

طراحی الگوی سیستم آموزش و توسعه منابع انسانی الکترونیک در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری

پرستو اژدری^۱، قنبر امیرنژاد^{۲*}، محمد رضا مردانی^۳، فواد مکوندی^۴، محمد همتی^۵

چکیده

لازمه رشد و توسعه پایدار، داشتن سازمان‌های سالم و پویا، متشکل از نیروی انسانی خلاق، سازنده و متعهد است که موجبات رشد و شکوفایی جامعه را فراهم می‌آورند. نظام آموزش و توسعه الکترونیک از طریق ارتقا اثربخش دانش، مهارت و رفتارهای اخلاقی نقش مهمی در سلامت نظام اداری دارد. هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی آموزش و توسعه الکترونیک در راستای ارتقا سلامت نظام اداری در شرکت ملی نفت ایران است. این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی انجام شده و از روش تحلیل تم برای تحلیل داده‌ها استفاده کرده است. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۵ نفر از خبرگان شرکت ملی نفت ایران بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. برای شناسایی شاخص‌ها و طراحی مدل پژوهش از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و کدگذاری با نرم‌افزار مکس کیودا استفاده شد. اندازه‌گیری پایایی به روش پایایی هولستی و روایی از طریق چهار معیار اعتبارپذیری، تعمیم‌پذیری، اطمینان‌پذیری، و تاییدپذیری انجام گرفت و تأیید شد. الگوی نهایی نظام آموزش و توسعه منابع انسانی الکترونیک در راستای ارتقای سلامت نظام اداری در قالب ۶ تم اصلی، ۱۳ تم فرعی و ۳۳ مفهوم استخراج شد. یافته‌ها نشان داد سیستم آموزش و توسعه الکترونیک در صورتی منجر به ارتقا سلامت نظام اداری می‌شود که شامل ۶ معیار اصلی: سیستم الکترونیک همه‌جانبه و یکپارچه، شایستگی، شفافیت، حمایت مدیریت، عدالت‌محوری و ارتباطات باشد. نتایج تحقیق نشان داد سیستم آموزش و توسعه الکترونیک با تأکید بر اصل شایسته‌سالاری و عدالت‌محوری، تدوین رویه‌ها و مقررات شفاف، حمایت مدیریت در پاسخگویی و مشارکت منجر به ارتقا سلامت نظام اداری خواهد شد.

واژگان کلیدی: آموزش و توسعه الکترونیک، سلامت نظام اداری، تحلیل تم، شرکت ملی نفت ایران

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

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران g.amirnejad@srbiau.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه جامع امام حسین، تهران، ایران

۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران

۵. دانشیار، گروه مدیریت، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران

مقدمه

سلامت اداری بزرگ‌ترین نماد و مظهر نظام‌های اداری کارآمد در تحقق منافع فردی، سازمانی و ملی است؛ به گونه‌ای که کم‌تر از آن، مراتب فساد و بیش از آن، مراتب سلامت را به همراه دارد. فساد یکی از نیروهای بازدارنده در جهت تأمین سلامت اداری (به معنای نقض رفتار اخلاقی، قانونی یا مقررات اداری) است (نوربخش و همکاران، ۱۳۹۳). سلامت و فساد در طول تاریخ به عنوان مفاهیم و واقعیت‌های اخلاقی عمیقاً مرتبط بوده اند (دوبل^۱، ۲۰۱۶). فساد اداری امری اجتناب‌ناپذیر در همه‌ی سازمان‌ها به ویژه در جوامع در حال توسعه است که در نتیجه‌ی آن سلامت سازمانی را به خطر انداخته (محبی و همکاران، ۱۳۹۸) و موجب بی‌کفایتی و از بین رفتن اعتماد مردم نسبت به دستگاه‌های دولتی و غیردولتی می‌شود (آرامی و همکاران، ۱۴۰۰). فساد اداری نه به زمان خاصی تعلق دارد و نه مربوط به جامعه خاصی می‌شود (امباکو^۲، ۲۰۰۸)، ولی درجه آن در کشورها و جوامع گوناگون متفاوت بوده (شولز و هاروتیونیان^۳، ۲۰۱۵)، رشد و توسعه اقتصاد را کُند می‌کند (ژانگ و همکاران^۴، ۲۰۲۳) و با هدایت نادرست استعدادها و منابع انسانی به سمت فعالیت‌های رانتی، زمینه رکود در همه ابعاد را فراهم می‌آورد (ریجکگهام و دی مارو^۵، ۱۹۹۷). که تأثیرات مخرب آن به مراتب بررسی و تأیید شده است (گانس مورس و همکاران^۶، ۲۰۱۸). سلامت نظام اداری نتیجه‌ی ترکیب متنوعی از عوامل، اقدامات و ابزارهای مختلف همچون، رهبری اخلاقی، رویه‌های شفاف، بکارگیری افراد مورد اعتماد، غربالگری قبل از استخدام، آموزش و خط‌مشی‌های سلامت است. مدیران منابع انسانی در بررسی، شناسایی و تدوین خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌های سلامت نقش عمده‌ای دارند (هوکسترا^۷، ۲۰۲۳) لازمه‌ی داشتن سازمان‌های سالم و پویا، برخورداری از نیروی انسانی خلاق و متعهد است که از روحیه و عملکرد بالایی برخوردار بوده، سازمان را در دستیابی به اهداف توانمند ساخته و موجبات رشد و شکوفایی جامعه را فراهم می‌آورند (ریبعی و بیگدلی، ۱۳۹۰). لذا برای تحقق سلامت نظام اداری باید کارکنان دارای مهارت، دانش کافی و باورهای مناسب بوده، به گونه‌ای که قادر به تصمیم‌گیری مناسب و اثربخش باشند. در غیراینصورت افراد نالایق اداره امور را بدست گرفته و سلامت نظام اداری به خطر خواهد افتاد (مصطفی پور و همکاران، ۱۴۰۰). آموزش ابزاری برای توسعه رفتارهای اخلاقی و کاهش فساد در سازمان‌ها است (اسنلمن^۸، ۲۰۱۵)؛ همچنین، لازمه‌ی یادگیری مداوم با هدف آماده‌سازی افراد برای انطباق با شرایط حاکم بر عصر حاضر و فناوری‌های پیشرفته از طریق ارتقای دانش و مهارت‌های حرفه‌ای است (ایلدیزلار و کاراگی^۹، ۲۰۱۰) و از طریق مجموعه‌ای از فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده در جهت توسعه مهارت، دانش و تجربه افراد از طریق تغییر نگرش آن‌ها حرکت می‌کند (الکابلوت و کارداک^{۱۰}، ۲۰۱۱). آموزش و توسعه عبارت است از هرگونه عمل خاص دانش و کار عملی با استفاده از روش معین و رویه استاندارد با هدف کسب مهارت و دانش در هر زمینه یا کار (حسن و همکاران^{۱۱}، ۲۰۲۰). توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، آموزش الکترونیکی را به یکی از وظایف حیاتی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی تبدیل کرده است. اتکا به این نوع آموزش، توسعه مهارت‌های فعلی، افزایش کیفیت عملکرد در محیط کار و بهره‌وری را به همراه دارد (فاروک^{۱۲}، ۲۰۲۲). در فرآیند توسعه منابع انسانی همواره باید از ظرفیت‌های جدید انسانی آگاه بود و توسعه قابلیت‌ها و کیفیت‌های انسانی را به صورت یک

¹ Dobel

² Mbaku

³ Schultz & Harutyunyan

⁴ Zhang et al

⁵ Rijckeghem & di Mauro

⁶ Gans-Morse et al

⁷ Hoekstra

⁸ Snellman

⁹ Yildizlar & Kargi

¹⁰ Alkbolot & Kardak

¹¹ Hassan et al

¹² Farouk

فرآیند دائمی انجام داد؛ تحقق این امر در گرو برخورداری از فناوری اطلاعات به منظور تولید، پردازش، توزیع و مدیریت این ظرفیت‌ها و قابلیت‌هاست (رجب پور، ۱۳۹۷). آموزش و توسعه الکترونیک که از جمله وظایف کلیدی منابع انسانی و بخشی جدایی‌ناپذیر از فعالیت‌های توسعه منابع انسانی است، نقش مهمی در رشد کلی سازمان ایفا می‌کند. خطمشی آموزش و توسعه درصدد افزایش مجموعه مهارت‌ها و شایستگی افراد، توسعه توانایی فرد در مواجهه با چالش‌های آینده، و کمک به ارتقا شغلی افراد و تقویت جو سازمانی برای افزایش روحیه تیمی و پویایی متوازن گروه می‌باشد (ایتیا و همکاران^۱، ۲۰۲۰). هو و همکاران^۲ (۲۰۱۵) نشان دادند زمانی که کارکنان بین سیستم‌های جدید و قدیم در آموزش حق انتخاب داشته باشند، آن‌ها یک سیستم آموزش الکترونیک جدید را انتخاب می‌کنند. آموزش جامع کارکنان یکی از عواملی است که در سلامت نظام اداری تأثیر عمده‌ای دارد. توسعه منابع انسانی بستر ساز اساسی بر سالم‌سازی محیط سازمانی است. سالم‌سازی و ارتقا سلامت نظام اداری فرآیندی است که باید در سازمان دائمی باشد و این مهم از طریق آموزش رفتارهای اخلاقی میسر خواهد شد (سلطانی، ۱۳۸۱). رفتار اخلاقی را می‌توان آموزش داد و سازمان‌ها می‌توانند ساختارها، فرآیندها و استراتژی‌هایی را برای تشویق و حمایت از رفتار اخلاقی طراحی کنند. بسیاری از سازمان‌ها مسئولیت خود را در این زمینه نادیده می‌گیرند و آن را به افراد و ویژگی‌های شخصیتی‌شان نسبت داده که باید شناسایی و از سازمان حذف شوند (هوکسترا، ۲۰۲۳)؛ اما تروینو و نلسون^۳ (۲۰۰۴) بیان می‌کنند اخراج کارکنان متخطی مشکل سازمان را با رفتار غیر اخلاقی حل نمی‌کند، بلکه باید سازمان را بررسی کرد و زمینه‌هایی که سلامت نظام اداری را به خطر می‌اندازند را شناسایی نمود. آموزش کارکنان، حذف رفتارهای غیرمولد، رفتارهای نامطلوب و نگرش‌های نادرست را به همراه دارد. اگر بر توسعه افراد تمرکز و سرمایه‌گذاری کنیم، منتظر نتایج خوب، کاهش فساد و رشد سلامت خواهیم بود (جابر و جابر^۴، ۲۰۲۴). ارتقا سلامت نظام اداری در شرکت ملی نفت ایران به واسطه‌ی برخورداری از ساختار بروکراسی باعث کندی در امور و طولانی شدن مراحل انجام کار شده که این امر باعث هزینه‌های مالی، اتلاف وقت و کاهش سطح رضایت عمومی می‌شود. همچنین تصمیم‌گیری‌ها را پیچیده کرده و از تصمیم‌گیری سریع و مؤثر جلوگیری به عمل آورده و در کل منجر به ناکارآمدی نظام اداری و رواج فساد می‌شود. تلاش برای ایجاد یک نظام اداری شفاف، پاسخگو و کارآمد از طریق استفاده از فناوری اطلاعات، آموزش و آگاهی‌بخشی، تدوین سیاست‌ها و مشارکت کارکنان می‌تواند به بهبود کلی نظام اداری در شرکت کمک کند. بنابراین با توجه به این که ارتقای سلامت نظام اداری به عنوان یکی از عوامل مؤثر در توسعه کشور مطرح است و نیز اهمیت و نقشی که آموزش و توسعه منابع انسانی الکترونیک در ارتقای سلامت نظام اداری دارد، این پژوهش به دنبال طراحی الگوی آموزش و توسعه منابع انسانی الکترونیک در راستای ارتقای سلامت نظام اداری در شرکت ملی نفت ایران است. شرکت ملی نفت ایران به عنوان بزرگترین سازمان دولتی و حجم گردش مالی بالا، مستعد فساد است و از سوی دیگر فشار تحریم‌ها، باعث شده است که همواره اقدامات پیشگیرانه‌ای را برای جلوگیری از فساد اتخاذ کند. علاوه بر این به دلیل حاکمیت بروکراسی در صورتی که تدابیر به صورت اثربخش اتخاذ نشوند، نتیجه آن انتصاب بر اساس سلیقه، نیروهای ناکارآمد، عدم شفافیت در جذب نیرو، عدم تطابق مهارت و تخصص خواهد بود. بر این اساس، اهمیت سلامت مدیران شرکت ملی نفت ایران و عزم و اراده و عملکرد آن‌ها در مبارزه با ناکارآمدی نظام اداری حائز اهمیت بسیار خواهد بود. وجه تمایز این تحقیق با سایر تحقیقات ارائه یک الگوی جامع از فرآیند آموزش و توسعه منابع انسانی الکترونیک آمیخته با شاخص‌های سلامت محور در نهادینه‌سازی و توسعه سلامت نظام اداری در شرکت ملی نفت

¹ Athithya et al

² Ho et al

³ Tervino & Nelson

⁴ Jaber & Jaber

ایران به روش تحلیل تم است. از این رو در پژوهش حاضر این پرسش اصلی مطرح شده است که: الگوی جامع سیستم آموزش و توسعه منابع انسانی الکترونیک در راستای ارتقا سلامت نظام اداری کدامند؟

مبانی نظری و چارچوب تحقیق

سلامت نظام اداری

سلامت نظام اداری به معنای پابندی به هنجارهای اخلاقی و قانونی در عملکرد شغلی و سازمانی است و نقطه مقابل آن فساد اداری است که به معنای تخطی از هنجارهای قانونی و اخلاقی و استفاده از موقعیت و جایگاه شغلی و اداری در جهت منفعت شخصی یا گروهی است (شیخی، ۱۳۹۰). از جمله عواملی که منجر به کاهش سطح سلامت اداری می شود، خویشاوندسالاری، قوانین متعارض و غیرشفاف، فقدان امنیت شغلی، سیستم های ناکارآمد، افراط در بروکراسی های اداری دست و پاگیر، عدم تعریف دقیق و مشخص جرم های مالی و اداری است (درویش و پاکدل، ۲۰۱۶). سلامت و نهادینه سازی آن در سازمان را می توان در سطح خرد و کلان انجام داد. در سطح خرد، بر رفتار اخلاقی کارکنان و توانایی آن ها برای فعالیت به عنوان «کارمندان خوب» تأکید می شود. در این سطح ایجاد سلامت مستلزم توانایی حل معضلات اخلاقی، اجتناب از خطرات سلامت، مقاومت در برابر وسوسه و مسئولیت پذیری همراه با شایستگی است (کوکس و همکاران^۱، ۲۰۰۳). در سطح کلان، تمرکز بر نقش ها، وظایف و قدرت ها و نهادهای خاص درگیر در مبارزه با فساد می شود. سازمان ها های غیردولتی بین المللی مانند سازمان بین المللی شفافیت، شورای اروپا، سازمان ملل متحد، بانک جهانی و صندوق بین المللی پول عمدتاً در این سطح فعالیت می کنند (هربرت^۲، ۲۰۱۸). شاخص های سلامت نظام اداری گردآوری شده از تحقیقات مختلف در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. شاخص های سلامت نظام اداری

محقق	شاخص های سلامت نظام اداری
هوکسترا (۲۰۲۳)	رهبری اخلاقی، رویه های شفاف، بکارگیری افراد مورد اعتماد، غربالگری قبل از استخدام، آموزش و خط مشی های سلامت
جکینز (۲۰۲۲)	شفافیت، مسئولیت پذیری، یکپارچگی
جوانبخت و همکاران (۱۴۰۲)	پاسخگویی، اثربخشی، رهبری، توسعه منابع انسانی، تیم گرایی
مصطفی پور و همکاران (۱۴۰۰)	عدالت، تکریم ارباب رجوع، قانون گرایی، جانشین پروری، سازگاری، استانداردسازی، شایسته سالاری، تعلق، خودکارآمدی، آموزش و پرورش، کار تیمی، تقویت باورها، سیستم امن
همایونی و همکاران (۱۳۹۹)	شفافیت، پاسخگویی، قانون گرایی
سام و همکاران ^۳ (۲۰۱۹)	شفافیت، سلامت و حرفه ای بودن
حافظ رسولی و همکاران ^۴ (۲۰۱۹)	صلاحیت رهبر در مدیریت اخلاق، ادغام اخلاق و سلامت در تمام عملیات، شفافیت در همه فعالیت ها، شناسایی مدیران ارشد با ویژگی های اخلاقی، پشتیبانی همه بخش ها در حوزه سلامت اداری، اتخاذ سیاست ها و رهنمودها برای نظم و انضباط و پاداش، ارزیابی بر اساس اخلاقیات، آموزش کارکنان، ارزیابی مداوم عملکرد، ارائه گزارش سالانه
پاکدامن و منشی زاده (۱۳۹۵)	شفافیت امور، نظارت و کنترل، نظم و انضباط، مشارکت، ارزیابی عملکرد، تناسب شغل و شاغل
امیری و همکاران (۱۳۹۴)	شفافیت، پاسخ گویی، مسئولیت اجتماعی، فرهنگ سلامت، سلامت کار

¹ Cox et al

² Huberts

³ Som et al

⁴ Hafiz Rosli et al

محقق	شاخص‌های سلامت نظام اداری
مؤسسه سلامت مالزی به نقل از سعید و همکاران ^۱ (۲۰۱۶)	اهداف، تعهد، رهبری، فرهنگ سازمانی، ساختار، قانونمندی، اقدامات تشویقی، تدابیر و حمایت‌های سازمانی، تعلیم و تربیت و ارتباطات اخلاقی، افشاگری فساد، مسئولیت اجتماعی سازمان
اصغری نژاد و همکاران (۲۰۱۶)	همکاری، هماهنگی، اعتماد، پاسخگویی، ارتباط، رهبری، فرهنگ، انگیزه
یعقوبی و یوسفی طبس (۱۳۹۴)	قانونگرایی، شفافیت، سامانه‌های الکترونیک، نظام نظارت و کنترل داخلی، پاسخگویی، انضباط اداری مالی، آموزش و الگوی مصرف
کمیسیون حقوق مدنی ضد فساد ^۲ (۲۰۰۲)	فساد، شفافیت، قابلیت پاسخگویی، فرهنگ سلامت، مبارزه با فساد، بودجه بندی، عدالت
چوی ^۳ (۲۰۰۹)	شفافیت، پاسخ‌گویی، فرهنگ و عملکرد سازمان، نحوه کار، استفاده از منابع
سازمان گمرک جهانی ^۴ (۲۰۰۷)	شفافیت، اتوماسیون، قواعد رفتاری، مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، اصول اخلاقی و ارتباطات

آموزش و توسعه الکترونیک

امروزه دانش جدید به طور مداوم در حال توسعه است و کارکنان نیاز دارند که اطلاعات بیشتری را در زمان کمتر پردازش کنند و بیش از هر زمان دیگری بیاموزند. شرکت‌ها با شناسایی مهارت‌های کلیدی، گسترش توانایی در آموزش اثربخش و توسعه مستمر منابع انسانی قادر به بقا و پیشرفت خواهند بود (جوکیک و همکاران^۵، ۲۰۱۱). ایجاد ساختار مناسب در آموزش و توسعه منابع انسانی، مقرون به صرفه بودن و قابلیت اندازه‌گیری که از طریق سیستم‌های الکترونیک فراهم می‌شود، سنگ بنای هر فعالیت آموزشی و توسعه‌ای است. آموزش و توسعه الکترونیک طیف گسترده‌ای از قابلیت‌ها از جمله یادگیری جین کار، آموزش و مربی‌گری را شامل می‌شود (بارو^۶، ۲۰۰۳). پیامدهای برنامه توسعه منابع انسانی در سه سطح: سطح فردی (انگیزه کارکنان، مشارکت کاری و خلاقیت)، توسعه در سطح دوگانه یا تیمی (روابط مدیر و کارمند، مربی‌گری و حل تعارض) و توسعه در سطح سازمانی (رفتارهای شهروندی سازمانی و رشد سازمانی) است (هان و ستیا، ۲۰۲۰). آموزش الکترونیکی را می‌توان به عنوان یک فرآیند آموزشی از راه دور از طریق استفاده از اینترنت یا اینترنت تعریف کرد که دانش و مهارت‌های لازم را در مورد موضوعات مختلف انتخاب شده به کارآموز ارائه می‌دهد. بنابراین، اصطلاح آموزش الکترونیکی به استفاده از فناوری‌های چند رسانه‌ای، اینترنت و وسایل ارتباطی مدرن برای ارائه برنامه‌های آموزشی تعاملی متناسب با نیازهای گروه هدف در زمینه‌های مختلف و غلبه بر شرایط زمانی و مکانی اطلاق می‌شود (کمال و همکاران^۷، ۲۰۱۶). این فناوری یادگیری را اثربخش‌تر، ارزان‌تر و سریع‌تر از روش‌های سنتی فراهم می‌آورد (برونلو و همکاران^۸، ۲۰۲۳)؛ و به دلیل صرفه‌جویی در هزینه‌ها، انعطاف‌پذیری، در دسترس بودن محتوای متنوع، تداوم آموزش و یادگیری، افزایش اثربخشی عملکرد، افزایش تعداد کارکنان آموزش‌دیده و رقابت‌پذیری، تقاضا برای آن افزایش یافته است (یانگ و لین^۹، ۲۰۲۱). آموزش الکترونیکی می‌تواند تمرکز کارکنان را افزایش داده و درک شغل را برای

¹ Said et al

² Anti Corruption Civil Rights Commission

³ Choi

⁴ World Customs Organization

⁵ Jokic et al

⁶ Barrow

⁷ Kamal et al

⁸ Brunello et al

⁹ Yang & Lin

کارکنان آسان تر کند؛ زیرا مباحث ارائه شده در آموزش آنلاین، مبتنی بر واقعیت‌های نظری و عملی است که با شرح شغل تطبیق داده شده است (جانا و همکاران^۱، ۲۰۲۱).

پیشینه تحقیق

نظام اداری کارآمد ریشه در ارزش‌ها و باورهای افراد سازمانی دارد و در صورتی که اصلاح و تقویت شود، بسیاری از معضلات و ناهنجاری‌های اخلاقی سازمانی برطرف خواهد شد. عملکرد انسان در گرو دانش، مهارت، رفتار و ارزش‌های اخلاقی است و آن چه برای یک سازمان مهم است، چگونگی بهبود و ارتقا رفتار و عملکرد کارکنان است (باقرزاده خداهشهری و همکاران، ۱۴۰۲). همچنان که به زعم سالیوان^۲ (۲۰۰۹) بهترین راه حفظ و ترویج فرهنگ اخلاقی در سازمان، آموزش، به روزرسانی و شفافیت است. کدهای اخلاقی، موجب تلفیق اهداف و مأموریت‌های سازمانی با ارزش‌ها و باورهای سازمانی شده و رفتارهای اخلاقی مورد انتظار را رقم می‌زند. در تحقیق جوانبخت و همکاران (۱۴۰۲) توسعه منابع انسانی شامل: توانمندسازی کارکنان، پرورش اخلاق حرفه‌ای و مدیریت نگرش و رفتار کارکنان به عنوان عوامل مؤثر در توسعه شایستگی‌های سلامت سازمانی شناسایی شدند. به زعم ایمانی و همکاران (۱۳۹۹) آموزش جامع کارکنان از عوامل مؤثر در جلوگیری از بروز تخلف و سالم سازی سازمان‌ها است. در تحقیق منطقی (۱۳۹۸) نشان داده شد که محتوای آموزش بر ارتقا سلامت اداری و کاهش فساد تأثیرگذار است. هاسر^۳ (۲۰۱۹) نشان داد آموزش مستمر کارکنان از مؤثرترین راه‌های پیشگیری از فساد است. در تحقیق عبدالعباس و خان‌شال^۴ (۲۰۲۴) نشان داده شد که توانمندسازی کارکنان، کاهش فساد اداری را به همراه دارد.

از اینرو در پژوهش حاضر این پرسش مطرح شده است که: شاخص‌های نظام آموزش و توسعه منابع انسانی الکترونیک (مفاهیم، تم‌های فرعی و تم اصلی) در راستای ارتقا سلامت نظام اداری کدامند؟ وجه تمایز این تحقیق با سایر تحقیقات ارائه یک الگوی جامع از سیستم آموزش و توسعه منابع انسانی الکترونیک آمیخته با شاخص‌های سلامت نظام اداری در نهادهای سازی و توسعه سلامت نظام اداری در شرکت ملی نفت ایران به روش تحیل تم است. شناسایی مؤلفه‌ها و ارائه یک الگوی جامع برای اولین بار انجام خواهد شد. از سوی دیگر، اغلب پژوهش‌های موجود در حوزه منابع انسانی و سلامت نظام اداری به لحاظ روش شناسی، در قالب رویکردهای کمی انجام شده‌اند و جای خالی پژوهش‌های کیفی مشهود است. این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی، به سهم‌افزایی در ادبیات موجود می‌پردازد. این تحقیق از طریق شناسایی الگوی سیستم آموزش و توسعه منابع انسانی به صورت الکترونیک درصدد انجام یک پژوهش متمایز و نو در این عرصه است.

جدول ۲. پیشینه تحقیق

نویسنده	عوامل مؤثر در ارتقا سلامت نظام اداری
جابر و جابر (۲۰۲۴)	توسعه افراد
هوکسترا (۲۰۲۳)	آموزش اخلاقیات
جکینز (۲۰۲۲)	آموزش اخلاق، ارزش‌های اجتماعی و آگاهی
جوانبخت و همکاران (۱۴۰۲)	توسعه منابع انسانی (توانمندسازی، مدیریت نگرش و رفتار، پرورش اخلاق)
ایمانی و همکاران (۱۳۹۹)	نیازسنجی دوره‌های ارتقا، محتوای تخصص دوره‌های آموزشی، مدرسان متخصص، آموزش شغلی، آموزش قوانین، آموزش مهارت‌ها، آموزش‌های اخلاقی-رفتاری،

¹ Janna et al

² Sullivan

³ Hauser

⁴ Abdulabbas & Khanshal

نویسنده	عوامل مؤثر در ارتقا سلامت نظام اداری
	تبیین مفهوم فساد و سلامت اداری، تدوین منشور رفتاری، ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی
اسدی و ذاکری (۱۳۹۹)	مهارت افزایی
سوها و حداد ^۱ (۲۰۱۸)	آموزش اخلاق، آگاهی رسانی قوانین و مقررات
جمالی و همکاران (۱۳۹۵)	انتشار اطلاعات مربوط به قوانین حاکم بر آموزش کارکنان و آموزش های صورت گرفته و گزارش کامل از نحوه اجرا تا نتیجه آن، انتشار اطلاعات مربوط به روش های آموزشی بکارگرفته شده و دلایل کاربرد آن، انتشار اطلاعات مربوط به هزینه دوره های آموزشی، برگزار کننده دوره آموزشی، انتشار اطلاعات اهداف و برنامه ریزی آموزشی واحد منابع انسانی برای آینده، انتشار اطلاعات مربوط به ارزیابی دوره های آموزشی برگزار شده
پسران قادر و بابارضا (۱۳۹۲)	تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی در راستای شفافیت بیشتر، یکپارچه سازی آموزش، برنامه های آموزشی آشنایی با موضوع شفافیت، استفاده از تیم های شفاف سازی در مدیریت سازمان
بانک جهانی (۲۰۱۳)	ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت های آن ها، دانش گرایی و شایسته سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی
سلطانی (۲۰۰۳)	آموزش اخلاق
	توسعه کارکنان و آموزش اخلاق

روش شناسی

هدف از این پژوهش ارایه یک الگوی جامع از سیستم آموزش و توسعه الکترونیک در راستای ارتقا سلامت نظام اداری در شرکت ملی نفت ایران است. مطابق با الگوی نوع شناسی پژوهش های اجتماعی نیومن^۲ (۲۰۰۵) پژوهش حاضر از حیث مخاطب استفاده از آن کاربردی و بر اساس هدف اکتشافی است. همچنین بر حسب نحوه گردآوری و تحلیل داده ها از نوع کیفی می باشد. برای شناسایی الگوی آموزش و توسعه الکترونیک سلامت محور گردآوری داده ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته و تحلیل تم انجام شده است. تحلیل تم روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده های کیفی است. این روش فرآیندی برای تحلیل داده های متنی است و داده های پراکنده و متنوع را تفسیر و به داده های غنی و تفصیلی تبدیل می کند (براون و کلارک^۳، ۲۰۰۶). جامعه آماری این پژوهش خبرگان شرکت ملی نفت ایران هستند. برای نمونه گیری از روش نمونه گیری هدفمند با معیار اشباع نظری و انتخاب نمونه افراد کلیدی (خبرگان) استفاده شد، به گونه ای که بتوان اطلاعات مطلوب را از افراد با شرایط خاص بدست آورد. در این فرآیند گزینش افرادی مدنظر قرار گرفته است که دارای شرایط اساسی زیر باشند:

۱. آشنایی کافی به حوزه ی مدیریت منابع انسانی و اقدامات جاری شرکت ملی نفت ایران داشته باشند.
۲. تناسب رشته تحصیلی و دارای مدرک دکتری یا کارشناسی ارشد باشند.
۳. در رده های مدیریتی (مدیر میانی و ارشد) و حداقل ده سال سابقه اشتغال داشته باشند.
۴. با فرآیندها، دستورالعمل ها و سامانه های اطلاعاتی شرکت آشنایی لازم را داشته باشند.

بر اساس نظر استراوس و کوربین^۴ (۱۹۸۸) تعداد نمونه مناسب بین ۱۰ تا ۲۵ نفر است که افزایش این تعداد بستگی به مرحله اشباع تئوریک دارد. یعنی تا زمانی که دیگر اطلاعات و داده های جدیدی از مصاحبه شوندگان حاصل نشود، فرآیند

¹ Soha & Hadad

² Neuman

³ Braun & Clarke

⁴ Strauss & Corbin

جمع‌آوری اطلاعات ادامه پیدا می‌کند. جمع‌آوری داده‌ها پس از ۱۵ مصاحبه و با رسیدن به نقطه‌ی اشباع یعنی زمانی که مصاحبه‌ی جدید، بینش جدیدی ایجاد نکند؛ ادامه یافت.

برای بررسی روایی یا اعتبارسنجی یافته‌ها از چهار معیار لینکلن و گوبا^۱ (۱۹۸۵) شامل: اعتبار پذیری، تعمیم پذیری، اطمینان‌پذیری، و تاییدپذیری استفاده شده است. برای ارزیابی اعتبارپذیری از روش بازخورد اعضا استفاده شد؛ به این صورت که نتایج تحقیق توسط مشارکت‌کنندگان مشاهده شد و صحت یافته‌ها و تفسیرها توسط ایشان تایید شد. برای ارزیابی تعمیم‌پذیری، ضمن شرح فرآیند پژوهش (از نمونه‌گیری تا تفسیر یافته‌ها) توسط پژوهشگران، نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها ارائه شد، به نحوی که خواننده بتواند انتقال‌پذیری آن را ارزیابی کند. همچنین برای بررسی اطمینان‌پذیری، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها تحت نظارت چند تن از اساتید حوزه مدیریت انجام گرفت و سرانجام برای ارزیابی تاییدپذیری نتایج، یافته‌های پژوهش در اختیار اساتید قرار داده شد و توسط ایشان به تایید رسید.

برای بررسی پایایی از روش ضریب پایایی هولستی استفاده شد. برای محاسبه ضریب هولستی از میزان اشتراکات دو کدگذاری انجام شده و تعداد کل دو کدگذاری استفاده شده است. میزان شاخص هولستی بالای ۰.۹ بیانگر سطح بالایی از اطمینان در اعتبار تحلیل کیفی و بالای ۰.۸ بیانگر سطح قابل قبول در نظر گرفته شده است. با استفاده از فرمول (۱) همانطور که در جدول (۳) نشان داده شده است، درصد پایایی برابر ۰.۹۱ محاسبه شد که بیانگر سطح بالایی از اطمینان است.

$$\text{PAO} = 2M / (N1+N2) \text{ فرمول (۱)}$$

در این فرمول M بیانگر تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار می‌باشد؛ N1 و N2 به ترتیب تعداد کل آیت‌های کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است (هولستی^۲، ۱۹۶۹).

جدول ۳. محاسبه پایایی هولستی

کدگذار	تعداد کدها	تعداد اشتراکات	تعداد کل کدها	پایایی
۱	۵۷	۴۷	۱۰۳	۰.۹۱
۲	۴۶			

یافته‌ها

در این پژوهش، گردآوری داده‌ها به صورت کیفی از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته و تحلیل تم انجام گرفته است. تحلیل تم ضمن شناسایی و تحلیل الگوهای موجود درون داده‌ها، مجموعه‌های گردآوری شده را سازماندهی و در قالب جزییات ارزشمند توصیف می‌کند. هر تم دربردارنده مطالب مهمی درباره داده‌های مرتبط با پرسش پژوهش است و بیانگر سطحی از پاسخ یا معنا در درون مجموع داده‌هاست (براون و کلارک، ۲۰۰۶). در این پژوهش از روش تحلیل تم شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شده است که به شرح زیر است:

مرحله ۱. آشنایی با داده‌ها: برای اینکه محقق با محتوای داده‌ها آشنا شود لازم است که به بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال (خواندن، خواندن مجدد، نوشتن ایده‌های اولیه) با هدف جستجوی معانی و الگوها بپردازد.

مرحله ۲. ایجاد کدهای اولیه: پس از آن که محقق داده‌ها را خواند و با آن‌ها آشنایی کامل پیدا کرد، این مرحله که شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است، آغاز می‌شود. کدگذاری جنبه‌های جالب به روش نظام مند، مرتب کردن و مرتبط

¹ Lincoln & Guba

² Holsti

نمودن داده‌های مرتبط با هر کد در این مرحله انجام می‌شود. کدهای استخراج شده یا به طور مستقیم در صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان بیان شده، و یا به شکل تلویحی توسط پژوهشگر از متن مصاحبه استخراج می‌شوند. داده‌های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل (تم‌ها) متفاوت هستند.

مرحله ۳. جستجوی تم‌ها: در این مرحله محقق، به تحلیل کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه پرداخته و به این می‌پردازد که چگونه کدهای مختلف را برای ایجاد یک تم کلی با هم ترکیب کند. بر این اساس، برخی از کدهای اولیه تم‌های اصلی را شکل داده، در حالی که برخی دیگر تم‌های فرعی را شکل می‌دهند، و سایر کدهای غیرمرتبط نیز حذف می‌شوند.

مرحله ۴. بازبینی تم‌ها: زمانی که محقق مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد کرد و آن‌ها را مورد بازبینی قرار داد، این مرحله آغاز می‌شود، که شامل دو مرحله: بازبینی و تصفیه تم‌ها است. مرحله بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده انجام می‌شود و در مرحله دوم، اعتبار تم‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. که در نهایت در صورتی که نقشه تم، یک نقشه شماتیک از تحلیل داده‌ها ایجاد کند، می‌توان به مرحله بعدی رفت. اما چنانچه نقشه با مجموعه داده‌ها همخوانی نداشته باشد، باید به مرحله قبل رفت و کدگذاری را تا زمانی که یک نقشه تم رضایت بخش ایجاد شود ادامه داد.

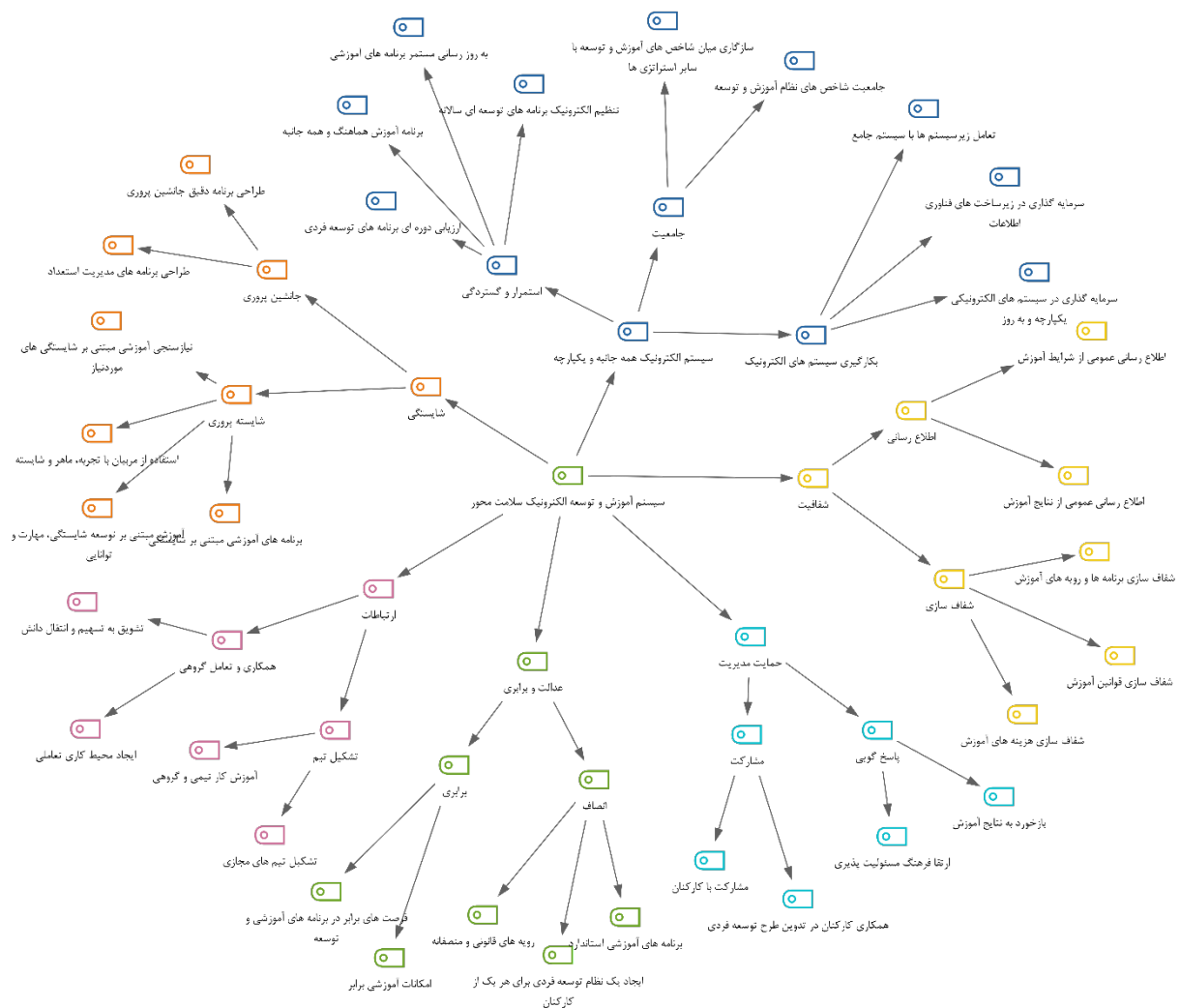
مرحله ۵. تعریف و نامگذاری تم‌ها: زمانی که یک نقشه رضایت بخش از تم‌ها وجود داشته باشد، محقق وارد مرحله پنجم می‌شود. در این مرحله محقق تمام تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده است، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد. سپس داده‌های بدست آمده از آن‌ها را تحلیل می‌کند. به وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یک تم در مورد آن بحث می‌کند مشخص گردیده و تعیین شود که هر تم کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد.

مرحله ۶. تهیه گزارش: این مرحله زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های کاملاً آبدیده در اختیار داشته باشد. در واقع این مرحله فرصت نهایی برای تحلیل و تهیه یک گزارش علمی از تحلیل است (براون و کلارک، ۲۰۰۶). در روش تحلیل تم مطابق با روش براون و کلارک (۲۰۰۶) ابتدا متون مصاحبه‌ها بررسی شد، مفاهیم اولیه شناسایی و کدگذاری گردید. کدگذاری با استفاده از نرم افزار مکس کیودا نسخه ۲۰۲۰ انجام گرفت و ۴۷۱ کد اولیه از ۱۵ مصاحبه بدست آمد. تحلیل کدها انجام گرفت و در نظر گرفته شد که چگونه می‌توان کدهای مختلف را برای ایجاد یک تم کلی ترکیب و یا دسته‌بندی کرد. بر این اساس کدهای ناقص و یا نامرتب کنار گذاشته شد. هدف از این مرحله برقراری رابطه میان طبقه‌های تولید شده در مرحله کدگذاری اولیه است. در این مرحله ۹۵ کد انتخاب شد. در ادامه به بازبینی و شکل‌دهی تم‌های فرعی پرداخته شد. بخش اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است و مرحله دوم اعتبار تم‌های فرعی در ارتباط با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. در این مرحله پژوهشگران مجموع ۱۳ تم فرعی را از ۳۳ مفهوم استخراج شده مورد بررسی قرار داده و آن‌ها را تأیید و نام‌گذاری کردند. در مرحله پنجم، محقق تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده است، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد. در این مرحله پژوهشگران تم‌های استخراج شده را در قالب ۶ تم اصلی (جدول ۴)، نام‌گذاری نمودند. در نهایت در مرحله آخر مجموعه‌ای از تم‌های کاملاً آبدیده در اختیار داشتیم که مجموعه این تم‌ها الگوی نهایی تحقیق را شکل می‌دهد. براین اساس، الگوی آموزش و توسعه الکترونیک در راستای ارتقای سلامت نظام اداری در قالب شکل (۱) ارائه شد.

جدول ۴. نام‌گذاری تم‌های استخراج شده

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم
		سرمایه گذاری در ایجاد زیرساخت های فناوری اطلاعات

سرمايه گذارى در ايجاد سيستم هاى الكترونيكى يکپارچه و به روز	تخصیص منابع در بکارگیری سیستم های الکترونیک	سیستم الکترونیک همه جانبه و یکپارچه
تعامل زیرسیستم ها با سیستم جامع		
تنظیم الکترونیک برنامه های توسعه ای سالانه	استمرار و گستردگی	
سیتم برنامه ریزی آموزش الکترونیک هماهنگ و همه جانبه		
به روز رسانی مستمر سیستم و برنامه های آموزشی		
ارزیابی برنامه توسعه ی فردی به صورت دوره ای (حداقل ۶ ماهه)	جامعیت	
جامعیت شاخص های نظام آموزش و توسعه		
سازگاری میان شاخص های آموزش و توسعه با سایر استراتژی ها	شایسته‌پروری	شایستگی
نیازسنجی آموزشی مبتنی بر شایستگی های موردنیاز		
تهیه و ارزشیابی برنامه های آموزشی مبتنی بر شایستگی		
آموزش مبتنی بر توسعه شایستگی، مهارت و توانایی متناسب با وظایف شغلی		
استفاده از مربیان با تجربه، ماهر و شایسته در فعالیت های آموزشی	جانشین پروری	
طراحی برنامه دقیق جانشین پروری		
توسعه برنامه های مدیریت استعداد	شفاف سازی	شفافیت
شفاف سازی برنامه ها و رویه های آموزش		
شفاف سازی قوانین آموزش		
شفاف سازی هزینه های آموزش	اطلاع رسانی	
اطلاع رسانی عمومی از شرایط آموزش		
اطلاع رسانی عمومی از نتایج آموزش	پاسخ گویی	حمایت مدیریت
بازخورد به نتایج آموزش		
ارتقا فرهنگ مسئولیت پذیری		
مشارکت با کارکنان	مشارکت	
همکاری کارکنان در تدوین طرح توسعه فردی		
ایجاد فرصت های برابر در برنامه های آموزش، توسعه و یادگیری	برابری	عدالت محوری
ایجاد امکانات آموزشی برابر		
ایجاد برنامه های آموزشی استاندارد	انصاف	
ایجاد رویه های قانونی و منصفانه در تنظیم و اجرای برنامه های توسعه		
اجرای یک نظام توسعه فردی برای هر یک از کارکنان		
تشکیل تیم های مجازی	تشکیل تیم	ارتباطات
آموزش کار تیمی و گروهی		
تشویق به تسهیم و انتقال دانش در تیم های کاری	همکاری و تعامل گروهی	
ایجاد محیط کاری تعاملی		



شکل ۱. الگوی آموزش و توسعه منابع انسانی الکترونیک در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری

بحث و نتیجه گیری

در این تحقیق به منظور شناسایی مؤلفه‌های سیستم آموزش و توسعه الکترونیک در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری از روش تحلیل تم استفاده شد. الگوی نهایی در قالب ۶ تم اصلی، ۱۳ تم فرعی و ۳۳ مفهوم ارائه گردید. نظام آموزش و توسعه منابع انسانی الکترونیک در صورتی منجر به ارتقاء سلامت نظام اداری می‌شود که در کنار ویژگی‌های اصلی و تخصصی دارای شاخص‌های مرتبط با سلامت نظام اداری همچون، شفافیت، پاسخگویی، شایستگی، جانشین پروری، ارزیابی مستمر، مشارکت و ... باشد و از طریق برخورداری از فناوری اطلاعات به صورت سیستمی، همه جانبه، شفاف و مستمر اجرا و ارزیابی شود. آموزش و توسعه ابزار مهمی برای مقابله با تغییرات محیطی و ضامن عرضه کارآمد خدمات به ویژه در سازمان‌های دولتی است. اگر به صورت منظم و هدفمند و برای رفع نیازهای واقعی کارکنان تدوین و اجرا شود، افزایش رضایت کارکنان و توسعه عملکرد را به همراه خواهد داشت. نظارت دقیق بر برنامه‌های آموزشی و انجام گسترده‌ی آن در رسیدن به اهداف سلامت نظام اداری ضروری است. همچنان که به زعم اسلنمن (۲۰۱۵) و آقااحمدی و طاهایی (۱۳۹۴) آموزش ابزاری برای توسعه رفتارهای اخلاقی، کاهش فساد و توسعه سلامت نظام اداری است. برای آن که نظام آموزش الکترونیک قادر به تحقق و ارتقای سلامت نظام اداری شود بایستی دوره‌های آموزشی به طور اثربخش و سیستمی همراه با رعایت اصول اخلاقی و سلامت سازمانی اجرا شوند. جنکینز (۲۰۲۲) بر اهمیت و تأثیر آموزش و مربی‌گری بر

سلامت فردی و سازمانی تأکید کرده است. به زعم ایمانی و همکاران (۱۳۹۹) ارتقا سلامت اداری بدون توجه به نیازهای آموزشی کارکنان از اثربخشی لازم برخوردار نخواهد بود. مطابق با هدف پژوهش می‌توان مبنای طراحی نظام آموزشی را بر اساس شایستگی‌ها قرار داد. الگوی شایستگی در نظام آموزشی می‌تواند کاربردهای متفاوتی از جمله در نیازسنجی آموزشی، تهیه و ارزشیابی برنامه آموزشی و همچنین برنامه‌ریزی برای رشد و توسعه افراد در درازمدت و به صورت سیستمی و همه جانبه داشته باشد. همچنین تجزیه و تحلیل نیازهای توسعه افراد از طریق روش‌های آموزشی، انگیزشی و بازخورد انجام شود. بدین صورت که آموزش باعث افزایش مهارت، توانایی و انطباق‌پذیری می‌شود. برای برخی افراد ایجاد محرک پاداش و مشوق جهت کسب آموزش ضروری می‌باشد. اگر افراد بازخور مثبت یا منفی عملکرد خود را دریافت کنند، یادگیری آن‌ها از سرعت، دقت و اثربخشی بیشتری برخوردار خواهد شد. شرایط کاری در سازمان باید به گونه‌ای طراحی شود که کارکنان به سرعت نیازهای آموزشی‌شان را حل کرده و در عمل بکار بگیرند. بایستی سالیانه بیشترین بودجه منابع انسانی به بخش آموزش و توسعه و سرمایه‌گذاری در بکارگیری سیستم‌های آموزش الکترونیک به روز تخصیص یابد؛ زیرا برنامه‌های آموزشی - تربیتی زمینه‌های تحول درونی و پیشرفت معنوی کارکنان را فراهم می‌آورد. به منظور شفاف‌سازی و جلوگیری از هرگونه تخطی باید قوانین، هزینه‌ها و نتایج مربوط به برنامه‌ها، رویه‌ها و دوره‌های آموزشی به اطلاع همگان رسانده شود. توسعه‌ی فردی کارکنان و سرمایه‌گذاری در پرورش کارکنان شایسته، هم بر دانش کارکنان می‌افزاید و هم بر تمایل و گرایش آن‌ها به ارزش‌ها و آرمان‌های مطلوب و صحیح. همچنان که به زعم رجبی و همکاران (۱۳۹۵) توسعه کارکنان نقش مهمی در ماندگار کردن کارکنان کلیدی سازمان و بهبود کیفیت کار دارد. به مدیران منابع انسانی شرکت پیشنهاد می‌شود در بخش شایستگی به مؤلفه‌های جذب و حفظ و توسعه‌ی استعداد‌های سازمان توجه کنند. مدیران باید فرصت‌های یادگیری و پیشرفت شخصی کارکنان در شغل را مدنظر قرار بدهند. همچنین باید به جانشین‌پروری، توسعه استعداد و ترفیعات توجه نموده و برای آن خطی‌مشی‌های ضروری را تعریف کنند. نهادینه کردن مدیریت استعداد به عنوان یک سیستم در جریان فرآیندهای دیگر و اتخاذ استراتژی‌های آن مرتبط با مسیر شغلی افراد، روحیه و بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد. سرمایه‌گذاری‌های لازم برای توسعه‌ی فردی کارکنان و سرمایه‌گذاری در پرورش کارکنان شایسته به صورت منصفانه انجام شود. همچنان که حاجیلو و همکاران (۱۳۹۷) بیان کردند که سهل‌انگاری و بی‌عدالتی در اجرای توسعه منابع انسانی می‌تواند در بلندمدت عواقب جبران‌ناپذیری در رشد کارکنان و سازمان بر جای بگذارد. همچنین پیشنهاد می‌شود از تیم‌سازی برای توسعه توانمندی کارکنان استفاده شود. تیم‌سازی باعث می‌شود کارهای سازمانی به جای این‌که حول محور دوایر یا وظایف تخصصی متمرکز شوند، به صورتی فزاینده حول محور تیم تنظیم شوند. در یک چنین سازمانی شغل به صورت روزانه تغییر می‌کند، کارکنان توانمندی‌های مختلف کسب کرده و مهارت‌های خود را توسعه می‌دهند. آموزش و توسعه منابع انسانی به عنوان یک فرآیند مستمر و راهبردی باید در زمینه، دانش، مهارت و سطوح قابلیت‌های مورد نیاز، رویکردی بلندمدت داشته باشد. نیازسنجی آموزشی باید بر اساس مدل‌های علمی روز و منابع واقعی انجام بگیرد. آموزش و توسعه کارکنان باید به صورت الکترونیک و در قالبی یکپارچه و قابل‌بازایی در هر زمان انجام شود، به گونه‌ای که ضمن افزایش اثربخشی، کاغذبازی را از بین برده و باعث صرفه‌جویی در هزینه و زمان واحد منابع انسانی سازمان شود.

منابع

آرامی، ا. حسین زاده، ع. کردزنگنه، م. (۱۴۰۰). تبیین جامعه شناختی رابطه بین ادراک فساد اداری و سطح اعتماد نهادی و اجتماعی در جامعه (مورد مطالعه: شهروندان شهر اهواز)، فصلنامه توسعه اجتماعی، دوره ۱۶، شماره ۲، پیاپی ۶۲، صص ۲۶۱-۲۳۱.

- اسدی، ا. ذاکری، م. (۱۳۹۹). چالش های مدیریت منابع انسانی در نظام اداری ایران، فصلنامه تخصصی سازمان اداری و استخدامی کشور، شماره ۸، پیاپی ۶۲.
- امیری، م. نرگسیان، ع. بحری رودپشتی، ا. (۱۳۹۴). سنجش سلامت و فساد اداری در شهرداری تهران، مطالعات رفتار سازمانی، سال ۴، شماره ۴.
- ایمانی، ح. قلی پور، ا. آذر، ع. پورعزت، ع. (۱۳۹۹). تبیین شاخص های نظم آموزش منابع انسانی در راستای ارتقا سلامت نظام اداری، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال ۷، شماره ۲۷.
- باقرزاده خداهشهری، ر. آزاده دل، م. باقرزاده خداهشهری، ر. (۱۴۰۲). طراحی مدل حکمرانی شایسته برای ارتقای سلامت اداری نظام مالیاتی، مجله مالیات، شماره ۵۹، مسلسل ۱۰۷: ۱۰۵-۱۲۸.
- پاکدامن، خ. منشی زاده، م. (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر سلامت اداری در دستگاه های دولتی خراسان شمالی، سومین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی.
- پسران قادر، م. بابارضا، ف. (۱۳۹۲). مدل تلفیقی توانمندسازی منابع انسانی برای مقابله با فساد اداری، دوفصلنامه علمی تخصصی اسلام و مدیریت، سال ۲، شماره ۴.
- جمالی، ق. پوراحمدی، م. ثنائی، م. مرآتی، ن. (۱۳۹۵). نقش آفرینی شفافیت در پیشگیری از فساد در مدیریت منابع انسانی، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱.
- جوانبخت، س. محمدی، م. رضایی فر، ح. (۱۴۰۲). طراحی مدل شایستگی های مدیریتی مبتنی بر سلامت سازمانی با رویکرد آمیخته، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال ۱۵، شماره ۱، پیاپی ۲۹.
- حاجیلو، و. معمارزاده طهران، غ. البرزی، م. (۱۳۹۷). طراحی مدل اخلاق مدارانه توسعه منابع انسانی در سازمان های دولتی، پژوهش های اخلاقی (انجمن معارف اسلامی)، دوره ۹، شماره ۱، صص ۶۰-۳۷.
- ربیعی، ع. بیگدلی، م. (۱۳۹۰). آسیب شناسی فرهنگی در ارتقای سلامت اداری سازمان های دولتی و غیردولتی، دوفصلنامه علمی پژوهشی دین و ارتباطات، سال ۱۸، شماره اول، پیاپی ۲۹.
- رجب پور، ا. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر آمادگی الکترونیکی بر توسعه منابع انسانی، فصلنامه مدیریت فرهنگی، سال ۱۲، شماره ۴۰.
- رجبی، م. حسنی، م. مهاجران، ب. (۱۳۹۵). بررسی نقش فعالیت های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان با آزمون نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، فصلنامه علمی پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ۶، شماره ۳.
- سلطانی، ا. (۱۳۸۱). نگاهی به نقش توسعه منابع انسانی در سلامت نظام اداری، فصلنامه تحول اداری، شماره ۳۵ و ۳۶.
- شیخی، م. (۱۳۹۰). عوامل مؤثر بر سلامت نظام اداری و رشد ارزش های اخلاقی در آن، اسلام و پژوهش های مدیریتی، سال ۱، شماره ۲: ۹۹-۱۲۶.
- مجبی، د. مجیدی، ع. شفیعی، ا. (۱۳۹۸). جرایم سازمان یافته اداری ناشی از نفوذ مدیران ارشد دولتی در حقوق ایران، فصلنامه تمدن حقوقی، دوره ۱، شماره ۲: ۶۱-۴۵.
- مصطفی پور، م. سمیعی، ر. مستقیمی، م. (۱۴۰۰). شناسایی و رتبه بندی شاخص های مؤثر بر سلامت نظام اداری با رویکرد دلفی فازی (مطالعه موردی: دادگستری های استان های شمالی)، نشریه پژوهش های نوین حقوق اداری، شماره ۸، صص ۲۴۳-۲۱۷.
- منطق، م. (۱۳۹۸). پیشگیری از فساد اداری با تأکید بر آموزش ضمن خدمت کارکنان، فصلنامه نظارت و بازرسی، شماره ۴۸.

نوربخش، ر. دهقان منشادی، ف. روشن، ع. (۱۳۹۳). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر سلات اداری نظام مالیاتی کشور با استفاده از تکنیک های تصمیم گیری چندمعیاره فازی (مطالعه موردی: اداره کل امور مالیاتی استان یزد)، همایش سیاست های مالی و مالیاتی ایران، دوره ۸.

همایونی، غ. رستگار، ع. عابدی جعفری، ح. دامغانیان، ح. (۱۳۹۹). مدل سازی علی ارتقای سلامت اداری در گمرک جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه حقوق اداری، سال ۷، شماره ۲۳.

یعقوبی، ن. یوسفی طبس، ح. (۱۳۹۴). سلامت نظام اداری با رهیاف اجرایی شدن سیاست های کلی نظام اداری؛ مطالعه تأثیر توسعه دولت الکترونیک بر ارتقای سلامت نظام اداری از دید کارکنان دانشگاه بیرجند، حقوق اداری، شماره ۷.

- Abdulabbas, H. Khanshal, I. (2024). Empowerment strategy and its impact on the fight against administrative corruption field study at Iraq's ministry of interior student preparation, *International Journal of Research in Finance and Management*, 7(1): 351-358.
- Alkbolot, A. Kardak, A. (2011). Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. *Quality Assurance in Education*, 14(2), 99-122.
- Anti Corruption Civil Rights Commission, (ACRC). (2011). Public Sector Integrity Index Stands at 8.43 The ACRC Issued the 2011 Index. The Republic of Korea: Anti-Corruption & Civil Rights Commission.
- Asgharinejad, M. Sohrabi, R. Hamidi, K. (2016). Identification and ranking paramount factors affecting the organizational health using AHP method (Case study: Gas Transmission Office in Area Asian), *Social Science*, 12 (3): 71-84.
- Athithya, E. Kavitha, A.C. Muralidhar, S. (2020). Electronic Human Resource Development (E HRD) Software for Workforce Training Management. *Journal of Library & Information*, 40(4), 197-203.
- Barrow, C. (2003). *E-Training and development, training and development 11.3*, Wiley, 128.
- Braun, V. Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Brunello, G. Ruckert, D. Weiss, C. Wruuck, P. (2023). Advanced digital technologies and investment in employee training: complements or substitutes?. *European Investment Bank*, 1-56.
- Choi, J.W. (2009). Institutional structures and effectiveness of anticorruption agencies: A comparative analysis of South Korea and Hong Kong. *Asian Journal of Political Science*, 17(2), 195-214.
- Cox, D., La Caze, M., & Levine, M. (2003). *Integrity and the fragile self*. Aldershot, UK: Ashgate. <https://doi.org/10.4324/9781315192161>.
- Darvish, H. and Pakdel, M. , 2016. Programs and Policies to Promote Health and Fighting with administrative corruption and monitoring of programs execution in Iran national standard organization. *International Business Management*, 10(7);1325-1329.
- Dobel, J.P. (2016). Integrity and Corruption. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy and Governance*, 1-7.
- Farouk, D.A. (2022). The impact of E-Training system on employees' job performance. *Research Association for Interdisciplinary Studies, Conference Proceedings*.
- Gans-Morse, J. Borges, M. Makarin, A. Mannah-Blankson, T. Nickow, A. Zhang, D. (2018). Reducing Bureaucratic Corruption: Interdisciplinary Perspectives on What Works. *World Development*, 105, 171-188.
- Hafiz Rosli, M. Abd Aziz, M.A. Mohd, F. Said, J. (2015). Integrity Systems in Malaysian Public Sector: An Empirical Finding, *International Conference on Financial Criminology, Procedia Economics and Finance*, 28, 260-265.

- Han SJ, Stieha V. (2020). Growth Mindset for Human Resource Development: A Scoping Review of the Literature with Recommended Interventions, *Human Resource Development Review*, 19 (3):309-331.
- Hassan, A. Hassan, J. Yen, T.A. (2020). E-training and development, motivation and employee performance among academicians: Case study of academicians in UniMAP. *Journal of Physics: Conference Series*.
- Hauser, C. (2019). Fighting against corruption: Does anti-corruption training make any difference? *Journal of Business Ethics*, 159(3).
- Ho, C.K. Ke, W. Liu, H. (2015). Choice decision of e-learning system: Implications from construal level theory. *Information & Management*, 25(5): 031–039.
- Hoekstra, A. (2022). Integrity management in public organizations: content and design. Thesis to obtain the degree of Doctor from the Erasmus University Rotterdam.
- Holsti, O.R. (1969). *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Huberts, L.W.J.C. (2018). Integrity: What it is and why it is important, *Public Integrity*, 20(1), 18–32. DOI:10.1080/10999922.2018.1477404.
- Jaber, A.M. Jaber, S.K. (2024). The effects of patterns of administrative corruption on the development process. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(4).
- Janna, N.N. Wolor, C.W. Suhud, U. (2021). The role of e-training, career development, and employee resilience in increasing employee productivity in Indonesian state-owned enterprises. *Business Excellence and Management*, 11(3), 5-21.
- Jenkins, M. (2022). The effectiveness of integrity led anti-corruption interventions. CMI U4 Anti-Corruption Resource Center, 1-43.
- Jokic, S. Pardanjac, M. Eleven, E. Durin, S. (2012). Training and development of employees through e-learning, *Metalurgia International*, 17(4):157-161.
- Kamal, K., Al Aghbari, M. & Atteia, M. (2016). E-Training & Employees' Performance a Practical Study on the Ministry of Education in the Kingdom of Bahrain. *Journal of Resources Development and Management*, 18, 1-8.
- Kvale, S. (1996). *An introduction to qualitative research*. Softcover publisher: sage publications.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Mbaku, J.M. (2008). Corruption clean ups in Africa: Lessons from public choice. *Journal of Asia and African studies*, 43(4), 427-456.
- Neuman W.L. (2000). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. Teaching Sociology, 30(3).
- Rijckeghem, C.V. Di Mauro, B. (1997). Corruption and the Rate of Temptation: Do Low Wages in the Civil Service Cause Corruption?. *IMF Working Paper*, 97(73).
- Said, J. Alam, M.M. Khalid, M.A. (2016). Relationship between good governance and integrity system: Empirical study on the public sector of Malaysia. *Humanomics*, 32(2): 151-171.
- Schultz, D. Harutyunyan, K. (2015). Combating corruption: The development of whistleblowing laws in the United States, Europe, and Armenia, *International Comparative Jurisprudence*, 1(2), 2351-6674.
- Snellman, C.L. (2015). Ethics Management: how to achieve Ethical organizations and Management?. *Business, Management and Education*, 13(2), 336.
- Soha, B.C. Hadad, G. (2018). The influence of human resources practices on corruption behavior in Humanitarian aid, *Hybridity in the Governance and Delivery of Public Services (Studies in Public and Non-Profit Governance*, 7: 89-122.
- Som, A.M. Zainal, R. Mohamed, N. (2019). A comparative study on the implementation stage of corporate integrity in the Malaysian public sector, *Decision Support System in Islamic Financial Criminology*, 4(17).

- Strauss, A., Corbin, J. (1988). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Sullivan, J. D. The moral compass of companies: Business ethics and corporate governance as anti-corruption tools. *Global Corporate Governance Forum*. 2009.
- Treviño, L., & Weaver, G. (2003). *Managing ethics in business organizations: Social scientific perspectives*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- World Bank. (2013). *Hybrids and Contradictions: Human Resource Management in the Contemporary Public Sector*. <http://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:277249>.
- World Customs Organization (2007). *Compendium of Integrity Best Practices*, Edition March 2007.
- Yang, S.C. & Lin, CH. (2021). The Effect of Online Training on Employee's Performance. *Journal of Computers*, 6(3), 458-465.
- Yildizlar, M. Kargi, E. (2010). Preschool teachers' expectations and evaluations on the effects of in-service teacher education in the Turkish Republic of Northern Cyprus. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 1951–1954.
- Zhang, M. Zhang, H. Zhang, L. Peng, X. Zhu, J. Liu, D. Shibing, Y. (2023). Corruption, Anti Corruption, and economic development, *Humanities and Social Sciences Communications*, 10 (434).