Studeis of Religion, Spiritualiti & Management. 2025. Spring 12(23), 89-109; DOI: 10.30471/RSM.2025.10751.1440

Research Institute of Hawzah and University

Studeis of Religion, Spiritualiti & Management (RSM)

Journal homepage: https://rsm.rihu.ac.ir/

Original Article

Designing an Administrative Integrity Roadmap at the Organizational Level with an Islamic Management Approach (Case Study: Yazd Governorate)

Hedayat Kargar-Shouroki[1] , Kazem Darand[2]
Habib Salmani[3] , Mostafa Etemadian[4]

1. Ph.D. in Management, Yazd Governorate, Yazd, Iran (Corresponding Autho).

hkargar@stu.yazd.ac.ir

2. M.A. in Management, Yazd Governorate, Yazd, Iran.

darand689@gmail.com

3. M.A. in Management, Yazd Governorate, Yazd, Iran.

Hsalmani@ostanyazd.ir

4. M.Sc. in Biomedical Engineering, Yazd Governorate, Yazd, Iran.

etemadian@ostanyazd.ir

Received: 2025/02/05; Accepted: 2025/04/27

Extended Abstract

Introduction and Objectives: Organizational integrity is a cornerstone of Islamic management, yet Iran faces significant challenges in combating corruption, as evidenced by both national reports and international assessments. Despite the critical need for integrity in Iran's administrative systems, a systematic framework for implementing integrity-enhancing measures—particularly one grounded in Islamic management principles—remains underdeveloped. This study addresses this gap by exploring how organizations can operationalize integrity through a structured roadmap, delineating responsibilities across units and establishing a clear monitoring mechanism.

The primary research question is: *How can an organizational integrity roadmap, rooted in Islamic management principles, be designed to clarify responsibilities and ensure measurable progress?* Focusing on Yazd Governorate as a case study, this research aims to develop a practical roadmap to enhance organizational integrity, leveraging roadmapping—a globally recognized planning tool—adapted to the context of corruption prevention and Islamic governance.

Methodology: This applied qualitative study employs a descriptive survey approach, structured in three phases:

Copyright: © 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) License (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Studeis of Religion, Spiritualiti & Management. 2025. Spring 12(23), 89-109; DOI: 10.30471/RSM.2025.10751.1440

Research Institute of Hawzah and University

Studeis of Religion, Spiritualiti & Management (RSM)

Journal homepage: https://rsm.rihu.ac.ir/

Original Article

1. Data Collection:

○ A non-sampled survey of managers across 21 headquarters units and 12 sub-governorates in Yazd Governorate was conducted.

○ An open-ended questionnaire, validated by experts, captured proposed measures for improving organizational integrity.

2. **Data Analysis**:

○ Seven specialists participated in an expert panel to analyze responses and draft the roadmap using structured group discussions.

3. **Validation**:

○ Stakeholder feedback was obtained through:

▪ A formal meeting of the *Yazd Governorate's Organizational Integrity Improvement Working Group*.

▪ Written evaluations from two key entities: the *Ministry of Interior's Inspection and Performance Management Center* and the *Yazd Provincial Management and Planning Organization*, both of which endorsed the final roadmap.

Results: The study identified **14 core activities** for promoting integrity, categorized into functional, institutional, and temporal mappings:

No.	Functional Mapping	Institutional Mapping	Time Mapping (Actions during years one to five)
1	Electronic service delivery	Information Technology	Needs assessment; Infrastructure provision; Systems deployment; Integration
2	Employee training	Planning	Needs assessment; Conducting courses; Effectiveness analysis; Feedback gathering
3	Strengthening infrastructure	Information Technology	Needs assessment; Financing; Deployment; Maintenance; Updating
4	Transparency	Public Relations	Needs assessment; Infrastructure provision; Information provision; Feedback gathering
5	Strengthening supervision	Performance Management /Security	Needs assessment; Legal infrastructure provision; Implementing new regulations; Feedback gathering for reform
6	Resolving conflicts of interest		
7	Public awareness	Public Relations	Needs assessment; Information provision; Effectiveness analysis; Feedback gathering
8	Reforming regulations	Performance Management	Needs assessment; Providing a justification report; Following up on receiving results

Studeis of Religion, Spiritualiti & Management. 2025. Spring 12(23), 89-109; DOI: 10.30471/RSM.2025.10751.1440

Research Institute of Hawzah and University

Studeis of Religion, Spiritualiti & Management (RSM)

Journal homepage: https://rsm.rihu.ac.ir/

Original Article

9	Participation	Planning	Needs assessment; Legal infrastructure provision; Implementing new regulations; Feedback gathering for reform
10	Strengthening accountability	Performance Management	
11	Accepting service delivery	Planning	Analysis; Preparation; Explanation and encouragement; Conducting insight-enhancing courses; Implementing positive role model mechanisms
12	Strengthening spirituality	Planning	
13	Reforming compensation for services	Administrative and Financial	Needs assessment; Developing a code of conduct; Implementing a code of conduct; Effectiveness analysis and feedback gathering for reforming the mechanism
14	Establishing knowledge management	Planning	

Key institutional actors include IT, Planning, Performance Management, and Public Relations units. The roadmap allocates responsibilities and timelines, ensuring accountability and measurable progress.

Discussion and Conclusions: This study aligns with prior research emphasizing awareness, training, technological advancement, and participatory governance. Notably, it resonates with Iran's *Thirteenth Government Anti-Corruption Document* in advocating transparency, conflict-of-interest management, and cultural reform. However, it introduces novel elements—spirituality reinforcement, service acceptance, and knowledge management—distinguishing it from secular frameworks. These unique dimensions stem from:

1. The **Islamic management approach**, which prioritizes moral and spiritual development.
2. **Context-specific gaps**, such as Yazd Governorate's lack of knowledge management systems.

The proposed roadmap offers a replicable model for public-sector organizations seeking to institutionalize integrity through structured, faith-aligned strategies.

Acknowledgements: The authors extend gratitude to the managers and staff of Yazd Governorate for their contributions.

Conflict of Interest: The authors declare no conflicts of interest.

Keywords: Organizational Integrity, Islamic Management, Functional Mapping, Institutional Mapping, Time Mapping, Roadmap Design.

Cite this article: Hedayat Kargar-Shouroki & Kazem Darand & Habib Salmani & Mostafa Etemadian. (2025), "Designing an Administrative Integrity Roadmap at the Organizational Level with an Islamic Management Approach (Case Study: Yazd Governorate)", Studeis of Religion, Spiritualiti & Management, 12(23): 89-109.

مطالعات دین، معنویت و مدیریت، بهار ۱۴۰۴، دوره ۱۲، شماره ۲۳، صص۸۹-۱۰۹ DOI: 10.30471/rsm.2025.10751.1440

مطالعات دین، معنویت، مدیریت

Journal homepage: https://rsm.rihu.ac.ir/

Research Institute of Hawzah and University

نوع مقاله: پژوهشی

طراحی ره‌نگاشت سلامت اداری در سطح سازمان با رویکرد مدیریت اسلامی (مورد مطالعه: استانداری یزد)

هدایت کارگر شورکی[۱] ، کاظم درند[۲]

حبیب سلمانی[۳] ، مصطفی اعتمادیان[۴]

۱. دکتری تخصصی مدیریت، استانداری یزد، یزد، ایران (نویسنده مسئول).

hkargar@stu.yazd.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد مدیریت، استانداری یزد، یزد، ایران.

darand689@gmail.com

۳. کارشناسی ارشد مدیریت، استانداری یزد، یزد، ایران.

hsalmani@ostanyazd.ir

۴. کارشناسی ارشد مهندسی پزشکی، استانداری یزد، یزد، ایران.

etemadian@ostanyazd.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۱۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۰۷

چکیده گسترده

مقدمه و اهداف: «سلامت اداری» را باید یکی از مفاهیم بنیادین در مدیریت اسلامی به شمار آورد. به استناد گزارش‌های رسمی، میزان ادراک ایرانیان از وجود فساد در سال‌های اخیر رشدی نگران‌کننده را تجربه کرده است؛ افزون‌برآنکه ارزیابی سازمان‌های بین‌المللی نیز جایگاه کشورمان را در مبارزه با فساد ضعیف گزارش می‌کنند. باوجودآنکه موضوع سلامت اداری در نظام اداری کشورمان از اهمیت و حساسیت بالایی برخوردار است، اما مسئله مغفول در این میان، ابهام در چگونگی تقسیم کار میان واحدهای درون‌سازمانی برای تحقق فعالیت‌هایی است که بتوانند تمامی ابعاد این پدیده را با رویکرد مدیریت اسلامی در سطح سازمان‌های ایرانی پوشش دهند و طی برنامه‌ای زمان‌بندی‌شده قابل پایش باشند. پرسش پژوهشی شکل‌دهنده به مطالعه پیش رو آن است که چگونه می‌توان فعالیت‌های ناظر بر ارتقای سلامت اداری در سازمان‌های کشورمان را با رویکرد مدیریت اسلامی در قالب نقشه راه (ره‌نگاشت) طراحی نمود؛ به‌گونه‌ای‌که مسئولیت‌های هرکدام از واحدهای سازمانی مرتبط دراین‌باره شفاف شود و در چهارچوب تقویم زمانی روشنی بتوان عملکرد آنها را مورد نظارت قرار داد. بدین‌ترتیب، هدف از پژوهش حاضر، ترسیم نقشه راه مناسب برای ارتقای سلامت اداری در سازمانی منتخب (استانداری یزد) تحت آموزه‌های دیدمان مدیریت اسلامی است. امروزه ترسیم نقشه راه رویکردی رایج در نظام برنامه‌ریزی به شمار می‌آید که در سراسر جهان توسط بسیاری از کاربران در زمینه‌های مختلف استفاده می‌شود؛ ضمن آنکه به‌صورت خاص در زمینه سلامت اداری و مقابله با فساد نیز از ره‌نگاری (طراحی ره‌نگاشت) به‌مثابه ابزاری کاربردی و مفید یاد می‌شود.

روش: این پژوهش از نظر هدف، مطالعه‌ای کاربردی با رویکرد کیفی قلمداد می‌شود و در گروه تحقیقات توصیفی - پیمایشی جای می‌گیرد. مراحل اصلی اجرای مطالعه بدین قرار است:

الف) گردآوری داده‌ها: به‌منظور شناسایی فعالیت‌ها یا اقداماتی که بتوان با اجرای آنها شاخص سلامت اداری در استانداری یزد را بهبود بخشید،

Copyright: © 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) License (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

مطالعات دین، معنویت و مدیریت، بهار ۱۴۰۴، دوره ۱۲، شماره ۲۳، صص۸۹-۱۰۹ DOI: 10.30471/rsm.2025.10751.1440

Research Institute of Hawzah and University

مطالعات دین، معنویت، مدیریت

Journal homepage: https://rsm.rihu.ac.ir/

نوع مقاله: پژوهشی

نظرخواهی از مدیران واحدهای سازمانی فعال در این مجموعه (۲۱ واحد ستادی و ۱۲ فرمانداری) بدون الزام به نمونه‌گیری صورت گرفته است. ابزار مورد استفاده برای گردآوری داده در این مرحله، پرسشنامه‌ای بوده است که به‌صورت باز و به‌منظور دریافت پاسخ‌های تشریحی مخاطبان طراحی شد و اعتبار آن از سوی خبرگان، مورد تأیید قرار گرفت .

ب) تحلیل داده‌ها: در گام دوم پژوهش، هفت نفر از خبرگان تخصصی به مشارکت در تحقیق دعوت شدند تا با رویکرد مدیریت اسلامی به ترسیم ره‌نگاشت سلامت اداری این سازمان بپردازند. ابزار اصلی برای تحلیل داده‌ها در این مطالعه، «بحث گروهی» میان متخصصان مشارکت‌کننده بوده که در چهارچوب راهبرد پژوهشی هیئت (پنل) خبرگان استفاده شده است.

ج) اعتبارسنجی: با هدف تعیین میزان اعتبار نقشه راه طراحی‌شده در مرحله قبل تلاش شد تا نظرات نمایندگانی از گروه‌های کلیدی ذینفعان درباره این سند دریافت شود. نظرخواهی شفاهی دراین‌باره با تشکیل جلسه رسمی «کارگروه ارتقای سلامت نظام اداری استانداری یزد» و نظرخواهی مکتوب از طریق مکاتبه رسمی با دو سازمان مرجع در سطوح ملی و استانی (مرکز بازرسی و مدیریت عملکرد وزارت کشور؛ و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان یزد) صورت گرفت که با تأیید نقشه راه تدوین شده همراه بود.

نتایج: یافته‌های پژوهش در بخش نگاشت کارکردی نشان داد که چهارده فعالیت اصلی در این مسیر عبارت‌اند از: خدمت‌دهی الکترونیک، آموزش کارکنان، تقویت زیرساخت‌ها، شفاف‌سازی، تقویت نظارت، رفع تعارض منافع، آگاه‌سازی عمومی، اصلاح مقررات، مشارکت‌جویی، تقویت پاسخگویی، پذیرش خدمتگزاری، تقویت معنویت، اصلاح نظام جبران خدمات و استقرار مدیریت دانش. در قالب نگاشت نهادی مشخص شد که شش واحد سازمانی (شامل مدیریت فناوری اطلاعات، اداره کل اداری و مالی، دفتر برنامه‌ریزی، دفتر مدیریت عملکرد، اداره کل حراست و واحد روابط عمومی) مسئولیت محوری در پیاده‌سازی این اقدامات را برعهده دارند. با ترسیم نگاشت زمانی هم تقویم اجرایی این راهکارها در افق زمانی پنج ساله تدوین شد. مجموعه این یافته‌ها در این جدول قابل مشاهده است.

ردیف	نگاشت کارکردی	نگاشت نهادی	نگاشت زمانی (اقدامات طی سال‌های اول تا پنجم)
۱	خدمت‌دهی الکترونیک	فناوری اطلاعات	نیازسنجی، تهیه زیرساخت، استقرار سامانه‌ها، یکپارچه‌سازی
۲	آموزش کارکنان	برنامه‌ریزی	نیازسنجی، برگزاری دوره، تحلیل اثربخشی، بازخوردگیری
۳	تقویت زیرساخت	فناوری اطلاعات	نیازسنجی، تأمین مالی، استقرار، نگهداری، به‌روزآوری
۴	شفاف‌سازی	روابط عمومی	نیازسنجی، تهیه زیرساخت، اطلاع‌رسانی، بازخوردگیری
۵	تقویت نظارت	مدیریت عملکرد / حراست	نیازسنجی، تهیه زیرساخت حقوقی، اعمال مقررات جدید، بازخوردگیری برای اصلاح
۶	رفع تعارض منافع		
۷	آگاه‌سازی عمومی	روابط عمومی	نیازسنجی، اطلاع‌رسانی، تحلیل اثربخشی، بازخوردگیری
۸	اصلاح مقررات	مدیریت عملکرد	نیازسنجی، ارائه گزارش توجیهی، پیگیری دریافت نتیجه
۹	مشارکت‌جویی	برنامه‌ریزی	نیازسنجی، تهیه زیرساخت حقوقی، اعمال مقررات جدید، بازخوردگیری برای اصلاح
۱۰	تقویت پاسخگویی	مدیریت عملکرد	
۱۱	پذیرش خدمتگزاری	برنامه‌ریزی	تحلیل، تدارک، تبیین و تشویق، برگزاری دوره‌های بصیرت‌افزایی، اجرای سازوکارهای الگوگیری مثبت
۱۲	تقویت معنویت	برنامه‌ریزی	
۱۳	اصلاح جبران خدمات	اداری و مالی	نیازسنجی، تدوین شیوه‌نامه، اجرای شیوه‌نامه، تحلیل اثربخشی و بازخوردگیری برای اصلاح سازوکار
۱۴	استقرار مدیریت دانش	برنامه‌ریزی	

بحث و نتیجه‌گیری: نتایج این مطالعه در طراحی نقشه راه سلامت اداری سازمانی با رویکرد مدیریت اسلامی را می‌توان هم‌راستا با یافته‌های برخی تحقیقات قبلی دانست که کارکردهایی مانند آگاهی‌بخشی، آموزش، توسعه فناوری، تقویت ارزیابی و مشارکت‌جویی را مورد تأکید قرار داده‌اند یا لزوم تصویب و ابلاغ ضوابط جدید به‌همراه ارزیابی و بازخورددهی به کارکنان را یادآوری کرده‌اند. همچنین، میان کارکردهای شناسایی‌شده در این

مطالعات دین، معنویت و مدیریت، بهار ۱۴۰۴، دوره ۱۲، شماره ۲۳، صص۸۹-۱۰۹ DOI: 10.30471/rsm.2025.10751.1440

Research Institute of Hawzah and University

مطالعات دین، معنویت، مدیریت

Journal homepage: https://rsm.rihu.ac.ir/

نوع مقاله: پژوهشی

مطالعه و اصول بنیادین «سند پیشگیری و مقابله با فساد اداری و اقتصادی در دولت سیزدهم» در مفاهیمی مانند شفافیت، فرهنگ‌سازی، مدیریت تعارض منافع و نظارت مؤثر، مشابهت کامل وجود دارد. هم‌راستایی یافته‌های تحقیق با برخی پژوهش‌های خارجی نیز در معرفی کارکردهایی از قبیل آموزش کارکنان، شفاف سازی، جلوگیری از تضاد منافع، شهروندی الکترونیک، اصلاح قوانین، ارتقای پاسخگویی مدیران و اصلاح نظام دستمزدهای دولتی مشاهده می‌شود.

ازسوی‌دیگر، کارکردها و راهکارهایی در این پژوهش برای ارتقای سلامت اداری شناسایی شده‌اند که در سوابق تحقیقاتی مشاهده نمی‌شوند (مانند «تقویت معنویت»، «پذیرش خدمتگزاری» و «استقرار مدیریت دانش»). دلیل این تفاوت را می‌توان بدین‌ترتیب تبیین نمود: رویکرد ویژه این تحقیق در زمینه توجه به آموزه‌های دیدمان مدیریت اسلامی سبب شده است که بتوان کارکردهایی با عنوان «تقویت معنویت» و «پذیرش خدمتگزاری» را به‌صورت متمایز از دیگر تحقیقات (که اغلب با رویکرد غیردینی اجرا شده‌اند) شناسایی کرد؛ افزون‌برآنکه استخراج کارکرد «استقرار مدیریت دانش» را نیز باید به شرایط خاص استانداری یزد منتسب دانست که در حال حاضر فاقد سازوکار یا سامانه‌ای برای مدیریت دانش و تجارب شغلی کارکنان و مدیران خود است.

تقدیر و تشکر: این پژوهش با مشارکت تعدادی از مدیران و کارکنان استانداری یزد تهیه شده است. بنابراین، نویسندگان مراتب سپاسگزاری خود را از آنان اعلام می‌کنند.

تعارض منافع: نویسندگان اعلام می‌کنند که هیچ‌گونه تعارض منافع در انجام این مطالعه وجود ندارد.

واژگان کلیدی: سلامت اداری، مدیریت اسلامی، نگاشت (کارکردی، نهادی، زمانی).

استناد: هدایت کارگر شورکی، کاظم درند، حبیب سلمانی، مصطفی اعتمادیان (۱۴۰۴)، «طراحی ره‌نگاشت سلامت اداری در سطح سازمان با رویکرد مدیریت اسلامی (مورد مطالعه: استانداری یزد)»، *مجله مطالعات دین، معنویت و مدیریت*، ۱۲(۲۳): ۸۹-۱۰۹.

۱. مقدمه

موضوع «سلامت اداری» به‌صورت عام در تمامی ساختارهای اداری، نظام‌های سیاسی و مکاتب فکری، صرف‌نظر از پذیرش یا انکار باورهای دینی از اهمیت و حساسیت ویژه برخوردار است (برزنده و همکاران، ۱۴۰۳)؛ اما به‌صورت ویژه، در نظام ارزشی جمهوری اسلامی، چنین چالشی در زمره حساس‌ترین و حیاتی‌ترین دغدغه‌های مدیران به شمار می‌آید. نشانه‌هایی از این جایگاه را می‌توان در مطالبهٔ مجدانه رهبر معظم انقلاب(مد ظله العالی) و دیگر مسئولان ارشد نظام حکمرانی اسلامی، اسناد حقوقی و اداری متعددی که در این عرصه به تصویب رسیده‌اند و انتظارات عمومی شهروندانی مشاهده نمود که پاکدستی و قابلیت اعتماد به مدیران و کارکنان نظام اداری را یکی از کلیدی‌ترین شاخص‌های کارامدی حکومت دینی می‌دانند (پریمی و ذاکریان، ۱۴۰۳؛ جلیلی، ۱۴۰۰). در این دیدمان، نهادینه شدن ارزش‌های دینی یکی از مهم‌ترین عوامل ارتقای سلامت اداری و مبارزه با فساد تلقی می‌شود (برزنده و همکاران، ۱۴۰۳). طبیعی است پیگیری چنین راهبردی با چالش‌های فراوانی روبه‌روست و از جمله بنیادی‌ترین آنها یافتن مسیری دقیق است که بتواند ضمن تضمین ارتقای شاخص‌های سلامت اداری، الگوی مناسبی از تقسیم کار میان عناصر اجرایی را مطابق با معیارها و هنجارهای نظام مدیریت اسلامی ارائه دهد.

«استانداری یزد» به‌عنوان نماینده ارشد حاکمیت در گستره جغرافیایی و سیاسی استان، نقشی کلیدی در هدایت جریان توسعه نظام اداری برعهده دارد و انتظار می‌رود که در شاخص‌های توسعه‌یافتگی، از قبیل سلامت اداری و مدیریت اسلامی نیز در زمره پیشتازان و سرآمدان دستگاه‌های اجرایی باشد. بنابر توصیه‌های علمی، توجه به موضوع سلامت اداری در چنین سازمان‌هایی که از نظر گستره وظایف در حال توسعه هستند، حیاتی‌تر از دیگر سازمان‌هاست (فتح‌آبادی و همکاران، ۱۴۰۱). برخی داده‌های موجود چنین روایت می‌کنند که این انتظار به شایستگی برآورده نشده است. جدول ۱ امتیازات استانداری یزد در شاخص سلامت اداری را طی چهار سال در جشنواره شهید رجایی به نقل از گزارش رسمی «مرکز مدیریت عملکرد، بازرسی و امور حقوقی وزارت کشور» روایت می‌کند و چنان‌که مشاهده می‌شود شکاف قابل توجهی میان عملکرد این سازمان و سقف امتیازات وجود دارد.

جدول ۱: امتیازات استانداری یزد در شاخص سلامت اداری (وزارت کشور، ۱۳۹۹)

سال ارزیابی	درصد امتیازات کسب‌شده
۱۳۹۴	۵۱/۴۲
۱۳۹۵	۶۰/۱۲
۱۳۹۶	۵۸/۹۳
۱۳۹۷	۶۴/۷۰

از نیمه دوم سال ۱۴۰۳ ساختار تصمیم‌گیری ویژه‌ای با عنوان «کارگروه ارتقای سلامت نظام اداری» در سطح مدیریت عالی استانداری یزد ایجاد شده است تا مأموریت حساس ارتقای شاخص سلامت اداری در این مجموعه را به‌نحوی اثربخش دنبال کند. باوجود عزم مدیریتی در این ساختار تصمیم‌گیری برای نقش‌آفرینی اثربخش در عرصه سلامت اداری، اما مسئله اصلی در این میان، ابهام در چگونگی تقسیم کار میان واحدهای درون‌سازمانی برای تحقق فعالیت‌هایی است که بتوانند تمامی ابعاد این پدیده را با رویکرد مدیریت اسلامی در سطح سازمان استانداری پوشش دهند و طی برنامه‌ای زمان‌بندی‌شده قابل پایش باشند.

به‌دیگرسخن، هرچند اسناد حقوقی و تکالیف اداری ناظر بر دستگاه‌های اجرایی در کشورمان، برخی اقدامات پراکنده در زمینه ارتقای سلامت اداری را تصریح کرده‌اند، اما اطمینان کافی از جامعیت آنها وجود ندارد؛ به‌نحوی‌که بتوانند همه وجوه متنوع این پدیده را با رویکرد مدیریت اسلامی شامل شوند؛ ضمن آنکه تقویم زمانی روشنی برای نظارت بر چگونگی پیشرفت این اقدامات در طول زمان ارائه نشده است.

بدین‌ترتیب، هدف از تحقیق پیش رو آن است که مسیر مناسب برای ارتقای شاخص‌های سلامت اداری و مقابله با فساد در مجموعه استانداری یزد را تحت آموزه‌های دیدمان مدیریت اسلامی از طریق تدوین نگاشت کارکردی (ناظر بر چیستی فعالیت‌ها)، نگاشت نهادی (ناظر بر مسئول اجرایی هر فعالیت اصلی) و نگاشت زمانی (ناظر بر تقویم زمانی انجام فعالیت‌ها) در قالب نقشه راه (ره‌نگاشت) جامع و بلندمدت ترسیم کند. امید می‌رود نتایج این تحقیق بتواند مسئولان سلامت اداری در استانداری یزد را در تصمیم‌گیری برای اختصاص منابع

به اثربخش‌ترین فعالیت‌ها در این زمینه یاری رساند.

سؤال کلیدی تحقیق حاضر را می‌توان بدین‌ترتیب بیان نمود که: «نقشه راه مناسب برای ارتقای سلامت اداری در استانداری یزد با رویکرد مدیریت اسلامی چیست؟». یادآوری می‌شود که رویکرد کلان حاکم بر فرایند یافتن پاسخ مطمئن برای چنین پرسشی، بهره‌گیری از آموزه‌های مدیریت اسلامی است؛ به‌طوری‌که انتظار می‌رود طراحی این نقشه راه (به‌ویژه در گام نگاشت کارکردی) با نگاه اختصاصی به مبانی مدیریت اسلامی صورت پذیرد تا خروجی نهایی چنین فرایندی نیز متناسب با اقتضائات و انتظارات همین مکتب مدیریتی شکل بگیرد.

۲. چهارچوب نظری

«سلامت اداری» را باید یکی از مفاهیم بنیادین در علوم حقوق، مدیریت و به‌ویژه مدیریت اسلامی به شمار آورد (شیخ موحد و آزادی، ۱۴۰۱) که گفته می‌شود برای اشاره به آن بهتر است از عباراتی مانند «صداقت» یا «درستکاری» استفاده نمود. برای‌مثال، برخی سازمان‌های بین‌المللی فعال در زمینه مبارزه با فساد، مانند سازمان شفافیت بین‌الملل، از اصطلاح «نظام ملی درستکاری» برای استناد به رویکرد جامعی در فسادستیزی بهره می‌گیرند که هدف از آن ایجاد صداقت، شفافیت و پاسخگویی در بخش عمومی است (نجف‌پور و عبدالزهرا عثمان، ۱۳۹۴).

برخی متفکران معتقدند که ارائه تعریفی کامل و دقیق از مفهوم سلامت اداری به‌سادگی مقدور نیست (کارگر شورکی و همکاران، ۱۴۰۰) و ازآنجاکه اغلب، این اصطلاح در مقابل عبارت «فساد اداری» استفاده می‌شود (پریمی و ذاکریان، ۱۴۰۳)، شاید بهتر باشد پیش از تعریف سلامت اداری، چیستی فساد مورد تبیین قرار گیرد؛ زیرا در تعبیری ساده می‌توان منظور از سلامت اداری را نبود فساد اداری دانست. در کشور ما و مطابق با مفاد «قانون ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد»، اصطلاح فساد شامل هرگونه فعل یا ترک فعلی است که توسط هر شخص حقیقی یا حقوقی به‌صورت فردی، جمعی یا سازمانی که عمداً و با هدف کسب هرگونه منفعت یا امتیاز مستقیم یا غیرمستقیم برای خود یا دیگری، با نقض قوانین و مقررات کشوری انجام پذیرد یا ضرر و زیانی را به اموال، منافع، منابع یا سلامت و امنیت عمومی و یا جمعی از مردم وارد نماید.

در این قانون، برخی مصادیق فساد بدین‌ترتیب معرفی شده‌اند: رشاء، ارتشاء، اختلاس، تبانی، سوءاستفاده از مقام یا موقعیت اداری، سیاسی، امکانات یا اطلاعات، دریافت و پرداخت‌های غیرقانونی از منابع عمومی و انحراف از این منابع به سمت تخصیص‌های غیرقانونی، جعل، تخریب یا اختفاء اسناد و سوابق اداری و مالی. از نگاه جهانی می‌توان فساد را به معنای هر نوع سوء استفاده از قدرت عمومی در راستای منافع خصوصی تعبیر کرد (سازمان شفافیت بین‌الملل، ۲۰۲۴، ص۱۰).

با چنین تعریفی، فساد در زمره یکی از باستانی‌ترین پدیده‌های اجتماعی قرار دارد که شاید بتوان سابقه آن را به درازای تاریخ تمدن بشری تصور نمود (فتح‌آبادی و همکاران، ۱۴۰۱؛ ثابت و ثابت، ۱۳۹۷) که امروزه در تمامی جوامع صرف‌نظر از میزان توسعه‌یافتگی یا نوع نظام سیاسی و گرایش اقتصادی مشاهده می‌شود (باقرزاده خداشهری و همکاران، ۱۴۰۲) و پیامدهای نامطلوبی ازجمله هدررفت منابع عمومی، کاهش سرعت رشد اقتصادی، توسعه فقر، گسترش بی‌عدالتی، تأخیر در پروژه‌های دولتی، افت مشارکت شهروندی، تخریب اعتماد ملت به دولت و... را به کشورها تحمیل می‌کند (خدمتی و کاظمی نجف‌آبادی، ۱۴۰۳). مجمع جهانی اقتصاد، حجم فساد در دنیا را معادل با پنج درصد از کل تولید ناخالص داخلی کشورها برآورد می‌کند و بانک جهانی نیز گزارش داده است که هر ساله حدود یک‌سوم از کمک‌های مالی به کشورهای درحال‌توسعه به دلیل فساد نابود می‌شود! (محمدی و ابراهیمی، ۱۴۰۲).

وضعیت ایران در زمینه سلامت اداری نیز چندان مساعد نیست. به استناد گزارش‌های رسمی مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست جمهوری، میزان ادراک مردم از وجود فساد در سال‌های ۱۳۸۸ و ۱۳۸۹ و ۱۳۹۱ و ۱۳۹۵ به‌ترتیب برابر با ۶۳ و ۷۳ و ۸۰ و ۸۸ درصد بوده است (محمدی و ابراهیمی، ۱۴۰۲) که رشدی نگران‌کننده را حکایت می‌کند. ارزیابی سازمان‌های بین‌المللی نیز جایگاه کشورمان در زمینه مبارزه با فساد را در مقایسه با دیگر جوامع، ضعیف گزارش می‌کنند (پریمی و ذاکریان، ۱۴۰۳). به‌منظور بهبود این شرایط، تلاش‌های گسترده‌ای در سطوح مختلف حکمرانی در کشورمان صورت گرفته است که بارزترین آنها تدوین، تصویب و ابلاغ اسناد حقوقی متعدد در زمینه مبارزه با فساد بوده است که از قانون اساسی کشور (فتح‌آبادی و همکاران، ۱۴۰۱)، سند چشم‌انداز کشور (محمدی و ابراهیمی،

۱۴۰۲) و سیاست‌های کلی نظام اداری (پسران قادر و بابارضا، ۱۳۹۲) تا موادی از قانون مجازات اسلامی یا قانون مدنی (برزنده و همکاران، ۱۴۰۳)، قانون اختصاصی «ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد» و مقررات عمومی و اختصاصی دیگر را دربرمی‌گیرد.

محققان پیشین به این نتیجه دست یافته‌اند که برای پیاده‌سازی آموزه‌های مدیریت اسلامی در عرصه سلامت اداری باید برنامه‌هایی راهبردی و پروژه‌هایی عملیاتی تدوین کرد (کارگر شورکی و همکاران، ۱۴۰۰)؛ چنان‌که رهبر معظم انقلاب نیز در بخش پایانی ابلاغیه سیاست‌های کلی نظام اداری، که بخش زیادی از آنها به موضوع سلامت اداری ارتباط دارد، بر لزوم تدوین برنامه زمان‌بندی‌شده برای عملیاتی نمودن این سیاست‌ها تأکید ورزیده‌اند (برزنده و همکاران، ۱۴۰۳). از الزامات چنین برنامه‌ای برخورداری از دید جامع و افق زمانی بلندمدت است تا بتواند تمامی جریان‌های اثرگذار بر پدیده‌های فساد و سلامت اداری را با دیدگاهی آینده‌نگرانه پوشش دهد (باقرزاده خداشهری و همکاران، ۱۴۰۲). دیگر ویژگی مورد انتظار از این‌گونه برنامه‌ها آن است که مجموعه مدونی از کارکردها را تعیین کند و هرکدام از آنها را در چهارچوب الگوی تقسیم وظایف به واحد سازمانی یا دستگاه اجرایی مرتبط، منتسب نماید و به‌ویژه آنکه مهلت زمانی تحقق آن تکالیف را نیز شفاف کند (هراسانی، ۱۴۰۰).

چنین الزامات و انتظاراتی از برنامه ارتقای سلامت اداری در دیدمان مدیریت اسلامی، در قالب ابزاری مدیریتی با عنوان «نقشه راه (ره-نگاشت)» قابل پاسخگویی است که به‌مثابه تصویری قابل درک از پدیده‌ها تعریف می‌شود که موقعیت و سازمان‌دهی عناصر یک نظام را در طول زمان نشان می‌دهد (رحیمی خورزوقی و سلطانی، ۱۴۰۳). ره‌نگاشت می‌تواند ذینفعان گوناگون داخلی و خارجی و سطوح مختلف سازمان را در تحقق هدف‌های کلان درگیر و درک رفتارهای مورد انتظار از هر فرد یا سازمان را تسهیل کند؛ ضمن آنکه ارزیابی پیشرفت برنامه‌ها در افق زمانی را نیز امکان‌پذیر می‌نماید. امروزه ترسیم نقشه راه را باید رویکردی رایج به‌منظور نگاشت بصری ساختاریافته در نظام برنامه‌ریزی دانست که در سراسر جهان توسط بسیاری از کاربران در زمینه‌های مختلف از آینده‌نگاری فناوری گرفته تا طراحی محصول، در مقیاس‌های مختلف از شرکت و شهر گرفته تا سطوح ملی استفاده می‌شود (هیروز و همکاران، ۲۰۲۰)؛ ضمن آنکه به‌صورت خاص در زمینه سلامت اداری و مقابله با فساد نیز از ره‌نگاری (طراحی ره‌نگاشت) به‌مثابه ابزاری کاربردی یاد می‌شود (مانگیو پیپیدی، ۲۰۱۸).

در مکتب مدیریت اسلامی، راهکارها و سازوکارهای متنوعی برای ارتقای سلامت اداری و مبارزه با فساد در ابعاد گوناگون توصیه شده است. برخی محققان براساس آموزه‌های رهبری معنوی اسلام، راهکارهایی مانند ترسیم چشم‌انداز اخلاقی سازمان، تدوین منشور اخلاقی و برگزاری دوره‌های آموزشی را پیشنهاد کرده‌اند (دوستی و ناستی‌زایی، ۱۴۰۱). پژوهشگری دیگر، شاخص‌های بارز سلامت رفتاری در تمدن اسلامی را براساس آموزه‌های دریافتی از منابع اسلامی به‌ویژه قرآن و احادیث بدین شرح معرفی کرده است: آزادمنشی (شامل اختیار، حریت و استقلال)، مسئولیت‌پذیری (شامل وظیفه‌شناسی و تعهد حرفه‌ای)، بصیرت‌افزایی (شامل ژرف‌نگری، یقین‌محوری و برخورد آگاهانه)، مدارا (شامل رعایت حقوق افراد، برابری، درک دیگران)، تبیین حقیقت (شامل کاوشگری و منطقی اندیشی) و صداقت (دارابی، ۱۳۹۸).

افزون‌براین، بعضی معیارهای سلامت اداری براساس آموزه‌های مدیریت اسلامی بدین‌ترتیب معرفی شده‌اند: فسادستیزی، عدالت‌ورزی، ساده‌زیستی، امانت‌داری، سلامت اقتصادی، مدیریت مصرف، حسابرسی، پاسخگویی، مردم‌گرایی، دانش‌محوری، قانون‌گرایی، خودکنترلی، قناعت، دوراندیشی، شجاعت، حق‌محوری، خودسازی و... (رستگار و موسوی داودی، ۱۴۰۱). توسعه فرهنگ اخلاقی اسلامی، حرکت به سمت دولت الکترونیک، تقویت نظارت‌های درون‌سازمانی، ترویج الگوی مدیریت مصرف، ارتقای شفافیت و تقویت روحیه خلاقیت هم از دیگر راهبردهای مبتنی‌بر مدیریت اسلامی است که برای ارتقای شاخص‌های سلامت اداری بخش دولتی در کشورمان توصیه شده‌اند (برزنده و همکاران، ۱۴۰۳).

برخی محققان نیز راهکارهایی از قبیل مشارکت‌جویی، تقویت اعتماد، آموزش کارکنان، ترویج اخلاقیات و توانمندسازی منابع انسانی را مناسب‌ترین سازوکارها برای ارتقای سلامت اداری مبتنی‌بر تعالیم مدیریت اسلامی دانسته‌اند (پسران قادر و بابارضا، ۱۳۹۲). افزون‌براین، اقداماتی مانند اصلاح نظام گزینش منابع انسانی، تأمین معیشت کافی برای کارکنان و کارامدسازی نظام ارزیابی عملکرد براساس توصیه‌های حضرت علی(ع) و همچنین نیازهای امروز جامعه برای ارتقای سلامت اداری پیشنهاد شده است (خدمتی و کاظمی نجف‌آبادی، ۱۴۰۳). تقویت ارزش‌های اسلامی در سازمان و همچنین آموزش عمومی دستورات دینی هم راهکارهای دیگری است که از این منظر توصیه شده‌اند

(شهنازی و افضل، ۱۴۰۱).

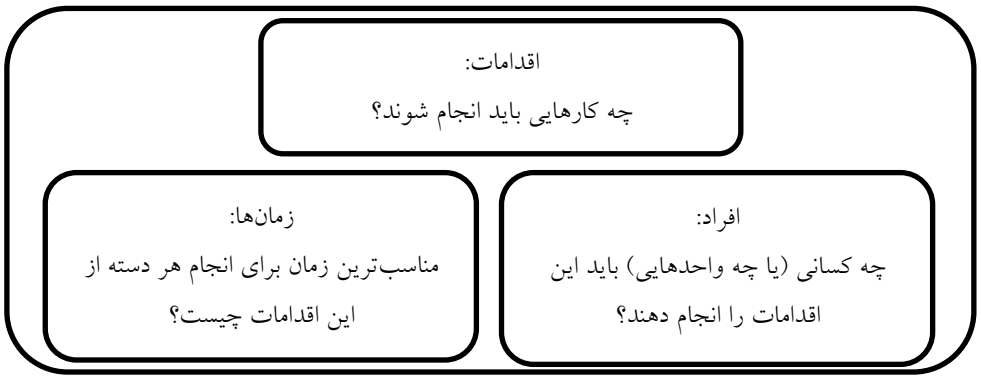
ازجمله مسیرهای توصیه‌شده برای مقابله با فساد اداری براساس آموزه‌های مدیریت اسلامی باید به قاطعیت در برخورد با متخلفان، دقت در گزینش کارگزاران، حفظ کرامت کارکنان، استقرار نظام کارامد تشویق و تنبیه، تقویت نظام نظارت و بازرسی، برقراری عدالت در توزیع درآمدها، ترویج روحیه خودسازی، تقویت فرهنگ امر به معروف و نهی از منکر و همچنین اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی عمومی اشاره کرد (اکبرنژاد و همکاران، ۱۳۹۳). برقراری نظام شایسته‌سالاری، ایجاد انضباط سازمانی، توسعه رفتار شهروندی، شفاف‌سازی مردمی، اعمال سبک مدیریت مشارکتی، تقسیم عادلانه کار و تقویت سازوکار خودارزیابی و خودمدیریتی از دیگر راهکارهای ارتقای سلامت اداری و مبارزه با فساد براساس آموزه‌های مدیریت اسلامی هستند (یاسینی و همکاران، ۱۳۹۷).

نهادینه‌سازی وجدان کاری از طریق فرهنگ‌سازی، شفاف‌سازی تعاملات کاری میان کارگزاران و خدمت‌گیرندگان، سالم‌سازی فرهنگ سازمانی و تقدیر از کارکنان شایسته نیز در برخی مطالعات قبلی به‌منظور ارتقای سلامت اداری در رویکرد مدیریت اسلامی پیشنهاد شده‌اند (عظیمی و فلاحی، ۱۳۹۸). از جمله دیگر راهکارهای توصیه‌شده برای ارتقای سلامت اداری با رویکرد مدیریت اسلامی، آموزش کارکنان، شفاف‌سازی مسیر ارتقای شغلی، اصلاح فرایند جذب منابع انسانی، تضمین عدالت در پرداخت‌ها و ایجاد ساختار سازمانی منعطف هستند (همتی نوع دوست گیلانی و رضایی‌فرد، ۱۴۰۲).

از دیدگاه مدیریت اسلامی برای آنکه بتوان فساد اداری را مهار نمود لازم است که عدالت‌محوری، ظلم‌ستیزی، خداترسی و خشم‌پوشی در فرهنگ سازمانی ترویج شود؛ ضمن آنکه اصلاح اجتماعی نیز باید مورد توجه قرار گیرد (امامقلی‌زاده و امامقلی‌زاده، ۱۳۹۲). به‌همین‌ترتیب، سایر سازوکارهای پیشنهادشده برای مهار فساد اداری از منظر متخصصان مدیریت اسلامی عبارت‌اند از: آموزش، شفاف‌سازی، شناسایی گلوگاه‌های فسادخیز، تقویت سیستم‌های نظارتی، کارامدسازی ساختار اداری، تکریم ارباب رجوع، خودکارسازی فرایندها، توسعه دولت الکترونیک و فعال‌سازی نظام تنبیه و تشویق (بهادری و بهرام‌زاده، ۱۳۹۲). تقویت شفافیت، تحقق دولت الکترونیک، رسیدگی به دارایی مقامات، تقویت فرهنگ خودنظارتی، شفاف‌سازی مسئولیت‌ها و تدوین استانداردهای نظارتی نیز از دیگر راهکارهای توصیه‌شده در سوابق پژوهشی هستند (حبیبی‌تبار، ۱۳۹۷). همچنین در مبانی مدیریت اسلامی برای جلوگیری از فساد اداری، اجرای راهکارهایی مانند دقت در گزینش‌ها، تقویت تعهد اخلاقی و پایبندی افراد به دین و استقرار نظام تشویق و تنبیه توصیه شده است (مصباح یزدی، ۱۳۹۳).

بدین‌ترتیب روشن می‌شود که بر مبنای آموزه‌های مدیریت اسلامی، مجموعه‌ای از اقدامات و فعالیت‌ها را باید انجام داد تا بتوان در مسیر ارتقای سلامت اداری حرکت نمود. افزون‌براین، بدیهی است که چنین فعالیت‌هایی باید ازسوی افراد یا واحدهای سازمانی مشخصی انجام شوند که هرکدام از آنها بنابر مسئولیت‌های ذاتی خود نقشی در این فرایند برعهده دارند. برای‌مثال، زمانی که در دیدگاه مدیریت اسلامی برای ارتقای سلامت اداری، موضوع توانمندسازی منابع انسانی و برگزاری دوره‌های آموزشی مورد توجه قرار می‌گیرد، می‌توان انتظار داشت که مسئولان آموزشی سازمان‌ها در این بخش فعال شوند و اقدامات ضروری را در چهارچوب سازوکارهای متعارف اداری و فرایندهای شغلی خود پیگیری کنند.

ازسوی‌دیگر، این مجموعه اقدامات را می‌توان براساس تقدم و تأخر زمانی هم مورد تفکیک و رده‌بندی قرار داد؛ به‌طوری‌که برخی از این تلاش‌ها باید به فوریت انجام شوند؛ تعدادی از آنها در افق زمانی میان‌مدت ضرورت دارند و بعضی از این اقدامات را نیز باید براساس برنامه‌ای بلندمدت و در آینده‌ای نسبتاً طولانی دنبال نمود. بدین‌ترتیب، چهارچوب مفهومی تشکیل‌دهنده نقشه راه سلامت اداری با رویکرد مدیریت اسلامی را می‌توان به شرح شکل (۱) شامل سه بخش مکمل دانست که عبارت‌اند از: اقدامات، افراد و زمان‌ها.



شکل ۱: چهارچوب مفهومی نقشه راه سلامت اداری با رِویکرد مدیریت اسلامی

۳. پیشینه پژوهش

مجموعه تلاش‌های علمی در زمینه طراحی نقشه راه (ره‌نگاشت) سلامت اداری از نظر تعداد، اندک هستند و به نظر می‌رسد هنوز بستر نظری پرمحتوایی در این ساحت شکل نگرفته باشد. مشخصات برخی تحقیقات علمی صورت‌گرفته دراین‌باره به شرح جدول ۲ معرفی می‌شوند.

جدول ۲: مشخصات سوابق پژوهشی مرتبط

ردیف	پژوهشگر(ان)	سال	هدف یا نتیجه
۱	زلوتنیکوا و همکاران	۲۰۲۵	شناسایی مراحل شش‌گانه طراحی نقشه راه ایجاد استانداردهای اخلاقی در زمینه استفاده از هوش مصنوعی در آموزش عالی
۲	کومار و همکاران	۲۰۲۴	تدوین نقشه راهی به‌منظور ارتقای سلامت در تحقیقات
۳	گرس	۲۰۲۰	طراحی نقشه راه سلامت علمی در کشور آمریکا
۴	مانگیوپیپیدی	۲۰۱۸	معرفی گام‌های ضروری برای کنترل فساد اداری در قالب نقشه راه
۵	اوکرکه	۲۰۱۵	تهیه نقشه راه مبارزه با فساد در کشور نیجریه

براساس تحلیلی اولیه از محتوای آثار علمی یادشده، می‌توان نوآوری‌ها و تمایزات مطالعه حاضر در مقایسه با سوابق پژوهشی را در این موارد بر شمرد: بهره‌گیری از فضای ارزشی مدیریت اسلامی برای ترسیم نقشه راه، تمرکز بر سازمانی ایرانی (استانداری یزد) به‌عنوان قلمروی مکانی پژوهش؛ پیروی از روش‌شناسی هیئت (پنل) خبرگی در تحلیل داده‌ها؛ شفاف‌سازی و تفکیک نگاشت‌های سه‌گانهٔ کارکردی، نهادی و زمانی.

۴. روش تحقیق

پژوهش پیش رو را باید از نظر هدف، مطالعه‌ای کاربردی قلمداد نمود که می‌توان از یافته‌های آن برای پیاده‌سازی رهبری خدمتگزار و ارتقاء صداقت و درستکاری در ارائه خدمات عمومی توسط کارکنان بخش دولتی در حداقل یکی از سازمان‌های کشور (استانداری یزد) بهره‌برداری نمود. ازسوی‌دیگر، تحقیق حاضر را که در پی کسب داده‌های ذهنی و کیفی از خبرگان تخصصی بوده و با رویکرد کیفی طراحی شده است، می‌توان در گروه تحقیقات توصیفی – پیمایشی قرار داد. راهبرد پژوهشی محوری در این مطالعه، هیئت (پنل) خبرگی است که طی آن با تشکیل جلساتی با حضور خبرگان تخصصی در موضوع تحقیق، داده‌های گردآوری شده از طریق پرسشنامهٔ باز تحلیل شده‌اند. مراحل اصلی این مطالعه و خصوصیات روش‌شناختی هرکدام از آنها به قرار زیر است:

الف) گردآوری داده‌ها: به‌منظور شناسایی فعالیت‌ها یا اقداماتی که بتوان با اجرای آنها شاخص سلامت اداری در استانداری یزد را بهبود بخشید، نظرخواهی از مدیران واحدهای سازمانی فعال در این مجموعه صورت گرفته است. جامعه آماری این بخش از مطالعه شامل تمامی

مدیران واحدهای ستادی (۲۱ واحد) و تمامی فرمانداری‌های استان (۱۲ فرمانداری) بوده است که از تمامی آنها بدون الزام بـه نمونـه‌گیری، نظرخواهی شده است. ابزار مورد استفاده برای گردآوری داده در این مرحله، پرسشنامه‌ای بوده است کـه به‌صـورت بـاز و بـه‌منظور دریافـت پاسخ‌های تشریحی مخاطبان طراحی شد و اعتبار آن از سوی خبرگان، مورد تأیید قرار گرفت.

ب) تحلیل داده‌ها: در گام دوم پژوهش که با هدف تحلیل داده‌های گردآوری‌شده در مرحله قبل انجام شد، گروهی از خبرگان تخصصـی بـه مشارکت در تحقیق دعوت شدند تا با رویکرد مدیریت اسلامی به ترسیم رهنگاشت سلامت اداری ایـن سـازمان بپردازنـد. معیـار ورود افـراد بـه جامعه خبرگان تحقیق، بهره‌مندی از سابقه فعالیت بالاتر از ده سال در استانداری یزد و همچنین برخورداری از پیشینه علمی یا پژوهشی در زمینه سلامت اداری با رویکرد مدیریت اسلامی بوده است. استخراج اطلاعات مربوط به سوابق حرفه‌ای و پژوهشی افراد در بانک اطلاعاتی کارکنـان استانداری و واحدهای تابعه باعث شناسایی دوازده نفر با خصوصیات فوق شد که هفت نفر از آنان حاضر شدند در این مطالعه همکاری کننـد. خصوصیات این هفت نفر متخصص که در نشست‌های خبرگی حضور و مشارکت داشته‌اند در جدول ۳ درج شده است.

جدول ۳: مشخصات خبرگان مشارکت‌کننده در مطالعه

ردیف	جنسیت	سابقه کار در استانداری یزد	واحد سازمانی	سطح پست سازمانی	مدرک و رشته تحصیلی	تعداد اثر علمی مرتبط
۱	مرد	۱۷	ستادی	کارشناسی	دکتری مدیریت	۹
۲	مرد	۱۲	فرمانداری	کارشناسی	کارشناسی ارشد اقتصاد	۲
۳	مرد	۱۴	فرمانداری	مدیریتی	دکتری برنامه‌ریزی	۵
۴	مرد	۱۰	ستادی	کارشناسی	کارشناسی ارشد مدیریت	۱
۵	زن	۲۱	ستادی	کارشناسی	کارشناسی ارشد مدیریت	۱
۶	مرد	۲۲	ستادی	کارشناسی	کارشناسی ارشد معارف	۳
۷	مرد	۱۹	ستادی	مدیریتی	کارشناسی ارشد مدیریت	۶

ابزار اصلی برای تحلیل داده‌ها در این مطالعه، «بحث گروهی» میان متخصصان مشـارکت‌کننده بـوده کـه در چهـارچوب راهبـرد پژوهشـی هیئت (پنل) خبرگان استفاده شده است. بـدین‌منظـور، داده‌هـای گردآوری‌شـده در گـام نخسـت تحقیـق، در قالـب کاربرگ‌هـایی اختصاصـی دسته‌بندی شده‌اند که توسط گروه پژوهش طراحی شده بودند. در ادامه، ضمن تشکیل جلسات خبرگی، این کاربرگ‌های تکمیل شـده در اختیـار اعضای نشست قرار گرفتند؛ ضمن آنکه نماینده گروه تحقیق، محتوای هرکدام از کاربرگ‌ها را برای شرکت‌کنندگان در جلسه قرائت کرد.

در گام بعدی، به منظور کالیبره کردن نظرات تحلیلگران، فرصت زمانی کافی در اختیار گروه خبرگان قرار گرفت تـا بـا هم‌اندیشـی و مـذاکره، توافقی نسبی درباره چهارچوب حاکم بر فضای مطالعه (سلامت اداری با رویکرد مدیریت اسلامی) ایجاد شود. در این گـام، افزون‌بـر محتـوای ارائه‌شده ازسوی نماینده گروه تحقیق، هرکدام از اعضای نشست خبرگی نیز برداشت‌ها و ملاحظات مورد نظر خود در ایـن بـاره را بـا دیگـران بـه اشتراک گذاشتند تا همگرایی میان دیدگاه‌های آنان شکل گیرد. با اعلام کفایت زمان مذاکره اولیه ازسوی خبرگان، مرحله تحلیل داده‌ها آغاز شـد و طی آن درباره پذیرش، رد یا اصلاح هرکدام از گزاره‌های مندرج در کاربرگ‌ها تصمیم‌گیری به عمل آمد. در صورت بروز اختلاف‌نظـر در مـورد هرکدام از این گزاره‌ها، فرصتی برای بیان دیدگاه‌های مخالف داده شد و سپس براساس رأی اکثریت مطلق حاضـران در نشسـت، تصـمیم نهـایی اتخاذ شد. در این گام، نماینده گروه تحقیق، تصمیمات گروهی خبرگان را در قالب کاربرگی اختصاصی ثبت کرد تـا در مراحـل بعـدی اسـتفاده شوند. بدین‌ترتیب و در پایان این گام، نسخه اولیه از نقشه راه سلامت اداری با رویکرد مدیریت اسلامی تدوین شد.

ج) اعتبارسنجی: در آخرین گام از این مطالعه و با هدف تعیین میزان اعتبار نقشه راه طراحی شده در مرحله قبـل تـلاش شـد تـا نظـرات نمایندگانی از گروه‌های کلیدی ذینفعان درباره خروجی مرحله تحلیل داده‌ها دریافت شود. درواقع، مرجع اصلی بـرای تأییـد، رد یـا اصـلاح محتوای نقشه راه سلامت اداری استانداری یزد با رویکرد مدیریت اسلامی، ذینفعان کلیدی نظام سلامت اداری ایـن سـازمان بوده‌انـد. ایـن هدف از طریق دو مسیر مکمل به شرح زیر دنبال شده است:

* **نظرخواهی شفاهی:** با تشکیل جلسه رسمی «کارگروه ارتقای سلامت نظام اداری» در «اسـتانداری یـزد»، محتـوای ایـن سـند توسـط

نماینده گروه تحقیق برای اعضای کارگروه ارائه شد و نظرات آنان درباره کلیات و برخی عناصر جزئی آن به‌صورت شفاهی دریافت و ثبت شد. در این ساختار تصمیم‌گیری نمایندگانی از برخی گروه‌های کلیدی ذینفعان حضور داشته‌اند که عبارت‌اند از: مقامات پاسخگو در زمینه سلامت اداری (مدیران ارشد استانداری شامل استاندار و معاون ایشان)، مسئولان اجرایی برنامه سلامت اداری (واحدهای مجری سلامت اداری مانند دفتر مدیریت عملکرد و دفتر برنامه‌ریزی)، شرکای راهبردی درون‌سازمانی (مدیران واحدهای مرتبط مانند آموزش، مالی و...)، ناظران درون‌سازمانی برنامه سلامت اداری (مانند حراست و هیئت تخلفات اداری)، جامعه هدف برنامه سلامت اداری (مدیران و کارکنان واحدهای سازمانی). در این نشست رسمی، پس از بحث و هم‌اندیشی درباره اجزای مختلف سند، محتوای نقشه راه به تصویب اعضا رسید و بدین‌ترتیب، مرحله نخست اعتبارسنجی با تأیید همراه شد.

*** استعلام مکتوب:** برای آنکه نظرات ذینفعان برون‌سازمانی نظام سلامت اداری استانداری یزد درباره محتوای نقشه راه دریافت شود، مکاتبه رسمی با دو سازمان مرجع در سطوح ملی و استانی صورت گرفت. این دو مرجع هم در نقش شریک راهبردی استانداری در زمینه طراحی و اجرای برنامه سلامت اداری ایفای نقش می‌کنند و هم مسئولیت نظارت بر کیفیت و اثربخشی این برنامه‌ها را در دو لایه استانی و ملی برعهده دارند. این مراجع مورد استعلام عبارت‌اند از: «مرکز بازرسی و مدیریت عملکرد وزارت کشور» و «سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان یزد» (به نمایندگی از «سازمان اداری و استخدامی کشور»). در این مکاتبات، ضمن ارسال متن کامل نقشه راه سلامت اداری استانداری یزد با رویکرد مدیریت اسلامی، خواسته شده بود تا نظرات اصلاحی (در صورت وجود) برای رفع نواقص احتمالی نقشه راه در اختیار استانداری قرار گیرد. عدم دریافت پاسخی مبنی بر لزوم اصلاح یا تکمیل سند یادشده، به منزله تأیید محتوای این نقشه راه قلمداد شد و بدین‌ترتیب، گام دوم اعتبارسنجی مطالعه نیز با تأیید نقشه راه به انجام رسید.

۵. یافته‌ها

۵-۱. نگاشت کارکردی

براساس داده‌هایی که از مدیران استانداری دریافت شد و طی آن افزون‌بر گلوگاه‌های فساد و نقاط اهرمی، راهکارها و راه‌حل‌های مناسب برای ارتقای سلامت اداری این مجموعه را پیشنهاد کرده بودند، چهارده اقدام کلان شناسایی شد که با عملیاتی کردن آنها می‌توان مسیر مناسب برای ارتقای سلامت اداری در استانداری یزد را مطابق با آموزه‌های دیدمان مدیریت اسلامی پیمود. یادآوری می‌نماید که عنوان این کارکردها که در جدول ۴ درج شده‌اند، براساس نظرات تجمیعی نشست خبرگان و تعدیل عبارات پیشنهادشده ازسوی مدیران استانداری، تدوین شده است؛ به‌طوری‌که اعضای هیئت خبرگی، ضمن مرور و یادآوری متقابل آموزه‌های مدیریت اسلامی در زمینه ارتقای سلامت اداری و مقابله با فساد (به‌ویژه مضامین مندرج در کتاب نهج‌البلاغه) کوشیده‌اند تا عناوین کارکردها را متناسب با واژه‌شناسی امروزی علم مدیریت تنظیم کنند.

جدول ۴: نگاشت کارکردی ارتقای سلامت اداری در استانداری یزد

ردیف	کارکرد	عناوین کارکردهای فرعی
۱	خدمت‌دهی الکترونیکی	توسعه پلتفرم جامع خدمات الکترونیکی؛ یکپارچه‌سازی سامانه ارائه خدمات به خسارت‌دیدگان حوادث طبیعی؛ راه‌اندازی پورتال متمرکز خدمات الکترونیک؛ راه‌اندازی پلتفرم یکپارچه خدمات الکترونیکی؛ سیستم الکترونیکی ثبت بخشنامه‌ها؛ کاهش ضرورت مراجعه حضوری مردم؛ الکترونیکی کردن خدمات و فرآیندهای دفاتر ستادی و فرمانداری‌ها مبتنی‌بر هوش مصنوعی؛ حذف تعامل چهره‌به‌چهره میان خدمت‌گیرندگان و خدمت‌دهندگان؛ برگزاری جلسات برخط؛ توسعه کاربست فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازوکارها و فرایندهای کاری استانداری؛ استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات نوین برای کارکنان؛ هوشمندسازی خدمات و توسعه دولت الکترونیک؛ اجرای طرح دورکاری؛ ارائه خدمات در بستر مجازی؛ استفاده از فناوری‌های دیجیتال در جهت توسعه دولت الکترونیک؛ خودکارسازی فرایندها با استفاده از فناوری اطلاعات
۲	آموزش کارکنان	نیازسنجی و برگزاری دوره‌های آموزشی؛ ارتقای اثربخشی آموزش‌های سلامت اداری؛ رشد بینش، دانش و مهارت همکاران در زمینه شناخت زمینه‌ها و مصادیق فساد و سلامت اداری در عرصه‌های عمومی و تخصصی؛ اجرای دوره های آموزشی عمومی و تخصصی؛ ارتقای سواد رسانه‌ای؛ آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی؛ آموزش‌های منظم برای بهینه‌سازی عملکرد
۳	تقویت زیرساخت	ایجاد پایگاه‌های داده مدرن و مطمئن برای ذخیره و پردازش اطلاعات شهروندان؛ تجهیز واحدهای کاری به امکانات فنی پیشگیری از وقوع فساد مانند دوربین مداربسته؛ توسعه نرم‌افزارهای تقویت امنیت اطلاعات؛ نصب سامانه‌های تلفنی واجد امکان ضبط مکالمات و نظرسنجی از

ردیف	کارکرد	عناوین کارکردهای فرعی
		تماس‌گیرندگان؛ اجرای پروژه‌های مربوط بـه امنیـت اطلاعـات و حفاظـت از داده‌هـای الکترونیکـی؛ بروزرسـانی و ارتقـای شـبکه‌های ارتبـاطی و سرورهای مرکزی
۴	شفاف‌سازی	فراهم‌سازی دسترسی به داده‌های عمومی؛ ایجاد داشبورد مدیریتی؛ ایجاد سازوکارهای مقتضی برای ارتقای شفافیت در عملکردهای استانداری و تبدیل شدن به «سازمان شیشه‌ای (شفاف)»؛ کاهش زمینه‌های رانت‌جویی یا سوءاستفاده از کمبود اطلاعات با افـزایش شـفافیت؛ ایجـاد سـامانه مـدیریت یکپارچـه بودجـه‌ریزی؛ اسـتفاده از قابلیت‌هـای سیسـتم برنامـه‌ریزی منـابع سـازمان؛ پیشـگیری از فسـاد و سـوءمدیریت بـا شفاف‌سـازی فعالیت‌ها؛ ایجاد سامانه‌های شفافیت برخط برای ارائه اطلاعات قراردادها
۵	تقویت نظارت	نظارت بر نیروهای مورد نیاز شهرداری‌ها؛ پیاده‌سازی سیستمی برای نظارت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی؛ توسعه پلتفرم تحلیل داده‌های عملکردی؛ تقویت سازوکارهای نظارتی کارامد و اثربخش؛ پیشگیری از بروز زمینـه‌های فسـاد اداری بـا کنتـرل فراینـدها و افـراد؛ کشـف تخلفـات؛ برخورد قاطع با متصدیان خلافکار؛ پایش و ارزیابی مستمر عملکرد؛ پیاده‌سازی سیستمی برای نظارت و ارزیابی عملکرد کارکنان؛ نظارت بر منابع با ایجاد سیستم‌های نظارتی و تحلیل مستمر داده‌ها؛ ارزیابی مؤثر عملکرد؛ تقویت نظارت بر مراکز خرید ملزومات اداری؛ نظارت مؤثر بر مناقصـات و مزایدات
۶	رفع تعارض منافع	انتقال جلسات و مدیریت کمیسیون هایی مانند ماده ۹۹ یا ۱۰۰ شهرداری‌ها یا کمیسیون‌های مشابه به محیطی خارج از اسـتانداری؛ جلـوگیری از بروز تعارض منافع در کمیته‌ها و شوراها؛ جلوگیری فرمانداری‌ها در گرفتن وجه از صنایع به نام مسئولیت اجتماعی؛ کوتاه‌مدت بودن عضویت افراد در کمیسیون ها و کارگروه‌ها؛ شفاف‌سازی محدودیت‌های قانونی در زمینه تعارض منافع؛ نظارت بر منـافع افـراد در تصـمیم‌گیری‌ها؛ پیشـگیری از خرید تجهیزات و اقلام هزینه‌های سربار بدون رعایت تشریفات قانونی؛ جلوگیری از اعمال تأثیر منافع شخصی و گروهی بر تصمیمات عمومی
۷	آگاه‌سازی عمومی	اطلاع‌رسانی عمومی فرایندهای کاری به شهروندان؛ توضیح به مراجعان درباره حقوق و تکالیف آنها؛ آگاهی‌بخشی به مردم درباره خدمات دولتی
۸	اصلاح مقررات	شناسایی و رفع مقررات زائد؛ اصلاح مقررات زمینه‌ساز بروز مفاسد اداری؛ پیشـنهاد تصـویب و ابـلاغ مقـررات جدیـد دربـاره سـلامت اداری؛ حـذف جلسات موازی و غیرضروری
۹	مشارکت‌جویی	تقویت مشارکت گسترده شهروندان در نظام اداری؛ استفاده اشتراکی از تجهیزات اداری؛ مردمی‌سازی دولت؛ ارجاع نقش بـه کارکنـان در جلسـات کمیته ها و شوراها؛ برون‌سپاری خدمات غیرضروری؛ استفاده از ظرفیت کارشناسی در مدیریت اجرایی اسـتانداری؛ مشـارکت بـا بخـش خصوصـی برای اجرای پروژه‌های تخصصی؛ افزایش مشارکت عمومی؛ ترویج تبـادل اطلاعـات و همکـاری میـان دسـتگاه‌های دولتـی؛ اسـتفاده مشـترک از فضاها؛ واگذاری برخی امور و وظایف قابل واگذاری به بخش خصوصی
۱۰	تقویت پاسخگویی	پاسخگویی به درخواست‌ها و شکایات شهروندان؛ الزام کارکنان به پاسخگویی در قبال وظایف؛ پاسخ‌دهی مسـئولان در مـورد مأموریت‌هـای مـورد انتظار از استانداری و واحدهای زیرمجموعه؛ پاسخگویی برخط به شکایات مردمی؛ پاسـخگویی الکترونیکـی سیسـتم اتوماسـیون اداری بـه ارباب رجوع؛
۱۱	پذیرش خدمتگزاری	باورمند کردن افراد برای خدمت به مردم؛ اولویت‌بندی مشکلات مردم و تلاش برای حل آنها؛ عزم جـدی بـرای ریشـه‌یابی و حـل مسـائل جامعـه؛ اصلاح نیت مدیران برای گره‌گشایی از مردم؛ تغییر فرایندها و مدیران مزاحم مردم؛ تقویت روحیه خدمت به همنوعان؛
۱۲	تقویت معنویت	توسعه معنویت کارکنان؛ تشویق به رعایت ارزش‌های دینی؛ ارتقای سلامت معنـوی همکـاران؛ رشـد شایسـتگی‌های دینـی مـدیران و کارشناسـان؛ تقویت فرهنگ دینی، بهبود روحیه معنویت، آموزش اخلاق اسلامی به مدیران و تصمیم‌گیرندگان، ارائه آموزش عملی درباره روابط سالم و اخلاقی با اطرافیان به‌ویژه مراجعان؛ لزوم آموزش اخلاق حرفه‌ای؛ رشد معنوی
۱۳	اصلاح نظام جبران خدمات	متصل کردن حقوق و مزایا به بهره‌وری؛ بودجه‌ریزی مبتنی‌بر عملکرد؛ تأثیرگذاری رضایت مردم بر حقوق کارکنان؛ بازطراحی نظام جبران خـدمات کارکنان؛ توجه به معیارهایی مانند عملکرد، بهره‌وری، رضایت مراجعان و...در پرداخت‌ها؛ پاداش‌دهی به کارکنان بهره‌ور و مسئولیت‌پذیر
۱۴	استقرار مدیریت دانش	مدیریت دانش وانتقال تجربه‌ها؛ جلوگیری از هدررفت دانش و تجربیات همکاران؛ انتقال تجربه بازنشستگان به جوان‌ترها؛ استقرار سامانه مدیریت دانش در استانداری؛ ثبت تجارب کاری افراد برای بهره‌برداری دیگران؛ اجرایی نمودن حوزه مدیریت دانش استانداری

۵-۲. نگاشت نهادی

خبرگان مشارکت‌کننده در مطالعه، متناسب با کارکردهایی که برای ارتقای سلامت نظام اداری استانداری و واحـدهای زیرمجموعـه معرفـی شده‌اند، فهرستی از واحدهای سازمانی دارای بیشترین نقش فعال در این عرصه را شناسایی کرده‌اند که در جدول ۵ چگونگی ارتباط آنهـا بـا کارکردهای چهارده‌گانه (معرفی‌شده در نگاشت کارکردی) مشخص شده است. یادآوری می‌شود کـه تعیـین واحـد سـازمانی مـرتبط بـا هـر کارکرد، به‌منزله نفی ضرورت همکاری سایر واحدها و به‌ویژه مشارکت تمامی مدیران و کارکنان در پیاده‌سازی کامل کارکردها نیست.

جدول ۵: نگاشت نهادی ارتقای سلامت اداری در استانداری یزد

شماره کارکرد	عنوان کارکرد	عنوان واحدهای سازمانی					
		فناوری اطلاعات	اداری و مالی	برنامه‌ریزی	مدیریت عملکرد	حراست	روابط عمومی
۱	خدمت‌دهی الکترونیک						
۲	آموزش کارکنان						
۳	تقویت زیرساخت						

۴	شفاف‌سازی						
۵	تقویت نظارت						
۶	رفع تعارض منافع						
۷	آگاه‌سازی عمومی						
۸	اصلاح مقررات						
۹	مشارکت‌جویی						
۱۰	تقویت پاسخگویی						
۱۱	پذیرش خدمتگزاری						
۱۲	تقویت معنویت						
۱۳	اصلاح نظام جبران خدمات						
۱۴	استقرار مدیریت دانش						

۵-۳. نگاشت زمانی

خبرگان مشارکت‌کننده در مطالعه برای آنکه در افق زمانی پنج‌ساله بتوان کارکردهای چهارده‌گانه شناسایی‌شده در این فراخوان را محقق نمود، نقشه زمانی (به شرح جدول ۶) را تدوین و پیشنهاد نموده‌اند.

جدول ۶: نگاشت زمانی ارتقای سلامت اداری در استانداری یزد

شماره کارکرد	عنوان مختصر کارکرد	واحد سازمان مسئول	تقویم زمانی					
			سال اول		سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم
			نیمه اول	نیمه دوم				
۱	خدمت‌دهی الکترونیک	فناوری اطلاعات	احصا	نیازسنجی	زیرساخت	استقرار سامانه‌ها و یکپارچه‌سازی		
۲	آموزش کارکنان	برنامه‌ریزی	احصا	نیازسنجی	برگزاری دوره و تحلیل اثربخشی و بازخوردگیری			
۳	تقویت زیرساخت	فناوری اطلاعات	احصا	نیازسنجی	تأمین مالی	استقرار، نگهداری و بروزآوری		
۴	شفاف‌سازی	روابط عمومی	احصا	نیازسنجی	تهیه زیرساخت حقوقی	اطلاع‌رسانی و بازخوردگیری		
۵	تقویت نظارت	مدیریت عملکرد / حراست	احصا	نیازسنجی		اعمال مقررات جدید و بازخوردگیری برای اصلاح		
۶	رفع تعارض منافع		احصا	نیازسنجی				
۷	آگاه‌سازی عمومی	روابط عمومی	احصا	نیازسنجی	اطلاع‌رسانی، تحلیل اثربخشی و بازخوردگیری			
۸	اصلاح مقررات	مدیریت عملکرد	احصا	نیازسنجی	ارائه گزارش توجیهی و پیگیری دریافت نتیجه			
۹	مشارکت‌جویی	برنامه‌ریزی	احصا	نیازسنجی	تهیه زیرساخت حقوقی	اعمال مقررات جدید و بازخوردگیری برای اصلاح		
۱۰	تقویت پاسخگویی	مدیریت عملکرد	احصا	نیازسنجی				
۱۱	پذیرش خدمتگزاری	برنامه‌ریزی	تحلیل	تدارک	تبیین و تشویق	برگزاری دوره‌های بصیرت‌افزایی و اجرای سازوکارهای الگوگیری مثبت		
۱۲	تقویت معنویت	برنامه‌ریزی	تحلیل	تدارک				
۱۳	اصلاح نظام جبران خدمات	اداری و مالی	احصا	نیازسنجی	تدوین شیوه‌نامه	اجرای شیوه‌نامه، تحلیل اثربخشی و بازخوردگیری برای اصلاح سازوکار		
۱۴	استقرار مدیریت دانش	برنامه‌ریزی	احصا	نیازسنجی				

۶. نتیجه‌گیری

تحقق سلامت اداری به‌عنوان یکی از حیاتی‌ترین شایستگی‌های مورد انتظار از کارگزاران در دیدمان مدیریت اسلامی، مستلزم برنامه‌ریزی دقیق و آگاهانه است. مطالعه حاضر برای آنکه بتواند مسیر مناسب به‌منظور ارتقای سلامت اداری در استانداری یزد را در قالب نقشه راه طراحی کند، داده‌های گردآوری‌شده از مدیران این مجموعه را از طریق نشست خبرگان تحلیل کرده است. یافته‌های پژوهش در بخش نگاشت کارکردی نشان می‌دهد چهارده فعالیت اصلی در این مسیر عبارت‌اند از: خدمت‌دهی الکترونیک، آموزش کارکنان، تقویت زیرساخت‌ها، شفاف‌سازی، تقویت نظارت، رفع تعارض منافع، آگاه‌سازی عمومی، اصلاح مقررات، مشارکت‌جویی، تقویت پاسخگویی، پذیرش خدمتگزاری، تقویت معنویت، اصلاح نظام جبران خدمات و استقرار مدیریت دانش. در قالب نگاشت نهادی مشخص شد که شش

واحد سازمانی (شامل مدیریت فناوری اطلاعات، اداره کل اداری و مالی، دفتر برنامه‌ریزی، دفتر مدیریت عملکرد، اداره کل حراست و واحد روابط عمومی) مسئولیت محوری در پیاده‌سازی این اقدامات را برعهده دارند. در پایان با ترسیم نگاشت زمانی، تقویم اجرایی این راهکارها در افق زمانی پنج‌ساله تدوین شد.

نتایج این مطالعه را می‌توان هم‌راستا و هماهنگ با یافته‌های برخی تحقیقات قبلی دانست. برای‌نمونه، همانند زلوتنیکوا و همکاران (۲۰۲۵) کارکردهایی مانند آگاهی‌بخشی، آموزش، توسعه فناوری و زیرساخت‌ها، تقویت ارزیابی و مشارکت‌جویی را مورد تأکید قرار داده و مشابه کومار و همکاران (۲۰۲۴) لزوم تصویب و ابلاغ ضوابط جدید برای تقویت سلامت اداری به‌همراه ارزیابی و بازخورددهی به کارکنان را یادآوری کرده است. همچنین، میان کارکردهای شناسایی‌شده در این مطالعه و اصول بنیادین «سند پیشگیری و مقابله با فساد اداری و اقتصادی در دولت سیزدهم» (به روایت جلیلی، ۱۴۰۰) در مفاهیمی مانند شفافیت، فرهنگ‌سازی، مدیریت تعارض منافع و نظارت مؤثر، مشابهت کامل وجود دارد.

هم‌راستایی یافته‌های تحقیق با نتایج مطالعه گرس (۲۰۲۰) نیز در معرفی کارکردهایی از قبیل آموزش کارکنان، شفاف‌سازی عمومی و جلوگیری از تضاد منافع برآورد می‌شود؛ ضمن آنکه شبیه تحقیق صورت‌گرفته توسط مانگیوپیپیدی (۲۰۱۸)، مطالعه حاضر بر شهروندی الکترونیک و شفافیت تأکید دارد. به‌همین‌ترتیب، اصلاح قوانین، ارتقای پاسخگویی مدیران به مردم و اصلاح نظام دستمزدهای دولتی، تشکیل‌دهنده وجوه مشترک تحقیق حاضر با یافته‌های مطالعه اوکرکه (۲۰۱۵) هستند. ازسوی‌دیگر، کارکردها و راهکارهایی در این پژوهش برای ارتقای سلامت اداری شناسایی شده‌اند که در سوابق تحقیقاتی مشاهده نمی‌شوند (مانند «تقویت معنویت»، «پذیرش خدمتگزاری» و «استقرار مدیریت دانش»). دلیل این تفاوت را می‌توان بدین‌ترتیب تبیین نمود: رویکرد ویژه این تحقیق در زمینه توجه به آموزه‌های دیدمان مدیریت اسلامی سبب شده است که بتواند کارکردهایی با عنوان «تقویت معنویت» و «پذیرش خدمتگزاری» را به‌صورت متمایز از دیگر تحقیقات (که اغلب با رویکرد غیردینی اجرا شده‌اند) شناسایی کرد. افزون‌برآنکه استخراج کارکرد «استقرار مدیریت دانش» را نیز باید به شرایط خاص استانداری یزد منتسب دانست که درحال‌حاضر فاقد سازوکار یا سامانه‌ای برای مدیریت دانش و تجارب شغلی کارکنان و مدیران است.

۷. پیشنهادها

یافته‌های این تحقیق (به شرح یادشده) ارائه پیشنهادهایی را خطاب به مسئولان مرتبط توجیه‌پذیر کرده است که در این مجال به تعدادی از مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود:

۱. ازآنجاکه رویکرد کلان حاکم بر این مطالعه مبنی بر اندیشه‌ورزی در دیدمان مدیریت اسلامی و ارزش‌های دینی، سبب شناسایی راهکارهای متمایزی (در مقایسه با سوابق پژوهشی) در قالب «تقویت معنویت» و «پذیرش خدمتگزاری» شده است، مناسب به نظر می‌رسد که «سازمان اداری و استخدامی کشور» در حرکت جدیدی که با عنوان «برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم» آغاز کرده است، محور سلامت اداری را با تمرکز بر این دو کارکرد جدید، تنظیم و ترویج نماید. مشورت اثربخش با نهادهای دینی به‌ویژه حوزه‌های علمیه برای تقویت این جنبه از برنامه اصلاح نظام اداری (با تمرکز بر محور سلامت اداری) نیز توصیه می‌شود.

۲. به استانداری یزد پیشنهاد می‌شود کارکردهای چهارده‌گانه شناسایی‌شده در این پژوهش را در دستور کار ساختارهای تصمیم‌گیری ناظر بر سلامت اداری (به‌ویژه «کارگروه ارتقای سلامت اداری» و «کمیته مدیریت عملکرد، سلامت اداری و صیانت از حقوق مردم») قرار دهد تا برای عملیاتی کردن آنها برنامه‌های اجرایی در قالب صورتجلسات این ساختارها تدوین شود و تمهیدات کافی برای تضمین تحقق آنها از طریق نظام پیگیری مصوبات کارگروه و کمیته یادشده دنبال شود.

۳. با توجه به آنکه از میان شش واحد سازمانی معرفی‌شده در نگاشت نهادی، تنها واحد روابط عمومی در هیچکدام از ساختارهای تصمیم‌گیری سلامت اداری استانداری یزد (شامل «کارگروه ارتقای سلامت اداری» و «کمیته مدیریت عملکرد، سلامت اداری و صیانت از حقوق مردم») عضویت ندارد، توصیه می‌شود برای تقویت انسجام تصمیمات و جلب مشارکت ذینفعان، مدیر روابط عمومی استانداری یزد به ترکیب کارگروه و کمیته یادشده افزوده شود.

۴. درج فعالیت‌ها ناظر بر ارتقای سلامت اداری (به شرح نگاشت کارکردی) و توزیع‌شده در تقویم زمانی پنج‌ساله (به شرح نگاشت زمانی) در اسناد برنامه‌ای استانداری یزد به‌ویژه سند بودجه ضروری به نظر می‌رسد تا بتوان منابع اعتباری، انسانی و اطلاعاتی کافی برای تحقق آنها را در اختیار گرفت.

۵. همچنین، به سایر استانداری‌های کشور نیز پیشنهاد می‌شود با الگوبرداری از استانداری یزد، نقشه راه سلامت اداری اختصاصی خود را تدوین کنند. به نظر می‌رسد بخشی از کارکردهای شناسایی‌شده طی این مطالعه در دیگر سازمان‌های مشابه (به‌ویژه استانداری‌ها) نیز قابل اجرا باشند؛ هرچند در هرکدام از آن سازمان‌ها با توجه به سطح بلوغشان در زمینه سلامت اداری، اقداماتی ویژه نیز ضروری هستند. حمایت مادی و معنوی وزارت کشور از این جریان سراسری نیز توصیه می‌شود.

۶. با توجه به محدودیت‌های مطالعه حاضر (شامل تحدید قلمروی مکانی به استانداری یزد، پیروی از روش‌شناسی کیفی و عدم ورود به مراحل پس از ترسیم نقشه راه) به دیگر پژوهشگران علاقه‌مند پیشنهاد می‌شود در تداوم این مسیر تحقیقاتی، اقدامات زیر را در مطالعات آتی مورد توجه قرار دهند:

الف) تعمیم قلمروی مکانی مطالعه به دیگر سازمان‌های دولتی در سطوح استانی و یا کشوری؛

ب) اولویت‌بندی کارکردهای شناسایی‌شده از طریق روش‌های کمّی پژوهش؛

ج) تدوین برنامه عملیاتی برای هرکدام از کارکردهای چهارده‌گانه شناسایی‌شده در این تحقیق.

منابع

۱. اکبرنژاد، مهدی؛ یعقوبی، مینا و فرزاد غلامی. (۱۳۹۳). «بررسی فساد اداری از دیدگاه قرآن و احادیث». مدیریت اسلامی، ۲۲(۱): ۱۶۷-۱۹۵.

۲. امامقلی‌زاده، سعید و صمد امامقلی‌زاده. (۱۳۹۲). «بررسی رابطه بین قدرت سیاسی و فساد اداری و ارائه راهکارهای مناسب برای مبارزه با آن از دیدگاه مدیریت اسلامی». مهندسی فرهنگی، ۸(۷۸): ۱۰۸-۱۲۴.

۳. باقرزاده خداشهری، راحله؛ آزاده‌دل، محمدرضا و راضیه باقرزاده خداشهری. (۱۴۰۲). «طراحی مدل حکمرانی شایسته برای ارتقای سلامت اداری نظام مالیاتی». پژوهشنامه مالیات، ۳۱(۵۹): ۱۰۶-۱۲۸.

۴. برزنده، محمدمهدی؛ بابایی‌نژاد، عباس و علیرضا صنعت‌خواه. (۱۴۰۳). «عوامل مؤثر بر سلامت اداری مبتنی‌بر سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری درزمینه سلامت اداری در بخش دولتی». مطالعات دین، معنویت و مدیریت، ۱۱(۲۰): ۱۹۹-۲۱۹.

۵. بهادری، بابک و حسینعلی بهرام‌زاده. (۱۳۹۲). «مدیریت اسلامی و راهکارهای دولت برای مهار فساد اداری در ایران». پژوهشنامه تربیتی، ۹(۳۷): ۳۷-۴۸.

۶. پریمی، ابوالفضل و مهدی ذاکریان. (۱۴۰۳). «آسیب‌های سیاست‌های سلامت نظام اداری ایران در مراحل تدوین، اجرا و نظارت». حقوق اداری، ۱۲(۴۰): ۱۰-۳۵.

۷. پسران قادر، مجید و فرحناز بابارضا. (۱۳۹۲). «مدل تلفیقی توانمندسازی منابع انسانی برای مقابله با فساد اداری». مطالعات دین، معنویت و مدیریت، ۲(۴): ۴۳-۸۰.

۸. ثابت، عباس و محمدرضا ثابت. (۱۳۹۷). «بررسی نقش هویت سازمانی و هویت دینی در پیشگیری از بروز فساد اداری». مطالعات دین، معنویت و مدیریت، ۷(۱۴): ۱۵۳-۱۷۷.

۹. جلیلی، محدثه. (۱۴۰۰). گزارش نشست بررسی سند «پیشگیری و مقابله با فساد اداری و اقتصادی در دولت سیزدهم. تهران: مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست جمهوری.

۱۰. حبیبی‌تبار، حسین. (۱۳۹۷). «سلامت اداری در پرتو نظارت و کنترل اسلامی و مقارنه آن با نظام اداری ایران». پژوهش‌های اخلاقی، ۸(۴): ۹۷-۱۱۶.

۱۱. خدمتی، ابوطالب و مصطفی کاظمی نجف‌آبادی. (۱۴۰۳). «تحلیل و بررسی عوامل ساختاری فساد اداری در اندیشه امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام و رتبه‌بندی آنها با استفاده از تحلیل سلسله‌مراتبی». مطالعات دین، معنویت و مدیریت، ۱۱(۲۱): ۸۷-۱۰۶.

۱۲. دارابی، فرشته. (۱۳۹۸). «واکاوی شاخص‌های بارز سلامت رفتاری در تمدن اسلامی با رویکردی بر قرآن و حدیث». علم و تمدن در اسلام، ۱(۲): ۸۴-۱۰۵.

۱۳. دوستی، آریان و ناصر ناستی‌زایی. (۱۴۰۱). «اثر رهبری معنوی اسلامی بر سلامت معنوی معلمان با نقش‌های میانجی سرمایهٔ معنوی و هوش معنوی». علوم تربیتی از دیدگاه اسلام، ۱۰(۱۹): ۲۴۷-۲۶۸.

۱۴. رحیمی خورزوقی، احسان و مرتضی سلطانی. (۱۴۰۳). «ارائه الگوی مفهومی عناصر جهت‌دهنده راهبردی سازمان». مطالعات دین، معنویت و مدیریت، ۱۱(۲۱): ۳۹-۵۹.

۱۵. رستگار، عباسعلی و سیدمهدی موسوی داودی. (۱۴۰۱). «طراحی و تبیین الگوی حکمرانی شفاف مبتنی‌بر آموزه‌های نهج‌البلاغه». مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱۱(۲): ۳۳۱-۳۶۶.

۱۶. شهنازی، روح‌اله و گل‌آیین افضل. (۱۴۰۱). «بررسی ارتباط دینداری با فساد اقتصادی». اسلام و علوم اجتماعی، ۱۴(۲۷): ۱۹۹-۲۱۸.

۱۷. شیخ موحد، مهدی و محمدجواد آزادی. (۱۴۰۱). «تقویت اعتماد عمومی به‌مثابه ابزار ارتقای سلامت نظام اداری ایران». پژوهش‌های نوین حقوق اداری، ۴(۱۱): ۲۱۹-۲۴۲.

۱۸. عظیمی، حسین و لیلا فلاحی. (۱۳۹۸). «تأثیر وجدان کاری بر سلامت سازمانی با نقش میانجی ارزش‌محوری». مدیریت اسلامی،

۲۷(۱): ۱۶۹-۱۸۸.

۱۹. فتح‌آبادی، محمدرضا؛ عطایی، محمد و علیرضا علی‌نژاد. (۱۴۰۱). «الگوی سنجش ابعاد راهبردی میزان سلامت اداری در سازمان‌های دولتی ایران». نظارت و بازرسی، ۱۶(۵۹): ۱۳-۳۸.

۲۰. کارگر شورکی، هدایت؛ رضایی صدرآبادی، عباسعلی و جعفر رحمانی شمسی. (۱۴۰۰). «سیاست‌های اجرایی برای تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری در حوزهٔ سلامت اداری». سیاست‌های راهبردی و کلان، ۹(۳۵): ۵۸۶-۶۰۸.

۲۱. محمدی، حامد و حسین ابراهیمی. (۱۴۰۲). «شناسایی نقاط فسادخیز علّی و معلولی: پیشران ارتقاء سلامت نظام اداری». حقوق اداری، ۱۰(۳۴): ۱۳۵-۱۶۱.

۲۲. مصباح‌یزدی، محمدتقی. (۱۳۹۳). «سلامت اداری و راه‌های مبارزه با فساد اداری». اسلام و پژوهش های مدیریتی، ۴(۹): ۵-۱۱.

۲۳. نجف‌پور، شعبان و یاسر عبدالزهرا عثمان. (۱۳۹۴). «تحلیلی بر رویکرد نظام ملی درستکاری در سیاستگذاری مبارزه با فساد». پژوهش های سلامت اداری، ۷(۲): ۷۹-۱۰۰.

۲۴. وزارت کشور. (۱۳۹۹). کارنامه عملکرد شش ساله استانداری یزد. مرکز مدیریت عملکرد، بازرسی و امور حقوقی. تهران: وزارت کشور.

۲۵. هراسانی، سعید. (۱۴۰۰). «سند ملی پیشگیری و مبارزه با فساد: مسیر دولت سیزدهم برای مبارزه با فساد». مدیریت تعارض منافع، (۶۷): ۲-۸.

۲۶. همتی نوع‌دوست گیلانی، مهناز و محمد رضایی‌فرد. (۱۴۰۲). «تأثیر مؤلفه‌های فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر ادراک از سلامت نظام اداری (با رویکرد اسلامی)؛ مورد مطالعه: اساتید دانشکده علوم انسانی دانشگاه گیلان». پاسداری فرهنگی انقلاب اسلامی، ۱۳(۲۸): ۳۰۳-۳۲۷.

۲۷. یاسینی، علی؛ ایدی، فاطمه و هادی آقایی. (۱۳۹۷). «شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ دینی مؤثر بر ارتقای سلامت سازمانی در نظام آموزش عالی ایران». مدیریت اسلامی، ۲۶(۱): ۳۹-۶۰.

Refrences

28. Akbar-Nejad, M., Yaqubi, M., & Gholami, F. (2014). Deliberating administrative corruption from the viewpoints of the Holy Quran and traditions. Scientific Journal of Islamic Management, *22*(1), 167–195. [In Persian]

29. Azimi, H., & Fallahi, L. (2019). The effect of work conscience on organizational health and the mediating role of core values. Scientific Journal of Islamic Management, *27*(1), 169–188. [In Persian]

30. Bagherzadeh-Khodashahri, R., Azadehdel, M., & Bagherzadeh-Khodashahri, R. (2023). Designing a model of merit governance to promote administrative health in Iran’s tax system. Journal of Tax Research, *31*(59), 106–128. [In Persian]

31. Bahadori, B., & Bahramzadeh, H. (2014). Islamic management strategies to curb government corruption in Iran. Journal of Teaching and Learning Research, *9*(37), 37–48. [In Persian]

32. Barzandeh, M. M., Babainejad, A., & Sanatkhah, A. (2024). Effective factors on administrative health based on the policies announced by Iran’s Supreme Leader in of administrative health in the public sector. Journal of Studies in Religion, Spirituality & Management, *11*(20), 199–219. [In Persian]

33. Darabi, F. (2020). An analysis of the salient indicators of behavioral health in Islamic civilization with an approach to the Quran and Hadith. Science and Civilization in Islam, *1*(2), 84–105. [In Persian]

34. Dousti, A., & Nastiezaie, N. (2022). The effect of Islamic spiritual leadership on teachers’ spiritual health with mediating roles of spiritual capital and spiritual intelligence. Islamic Perspective on Educational Science, *10*(19), 247–268.

35. Fathabadi, M. R., Ataei, M., & Alinejad, A. R. (2022). The model for measuring the strategic dimensions of office well-being in Iran's governmental organizations. Scientific Quarterly of Supervision and Inspection, *16*(59), 13–38. [In Persian] https://doi.org/10.22034/SI.2022.98284
36. Gress, J. (2020). The scientific integrity roadmap. Roadmap for Science in Decision-Making, 1–4.
37. Habibi-Tabar, H. (2018). Office health in the light of Islamic supervision and control, with comparison to the Iranian office system. Quarterly Ethical Research, *8*(4), 97–116. [In Persian]
38. Harasani, S. (2021). National document on preventing and combating corruption: The Thirteenth Government's path to combating corruption. Conflict of Interest Management, (67), 2–8. [In Persian]
39. Hemmati-Nodoust-Gilani, M., & Rezaeifard, M. (2024). The effect of human resources management practices dimensions on perceived administrative integrity (Islamic approach) (Study on Faculty of Humanities, University of Guilan). Bi-Quarterly Journal of Cultural Guardianship of the Islamic, *13*(28), 303–327. [In Persian]
40. Hirose, Y., Phaal, R., Farrukh, C., Gerdsri, N., & Lee, S. (2020). Characterizing maturity levels for organization-wide roadmapping implementation. IEEE Engineering Management Review, *48*(4), 133–143.
41. Imamgolyzadeh, S., & Imamgolyzadeh, S. (2013). Investigating the relationship between political power and administrative corruption and providing appropriate solutions to combat it from the perspective of Islamic management. Cultural Engineering, *8*(78), 108–124. [In Persian]
42. Jalili, M. (2021). Report of the meeting to review the document "Prevention and Combating Administrative and Economic Corruption in the Thirteenth Government". Presidential Strategic Studies Center. [In Persian]
43. Kargar-Shouroki, H., Rezayi-Sadrabadi, A., & Rahmani-Shamsi, J. (2021). Requirements of executive policies to implement general policies of administrative integrity. Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies, *9*(35), 586–608. [In Persian]
44. Khedmati, A., & Kazemi-Najafabadi, M. (2024). Structural factors of administrative corruption in the view of Imam Ali (PBUH) and their ranking using Analytic Hierarchy Process (AHP). Journal of Studies in Religion, Spirituality & Management, *11*(21), 87–106. [In Persian]
45. Kumar, P. C., Zimmer, M., & Vitak, J. (2024). A roadmap for applying the contextual integrity framework in qualitative privacy research. Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction, *8*(CSCW1), 1–29.
46. Mesbah Yazdi, M. T. (2015). Administrative health and the ways of combating administrative corruption. Islam va Pazhuheshhaye Modiriyati, *4*(9), 5–11. [In Persian]
47. Ministry of Interior. (2020). Six-year performance report of Yazd Governorate. Center for Performance Management, Inspection and Legal Affairs. [In Persian]
48. Mohammadi, H., & Ebrahimi, H. (2023). Identifying causal and effect corruption points: Driving the improvement of the health of the administrative system. Administrative Law, *10*(34), 135–161. [In Persian]
49. Mungiu-Pippidi, A. (2018). Seven steps to control of corruption: The road map. Daedalus, *147*(3), 20–34.
50. Najafpoor, S., & Abdolzahra-Osman, Y. (2015). Analysis of the national integrity system approach in policy-making to fight corruption. Journal of Evaluation Knowledge, *7*(2), 79–100. [In Persian]
51. Okereke, O. C. (2015). Required: A roadmap for eliminating corruption in Nigeria. PM World Journal, *4*(4), 1–8.
52. Parimi, A., & Zakeryan, M. (2025). The damages of health policies in the Iranian administrative system in the development, implementation, and monitoring stages. Administrative Law, *12*(40), 10–35. [In Persian]
53. Pesaran-Ghader, M., & Babareza, F. (2013). Integrated model for empowerment of human resources to deal with corruption. Journal of Studies in Religion, Spirituality & Management, *2*(4), 43–80. [In Persian]

54. Rahimi, E., & Soltani, M. (2024). Presentation of the conceptual model of the organization’s strategic guiding elements. Journal of Studies in Religion, Spirituality & Management, *11*(21), 39–59. [In Persian]
55. Rastgar, A., & Mousavi-Davoudi, S. M. (2023). Designing and explaining a transparent governance model based on the teachings of Nahj al-Balagha. Management in Islamic University, *11*(24), 321–366. [In Persian]
56. Sabet, A., & Sabet, M. R. (2018). Investigating the role of organizational identity and religious identity in preventing corruption. Journal of Studies in Religion, Spirituality & Management, *7*(14), 153–177. [In Persian]
57. Shahnazi, R., & Afzal, G. (2022). Investigating the relationship between piety and corruption. Journal of Islam and Social Sciences, *14*(27), 199–218. [In Persian]
58. Shaikh Movahed, M., & Azadi, M. J. (2022). Strengthening public trust as a tool to promote the health of the Iranian administrative system. The Journal of Modern Research on Administrative Law, *4*(11), 219–242. [In Persian]
59. Transparency International. (2024). Business integrity: A toolkit for medium-sized enterprises. World Economic Forum. https://images.transparencycdn.org/images/TI-Business-Integrity-Toolkit.pdf
60. Yasini, A., Aidi, F., & Aghaee, H. (2018). Identifying the components of religious culture influencing the promotion of organizational health in Iran’s higher education system. Scientific Journal of Islamic Management, *26*(1), 39–60. [In Persian]
61. Zlotnikova, I., Hlomani, H., Mokgetse, T., & Bagai, K. (2025). Establishing ethical standards for GenAI in university education: A roadmap for academic integrity and fairness. Journal of Information, Communication and Ethics in Society. https://doi.org/10.1108/JICES-07-2024-0104