب می‌شوند که احساس کنند حقوقشان عادلانه نیست. این عدالت ادراک شده بستگی به چند عامل دارد، از قبیل مقایسه حقوق خود با حقوق همکاران در داخل و خارج از سازمان، نیازهای معیشتی، انتظارات اجتماعی و شأن و جایگاه کارکنان دولتی (محمود، ۲۰۰۵). حقوق غیرمنصفانه نه‌تنها کارکنان را برای دریافت رشوه ترغیب می‌کند بلکه هزینه‌های اخلاقی ارتکاب فساد را نیز کاهش می‌دهد (آبینک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

در واقع، کارکنان سازمان‌های دولتی، حقوق خود را با کارکنان سایر سازمان‌ها مقایسه می‌کنند، بنابراین ادراک بی‌عدالتی در نظام جبران خدمت به فساد منجر می‌شود و حتی مردم عادی نیز در این حالت به هم‌دردی با افراد فاسد در سازمان‌ها و پرداخت رشوه به آنها می‌پردازند که به پیچیده‌شدن فرایند مبارزه دولت با فساد می‌انجامد (وو، ۲۰۱۴، ۱۷۵). نظریه‌پردازان عدالت، عنوان می‌کنند که افراد در مقابل روابط ناعادلانه، هم با عواطف منفی و هم با رفتارهای جبرانی پاسخ می‌دهند (گرینبرگ<sup>۲</sup>، ۱۹۸۷). همچنین باید توجه کرد که تفکرات و احساسات مرتبط به عدالت، مسری هستند و به سایر افراد و گروه‌ها نیز سرایت می‌کنند (دی‌گوی، ۲۰۰۰)؛ به‌گونه‌ای که با توجه به ادبیات حوزه شبکه‌های اجتماعی<sup>۳</sup> اجتماعی<sup>۳</sup> می‌توان استدلال کرد که ادراک کارکنان کوشا از بی‌عدالتی سازمانی، آثار مخربی بر سازمان دارد؛ چرا که این افراد در مرکز شبکه قرار دارند (پینتو، لینا و پیل، ۲۰۰۸).

ارتباط سیستم جبران خدمت و فساد در مطالعات مختلف بررسی شده است. برای نمونه، مطالعات ون ریچگم و ودر (۱۹۹۷) و هاگ و ساهای<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) نشان‌دهنده رابطه آماری میان فساد و دستمزد است. برخی پژوهش‌های تجربی نیز ثابت کرده‌اند که نظام جبران خدمت مناسب توانسته است فساد را بین سال‌های ۱۸۷۰ تا ۱۹۷۰ در سوئد کاهش دهد (تانزی، ۱۹۹۸). مطالعه گول و ریچ<sup>۵</sup> (۱۹۸۹) نیز نشان می‌دهد که حقوق بالا در ایالات متحده توانسته میزان رشوه‌گیری در میان کارکنان دولت را کاهش دهد. ریچگم و ودر<sup>۶</sup> (۲۰۰۱)، در پژوهش فراملی خود به بررسی رابطه میان حقوق و دستمزد و فساد در بخش دولتی پرداختند که نتایج آن نشان داد که بین میزان پرداختی به کارکنان و فساد، رابطه‌ای منفی وجود دارد (وو، ۲۰۱۴، ۱۷۵). پژوهش‌های متعددی ثابت کرده‌اند که انگیزش کارکنان برای عملکرد بهتر را می‌توان از طریق انگیزاننده‌های مالی متناسب با عملکردشان ارتقا داد و این انگیزاننده‌ها برای تشویق آنان به حفظ

1. Abbink

2. Greenberg

3. Social networks

4. Haque and Sahay

5. Goel and Rich

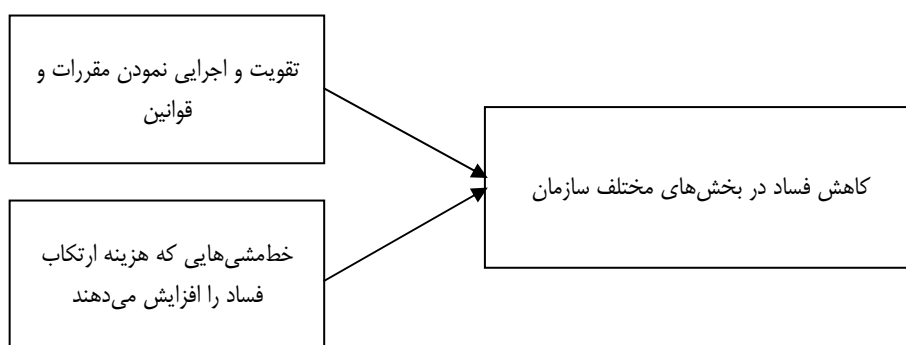
6. Rijckeghem and Weder

7. Wu

عملکرد مطلوبشان لازم است (کسلر و پورسل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲؛ میلکوویچ و ویگور<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱). نتایج پژوهش‌های قوم‌نگاری و موردی متعددی نیز گویای این است که فساد زمانی اتفاق می‌افتد که میزان حقوق کارکنان از حداقل میزان لازم برای تأمین هزینه‌های زندگی پایین‌تر باشد، به‌خصوص وقتی که وضعیت بد یا بحران‌های اقتصادی موجب کاهش حقوق کارکنان دولتی شود؛ چراکه در این‌گونه موارد، پایین‌تر بودن حقوق دریافتی از خط فقر، دلیلی برای توجیه رفتار مفسدانه کارکنان دولتی محسوب می‌شود (پولس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، حقوق کارکنان دولتی در دو دهه اخیر کاهش یافته است که نشئت گرفته از کمبود منابع مالی و سیاست‌های مالیاتی بوده و به کاهش حقوق این کارکنان در مقایسه با بخش خصوصی منجر شده است و فاصله حقوق و دستمزد در بخش دولتی و خصوصی را بیشتر کرده است (چن، ۲۰۱۵).

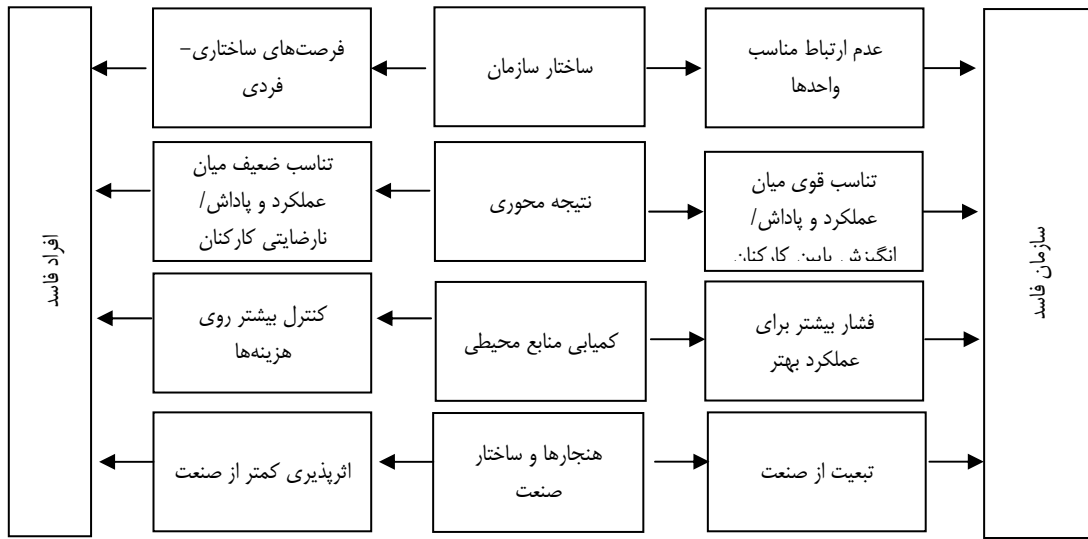
موضوع دیگر، پرداخت پاداش به افرادی است که فساد در سازمان را گزارش می‌کنند. در رابطه با ارائه پاداش به کارکنان صادق و کارکنانی که فساد خود را گزارش می‌کنند، میان پژوهشگران اختلاف نظر وجود دارد. از دیدگاه اقتصادی، حداقل دو راه برای حل این مسئله وجود دارد: راه‌حل اول این است که بایستی میان کارکنانی که فساد خود را گزارش می‌کنند و کارکنانی که آن را مخفی می‌کنند، اما فسادشان از طریق سیستم‌های کنترلی فاش می‌شود، از لحاظ اعمال تنبیه، تمایز قائل شد. کارکنانی که فساد خود را گزارش نمی‌کنند، به دلیل عدم صداقت، فاقد صلاحیت لازم در شغل فعلی‌شان بوده و مستحق اخراج و تعلیق از پستشان هستند؛ اما کسانی را که به خطای خود اعتراف می‌کنند، می‌توان در شغل فعلی حفظ نموده و جریمه‌هایی را برایشان وضع کرد یا آنها را تبعید و کنترل‌های بیشتری بر کارشان اعمال نمود (سورید و رز آکرمن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸).

در ادامه به برخی از مدل‌های مرتبط با تأثیر نظام منابع انسانی بر سلامت و فساد اداری اشاره می‌شود:



شکل ۱. مدل خان، آندرتونی و روی (۲۰۱۶)

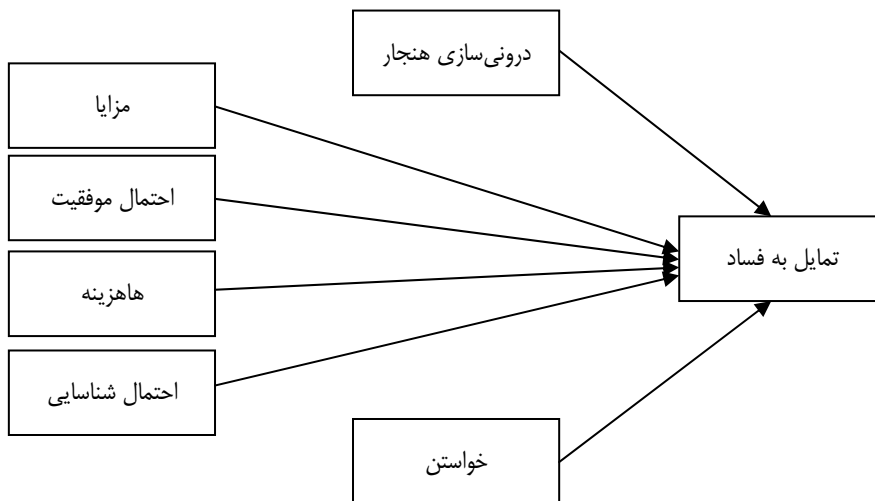
1. Kessler and Purcell
2. Milkovich and Wigdor
3. Polese
4. Soreide and Rose-Ackerman



شکل ۲. مدل منبع: پینتو، لیانا و پیل (۲۰۰۸)



شکل ۳. مدل جاکوبز، بلشاک و دنهارتوگ (۲۰۱۴)



شکل ۴. مدل دیکل و گراف (۲۰۱۸)

همان گونه که مشاهده می‌شود، در هر یک از مدل‌های اشاره شده، تنها به بررسی نقش برخی از مؤلفه‌های سیستم جبران خدمت در ایجاد سلامت و فساد اداری پرداخته شده و مدلی که نقش سیستم جبران خدمت را در ارتقای سلامت اداری به‌طور جامع تحت پوشش قرار داده باشد، وجود ندارد؛ لذا در پژوهش حاضر به دنبال این هستیم تا مدلی جامع از سیستم جبران خدمت برای فراهم کردن زمینه ارتقای سلامت نظام اداری طراحی کنیم.

بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش‌های انجام شده درباره نقش سیستم جبران خدمت در پیشگیری از فساد و ارتقای سلامت اداری نشان می‌دهد که آنچه بیشتر مورد تأکید پژوهشگران بوده، اهمیت افزایش حقوق و مزایای کارکنان و مدیران و نقش آن در تمایل آنان به کاهش رفتارهای مفسدانه و خلاف مقررات بوده است. هرچند که نقش کافی بودن حقوق و مزایا در کاهش فساد بر کسی پوشیده نیست، با توجه به محدودیت‌هایی که سازمان‌های دولتی ایران در نظام جبران خدمات دارند، قدرت مانور واحدهای منابع انسانی در سازمان‌های دولتی در این سیستم با چالش‌هایی مواجه است که به اصلاحات ساختاری و قانونی در سیستم مذکور نیاز دارد. اصلاحات قانونی در قلمرو این پژوهش نیست؛ چراکه قانون‌گذاری در حوزه فعالیت قوه مقننه و به‌طور خاص، مجلس شورای اسلامی است و واحدهای منابع انسانی سازمان‌های دولتی در این امر نقش چندانی ندارند؛ اما اصلاحات ساختاری از جمله شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌هایی که به طراحی مدلی از نظام جبران خدمت در راستای ارتقای سلامت اداری منجر می‌شوند، در حوزه اقدامات واحد منابع انسانی است که در پژوهش حاضر نیز به این امر پرداخته خواهد شد.

جدول ۱. پیشایندهای سلامت اداری مرتبط با نظام جبران خدمات کارکنان

	پیشایندها	سال	پژوهشگران
پژوهش‌های داخلی	قانون‌گرایی	۱۳۹۵	سیدجوادین، حسنقلی پور، آسترکی
	صداقت و شفافیت، ضابطه‌مندی و قانون‌گرایی	۱۳۹۵	زرنندی و معدنی
	شفافیت و پاسخ‌گویی	۱۳۹۰	امیرپناهی
	عدم تبعیض، عدم پیچیدگی قوانین	۱۳۸۸	قادری
	انگیزه کافی برای کارکنان دولتی، نظام شایستگی	۱۳۸۷	طبری و محمدی
پژوهش‌های خارجی	فرایندهای عادلانه و شفاف	۲۰۱۵	چن
	شایسته‌سالاری	۲۰۱۳	آنتوناکاس
	پاسخ‌گویی	۲۰۰۷	شاه
	حذف قواعد و مقررات زائد	۲۰۰۷	اولکن
	استانداردهای قانونی و اخلاقی در سازمان	۲۰۰۴	آشور
	پاسخ‌گویی و شفافیت	۱۹۹۸	دویگ و رایلی
	شفافیت	۱۹۹۴	تانزی

با بررسی ادبیات موضوع، می‌توان دریافت که پژوهش‌هایی که به بررسی نقش سیستم جبران خدمات کارکنان در مسئله فساد و سلامت اداری پرداخته‌اند، غالباً به بیان رابطه علی و معلولی میان سیستم جبران خدمات کارکنان و فساد و

سلامت اداری اکتفا نموده‌اند؛ به گونه‌ای که به ویژگی‌های مطلوب سیستم جبران خدمات کارکنان در جهت ارتقای سلامت اداری و پیشگیری از فساد، آن‌طور که باید پرداخته نشده است که مستلزم بررسی‌های بیشتر است و در پژوهش حاضر نیز بدان پرداخته خواهد شد. همچنین به لحاظ روش‌شناسی، غالب پژوهش‌های موجود در حوزه منابع انسانی و سلامت و فساد اداری، در قالب رویکردهای کمی و کیفی محدودی اجرا شده‌اند و جای خالی پژوهش‌های نوین، مشهود است که پژوهش حاضر نیز، در چارچوب رویکرد تفسیری ساختاری، تلاش می‌کند در ادبیات موجود سهم‌افزایی کند. به‌طور کلی، بررسی ادبیات موجود نشان می‌دهد پژوهشی که به‌صورت جامع به بیان مؤلفه‌های مطلوب سیستم جبران خدمات کارکنان در راستای ارتقای سلامت اداری پرداخته باشد، وجود ندارد؛ بنابراین با توجه به این موارد، در پژوهش حاضر به دنبال این هستیم تا به‌صورت دقیق و جامع به ارائه مدل سیستم جبران خدمات کارکنان در راستای ارتقای سلامت اداری بپردازیم.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت، توصیفی است و برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر، مدیران و متخصصان سازمان اداری و استخدامی کشور هستند و روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر، از نوع نمونه‌گیری هدفمند 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 تنها کسانی هستند که می‌توانند اطلاعات لازم را بدهند یا افرادی هستند که با معیار خاصی که پژوهشگر مد نظر دارد وفق دارند (اوما سکاران، ۱۳۹۰، ۳۱۰-۳۰۹). یکی از انواع روش‌های نمونه‌گیری هدفمند، نمونه‌گیری گلوله برفی است. این نوع نمونه‌گیری، روشی غیراحتمالی است که حالت انتخاب تصادفی نیز دارد. 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. این روش، برای شناسایی افراد متخصص در زمینه‌های خاص نیز استفاده می‌شود (مکنی و مک‌کیب<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). در پژوهش حاضر نیز از روش گلوله برفی برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان استفاده شده است. با توجه به زمان و منابع در دسترس، تعداد  $10 \pm 15$  نمونه برای انجام مصاحبه کافی خواهد بود (وال<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶: ۱۰۱). در پژوهش حاضر، پژوهشگران پس از انجام ۱۹ مصاحبه به این نتیجه رسیدند که کدها به حد اشباع نظری رسیدند؛ بدین‌معنا که پاسخ‌ها تکراری شده و داده جدیدی یافت نشد. یکی از معیارها برای کشف رسیدن به اشباع، تکرار داده‌های قبلی است؛ به طوری که پژوهشگر مرتب با داده‌هایی مواجه می‌شود که تکرار می‌شوند. به‌طور مثال، زمانی که پژوهشگر، در مصاحبه‌ها حرف‌ها و نظرهای مشابهی را به‌طور مکرر می‌شنود، می‌تواند حدس بزند که به اشباع داده‌ها دست یافته است (اشمیت و براون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

اساس روش انجام پژوهش حاضر، روش مدل‌سازی تفسیری - ساختاری است. مدل‌سازی تفسیری - ساختاری،

1. Macnee & McCabe
2. Kvale
3. Schmidt & Brown

فرایندی متعامل است که در آن، مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با همدیگر در یک مدل سیستماتیک جامع، ساختار بندی می‌شوند. مراحل مدل سازی ساختاری تفسیری به شرح زیر است (آذر، تیزرو، مقبل باعرض و انواری رستمی، ۱۳۸۹):

گام ۱) شناسایی مؤلفه‌های مربوط به مسئله

گام ۲) تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری: ماتریس خودتعاملی ساختاری، از مؤلفه‌های مفاهیم به دست آمده در گام اول و با استفاده از روابط چهار حالت مفهومی تشکیل می‌شود. علائم و حالت‌های مورد استفاده در این رابطه مفهومی عبارت‌اند از:

V: یعنی i به j منجر می‌شود. X: i و j رابطه دوطرفه دارند.

A: یعنی j به i منجر می‌شود. O: بین i و j هیچ ارتباطی وجود ندارد.

گام ۳) تشکیل ماتریس خود دریافتی: ماتریس خود دریافتی از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی (صفر - یک) حاصل می‌شود. برای استخراج ماتریس دریافتی، بایستی عدد ۱ را جایگزین حالت‌های V و X، و عدد صفر را جایگزین حالت‌های A و O نمود.

گام ۴) تعیین روابط و سطح بندی متغیرها: برای تعیین روابط و سطح بندی ابعاد باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها را برای هر بعد از ماتریس دریافتی استخراج نمود. مجموعه خروجی‌ها شامل خود بعد و ابعادی که از آن تأثیر می‌پذیرند می‌شود. مجموعه ورودی‌ها شامل خود بعد و مجموعه ابعادی است که بر آن تأثیر می‌گذارند. سپس مجموعه روابط دو طرفه هر یک از ابعاد مشخص می‌شود؛ یعنی تعداد ابعادی که در دو مجموعه ورودی و خروجی تکرار شده است. ابعاد بر اساس مجموعه‌های حاصله سطح بندی می‌شوند.

گام ۵) ترسیم شبکه تعاملات مؤلفه‌ها: با توجه به روابط میان عناصر و سطح بندی بین عوامل، مدل مفهومی مدنظر ترسیم می‌شود.

گام ۶) تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (MICMAC): در این مرحله، نوع مؤلفه‌ها با توجه به اثر گذاری و اثر پذیری مشخص می‌شود. تجزیه و تحلیل MICMAC بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی مؤلفه‌ها انجام می‌شود. بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی، چهار گروه از عناصر، قابل شناسایی خواهند بود که عبارت‌اند از:

- خودمختار: عواملی که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند (ناحیه ۱).
- وابسته: عواملی که قدرت نفوذ کم و وابستگی زیادی دارند (ناحیه ۲).
- پیوندی: عواملی که قدرت نفوذ و وابستگی زیادی دارند (ناحیه ۳).
- مستقل: عواملی که قدرت نفوذ زیاد و وابستگی ضعیفی دارند (ناحیه ۴).

اغلب روش‌شناسان کیفی به جای استفاده از واژگان روایی و پایایی که اساساً و از لحاظ فلسفی در پارادایم کمی ریشه دارند، از معیار قابلیت اعتماد برای ارجاع به ارزیابی کیفیت از نتایج کیفی استفاده می‌کنند. برای اعتبارسنجی

یافته‌های پژوهش حاضر از چهار معیار گوبا و لینکلن (۱۹۸۵) (اعتبارپذیری<sup>۱</sup>، تعمیم‌پذیری<sup>۲</sup>، اطمینان‌پذیری<sup>۳</sup> و تأییدپذیری<sup>۴</sup>) استفاده شده است (لینکلن و گوبا<sup>۵</sup>، ۱۹۸۵). برای ارزیابی اعتبارپذیری از روش بازخور اعضا<sup>۶</sup> استفاده شده است؛ در روش بازخور اعضا، داده‌ها، تفسیرها و نتایج مصاحبه‌ها، توسط محقق به مشارکت‌کنندگان ارائه می‌شود و این افراد صحت آنها را بررسی و تأیید می‌کنند و مواردی که به درستی درک نشده‌اند، تعیین و اصلاح خواهند کرد. در پژوهش حاضر نیز، نتایج و یافته‌های پژوهش در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و این افراد، صحت یافته‌ها و تفسیر را تأیید کردند. برای ارزیابی تعمیم‌پذیری، پژوهشگران به شرح فرایند پژوهش از نمونه‌گیری تا تفسیر یافته‌ها پرداخته و نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها را به‌عنوان مصادیقی ارائه نموده‌اند؛ به‌نحوی که خواننده می‌تواند انتقال‌پذیری را ارزیابی کند. همچنین، برای بررسی اطمینان‌پذیری نتایج، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها تحت نظارت چند تن از اساتید حوزه مدیریت انجام گرفت و نهایتاً برای ارزیابی تأییدپذیری نتایج، یافته‌های پژوهش در اختیار اساتید مذکور قرار داده شد و توسط ایشان مورد تأیید قرار گرفت.

برای سنجش پایایی مصاحبه‌ها از روش پایایی بازآزمایی و روش توافق درون‌موضوعی 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 توافق‌ها در این دو زمان، ۵۵ بود، لذا پایایی بازآزمون ۹۰ درصد به‌دست آمد و چون از ۶۰ درصد بالاتر است، پایایی مصاحبه‌ها تأیید می‌شود.

همچنین، برای محاسبه پایایی مصاحبه به روش توافق درون‌موضوعی، از یک دانشجوی مقطع دکتری خواسته شد تا به‌عنوان پژوهشگر همکار، سه مصاحبه را کدگذاری کند. نتایج حاصل از این کدگذاری در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

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

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، پایایی مصاحبه‌ها به روش توافق درون‌موضوعی در این تحقیق برابر با ۸۲ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری تأیید می‌شود و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه‌ها مطلوب است.

1. Credibility
2. Transferability
3. Dependability
4. Confirmability
5. Lincoln & Guba
6. Member checking

## یافته‌های پژوهش

### گام ۱: شناسایی متغیرهای مربوط به مسئله

در این مرحله و به منظور شناسایی مؤلفه‌های نظام جبران خدمات کارکنان در راستای ارتقای سلامت نظام اداری، با ۱۹ نفر از متخصصان سازمان اداری و استخدامی مصاحبه به عمل آمد و داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل تم، تجزیه و تحلیل شد. مراحل تحلیل تم به شرح زیر است (براون و کلارک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶):

۱. آشنایی با داده‌ها: برای این که محقق 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 به صورت فعال (یعنی جست‌وجوی معانی و الگوها) است.
۲. ایجاد کدهای اولیه: مرحله دوم زمانی شروع می‌شود که محقق 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 به نظر تحلیلگر جالب می‌رسد. داده‌های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل (تم‌ها) متفاوت‌اند. کدگذاری را می‌توان به صورت دستی یا از طریق برنامه‌های نرم‌افزاری انجام داد. در این مرحله، کدهای اولیه از مصاحبه‌ها استخراج شد. به عنوان نمونه، قسمتی از کدهای مستخرج از مصاحبه شماره ۲ در جدول ۳ ارائه شده است.

### جدول ۳. کدهای مستخرج از مصاحبه شماره ۲

کدهای مستخرج از مصاحبه‌ها	
۱. شفاف‌سازی رویه‌های تخصیص حقوق و مزایا	۱. مستندسازی فرایندها، فعالیت‌ها و عملکردها
۱۲. خودداری از اعطای امتیازهای ویژه به برخی مدیران	۲. مشخص کردن منطق و رویه انجام کار
۱۳. اطلاع‌رسانی دقیق فرایندهای جبران خدمت	۳. رفع ابهام نحوه انجام کارها و فعالیت‌ها
۱۴. تنظیم و تدوین دقیق دستورالعمل‌های جبران خدمت	۴. مرتبط کردن عملکرد و پاداش کارکنان
۱۵. رعایت امانت‌داری در فرایند جبران خدمات	۵. عدالت در تخصیص حقوق و پاداش
۱۶. دستورالعمل‌های مدون	۶. دقت و حساسیت در تخصیص پاداش‌ها
۱۷. فرصت برابر برای استفاده از مزایای رفاهی	۷. عدم پنهان‌کاری در اجرای فرایندها
۱۸. تقسیم و تخصیص عادلانه مزایا و امور رفاهی	۸. مکتوب کردن فرایند انجام امور
۱۹. پیگیری شکایات و اعتراضات درباره نظام جبران خدمات	۹. تهیه گزارش درباره فرایند انجام امور
۲۰. بررسی عملکرد حرفه‌ای و اخلاقی کارکنان	۱۰. ساده‌سازی قوانین و مقررات

۱. جست‌وجوی 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.
۲. بازبینی تم‌ها: مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد کرده و آنها را بازبینی



می‌کند. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌ها است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم، اعتبار تم‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. در این مرحله تم‌های فرعی از مفاهیم به‌دست آمده استخراج شد.

۳. تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که تصویر رضایت‌بخشی از تم‌ها وجود داشته باشد. محقق در این مرحله، تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده است، تعریف کرده و بار دیگر آنها را بازبینی می‌کند، سپس داده‌های داخل آنها را تحلیل می‌کند. در این مرحله، پژوهشگران به تم‌های اصلی پژوهش دست یافتند.
۴. تهیه گزارش: مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های مشخص در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است. مؤلفه‌های به‌دست آمده در جدول ۴ ارائه شده‌اند.

جدول ۴. تم‌ها و مقوله‌های نظام جبران خدمت

تم‌ها	مقوله‌ها
شفاف‌سازی قوانین، مقررات و رویه‌های جبران خدمت برای به حداقل رساندن امکان تفسیر به‌رأی	رویه‌های شفاف
تعریف دقیق و ابهام‌زدایی معیارها و شاخص‌های جبران خدمت	
قابل درک و بدون ابهام بودن مقررات و رویه‌های جبران خدمت	
مشخص بودن منطق و مبنای تصمیمات و اقدامات مربوط به جبران خدمت	
عدم پنهان‌کاری در اجرای رویه‌ها و اقدامات مربوط به جبران خدمت	
پاسخ به سؤال‌ها و ابهام‌های افراد در خصوص فرایند جبران خدمت	
ارائه دلایل تخصیص مزایا و پاداش به کارکنان و مدیران	
اقناع کارکنان در خصوص تصمیمات مربوط به فرایند جبران خدمت	
اطلاع‌رسانی و ابلاغ تغییرات و اصلاحات رویه‌ها و مقررات مربوط به جبران خدمت	
اطلاع‌رسانی و گزارش‌دهی در خصوص تصمیم‌ها، اقدام‌ها و فعالیت‌های مربوط به فرایند جبران خدمت	
ابلاغ کامل و به موقع مقررات و دستورالعمل‌های جبران خدمت به همه کارکنان و مدیران	رویه‌های مستند
در دسترس بودن مستندات مربوط به پرداخت حقوق و مزایای کلیه کارکنان	
مستندسازی تصمیم‌ها، اقدام‌ها و رویه‌های جبران خدمت	
الکترونیکی کردن تمامی مکاتبات اداری مربوط به جبران خدمت	
الکترونیکی کردن حضور و غیاب کارکنان	رویه‌های عادلانه
جایگزینی ضوابط به‌جای روابط در جبران خدمت کارکنان و مدیران	
اعمال رویه‌های یکسان جبران خدمت برای همه	
ثبات رویه در اجرای فرایند جبران خدمات	
غیرسلیقه‌ای و غیرشخصی بودن تصمیمات مربوط به جبران خدمت	
احتراز از ذهنیت‌گرایی در تصمیمات مربوط به جبران خدمت	

## ادامه جدول ۴. تمها و مقوله‌های نظام جبران خدمت

مقوله‌ها	تمها
رویه‌های قانونی	مطابقت رویه‌ها، اقدام‌ها و فرایند جبران خدمت با قوانین و مقررات
	به‌روزرسانی مقررات و رویه‌های جبران خدمت مطابق با قوانین
	کاهش تشریفات زائد اداری و کاغذبازی در فرایندهای جبران خدمت
	بهبود و اصلاح مستمر فرایندها و رویه‌های جبران خدمت
پرداخت مبتنی بر عملکرد	تناسب شاخص‌ها و معیارهای تخصیص مزایا و پاداش با اهداف سازمانی
	تناسب حقوق و پاداش با حجم وظایف و مسئولیت افراد
	تناسب پاداش و مزایا با عملکرد حرفه‌ای
	استفاده از ارزش‌های عملکردی - رفتاری ذی‌نفعان در جبران خدمات
پرداخت انگیزاننده	استفاده از سنجه‌های اخلاقی در کنار سنجه‌های عملکردی در ارائه پاداش و مزایا
	عملیاتی کردن معیارهای شایستگی در جبران خدمات
	استفاده از بسته‌های پاداش و مزایای متنوع و ترکیبی
	اهتمام بیشتر بر ارائه مزایای غیرنقدی
	اجرای برنامه‌های کارمندیاری
	تشویق نقدی و غیرنقدی عملکرد اخلاقی مطلوب افراد
	تشویق نقدی و غیرنقدی پیشنهادهای مرتبط با اصلاح و تسریع فرایندها
	پرداخت پاداش و مزایای تیمی و گروهی
	تناسب حقوق و مزایا با وضعیت معیشتی و وضعیت اقتصادی
	پرداخت حقوق و مزایای قابل رقابت با سایر سازمان‌ها
تأمین نیازهای ایمنی و اساسی	
کنترل‌های داخلی	استقرار نظام غیرمتمرکز تصمیم‌گیری در رویه‌ها و فرایند جبران خدمت
	تعیین حدود اختیارات منطقی و خودداری از اعطای اختیارات بیش از حد به مدیران و سرپرستان در خصوص جبران خدمت
	شناسایی گلوگاه‌ها و نقاط مفسده‌خیز در فرایندها و رویه‌های جبران خدمت
	استقرار کنترل‌های هشداردهنده و بازدارنده از بروز تخلفات در فرایند جبران خدمت
	کنترل دقیق حضور و غیاب همه کارکنان و مدیران
	الزام همه مدیران و کارکنان به ثبت ورود و خروج
افزایش هزینه‌های ارتکاب فساد	

## گام ۲: تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

پس از شناسایی مؤلفه‌های نظام جبران خدمات در راستای ارتقای سلامت اداری، این مؤلفه‌ها در ماتریس خودتعاملی ساختاری وارد شدند. بدین منظور، پرسش‌نامه‌ای طراحی شد که کلیت آن به مانند جدول ۵ است و از پاسخ‌دهندگان درخواست شد که نوع ارتباطات دوجه‌دویی میان مؤلفه‌ها را مشخص کنند.

جدول ۵. ماتریس خودتعاملی ساختاری مؤلفه‌های نظام جبران خدمات کارکنان در راستای ارتقای سلامت اداری

i \ j	رویه‌های شفاف	رویه‌های مستند	رویه‌های عادلانه	رویه‌های قانونی	پرداخت مبتنی بر عملکرد	پرداخت انگیزاننده	کنترل‌های داخلی
رویه‌های شفاف	X	X	O	A	A	V	X
رویه‌های مستند	X	X	V	A	A	O	X
رویه‌های عادلانه	O	A	X	A	X	X	X
رویه‌های قانونی	V	V	V	X	A	O	X
پرداخت مبتنی بر عملکرد	V	V	X	V	X	V	O
پرداخت انگیزاننده	A	O	X	O	A	X	O
کنترل‌های داخلی	X	X	X	X	O	O	X

## گام ۳: تشکیل ماتریس خوددریافتی

در صورتی که ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری،  $V$  باشد، در ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خوددریافتی، عدد یک و در ورودی  $(i, j)$ ، عدد صفر قرار می‌گیرد. در صورتی که ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری،  $A$  باشد، در ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خوددریافتی، عدد صفر و در ورودی  $(i, j)$ ، عدد یک قرار داده می‌شود. در صورتی که ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری  $X$  باشد، در ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خوددریافتی، عدد یک و در ورودی  $(i, j)$ ، عدد یک قرار داده می‌شود. در صورتی که ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری  $O$  باشد، در ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خوددریافتی، عدد صفر و در ورودی  $(i, j)$ ، عدد صفر قرار داده می‌شود. جمع سطری مقادیر در ماتریس برای هر عنصر، گویای میزان نفوذ و جمع ستونی نشان‌دهنده وابستگی عنصر مذکور است. ماتریس خوددریافتی مؤلفه‌های نظام جبران خدمات کارکنان در راستای ارتقای سلامت اداری در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. ماتریس خوددریافتی مؤلفه‌های نظام جبران خدمات کارکنان در راستای ارتقای سلامت اداری

I \ j	رویه‌های شفاف	رویه‌های مستند	رویه‌های عادلانه	رویه‌های قانونی	پرداخت مبتنی بر عملکرد	پرداخت انگیزاننده	کنترل‌های داخلی	نفوذ
رویه‌های شفاف	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۴
رویه‌های مستند	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۴
رویه‌های عادلانه	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۴
رویه‌های قانونی	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۵
پرداخت مبتنی بر عملکرد	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۶
پرداخت انگیزاننده	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۲
کنترل‌های داخلی	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۵
وابستگی	۵	۵	۶	۳	۲	۴	۵	-

**گام ۴: تعیین روابط و سطح‌بندی متغیرها**

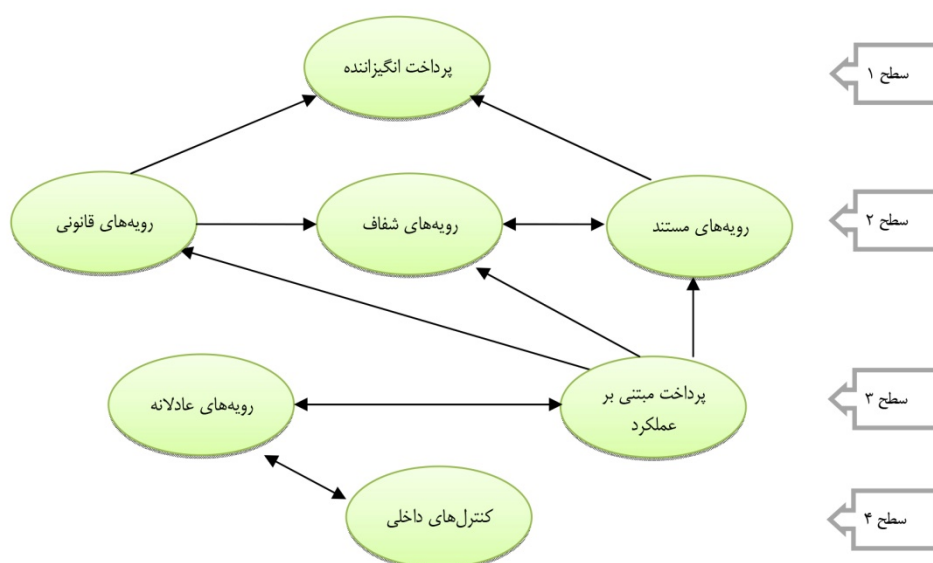
در این مرحله، سطوح مختلف مؤلفه‌های نظام جبران خدمات در راستای ارتقای سلامت اداری مشخص می‌شود. برای تعیین سطح مؤلفه‌ها در مدل نهایی، به ازای هر کدام از آنها سه مجموعه خروجی، ورودی و مشترک تشکیل می‌شود. همان‌گونه که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، مؤلفه‌های نظام جبران خدمات در راستای ارتقای سلامت اداری در چهار سطح، طبقه‌بندی شده‌اند.

جدول ۷. روابط و سطوح مؤلفه‌های نظام جبران خدمات کارکنان در راستای ارتقای سلامت اداری

عناصر	خروجی	ورودی	مشترک	سطح‌بندی
رویه‌های شفاف	۷-۶-۲-۱	۷-۵-۴-۲-۱	۷-۲-۱	۲
رویه‌های مستند	۷-۳-۲-۱	۷-۵-۴-۲-۱	۷-۲-۱	۲
رویه‌های عادلانه	۷-۶-۵-۳	۷-۶-۵-۴-۳-۲	۷-۶-۵-۳	۳
رویه‌های قانونی	۷-۴-۳-۲-۱	۷-۵-۴	۷-۴	۲
پرداخت مبتنی بر عملکرد	۶-۵-۴-۳-۲-۱	۵-۳	۵-۳	۳
پرداخت انگیزاننده	۶-۳	۶-۵-۳-۱	۶-۳	۱
کنترل‌های داخلی	۷-۴-۳-۲-۱	۷-۴-۳-۲-۱	۷-۴-۳-۲-۱	۴

**گام ۵: ترسیم شبکه تعاملات متغیرها**

پس از تعیین روابط و سطح مؤلفه‌ها می‌توان آن‌ها را به شکل یک مدل ترسیم کرد. مدل نظام جبران خدمات کارکنان در راستای ارتقای سلامت اداری در شکل ۵ ارائه شده است.



شکل ۵. مدل نظام جبران خدمات کارکنان در راستای ارتقای سلامت اداری

در این مدل، چهار سطح از مؤلفه‌ها وجود دارند و به‌طور کلی، هر چه از سطوح بالا به سمت سطوح پایین‌تر حرکت می‌کنیم، از میزان تأثیرپذیری مؤلفه‌ها کاسته شده و بر میزان تأثیرگذاری آن‌ها افزوده می‌شود.

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

در تجزیه و تحلیل MICMAC، متغیرها بر حسب قدرت نفوذ و میزان وابستگی به چهار گروه تقسیم می‌شوند که در شکل ۶ به آنها پرداخته شده است. در این ماتریس، مؤلفه‌های نظام جبران خدمات در راستای ارتقای سلامت اداری با توجه به میزان نفوذ هر یک از مؤلفه‌ها بر سایر آنها و نیز میزان وابستگی آنها به یکدیگر، در قالب چهار گروه خودمختار، پیوندی، مستقل و وابسته، تقسیم‌بندی شده‌اند. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، هیچ‌یک از مؤلفه‌های شناسایی شده در پژوهش، در ناحیه خودمختار قرار نگرفته‌اند که این بیان‌کننده ارتباط قوی همه مؤلفه‌های مدل پژوهش با یکدیگر است. مؤلفه «پرداخت انگیزاننده» در ناحیه ۲، مؤلفه‌های «کنترل‌های داخلی»، «رویه‌های مستند»، «رویه‌های شفاف» و «رویه‌های عادلانه» در ناحیه ۳ و مؤلفه‌های «رویه‌های قانونی» و «پرداخت مبتنی بر عملکرد» در ناحیه ۴ قرار دارند. تحلیل این یافته‌ها در بخش بحث و نتیجه‌گیری صورت خواهد پذیرفت.



شکل ۶. نمودار ماتریس قدرت نفوذ و وابستگی

### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ارتقای سلامت نظام اداری از طریق نظام جبران خدمات کارکنان، مستلزم شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار و نحوه ارتباط میان آنهاست که در این پژوهش بدان پرداخته شده است. طبق نتایج پژوهش، نظام جبران خدمات کارکنان در صورتی به ارتقای سلامت اداری منجر خواهد شد که از هفت مؤلفه کنترل داخلی، رویه‌های عادلانه، پرداخت مبتنی بر عملکرد،

رویه‌های قانونی، رویه‌های شفاف، رویه‌های مستند و پرداخت انگیزاننده برخوردار باشد. چهار مؤلفه از مؤلفه‌های هفت‌گانه شناسایی شده در این پژوهش، در ناحیه پیوندی قرار گرفته‌اند که عبارت‌اند از «کنترل‌های داخلی»، «رویه‌های مستند»، «رویه‌های شفاف» و «رویه‌های عادلانه». این مؤلفه‌ها، غیرایستا و پویا محسوب می‌شوند؛ بدان معنا که هر تغییری در آنها می‌تواند کل سیستم را تحت تأثیر قرار دهد و در نهایت، بازخور سیستم نیز می‌تواند آنها را دوباره تغییر دهد. در نهایت، مؤلفه‌هایی که در ناحیه مستقل ماتریس نفوذ - همبستگی قرار گرفته‌اند، شامل دو مؤلفه «رویه‌های قانونی» و «پرداخت مبتنی بر عملکرد» می‌شود که بیان‌کننده قدرت نفوذ و هدایت زیاد این دو مؤلفه در مدل است. همچنین با توجه به ماتریس نفوذ-وابستگی به‌دست آمده در پژوهش حاضر، مؤلفه «پرداخت انگیزاننده» در ناحیه وابستگی قرار گرفته است که بیان‌کننده میزان وابستگی زیاد این مؤلفه به سایر مؤلفه‌های نمودار است. در واقع می‌توان گفت که برای تحقق پرداخت‌های انگیزاننده، مؤلفه‌های زیادی دخالت دارند و خود این مؤلفه، حداقل تأثیر بر سایر مؤلفه‌های مدل را دارد؛ مضافاً این که طبق ماتریس خود دریافتی به‌دست آمده در پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که پرداخت انگیزاننده، کمترین میزان تأثیرگذاری را در مدل دارد. در ادامه، به بررسی هر یک از مؤلفه‌های مدل پژوهش می‌پردازیم.

### کنترل داخلی

نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که یکی از مؤلفه‌های نظام جبران خدمت در راستای ارتقای سلامت اداری، کنترل داخلی است. بنا بر نتایج به‌دست آمده، از جمله علل تخصیص مزایا و پاداش‌های نامتعارف در نظام جبران خدمت کارکنان، تمرکز تصمیم‌گیری و اختیار در دست مدیران است، بنابراین عدم تمرکز در تخصیص مزایا و پاداش امری ضروری در راستای تخصیص عادلانه پاداش و مزایا به کارکنان بخش دولتی و در نتیجه، جاری‌سازی عدالت و بهبود روحیه کارکنان در راستای ایجاد نظام اداری سالم است. همچنین، نتایج نشان داد که به لحاظ حساسیت سیستم حقوق و دستمزد در مدیریت منابع انسانی، کنترل‌های دقیقی باید در جهت پرداخت عادلانه و قانونی حقوق و مزایای کارکنان صورت پذیرد؛ به‌گونه‌ای که هر اقدامی که در جهت خلاف عملکرد صحیح سیستم شناسایی می‌شود، بایستی قبل از وقوع شناسایی و اصلاح و حذف شود. به نقل قول‌های زیر توجه کنید:

«... کارمندی داریم که هر روز به موقع میاد و میره و همه ورود و خروج و مرخصی‌هاش دقیق و کارمندی داریم که برعکس، بی‌نظم... سر ماه میای میبینی هر دو یه اندازه حقوق میگیرن! نتیجه این می‌شه که کارمند منظم دیگه انگیزه‌ای برای منظم بودن نخواهد داشت... بنابراین باید فرق گذاشت بین نظم و بی‌نظمی که این به عهده واحد حضور و غیابه که عمدتاً تو چارت منابع انسانی...»

«... تو سازمان‌ها مون کارمندا و مدیرایی داریم که برای کلاس‌های دانشگاهی‌شون مأموریت رد می‌کنن و همه این رو می‌دونن، ولی کسی احساس مسئولیت نمی‌کنه و کسی هم این افراد رو مؤاخذه نمی‌کنه... باید با این جور موارد برخورد بشه، چون به مرور همه از هم یاد می‌گیرن و دیگه قبح قضیه ریخته می‌شه...»

«... بعضی از مدیران و کارکنان هستند که ورود و خروج ثبت نمی‌کنند و این عین تخلف و بی‌عدالتی و واحد منابع انسانی مسئولیت داره همچین مسائلی رو گوشزد و گزارش کنه...»

کنترل‌های داخلی شامل تمامی سیستم‌ها و محرک‌هایی است که فساد را در یک بوروکراسی کنترل می‌کند. در محیط‌های اداری که استانداردهای عملکردی مشخص و نظارت کافی وجود نداشته باشد احتمال بروز فساد نیز بیشتر خواهد بود (برونتی و ودر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). از نظر دویگ و رایلی<sup>۲</sup> (۱۹۹۸)، فساد بیشتر در جوامعی رخ می‌دهد که اختیارات شایان توجهی برای مقامات و کارکنان دولتی و در عین حال، پاسخ‌گویی و شفافیت کمتری در امور حاکمیتی وجود دارد. سولیوان<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) نیز تأکید می‌کند که تعریف فساد، اشاره به اهمیت سیستم‌های حکومتی در کنترل و نظارت بر فرایند تفویض اختیار دارد. به اعتقاد آشور<sup>۴</sup> (۲۰۰۴)، سلامت و فساد بر میزان تحقق استانداردهای قانونی و اخلاقی در سازمان‌ها دلالت دارد. خط‌مشی‌ها، مقررات، شرایط، اقدامات رایج<sup>۵</sup>، پاداش و تنبیه، هنجارهای رایج و فرهنگ سازمانی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رفتار اخلاقی یا فساد هستند. ارتقای سلامت یا رفتار اخلاقی و کاهش فساد یا رفتار غیراخلاقی نیازمند شناسایی و اصلاح محیط سازمانی در بخش دولتی است.

### رویه‌های عادلانه

بنا به نتایج پژوهش حاضر، یکی از مؤلفه‌های سیستم جبران خدمت در راستای ارتقای سلامت اداری، وجود رویه‌های عادلانه است. رویه‌های موجود در نظام جبران خدمت کارکنان باید بدون تبعیض و در مورد همه به‌صورت یکسان اجرا شوند؛ چراکه اعمال تبعیض‌آمیز رویه‌های جبران خدمت موجب افزایش ادراک بی‌عدالتی میان کارکنان سازمان شده و پتانسیل بروز رفتارهای تلافی‌جویانه و مخرب اعم از تخلفات و فساد را افزایش می‌دهند. طبق یافته‌های پژوهش، تصمیمات مربوط به پرداخت حقوق و مزایا باید عینی و به‌دور از هرگونه ذهنیت‌گرایی باشد؛ چراکه بی‌عدالتی در پرداخت حقوق و مزایا موجب بروز رفتارهای تلافی‌جویانه توسط کارکنان خواهد شد. همچنین نتایج نشان داد که نظام جبران خدمت زمانی قادر به ارتقای سلامت اداری خواهد بود که نیازهای اولیه و معیشتی کارکنان را به‌صورت مطلوب تأمین کند و به لحاظ اقتصادی توجیه‌پذیر باشد؛ چراکه یکی از علل بروز رفتارهای ناسالم مانند رشوه‌گیری و اختلاس، ناکافی بودن حقوق و مزایای دریافتی توسط کارکنان و مدیران است. به نقل قول‌های زیر دقت کنید:

«... معیارها و شاخص‌های مزایا و پاداش‌ها در مورد همه باید یکسان اعمال بشه و اگر کسی به‌خاطر عملکرد خاصی پاداش می‌گیره، در مورد بقیه هم باید همون‌طور برخورد بشه و یا اینکه امکانات رفاهی به همه مدیران و کارمندا به‌طور مساوی و بر اساس یه استاندارد تعلق پیدا کنه...»

1. Brunetti and Weder
2. Doig and Riley
3. Sullivan
4. Ashour
5. Common practices

... پاداش و مزایا باید به چارچوب و ساختار مشخصی داشته باشد که برای همه مشخص باشد و طوری نباشد که تخصیص‌ها مبتنی بر نظر و سلیقه شخص باشد و به جاش باید ساختار و سیستم تصمیم بگیرد که به چه کسی و بر اساس چه چیزی مزایا تعلق می‌گیرد...

«...نباید انقدر رو تخصص و عملکرد افراد متمرکز شد که اخلاق و رفتار سالم کم‌رنگ بشه.. تخصص مهمه اما باید توجه داشت که اگر ما بخوایم سازمان سالمی داشته باشیم، تنها تخصص کافی نیست بلکه باید رفتارهای سالم هم وجود داشته باشن... بنابراین به همون اندازه که تخصص برای مدیران مهمه باید اخلاق هم برایشون مهم باشه... مثلاً تو ورزش میبینیم که یه تیمی یا بازیکنی باخته و حذف شده اما بهش کاپ اخلاق میدن... تو سازمان‌ها هم باید همین‌طور باشه...»

این نتایج با پژوهش‌های پیشین مطابقت دارد؛ اجماع نظر وسیعی میان پژوهشگران وجود دارد که حقوق و دستمزد پایین می‌تواند زمینه ایجاد فساد در سازمان‌ها را فراهم کند (محمود، ۲۰۰۵؛ وی، ۱۹۹۹)؛ چراکه افراد از رشوه و سوءاستفاده از امکانات و منابع دولتی برای منافع شخصی برای مقابله با مشکلات اقتصادی استفاده خواهند نمود و این حالت زمانی اتفاق می‌افتد که حقوق کارکنان از حداقل استانداردها پایین‌تر بوده و در مقابل حقوق پرداختی در بخش خصوصی پایین‌تر باشد. حقوق پایین در بخش دولتی همچنین موجب کاهش جذابیت بخش دولتی برای استخدام افراد ماهر و امین شده و آنها را به سمت بخش خصوصی سوق می‌دهد. کارکنانی که حقوق پایینی دریافت می‌کنند، زمان بیشتری از اوقات کاری خود را صرف فعالیت‌های رانتهی برای جبران دریافتی‌شان می‌کنند که این امر موجب کاهش بهره‌وری در بخش دولتی می‌شود (پوچارون و بریلانتس، ۲۰۱۳).

ارتباط سیستم جبران خدمت و فساد در مطالعات مختلف بررسی شده است؛ برای نمونه، مطالعات ون ریچگم<sup>۱</sup> و ودر (۱۹۹۷) و هاک و ساهای (۱۹۹۶) نشان‌دهنده رابطه آماری میان فساد و دستمزد هستند و برخی پژوهش‌های تجربی نیز ثابت کرده‌اند که نظام جبران خدمت مناسب توانسته است فساد را بین سال‌های ۱۸۷۰ تا ۱۹۷۰ در سوئد کاهش دهد (تانزی، ۱۹۹۸). مطالعه گول و ریچ (۱۹۸۹) نیز نشان می‌دهد که حقوق بالا در ایالات متحده توانسته میزان رشوه‌گیری در میان کارکنان دولت را کاهش دهد. همچنین، ریچگم و ودر (۲۰۰۱) در پژوهش فراملی خود به بررسی رابطه میان حقوق و دستمزد و فساد در بخش دولتی پرداختند که نتایج آن نشان داد بین میزان پرداختی به کارکنان و فساد، رابطه‌ای منفی وجود دارد. نتایج پژوهش‌های قوم‌نگاری و موردی متعددی نیز گویای این است که فساد زمانی اتفاق می‌افتد که میزان حقوق کارکنان از حداقل میزان لازم برای تأمین هزینه‌های زندگی پایین‌تر باشد، به‌خصوص وقتی که وضعیت بد و یا بحران‌های اقتصادی موجب کاهش حقوق کارکنان دولتی شود؛ چراکه در این‌گونه موارد، پایین‌تر بودن حقوق دریافتی از خط فقر، دلیلی برای توجیه رفتار مفسدانه کارکنان دولتی محسوب می‌شود (پولس، ۲۰۰۸).

کولیک، افالون و سالیماک (۲۰۰۸) معتقدند وقتی افراد احساس کنند که به‌طور غیرعادلانه از چیزی محروم شده‌اند، احساسات منفی از خود بروز می‌دهند که می‌تواند موجب بروز رفتارهای غیرقابل قبول اجتماعی یا شرایطی شود که به



فساد منجر خواهد شد. نظریه محرومیت نسبی عنوان می‌کند که وضعیت اجتماعی می‌تواند موجب بروز فساد شود؛ اما درخصوص اینکه چرا برخی افراد نسبت به بقیه بیشتر مستعد فساد هستند، توضیحی ارائه نمی‌کند. انگیزه‌های فساد در افراد متعدددند و به‌طور کلی می‌توان آنها را در دو دسته قرار داد: انگیزه‌های مبتنی بر نیاز و انگیزه‌های مبتنی بر طمع. فساد مبتنی بر نیاز زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان رده‌پایین برای رفع نیازهای اساسی خود از قبیل هزینه غذا و هزینه‌های مدرسه فرزندان، رشوه بگیرند و فساد مبتنی بر طمع در میان کارکنان رده‌بالا که حقوق بالاتری دریافت می‌کنند، رایج است که می‌توان آن را به نیاز سیری‌ناپذیر افراد به ثروت نسبت داد.

### پرداخت مبتنی بر عملکرد

نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن است که حقوق و مزایای کارکنان، زمانی به ارتقای سلامت اداری منجر خواهد شد که مبتنی بر عملکرد آنها باشد تا عادلانه محسوب شود. همچنین طبق نتایج، زمانی می‌توان رفتارها و عملکرد سالم را در کارکنان ایجاد کرد که نظام پرداخت با عملکرد رفتاری و حرفه‌ای آنان هم‌سو باشد. به نقل قول‌های زیر توجه کنید:

«... اگر شاخص‌ها و معیارهای دقیق تعیین بشه که میزان همسویی عملکرد افراد رو با اهداف و مأموریت سازمان به خوبی بسنجن، می‌شه از همون معیارها برای پاداش و مزایای کارکنان هم استفاده کرد و طبیعتاً با این روش عدالت برقرار می‌شه و پرداخت‌ها با عملکرد افراد متناسب می‌شه...»

«... بعضی واحدهای سازمان به لحاظ وظایف و اهدافی که بر عهده دارن، ممکنه بیشتر کار کنن یا اینکه کارشون کم ولی حساس باشه و استرس زا.. اما ما میبینیم که کارکنان دولت تو همه سازمان‌ها و واحدهای هم نام، حقوق مشابهی می‌گیرن که این اصلاً عادلانه نیس و اینجاس که زمینه فساد هم ایجاد می‌شه... مثلاً کارمندی رو در نظر بگیرید که هرروز با مؤدیان مالیاتی متعددی سروکار داره و تنش شغلی زیادی رو تحمل می‌کنه؛ در حالی که تو سازمان دیگه ممکنه در طول ماه یه کارمند با دوسه تا ارباب رجوع سروکار داشته باشه و حجم کاری که انجام می‌ده و استرسی که تحمل می‌کنه اصلاً با کارمند مالیاتی یکی نیس، ولی دوتاشونم تو یه رنج حقوق می‌گیرن که این ناعادلانه ست، لذا رشوه تو سازمان امور مالیاتی بیشتر ممکنه اتفاق بیافته تا سازمان‌های دیگه...»

«... از شایسته‌سالاری خیلی صحبت می‌شه و باید توجه داشته باشیم که همه فرایندهای منابع انسانی باید به سمت شایسته‌سالاری حرکت کنن، من جمله حقوق و دستمزد... اخلاق، عملکرد و هر اونچه که معیار شایسته‌سالاری هستش باید توسط سیستم حقوق و دستمزد شناسایی بشه و براش مبلغ ریالی در نظر گرفته بشه و به قول معروف با حلوا حلوا که دهن شیرین نمی‌شه!...»

این نتایج با پژوهش‌های پیشین مطابقت دارد؛ پژوهش‌های متعددی ثابت کرده‌اند که انگیزش کارکنان برای عملکرد بهتر را می‌توان از طریق انگیزاننده‌های مالی متناسب با عملکردشان ارتقا داد و این انگیزاننده‌ها برای تشویق آنان به حفظ عملکرد مطلوبشان لازم است (کسلر و پورسل، ۱۹۹۲؛ میلکوویچ و ویگور، ۱۹۹۱). به‌طور کلی، در صورتی که سیستم جبران خدمت کارکنان متناسب با عملکرد آنان نباشد، کارکنانی که عملکرد بهتری دارند احساس بی‌عدالتی بیشتری خواهند کرد که به اقدامات تلافی‌جویانه از سوی آنان و متعاقباً فساد منجر خواهد شد. نظریه‌پردازان عدالت

عنوان می‌کنند که افراد در مقابل روابط ناعادلانه، هم با عواطف منفی و هم با رفتارهای جبرانی پاسخ می‌دهند (گرینبرگ، ۱۹۸۷). باید توجه کرد که تفکرات و احساسات مرتبط به عدالت، مسری هستند و به سایر افراد و گروه‌ها نیز سرایت می‌کنند (دی گوی، ۲۰۰۰)؛ به‌گونه‌ای که با توجه به ادبیات حوزه شبکه‌های اجتماعی می‌توان استدلال نمود که ادراک بی‌عدالتی سازمانی توسط کارکنانی که عملکرد بهتری دارند اثرات مخربی بر سازمان دارد؛ چراکه این افراد در مرکز شبکه قرار دارند (پینتو، لینا و پیل، ۲۰۰۸). همچنین بر اساس نظریه محرومیت نسبی، افراد زمانی که در مقایسه نتایج و پیامدهای یکسان اجتماعی با دیگران، خود را شکست‌خورده ببینند، احساس محرومیت می‌کنند. این مقایسه‌های نامطلوب و بی‌عدالتی توزیعی ادراک شده تأثیر پیچیده‌ای بر رفتار افراد داشته و می‌تواند موجب انحراف اجتماعی آنان شود. برخی معتقدند این احساس محرومیت نسبی می‌تواند موجب بروز رفتارهای غیراخلاقی از جمله فساد در افراد شود.

### رویه‌های قانونی

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که یکی از مؤلفه‌های سیستم جبران خدمت در راستای ارتقای سلامت اداری، قانون‌مداری است. طبق نتایج، رعایت قوانین و مقررات از بروز فساد در سیستم جبران خدمت جلوگیری می‌کند و از سوی دیگر موجب تخصیص عادلانه حقوق و مزایا میان کارکنان می‌شود. همچنین، نتایج نشان داد که فرایندهای جبران خدمت همچون سایر فرایندهای منابع انسانی، به بهبود مستمر نیازمندند؛ چراکه ساختار پرداخت با توجه به ماهیت حساس و تأثیرگذار سیستم جبران خدمت، به‌روزرسانی و بهبود آن از ملزومات ایجاد روحیه، انگیزه و ادراک عدالت در میان کارکنان و مدیران در جهت ایجاد محیط اداری سالم است. به نقل قول‌های زیر دقت کنید:

«... سیستم حقوق و دستمزد مثل بقیه سیستم‌های منابع انسانی باید تابع قوانین و مقررات باشد و البته بایستی

قوانین و مقررات اون هم انقدر شفاف و واضح باشد که برداشت شخصی و سوءاستفاده اتفاق نیفته...»

«... پاداش و مزایایی که برای کارکنان در نظر گرفته می‌شود و ترکیب و ساختار اون‌ها باید دوره‌ای و در چارچوب

قانون باید بازنگری بشه و بهتره به بررسی و پایشی هم انجام بشه که ببینیم تو سازمان‌های دیگر کشورمون و

بقیه کشورهای دنیا، چه ساختاری برا پرداخت وجود داره که تو سازمان‌های دولتی هم با توجه به محدودیت‌های

خاص خودش یه ساختار انگیزاننده طراحی بشه...»

«... مزایا و پاداش و به‌طور کلی رفاه کارکنان باید در حداقل زمان و به ساده‌ترین شکل تحقق پیدا کنه... به‌عنوان

مثال وقتی قراره به کسی پاداشی داده بشه اعم از نقدی یا مثلاً مسافرت، نباید انقد طول بکشه که شیرینی پاداش

کم بشه... بعضی وقتا برا تخصیص پاداش و مزایا انقد زمان و کاغذبازی صرف می‌شه که جنبه انگیزاننده بودن

اون پاداش کمتر می‌شه...»

بانیفیلد (۱۹۷۵، ۵۹۳) معتقد است که از جمله راه‌کارهای جلوگیری از فساد در سازمان، عدم وجود ابهام در قوانین

است که قوانین جبران خدمت نیز از این قاعده مستثنی نیست. همان‌طور که پژوهشگران عنوان می‌کنند، قواعد و

مقرراتی که سبب طولانی شدن فرایند انجام کار در سازمان‌ها می‌شود، زمینه بروز فساد را فراهم می‌کند؛ به‌گونه‌ای که

این قوانین، هم تقاضا برای فساد و هم مشوق‌هایی را برای عرضه فساد ایجاد می‌کنند. به اعتقاد آشور (۲۰۰۴)، سلامت و فساد بر میزان تحقق استانداردهای قانونی و اخلاقی در سازمان‌ها دلالت دارد. خط‌مشی‌ها، مقررات، شرایط، اقدامات رایج، پاداش و تنبیه، هنجارهای رایج و فرهنگ سازمانی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رفتار اخلاقی یا فساد هستند. ارتقای سلامت یا رفتار اخلاقی و کاهش فساد یا رفتار غیراخلاقی، به شناسایی و اصلاح محیط سازمانی در بخش دولتی نیاز دارد که اصلاح قوانین و رویه‌های استخدامی از این جمله است. اجرای عدالت، مستلزم اتخاذ رویه‌های عادلانه است، یعنی صرف‌نظر از این که اساس و محتوای قانون باید عادلانه باشد، فراگردی که قرار است عدالت از آن منتج شود نیز باید عادلانه باشد، رعایت عدالت و انصاف در رویه اجرا باید فرصت مساوی برای همگان فراهم آورد. از این رو می‌توان گفت عدالت مستلزم صراحت قوانین است (حقیقی، احمدی و رامین‌مهر، ۱۳۸۸). اگر رویه‌های سازمانی از نظر افراد درست و منطقی نباشند و تصمیم‌گیری‌ها بر مبنای مشخص و اطلاعات درست در سازمان انجام نگیرد، در فرد احساس بی‌عدالتی رویه‌ای به وجود می‌آید که به رفتارهای انحرافی مانند فساد در فرد منجر می‌شود. این نوع عدالت نیز اگر در افراد کنترل و جبران نشود، با گذر زمان تقویت شده و گرایش به فساد با مرور زمان به نوعی عادت در افراد تبدیل می‌شود (تقی‌زاده و سلطانی فسق‌ندیس، ۱۳۹۶).

### رویه‌های شفاف

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که یکی از مؤلفه‌های سیستم جبران خدمت در راستای ارتقای سلامت اداری، شفافیت است. طبق نتایج پژوهش، مقررات، رویه‌ها و اقدامات نظام جبران خدمت کارکنان در راستای ارتقای سلامت اداری بایستی از شفافیت کافی برخوردار باشند؛ چراکه ابهام و عدم شفافیت در نظام جبران خدمت کارکنان موجب سوءاستفاده و فساد در محاسبه و تخصیص حقوق و مزایا شده و در نتیجه موجب گسترش رفتارهای تلافی‌جویانه و از جمله فساد می‌شود. همچنین، طبق یافته‌ها، اقداماتی که در نظام جبران خدمت انجام می‌شوند بایستی به صورت شفاف و دقیق اطلاع‌رسانی شود و همچنین، مقررات مربوطه نیز در اختیار همه کارکنان سازمان قرار گیرد؛ چراکه اطلاع‌رسانی رویه‌ها و مقررات از ملزومات نظام اداری سالم محسوب می‌شود. همچنین، واحد منابع انسانی باید در خصوص اقداماتی که در حوزه جبران خدمات انجام می‌دهد، احساس مسئولیت و پاسخ‌گویی کند؛ چراکه حقوق و مزایای کارکنان مستقیماً با ادراک عدالت آنان مرتبط بوده و در صورتی که جبران خدمات به درستی انجام نشود، عملکرد افراد تحت‌الشعاع قرار خواهد گرفت و رفتارهای مخرب نظیر کم‌کاری، تخلف، سوءاستفاده و فساد در سازمان شیوع خواهد یافت. به نقل قول‌های زیر توجه کنید:

«... بیشتر سوءاستفاده و فسادهایی که تو بحث حقوق و مزایا هست، به خاطر عدم شفافیتی هستش که تو مقررات و قوانین وجود داره و مشخصاً هرچی شفافیت بیشتر بشه، امکان سوءاستفاده هم کمتر می‌شه؛ اما متأسفانه افرادی که از این ابهام دارن بهره می‌برن، تمایلی به شفاف‌سازی ندارن...»

«... مقاومت زیادی رو این مسئله هست که ساختار حقوق و مزایا شفاف بشه، به عنوان مثال، ده سال پیش قرار شد که حقوق همه کارکنان دولت روی سامانه‌ای ثبت بشه؛ اما هنوزم این کار اجرایی نشده و دلایل و توجیحات متعددی آوردن برای اینکه این کار اتفاق نیفته؛ مثلاً یکی از مقامات دولتی گفتش که مگه حقوق کارکنان سایر سازمان‌ها مشخصه که حقوق کارکنان دولت مشخص بشه؟ چرا کارمندی دولت باید همیشه پیش قدم بشن تو شفاف‌سازی؟!...»

«... دستورالعمل‌هایی که برای مزایا و رفاه کارکنان در نظر گرفته شده باید کاملاً شفاف باشن... نمونه‌اش بحث اسکان تو هتل‌ها و مهمان‌سراهایی هستش که برای اقامت کارکنان و مدیران در نظر گرفته شده؛ اما همیشه اولویت با مدیران ارشد هستش که برن و معلوم نیس که چرا به کارکنان تعلق نمی‌گیره...»

«... اگه پاداشی به کسی تعلق می‌گیره باید معلوم بشه که دلیلش چی بوده و افراد چه معیارهایی رو باید رعایت کنن تا به اون‌ها مزایا و پاداش تعلق بگیره، نه اینکه صرف اینک فرضاً به مدیری از کسی خوشش اومده به اون مزایای خاصی تعلق بگیره...»

«... پنهان کاری تو بحث حقوق و مزایا باعث بدبینی کارکنان می‌شه و منشأ شایعات هم همین پنهان کاری‌هاست که منجر به این می‌شه که همه احساس بی‌عدالتی می‌کنن...»

این نتایج با نتایج پژوهش‌های پیشین هم‌خوانی دارد؛ بانفیلد (۱۹۷۵، ۵۹۳)، یکی از راه‌کارهای جلوگیری از فساد در سازمان‌ها را وجود قوانین و مقررات شفاف عنوان می‌کند که قوانین و مقررات سیستم جبران خدمت نیز از این قاعده مستثنی نیست. از نظر دویگ و رایلی (۱۹۹۸) نیز، فساد بیشتر در جوامعی رخ می‌دهد که اختیارات شایان توجهی برای مقامات و کارکنان دولتی و در عین حال، پاسخ‌گویی و شفافیت کمتری در امور حاکمیتی وجود دارد.

### رویه‌های مستند

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که فرایند محاسبه و پرداخت حقوق و مزایا مستلزم مستندات قوی است تا این اطمینان حاصل شود که فرایند مذکور مطابق با قوانین و به صورت عادلانه اجرا می‌شود. به نقل قول‌های زیر توجه کنید:

«... پاداش و مزایایی که غیرقانونی به افراد تعلق می‌گیره نه تو فیش حقوقی اونا میاد و نه جایی به‌طور مشخص به اونا اشاره می‌شه، لذا واحد حقوق و دستمرد بایستی ملزم به ارائه مستندات مربوط به حقوق و مزایا باشه و در این باره احساس مسئولیت کنه و پاسخ‌گو باشه...»

«... هر اونچه که حقوق و مزایا و پاداش مربوط می‌شه، باید مکتوب باشه؛ از معیار و شاخص‌ها گرفته تا دستوراتی که در این موارد صادر می‌شه؛ اما متأسفانه در مورد مزایایی که خصوصاً به مدیران رده بالا تخصیص داده شده، مستندات یا وجود نداره یا اینکه به سختی می‌شه به اونها دسترسی پیدا کرد...»

«... مکاتبات و فرایندهای الکترونیکی خیلی می‌تونه به بحث شفافسازی حقوق و پاداش‌ها کمک کنه و بنظر باید همه فرایند جبران خدمت شامل ورود و خروج و مرخصی همه و محاسبه حقوق و پاداش و پرداخت‌ها تو بستر الکترونیکی انجام بشه تا قابل پیگیری و شفاف باشه...»

این نتیجه با نتایج پژوهش دیون<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) هم‌خوانی دارد؛ دیون در تعریف خود از فساد رویه‌ای، آن را فساد تعریف می‌کند که از عدم وجود رویه‌ها یا مقررات شفاف در خصوص رفتارهای اخلاقی در سازمان نشئت می‌گیرد و معتقد است که این نوع فساد زمانی رخ می‌دهد که برخی رویه‌ها وجود دارند؛ اما افراد به‌خاطر منافع شخصی آنها را زیر پا می‌گذارند.

### پرداخت انگیزاننده

نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که یکی از مؤلفه‌های سیستم جبران خدمت در راستای ارتقای سلامت اداری، انگیزاننده بودن آن است. طبق نتایج، برای جبران خدمات کارکنان بایستی از بسته‌های ترکیبی و متنوع پاداش و مزایا بهره گرفت؛ چراکه نیازهای افراد متنوع بوده و انگیزاننده بودن مزایا و پاداش مستلزم پاسخ متناسب به نیازها و خواسته‌های مختلف آنان است. همچنین بنا به نتایج پژوهش، نظام جبران خدمت در صورتی قادر به تحقق و ارتقای سلامت اداری است که رفتارها و عملکرد هم‌سو با سلامت اداری را تشویق و تقویت کند؛ چرا که عدم تشویق و جبران عملکردها و رفتارهای مذکور موجب خاموشی آنها و بی‌انگیزگی کارکنان و مدیران تلاشگر خواهد شد. به نقل قول‌های زیر توجه کنید:

«... کارمندی داشتم که خیلی خوش اخلاق بود و یکی دوبار ارباب رجوع پیش من اومدن و از اخلاق خویش تعریف کردن... خب چون خودمم شناخت ازش داشتم، تصمیم بر این شد که یه هدیه براش در نظر گرفته بشه و یه تشویق درج در پرونده... این تشویق‌ها قطعاً جو اخلاقی خوبی تو سازمان ایجاد می‌کنن...»

«... اگر بخوایم شاخص‌های سلامت اداری رو در سازمان نهادینه کنیم باید همه سیستم‌های منابع انسانی رو در این قضیه دخیل کرد و حقوق و مزایای کارکنان و مدیران رو هم با این شاخص‌ها گره زد... مثلاً اینکه کارکنانی که رفتارهای اخلاقی بیشتر و بهتری از خودشون نشون میدن رو بیایم تشویق کنیم... شاید مبلغش هم نتونه زیاد باشه، ولی همین که نشون می‌دیم رفتار خوب مورد توجه مدیران هستش و برای اون ارزش قائل هستن خودش خیلی می‌تونه تو تغییر و بهتر شدن رفتار بقیه تأثیر بگذاره...»

«... اونقدری که تورم و گرونی بیشتر می‌شه، حقوق‌ها افزایش پیدا نمی‌کنن و این قضیه فشار زیادی به کارکنان دولت وارد می‌کنه که انگیزه کار رو کمتر می‌کنه و بعضیا به‌خاطر همین فشار اقتصادی که به فساد و رشوه گرایش پیدا می‌کنن...»

پژوهش‌های متعددی ثابت کرده‌اند که انگیزش کارکنان برای عملکرد بهتر را می‌توان از طریق انگیزاننده‌های

مالی متناسب با عملکردشان ارتقا داد و این انگیزاننده‌ها برای تشویق آنان به حفظ عملکرد مطلوبشان لازم است (کسلر و پورسل، ۱۹۹۲؛ میکوویچ و ویگور، ۱۹۹۱). در رابطه با ارائه پاداش به کارکنان صادق و کارکنانی که فساد خود را گزارش می‌کنند، میان پژوهشگران اختلاف نظر وجود دارد. از دیدگاه اقتصادی حداقل دو راه برای حل این مسئله وجود دارد: راه‌حل اول این است که بایستی میان کارکنانی که فساد خود را گزارش می‌کنند و کارکنانی که آن را مخفی می‌کنند؛ اما فسادشان از طریق سیستم‌های کنترلی فاش می‌شود، از لحاظ اعمال تنبیه، تمایز قائل شد. کارکنانی که فساد خود را گزارش نمی‌کنند، به دلیل عدم صداقت، فاقد صلاحیت لازم برای شغل فعلی را ندارند و مستحق اخراج و تعلیق از پستشان هستند؛ اما کسانی را که به خطای خود اعتراف می‌کنند، می‌توان در شغل فعلی حفظ نموده و جریمه‌هایی را برایشان وضع کرد یا آنها را تبعید و کنترل‌های بیشتری بر کارشان اعمال نمود (سورید و رز آکرمن، ۲۰۱۷). برخی از کشورها در سال‌های اخیر سعی در کاهش فساد کارکنان دولتی از طریق افزایش حقوق آنها نموده‌اند و همچنین برای جذب و نگهداری کارکنان توانمند، بهره‌ور و صادق، به ایجاد تفاوت‌های پرداختی میان کارکنان اقدام نموده‌اند. با این حال، حقوق بالاتر لزوماً حرص و طمع کارکنان را فرو نمی‌نشاند، به این صورت که ممکن است تعداد دفعات ارتکاب فساد کاهش یابد؛ اما مبلغ آن کاهش نمی‌یابد (تانزی، ۱۹۹۸).

پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت منابع انسانی از طریق جبران خدمات کارکنان، نقش مؤثری در توسعه، تحول و ارتقای سلامت نظام اداری ایفا می‌کند. بر اساس بررسی ادبیات موضوع، پژوهش‌هایی که راه‌کارهای ارتقای سلامت اداری در سازمان‌ها را بررسی کرده‌اند، تنها به بررسی کلی نظام جبران خدمات کارکنان در ارتقای سلامت و کاهش فساد متمرکز بوده‌اند و اغلب آنها، به صورت جداگانه و موردی، نقش نظام جبران خدمات کارکنان را بررسی کرده‌اند و مدلی که به طور جامع و فراگیر، به شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های نظام جبران خدمات در ارتقای سلامت اداری پرداخته باشد، وجود ندارد. از این رو، پژوهشگران در پژوهش حاضر، برای اولین بار به طراحی مدلی جامع از نظام جبران خدمات کارکنان بخش دولتی پرداختند تا زمینه ارتقای سلامت نظام اداری فراهم شود.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی به مدیران سازمان‌های دولتی و به‌ویژه، متخصصان منابع انسانی به شرح

زیر ارائه می‌شود:

- پیشنهاد می‌شود که شفاف‌سازی مقررات، رویه‌ها و اقدام‌های نظام جبران خدمت کارکنان، در اولویت اقدام‌های منابع انسانی در سازمان‌های دولتی قرار گیرد؛ چراکه ابهام و عدم شفافیت در نظام جبران خدمت کارکنان، موجب سوءاستفاده و فساد در محاسبه و تخصیص حقوق و مزایا شده و در نتیجه موجب گسترش رفتارهای تلافی‌جویانه و از جمله فساد می‌شود.
- طبق یافته‌ها، اقداماتی که در نظام جبران خدمت انجام می‌شوند، بایستی به صورت شفاف و دقیق اطلاع‌رسانی شود، همچنین مقررات مربوطه نیز در اختیار همه کارکنان سازمان قرار گیرد؛ چراکه اطلاع‌رسانی رویه‌ها و مقررات از ملزومات نظام اداری سالم محسوب می‌شود.
- پیشنهاد می‌شود که فرایند محاسبه و پرداخت حقوق و مزایا از مستندات شفاف برخوردار باشد تا این اطمینان

حاصل شود که فرایند مذکور مطابق با قوانین و عادلانه اجرا می‌شود؛ چراکه حقوق و مزایای کارکنان مستقیماً با ادراک عدالت آنان مرتبط بوده و در صورتی که جبران خدمات به‌درستی انجام نشود، عملکرد افراد تحت‌الشعاع قرار خواهد گرفت و رفتارهای مخرب نظیر کم‌کاری، تخلف، سوءاستفاده و فساد در سازمان شیوع خواهد یافت.

- رویه‌های موجود در نظام جبران خدمت کارکنان باید بدون تبعیض و برای همه یکسان اجرا شوند؛ چراکه اعمال تبعیض‌آمیز رویه‌های جبران خدمت موجب افزایش ادراک بی‌عدالتی میان کارکنان سازمان شده و پتانسیل بروز رفتارهای تلافی‌جویانه و مخرب اعم از تخلفات و فساد را افزایش می‌دهند.
- پیشنهاد می‌شود که نظام جبران خدمت در راستای ارتقای سلامت اداری، تأمین نیازهای اولیه و معیشتی کارکنان را در اولویت سیاست‌های خود قرار دهد؛ به‌گونه‌ای که جبران خدمات از لحاظ اقتصادی توجیه‌پذیر باشد؛ چراکه یکی از علل بروز رفتارهای ناسالم مانند رشوه‌گیری و اختلاس، ناکافی بودن حقوق و مزایای دریافتی توسط کارکنان و مدیران است.
- فرایندهای جبران خدمت، همچون سایر فرایندهای منابع انسانی به بهبود مستمر نیاز دارد؛ چراکه ساختار پرداخت با توجه به ماهیت حساس و تأثیرگذار سیستم جبران خدمت، به‌روزرسانی احتیاج دارد و بهبود آن از ملزومات ایجاد روحیه، انگیزه و ادراک عدالت در میان کارکنان و مدیران در جهت ایجاد محیط اداری سالم است.
- برای جبران خدمات کارکنان بایستی از بسته‌های ترکیبی و متنوع پاداش و مزایا بهره گرفت؛ چراکه نیازهای افراد متنوع بوده و انگیزاننده بودن مزایا و پاداش مستلزم پاسخ متناسب به نیازها و خواسته‌های مختلف آنان است.
- نظام جبران خدمت در صورتی قادر به تحقق و ارتقای سلامت اداری است که رفتارها و عملکرد هم‌سو با سلامت اداری را تشویق و تقویت کند؛ چرا که عدم تشویق و جبران عملکردها و رفتارهای مذکور موجب خاموشی و بی‌انگیزگی کارکنان و مدیران تلاشگر خواهد شد.
- عدم تمرکز در تخصیص مزایا و پاداش امری ضروری در راستای تخصیص عادلانه پاداش و مزایا به کارکنان بخش دولتی و در نتیجه، جاری‌سازی عدالت و بهبود روحیه کارکنان در راستای ایجاد نظام اداری سالم است.
- به لحاظ حساسیت سیستم حقوق و دستمزد در مدیریت منابع انسانی، باید در جهت پرداخت عادلانه و قانونی حقوق و مزایای کارکنان، کنترل‌های دقیقی صورت پذیرد؛ به‌گونه‌ای که هر اقدامی که در جهت خلاف عملکرد صحیح سیستم شناسایی می‌شود، بایستی قبل از وقوع شناسایی و اصلاح و حذف شود.

در پایان لازم است به محدودیت‌های پژوهش حاضر نیز اشاره شود:

- با توجه به اینکه گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر با استفاده از مصاحبه بود، لذا محدودیت‌های روش

- مصاحبه، از جمله احتمال سوگیری توسط مصاحبه‌کننده و مصاحبه‌شونده در ارائه و ثبت داده‌ها و در نتیجه، سوگیری داده‌ها و یافته‌ها وجود دارد.
- پیشایندهای ارتقای سلامت اداری و نیز پیشگیری از فساد اداری در سازمان‌ها، گسترده و چندبعدی هستند و با توجه به اینکه در تحقیق حاضر نظام جبران خدمات کارکنان بررسی شده است، متغیرها و عوامل دیگر و تأثیر آنها بر سلامت و فساد اداری بررسی نشده است.
  - با توجه به استفاده از روش مصاحبه، یافته‌ها به دیدگاه‌ها و تجربه‌های افراد انگشت‌شماری محدود بود، لذا تعمیم‌پذیری نتایج حاصل را با محدودیت‌هایی مواجه کرد.
  - با توجه به استفاده از روش مصاحبه در تحقیق حاضر، پژوهشگر باید تا رسیدن به نقطه اشباع به گردآوری داده ادامه دهد و منظور از نقطه اشباع، زمانی است که گردآوری داده‌های بیشتر اطلاع جدیدی به همراه ندارد و نوعی تکرار موارد قبلی است، در حالی که دیدگاه پژوهشگر به موضوع پژوهش و چگونگی برداشت او از داده‌های گردآوری شده، در سرعت رسیدن به این نقطه مؤثر است.
  - به لحاظ گستردگی بازیگران و مسئله پژوهش، امکان بررسی مسئله از دیدگاه همه بازیگران مسئله مقدور نبود.

## منابع

- آذر، عادل؛ تیزرو، علی؛ مقبل باعرض، عباس؛ انواری رستمی، علی اصغر (۱۳۸۷). طراحی مدل چابکی زنجیره تأمین، رویکرد مدل سازی تفسیری - ساختاری. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۴(۴)، ۱-۲۵.
- امیرپناهی، امیر (۱۳۹۳). *سلامت و فساد اداری*. قم، کنگره بین‌المللی فرهنگ و اندیشه دینی.
- امیری، مجتبی؛ نرگسیان، عباس؛ بحری رودپشتی، الناز (۱۳۹۴). سنجش سلامت و فساد اداری در شهرداری تهران. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۴(۴)، ۶۵-۹۶.
- تقی‌زاده، هوشنگ؛ سلطانی فسقندیس، غلامرضا (۱۳۹۶). بررسی نقش احساس عدالت سازمانی در گرایش افراد به فساد در سازمان. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۵ (۳)، ۵۲۹ - ۵۵۰.
- حقیقی، محمدعلی؛ احمدی، ایمان؛ رامین‌مهر، حمید (۱۳۸۸). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۷(۲۰)، ۷۹ - ۱۰۱.
- ربیعی، علی؛ بیگدلی، مینو (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی فرهنگی در ارتقای سلامت اداری سازمان‌های دولتی و غیردولتی. *دوفصلنامه علمی - پژوهشی دین و ارتباطات*، ۳۹، ۱۸۷ - ۲۰۵.
- زرندی، سعید؛ معدنی، جواد (۱۳۹۵). طراحی و تبیین مدل مطلوب فرهنگ سازمانی اسلامی برای مقابله با فساد اداری در سازمان‌ها. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۵ (۲)، ۸۵ - ۱۱۷.
- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۰). *برنامه مبارزه با فساد و ارتقای سلامت در نظام اداری (حکومت) (چاپ اول)*، تهران، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، نشر زحل.



سکاران، اوما (۱۳۹۰). *روش‌های تحقیق در مدیریت* (محمد صائبی و محمود شیرازی، مترجمان). تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

سیدجوادین، سیدرضا؛ حسنقلی پور، طهمورث؛ آسترکی، سامان (۱۳۹۵). بررسی تأثیر شادی بر سلامت اداری با اثر میانجی کیفیت‌زندگی کاری کارکنان. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۵ (۲)، ۱-۲۴.

طبری، مجتبی؛ محمدی، حامد (۱۳۸۷). موانع توسعه نظام اداری در کشورهای در حال توسعه. *اطلاعات سیاسی - اقتصادی*، ۲۴۷ و ۲۴۸، ۲۶۱-۲۵۲.

قادری، مهدی (۱۳۸۸). فساد اداری در ایران، تحلیلی جامعه‌شناختی. *مجله معرفت*، ۱۳۸، ۱۰۵-۱۱۸.

معاونت اجتماعی و اطلاع‌رسانی قوه قضائیه (۱۳۸۰). *علل بروز مفاسد اقتصادی و راه‌کارهای مبارزه با آن*، تهران، انتشارات قوه قضائیه.

## References

- Abbink, K. (2002). *Fair Salaries and the Moral Costs of Corruption*. Available in: <https://www.nottingham.ac.uk/cedex/documents/papers/2002-05.pdf>
- Abbink, K. (2006). *14 Laboratory experiments on corruption*. International handbook on the economics of corruption, 418.
- Amiri, M., Nargesian, A., Bahri Roudposhti, E. (2016). Evaluation of administrative integrity and corruption in municipality of Tehran. *Studies of organizational behavior*, 4 (4), 65-96. (in Persian)
- Amirpanahi, A. (2015). Administrative integrity and corruption. Ghom, international congress of religion culture and thinking. (in Persian)
- Antonakas, N.P., Giokas, A.E., & Konstantopoulos, N. (2013). Corruption in Tax Administration: Interviews with Experts. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 581-589.
- Ashforth, B.E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in organizational behavior*, 25, 1-52.
- Ashour, A. S. (2004). Integrity, transparency and accountability in public sector human resources management. *Alexandria University, Egypt*.
- Azar, A., Tizro, A., Moghbel Baarz, A., Anvari Rostami, A.A. (2007). Modeling the Agility of Supply Chain Using Interpretive Structural Modeling Approach. *Journal of management research in Iran*, 14 (4), 1-25. (in Persian)
- Banfield, E. C. (1975). Corruption as a feature of governmental organization. *Journal of Law and Economics*, 18, 587- 605.
- Benner, H., & de Haan, I. (2008). SAINT: A tool to assess the integrity of public sector organizations. *International Journal of Government Auditing*, 35(2), 16.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.

- Brown, J. M., & Schmidt, N. A. (2009). Sharing the insights with others. *Evidence-based practice for nurses: Appraisal and application of research*, 399-417.
- 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.
- Crosby, F., & Gonzalez-Intal, A. M. (1984). Relative deprivation and equity theories. In *The sense of injustice* (pp. 141-166). Springer, Boston, MA.
- Degoey, P. (2000). Contagious justice: Exploring the social construction of justice in organizations. *Research in organizational behavior*, 22, 51-102.
- Deloitte. (2008). *Taking the Reins: HR's opportunity to play a leadership role in governance, risk management and compliance*. Midtown: Manhattan: Deloitte Consulting.
- Dickel, P., & Graeff, P. (2018). Entrepreneurs' propensity for corruption: A vignette-based factorial survey. *Journal of Business Research*, 89, 77-86.
- Dion, M. (2010). Corruption and ethical relativism: what is at stake? *Journal of Financial Crime*, 17(2), 240-250.
- Doig, A., & Riley, S. (1998). Corruption and anti-corruption strategies: Issues and case studies from developing countries. *Corruption and integrity improvement initiatives in developing countries*, 45, 62.
- Ghaderi, Mehdi (2010). Administrative corruption in Iran; a sociological analysis. *Journal of Maarefat*, 138, 105-118. (in Persian)
- Goel, R. K., & Rich, D. P. (1989). On the economic incentives for taking bribes. *Public choice*, 61(3), 269-275.
- 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.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Haghighi, M.A., Ahmadi, I., Ramin Mehr, H. (2010). Investigating effect of organizational justice on employee performance. *Journal of organizational culture*, 7 (20), 79- 101. (in Persian)
- Haque, N. U., & Sahay, R. (1996). Do government wage cuts close budget deficits? Costs of corruption. *Staff Papers*, 43(4), 754-778.
- Islam, K. A., Wangdi, T., Thinlay, D., Tharchen, S., Sambath, S. A. R., Heng, T. O. N. G. & Nan, W. A. N. G. ADB/OECD Anti-Corruption Initiative for Asia and the Pacific. DOI: <https://doi.org/10.1787/20743440>
- Jacobs, G., Belschak, F.D., & Den Hartog, D.N. (2014). (Un) ethical behavior and performance appraisal: the role of affect, support, and organizational justice. *Journal of business ethics*, 121(1), 63-76.

- Kessler, I., & Purcell, J. (1992). Performance related pay: objectives and application. *Human Resource Management Journal*, 2(3), 16-33.
- Khan, M., Andreoni, A., & Roy, P. (2016). *Anti-Corruption in Adverse Contexts: A Strategic Approach*. Available in: <https://core.ac.uk/download/pdf/74210261.pdf>
- Kvale, S. (1996). *An introduction to qualitative research*. Softcover publisher: sage publications.
- Kwon, I. (2014). Motivation, discretion, and corruption. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(3), 765-794.
- Lincoln, Y. G., & Guba, E. (1985). E. 1985. Naturalistic Inquiry. *London, Sage Publications. Contextualization: Evidence from Distributed Teams.* *Information Systems Research*, 16(1), 9-27.
- Macnee, C. L., & McCabe, S. (2008). *Understanding nursing research: Using research in evidence-based practice*. Lippincott Williams & Wilkins.
- Mahmood, M. (2005). *Corruption in civil administration: Causes and cures*. Humanomics.
- McCourt, W. (2000). *Public appointments: From patronage to merit*. Institute for Development Policy and Management, University of Manchester.
- Milkovich, G. T., & Wigdor, A. K. (1991). *Pay for performance: Evaluating performance appraisal and merit pay*. National Academy Press.
- Misangyi, V. F., Weaver, G. R., & Elms, H. (2008). Ending corruption: The interplay among institutional logics, resources, and institutional entrepreneurs. *Academy of Management Review*, 33(3), 750-770.
- Olken, B. A. (2007). Monitoring corruption: evidence from a field experiment in Indonesia. *Journal of political Economy*, 115(2), 200-249.
- Pinto, J., Leana, C. R., & Pil, F. K. (2008). Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? Two types of organization-level corruption. *Academy of Management Review*, 33(3), 685-709.
- Plan and Management Organization (2002). *Fighting corruption and development of administrative integrity plan (government)*. Tehran: Plan and management organization press, Zohal press, second edition. (in Persian)
- Polese, A. (2008). 'If I Receive it, It is a Gift; if I Demand it, Then it is a Bribe': on the Local Meaning of Economic Transactions in Post-soviet Ukraine. *Anthropology in Action*, 15(3), 47-60.
- Poocharoen, O. O., & Brillantes, A. (2013). Meritocracy in Asia Pacific: Status, issues, and challenges. *Review of Public Personnel Administration*, 33(2), 140-163.
- Rabeei, A., Bigdeli, M. (2010). Boosting Administrative Integrity of State and Public Organizations; A Cultural Pathology. *Journal of Religion and communication*, 39, 187-205. (in Persian)

- Rijkeghem, C. V., & Weder, B. (2001). Bureaucratic corruption and the rate of temptation: Do wages in the civil service affect corruption, and by how much. *Journal of Development Economics*, 65(2), 307-331.
- Sekaran, U. (2011). *Research methods in management* (trans. by Mohammad Saebi and Mahmoud Shirazi). Tehran: institute of public administration education. (in Persian)
- Seyyed Javadein, S.R., Hasangholipour, T., Astaraki, S. (2017). Investigating effect of happiness on administrative integrity including mediaton effect of employees' quality of work life. *Organizational behavior studies*, 5 (2), 1-24. (in Persian)
- Shah, A. (Ed.). (2007). *Performance accountability and combating corruption*. World Bank Publications.
- Social and information assistance of judicature (2012). *Causes of economical corruption and ways of fighting it*. Tehran: judicature press. (in Persian)
- Soreide, T., & Rose-Ackerman, S. (2018). 7. Corruption in state administration. *Research Handbook on Corporate Crime and Financial Misdealing*, 195.
- Sullivan, J. D. (2009). *The moral compass of companies: Business ethics and corporate governance as anti-corruption tools*. Global Corporate Governance Forum.
- Tabari, M., Mohammadi, H. (2009). Obstacles of administrative development in developing coutries. *Economical- political information*, 247-248, 252-261. (in Persian)
- Taghizadeh, H., Soltani Fesghendis, Gh.R. (2018). Investigating the role of perceived organizational justice in people intention to corruption in organization. *Journal of organizational culture*, 15 (3), 529- 550. (in Persian)
- Tanzi, M. V. (1994). *Corruption, governmental activities, and markets*, (No. 94-99). International Monetary Fund.
- Trevino, L. K., & Youngblood, S. A. (1990). Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied psychology*, 75(4), 378.
- Van Rijkeghem, C., & Weder, B. (1997). *Corruption and the rate of temptation: do low wages in the civil service cause corruption?*
- Vinayan, J. (2015). Vulnerability of HR Systems and Practices to Corruption: A Review and Research Agenda. *Editorial Team*, 7(1), 25.
- Wei, S. J. (1999). *Corruption in economic development: Beneficial grease, minor annoyance, or major obstacle?* Policy Research Working Paper Series 2048, The World Bank.
- Wraith, R., & Simpkins, E. (1963). *Corruption in developing countries*. Routledge.
- Wu, M. (2014). *Governing Civil Service Pay in China. Denmark, Copenhagen: Nordic Institute of Asian Studies*.
- Zarandi, S., Maadani, J. (2017). Designing a model of Islamic organizational culture against administrative corruption in organizations. *Organizational behavior studies*, 5 (2), 85-117. (in Persian)