

Analyzing the Challenges of Administrative Integrity: A Thematic Analysis of the Supreme Leader's Statements within the Governance System of the Islamic Republic of Iran

Mohammad Mahdi Barzandeh¹  , Abbas Babainejad² 

Masoud Pourkiani³  , Alireza Sanatkah⁴ 

1. Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

2280228610@iau.ac.ir

2. Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran
(Corresponding author).

abbasbabaei@iau.ac.ir

3. Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

pourkiani@iau.ac.ir

4. Department of Sociology, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

sanatkah@iau.ac.ir

Received: 2025/08/02; Accepted 2025/09/29

Extended Abstract

Introduction and Objectives: More than four decades after the Islamic Revolution of Iran, and despite the formulation of numerous upstream documents, general policies, strategic statements, and repeated recommendations in the field of administrative integrity, evidence suggests that structural, cultural, and behavioral problems continue to challenge



Authors retain the copyright. 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/>).

Iran's administrative system. In some respects, these problems have not only persisted but have intensified, generating concerns about the widening gap between the ideals articulated in the Supreme Leader's statements and the administrative realities observed today.

This discrepancy is reflected not just in qualitative assessments or internal reports; it is also clearly substantiated by international quantitative indicators. The Corruption Perceptions Index (CPI), published annually by Transparency International, continues to present a concerning portrayal of administrative performance in Iran. This raises essential questions about why, despite sustained and emphatic calls from the Supreme Leader to strengthen administrative integrity, meaningful progress has not fully materialized. With this context in mind, the present research addresses four major objectives:

1. Identifying and categorizing the main themes related to administrative integrity in the Supreme Leader's statements over the past two decades.
2. Analyzing structural, cultural, and behavioral challenges to administrative integrity based on an in-depth thematic analysis of those statements.
3. Comparing the dimensions of administrative integrity emphasized in the Supreme Leader's discourse with global perspectives, highlighting key areas of convergence and divergence.
4. Extracting policy-oriented and practical strategies suitable for Iran's administrative system, grounded in indigenous principles and the thematic findings of the study.

The ultimate aim is to present a conceptual model rooted in the values, knowledge foundations, and governance philosophy of the Islamic Republic of Iran—offering a strategic and actionable framework for policymakers and managers seeking to reinforce administrative integrity across the national system.

Method: This applied research utilizes a qualitative methodology with an inductive thematic analysis approach. Following the six-phase algorithm of Braun and Clarke (2006), the study systematically engaged with all relevant written and oral statements of the Supreme Leader—including speeches, decrees, strategic messages, and general policies—from 2001 to 2024.

The first stage involved comprehensive data collection: documents were gathered from official and authenticated sources, and textual segments relevant to administrative integrity, corruption prevention, managerial ethics, structural reforms, public accountability,

and cultural transformation were extracted. The texts were read line by line; all meaningful units were coded inductively, meaning that no predetermined categories or hypotheses shaped the coding process.

In the second phase, initial codes were compared internally and across the dataset to ensure conceptual coherence. Through multiple iterations, themes were refined, merged, or separated depending on their explanatory power and distinctiveness. Each organizing and overarching theme was then described in detail, and its significance for strengthening administrative integrity in the Islamic Republic of Iran was explicated.

Finally, the findings were presented as a thematic network, consisting of basic themes, organizing themes, and one overarching theme. The analysis was supported by evidence-based tables and figures, and direct excerpts from the Supreme Leader's statements were incorporated to enhance the credibility and authenticity of the interpretations. The research ultimately produced a proposed conceptual model illustrating pathways for promoting administrative integrity in Iran.

Results: The text-context analysis of the Supreme Leader's statements from 2001 to 2024 yielded a rich dataset reflecting strategic, value-based, and holistic views of administrative integrity. The thematic analysis revealed four major organizing themes:

1. Transparent and people-centered governance
2. An effective control and accountability system
3. Strengthening cultural and moral capital
4. Structural justice and efficiency

These themes correspond closely with the three well-known dimensions of administrative integrity—structural, cultural, and behavioral. For instance:

- Transparent and people-centered governance and structural justice and efficiency relate directly to the structural dimension, emphasizing meritocracy, process transparency, organizational restructuring, citizen participation, and fairness in administrative behavior.
- The control and accountability system spans both structural (formal oversight mechanisms) and behavioral (individual responsibility and ethical conduct) dimensions.
- Strengthening cultural and moral capital reflects the cultural dimension, highlighting work ethics, trustworthiness, public service motivation, and the moral-spiritual foundations of administrative behavior.

A notable finding is that the Supreme Leader's discourse does not treat administrative

integrity as merely the absence of corruption. Instead, it frames integrity as a positive, proactive, value-driven system requiring alignment between individual ethics, organizational culture, and structural transparency. This perspective enriches existing international theories by adding deeper moral, spiritual, and identity-based layers specific to the Iranian Islamic context.

Discussion and Conclusion: The study demonstrates that administrative integrity in the Islamic Republic of Iran is a holistic and multidimensional system, grounded in the active interplay among structural reforms, cultural transformation, and behavioral ethics. Based on the thematic analysis of the Supreme Leader's statements, administrative integrity is built upon four interdependent pillars:

- Transparent, people-centered governance
- Effective control and accountability mechanisms
- Cultural-moral capital
- Structural justice and organizational efficiency

The findings highlight that structural reforms—no matter how extensive—will remain incomplete and unsustainable unless they are supported by moral-spiritual capital, deep-rooted cultural change, and a transformation in managerial attitudes and professional behaviors. Therefore, strategies for administrative reform must be reflected not only in official documents or regulations but also in the daily practices, institutional commitments, and ethical dispositions of managers and employees at all levels.

The conceptual model developed in this research emphasizes:

- Strengthening human foundations of the administrative system
- Leveraging Islamic-Iranian knowledge and values
- Expanding transparency and accountability structures
- Integrating genuine justice into human resource policies and organizational systems

This integrated, indigenous framework provides practical pathways for decision-makers seeking to enhance administrative integrity. Beyond offering theoretical insights, it provides a basis for large-scale implementation and evaluation within Iran's administrative system—delivering concrete responses to the study's central research questions.

Acknowledgment: The authors express their sincere appreciation to all professors and experts who contributed their insights to this research.



Research Institute of
Hawzah and University

Studeis of Religion, Spirituality & Management (RSM)

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



Original Article

Conflict of Interest: The authors declare no conflict of interest in the conduct of this study.

Keywords: Administrative health; Thematic analysis; Supreme Leader's statements; Administrative corruption; Islamic Republic of Iran.

Cite this article: Barzandeh, Mohammad Mahdi, Babainejad, Abbas, Pourkiani, Masoud, and Sanatkah, Alireza (2025). Analyzing the Challenges of Administrative Integrity: A Thematic Analysis of the Supreme Leader's Statements within the Governance System of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Religious, Spirituality, and Management Studies* 12(25): 7-44.

بررسی چالش‌های سلامت اداری با تأکید بر مضمون کاوی بیانات مقام معظم رهبری در نظام جمهوری اسلامی ایران

محمد مهدی برزنده^{۱*} ، عباس بابایی نژاد^۲

مسعود پورکیانی^۳ ، علیرضا صنعت‌خواه^۴

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

2280228610@iaui.ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران (نویسنده مسئول).

abbasbabaei@iaui.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

pourkiani@iaui.ac.ir

۴. استادیار گروه جامعه‌شناسی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

sanatkhab@iaui.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۱۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۰۷

چکیده گسترده

مقدمه و اهداف: با وجود گذشت بیش از چهار دهه از انقلاب اسلامی ایران و تدوین اسناد بالادستی، توصیه‌ها و سیاست‌های ابلاغی متعدد در حوزه سلامت اداری، شواهد نشان‌دهنده استمرار و حتی برخی تعمیق چالش‌های ساختاری، فرهنگی و رفتاری در نظام اداری کشور است؛ به‌طوری‌که



فاصله میان آرمان‌های ترسیم‌شده در بیانات مقام معظم رهبری و وضع موجود، همچنان محسوس است. این شکاف نه تنها از طریق مشاهدات کیفی و گزارش‌های کلی قابل درک است، بلکه در ارزیابی‌های کمی و بین‌المللی نیز با وضوح بیشتری خود را نشان می‌دهد. برای مثال، شاخص ادراک فساد (CPI)، که توسط سازمان شفافیت بین‌الملل منتشر می‌شود، وضعیت ملموس و نگران‌کننده‌ای از این چالش را ارائه می‌دهد. با وجود تأکیدات مکرر مقام معظم رهبری بر ضرورت مقابله با فساد و توسعه سلامت اداری، موانع قابل‌توجهی همچنان بر سر راه تحقق این هدف اساسی باقی است؛ از این‌رو هدف پژوهش حاضر شناسایی و طبقه‌بندی اصلی‌ترین مضامین سلامت اداری در بیانات مقام معظم رهبری طی دو دهه اخیر، تحلیل و تبیین چالش‌ها و موانع تحقق سلامت اداری در سه سطح ساختاری، فرهنگی و رفتاری بر مبنای مضامین بیانات رهبری، مقایسه ابعاد رویکرد سلامت اداری در بیانات مقام معظم رهبری با دیدگاه‌های بین‌المللی و شناسایی تفاوت‌ها و اشتراکات کلیدی، استخراج راهکارهای عملی و سیاستی متناسب با نظام اداری ایران براساس تحلیل مضمون بیانات مقام معظم رهبری است. در نهایت این تحقیق با تبیین مدل مفهومی مبتنی بر رویکرد بومی و دینی، بستری برای ارائه راهکارهای عملی و راهبردی به سیاست‌گذاران و مدیران نظام اداری کشور فراهم می‌کند.

روش: این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و شیوه اجرا، کیفی است و به‌منظور شناسایی و تحلیل عمیق چالش‌های سلامت اداری با تأکید بر مضمون‌کاوی بیانات مقام معظم رهبری، روش تحلیل مضمون استقرایی به کار رفته است. راهکار اجرایی تحقیق، الگوریتم شش‌مرحله‌ای تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) است که جزئیات هر مرحله به شرح زیر بیان می‌شود: ابتدا کلیه بیانات، سیاست‌های ابلاغی و اسناد رسمی مرتبط از سال ۱۳۸۰ تا ۱۴۰۳ گردآوری شد. در مرحله بعد متن داده‌ها به صورت خط به خط مطالعه شد و هر مفهومی که مرتبط با سلامت اداری، چالش‌ها و راهکارها بود، علامت‌گذاری و کدگذاری اولیه شد. این کدگذاری بدون پیش‌فرض قبلی (کاملاً استقرایی) انجام شد. در مرحله بعد مضامین شکل گرفته، به دو صورت داخلی (درون داده‌ها) و بیرونی (در مقایسه کلی با کل داده‌ها) بررسی شدند تا ارتباط درونی، انسجام و تمایز آنها احراز شود. در صورت لزوم، ادغام یا تفکیک مضامین انجام و مضامین نامناسب حذف یا اصلاح شدند. در این مرحله توضیح و توصیف دقیق محورهای شناسایی شده انجام، و دلیل اهمیت هر مضمون در زمینه

سلامت اداری در نظام جمهوری اسلامی ایران تبیین شد و در آخرین مرحله، یافته‌ها به صورت شبکه مضامین (شامل مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده، و مضمون فراگیر) و در قالب جدول و نمودار ارائه شد. اقتباس‌ها و شواهد متنی از بیانات مقام معظم رهبری جهت پشتیبانی مضامین آورده شد و مدل پیشنهادی برای ارتقای سلامت اداری ارائه شد.

نتایج: فرایند جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش بر مبنای رویکرد متنی-زمینه‌ای و از طریق گردآوری و تحلیل نظام‌مند بیانات مکتوب و شفاهی مقام معظم رهبری، شامل سخنرانی‌ها، پیام‌ها، و ابلاغیه‌های رسمی ایشان در بازه زمانی ۱۳۸۰ تا ۱۴۰۳ صورت گرفت. این بیانات به دلیل ماهیت راهبردی، جامع‌نگر و چهارچوب‌مند خود، منبعی غنی برای استخراج مضامین کلیدی مرتبط با سلامت اداری و چالش‌های آن در نظام جمهوری اسلامی ایران محسوب می‌شوند. برای تحلیل داده‌ها، رویکرد تحلیل مضمون شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) به کار گرفته شد. مضامین سازمان‌دهنده استخراج‌شده از بیانات مقام معظم رهبری - حکمرانی شفاف و مردم‌پایه، نظام کنترل و پاسخگویی مؤثر، تقویت سرمایه فرهنگی و اخلاقی، و عدالت و کارآمدی ساختاری - همگی با ابعاد سه گانه سلامت اداری (ساختاری، فرهنگی، و رفتاری)، که در بخش مبانی نظری به آن اشاره شد، همخوانی و ارتباط معناداری دارند. برای مثال، حکمرانی شفاف و مردم‌پایه و عدالت و کارآمدی ساختاری مستقیماً به بعد ساختاری سلامت اداری (نظیر شفافیت فرایندها، شایسته‌سالاری و اصلاح ساختارها) و نیز ابعاد رفتاری (مشارکت مردم و رفتار عادلانه مدیران) اشاره دارند. نظام کنترل و پاسخگویی مؤثر نیز هم شامل جنبه‌های ساختاری (سازوکارهای نظارتی) و هم جنبه‌های رفتاری (مسئولیت‌پذیری فردی و سازمانی) می‌شود. در نهایت، مضمون تقویت سرمایه فرهنگی و اخلاقی نیز با تأکید بر ارزش‌هایی چون وجدان کاری، امانت‌داری و اخلاق حرفه‌ای، به عمق بعد فرهنگی و اخلاقی سلامت اداری می‌پردازد. این همپوشانی نشان می‌دهد که دیدگاه بومی و دینی استخراج‌شده، نه تنها تئوری‌های رایج را نقض نمی‌کند، بلکه به آنها ابعادی عمیق‌تر و جامع‌تر، به‌ویژه در بستر فرهنگی-اسلامی ایران، می‌افزاید و تأکید می‌کند که سلامت اداری فراتر از صرف مبارزه با فساد است و یک نظام چندوجهی و ایجابی محسوب می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری: یافته‌های این پژوهش به وضوح نشان می‌دهد که سلامت اداری در نظام جمهوری اسلامی ایران فراتر از یک مفهوم صرفاً سلبی (فقدان فساد)، یک پدیده ایجابی و

راهبردی است که در قالب چهار محور پویا و درهم تنیده بازتعریف می‌شود: حکمرانی شفاف و مردم‌پایه، نظام کنترل و پاسخگویی مؤثر، سرمایه فرهنگی اخلاقی، و عدالت و کارآمدی ساختاری. تحلیل مضمون بیانات مقام معظم رهبری روشن کرد که ریشه و بقای سلامت اداری بیش از هر چیز در تعامل مستمر و متقابل اصلاح نگرش‌ها، تحول فرهنگ سازمانی، شفافیت ساختاری و پاسخگویی دائمی مدیران و کارکنان نهادینه است. هرگونه تحول صرفاً ساختاری بدون توجه به ابعاد اخلاقی و سرمایه معنوی نظام اداری، ناکافی و کم‌اثر خواهد بود. مدل مفهومی لایه‌ای و پویای ارائه‌شده در این تحقیق بر تقویت بُن‌مایه‌های انسانی، اتکا به دانش و بینش اسلامی-ایرانی، توسعه سامانه‌های شفافیت و پاسخگویی، و همچنین، ایجاد عدالت واقعی در سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی و ساختارهای سازمانی تأکید دارد. مضمون‌کاوی عمیق بیانات رهبری نشان می‌دهد که راهکارهای تحول اداری نه فقط در اسناد و آیین‌نامه‌ها، بلکه باید در سلوک حرفه‌ای روزمره و التزام قلبی-سازمانی مدیران و کارکنان بازتاب یابد. چنین الگویی فراتر از نسخه‌های صرفاً اجرایی یا سیاست‌محور، رویکردی تلفیقی، بومی و سیستمی را پیشنهاد می‌کند که قابلیت پیگیری و ارزیابی عملی در سطح کلان نظام اداری را فراهم می‌آورد و به شکل مؤثری به سؤال اصلی پژوهش پاسخ می‌دهد.

تقدیر و تشکر: از همه استادان و صاحب‌نظرانی که نگارندگان را در انجام این پژوهش یاری نمودند، صمیمانه سپاسگزاریم.

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

واژگان کلیدی: سلامت اداری، تحلیل مضمون، بیانات مقام معظم رهبری، فساد اداری، نظام جمهوری اسلامی ایران.

استناد: برزنده، محمدمهدی، بابایی‌نژاد، عباس، پورکیانی، مسعود، و صنعت‌خواه، علیرضا (۱۴۰۴). بررسی چالش‌های سلامت اداری با تأکید بر مضمون‌کاوی بیانات مقام معظم رهبری در نظام جمهوری اسلامی ایران. مجله مطالعات دین، معنویت، مدیریت ۱۲(۲۵): ۷-۴۴.

۱. مقدمه و بیان مسئله

در نظام‌های حکمرانی معاصر، سلامت اداری به‌عنوان یکی از بنیادی‌ترین الزامات پایداری حکومت و تحقق توسعه پایدار تلقی می‌شود. سلامت اداری، افزون‌بر پیشگیری از فساد، بستر لازم برای رشد شایسته‌سالاری، ارتقای کارآمدی و پاسخگویی، افزایش عدالت اداری و سرانجام، تحکیم اعتماد متقابل میان دولت و مردم را فراهم می‌آورد. در ایران، اهمیت این مقوله به‌ویژه با عنایت به جایگاه دین‌محور نظام سیاسی و تأکیدات ویژه رهبران نظام جمهوری اسلامی - به‌ویژه مقام معظم رهبری - بیش از دیگر کشورها برجسته است. ایشان در طی بیانات، ابلاغیه‌ها، و توصیه‌های راهبردی متعدد طی چهار دهه گذشته به ضرورت ارتقا و صیانت از سلامت اداری، مقابله پیش‌دستانه با فساد، و التزام عملی مدیران و کارکنان به شفافیت و صداقت مکرراً تأکید فرموده‌اند.

باوجوداین، شواهد موجود همچنان از فاصله معنادار بین آرمان‌های ترسیم‌شده در بیانات و اسناد سیاستی سطح عالی با واقعیت اجرایی خبر می‌دهد. تحقق کامل سلامت اداری مستلزم شناخت دقیق چالش‌ها و موانع فراسازمانی و درون‌سازمانی است که بخشی ریشه در ساختار و فرایندهای حکمرانی، بخشی در لایه فرهنگی و اخلاقی سازمان‌ها، و بخشی دیگر در رفتارهای فردی مدیران و کارکنان دارد.

بیان مسئله: نظام اداری جمهوری اسلامی ایران، به‌عنوان بازوی اجرایی ارزش‌های اسلامی و اصول انقلاب، مسئولیت سنگین تحقق عدالت، شفافیت و امانت‌داری را برعهده دارد. باوجود تدوین سیاست‌های کلی نظام اداری و تأکیدات راهبردی رهبری، گزارش‌ها و آمارهای رسمی و غیررسمی، نشانه‌هایی از استمرار و حتی پیچیده‌تر شدن پدیده‌هایی مانند فساد اداری، بی‌انضباطی سازمانی، ضعف نظارت اثربخش، و کم‌رنگ شدن وجدان کاری در برخی سطوح نظام اداری را نشان می‌دهد.

یکی از مهم‌ترین عوامل این وضعیت، شکاف میان سیاست و اجرا و عدم بهره‌گیری مؤثر از ظرفیت‌های راهبردی بیانات مقام معظم رهبری برای نهادهای سازشی سلامت اداری است. غالب برنامه‌های اجرایی، کمتر به عمق مضامین دینی، فرهنگی و تربیتی تأکیدشده در سخنان معظم‌له توجه دارند و اغلب صرفاً به بهبود سازوکارهای نظارت و اصلاحات شکلی بسنده می‌کنند؛ درحالی‌که سلامت اداری به‌عنوان یک نظام پیچیده و چندلایه، نیازمند تحول هم‌زمان در ابعاد ساختاری، فرهنگی و رفتاری است. این شکاف به‌وضوح در گزارش‌های معتبر ملی و بین‌المللی نیز بازتاب یافته است. براساس این، پرسش کلیدی

پژوهش عبارت است از: مهم‌ترین چالش‌ها و موانع تحقق سلامت اداری از منظر تحلیل مضمون بیانات و سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری چیست و چگونه می‌توان از دل این رهنمودها، راهکارهای عملی و بومی برای ارتقای سلامت نظام اداری جمهوری اسلامی ایران استخراج کرد؟

ضرورت پاسخ به این پرسش از آنجا ناشی می‌شود که بخشی از شکست سیاست‌ها و طرح‌های مقابله با فساد یا ارتقای سلامت اداری، ناشی از نبود الگوی مفهومی بومی مبتنی بر مضامین سیاست‌های ابلاغی و توصیه‌های رهبری معظم انقلاب است. ازاین‌رو، تحلیل نظام‌مند بیانات مقام معظم رهبری و استخراج مدل کاربردی مبتنی بر آن می‌تواند خلأ علمی و عملی موجود را تا حد زیادی جبران کند و مبنای بازنگری در سیاست‌گذاری‌ها، آموزش مدیران و اصلاح ساختارها قرار گیرد.

۲. سؤال اصلی پژوهش

مهم‌ترین چالش‌ها و موانع تحقق سلامت اداری در نظام جمهوری اسلامی ایران براساس تحلیل مضمون بیانات مقام معظم رهبری کدام‌اند و راهکارهای عملی پیشنهادی مبتنی بر این رهنمودها چیست؟

۳. مسئله پژوهش

به‌رغم گذشت بیش از چهار دهه از انقلاب اسلامی ایران و تدوین اسناد بالادستی، توصیه‌ها و سیاست‌های ابلاغی متعدد در حوزه سلامت اداری، شواهد نشان‌دهنده استمرار و حتی برخی تعمیق چالش‌های ساختاری، فرهنگی و رفتاری در نظام اداری کشور است؛ به‌طوری که فاصله میان آرمان‌های ترسیم‌شده در بیانات مقام معظم رهبری و وضع موجود، همچنان محسوس است. این شکاف نه تنها از طریق مشاهدات کیفی و گزارش‌های کلی قابل درک است، بلکه در ارزیابی‌های کمی و بین‌المللی نیز با وضوح بیشتری خود را نشان می‌دهد. برای مثال، شاخص ادراک فساد (CPI)، که توسط سازمان شفافیت بین‌الملل منتشر می‌شود، وضعیت ملموس و نگران‌کننده‌ای از این چالش را ارائه می‌دهد. براساس گزارش‌های منتشرشده در فوریه ۲۰۲۵، ایران در سال ۲۰۲۴ با کسب امتیاز ۲۳ از ۱۰۰ (که صفر نشان‌دهنده بیشترین فساد است)، در میان ۱۸۰ کشور جهان در رتبه ۱۵۱ قرار گرفته است (nspar-ency International “accessed August 2025). این رتبه، که نشان‌دهنده تداوم و حتی یک پله نزول

نسبت به رتبه ۱۵۰ در سال ۲۰۲۳ است، به وضوح بیانگر شیوع بالای فساد در بخش عمومی کشور از دیدگاه کارشناسان و متخصصان است. چنین وضعیتی، چالش‌های اقتصادی ناشی از سوءمدیریت و فعالیت‌های مالی غیرقانونی را تشدید کرده و مستقیماً بر کارآمدی دولت، اعتماد عمومی و سرمایه اجتماعی تأثیر منفی می‌گذارد.

این آمارها، فرضیه اصلی مقاله مبنی بر وجود یک شکاف عمیق و معنادار میان آرمان‌های نظام اداری و واقعیت‌های اجرایی موجود را به شکلی مستند و قوی‌تر پشتیبانی و لزوم پرداختن فوری و عمیق‌تر به ریشه‌های این چالش‌ها را بیش از پیش برجسته می‌کند. این شکاف اغلب ناشی از رویکردهای اجرایی سطحی‌نگر و غفلت از ابعاد معنایی، تربیتی و بومی مضامین سیاست‌های رهبری است. مسئله اصلی آن است که نظام اداری جمهوری اسلامی ایران چگونه می‌تواند مبتنی بر الگوها و آموزه‌های برگرفته از تحلیل مضمون بیانات مقام معظم رهبری، به راهکارهای مؤثر، بومی و پایدار برای ارتقای سلامت اداری و مقابله ساختاری با فساد دست یابد؟ تحلیل نظام‌مند بیانات رهبری و استخراج راهکارهای عملیاتی، می‌تواند زمینه رفع این خلأ و بهبود مستمر نظام اداری کشور را فراهم کند.

۴. اهداف پژوهش

- شناسایی و طبقه‌بندی اصلی‌ترین مضامین سلامت اداری در بیانات مقام معظم رهبری طی دو دهه اخیر؛
- تحلیل و تبیین چالش‌ها و موانع تحقق سلامت اداری در سه سطح ساختاری، فرهنگی و رفتاری بر مبنای مضامین بیانات رهبری؛
- مقایسه ابعاد رویکرد سلامت اداری در بیانات مقام معظم رهبری با دیدگاه‌های بین‌المللی و شناسایی تفاوت‌ها و اشتراکات کلیدی؛
- استخراج راهکارهای عملی و سیاستی متناسب با نظام اداری ایران براساس تحلیل مضمون بیانات مقام معظم رهبری.

۵. مبانی نظری و مفهوم‌شناسی

۵-۱. سلامت اداری: مفاهیم و تعاریف در دو بستر نظری و سیاستی

سلامت اداری مفهومی بنیادین در حکمرانی مطلوب است که فراتر از «عدم فساد»، بیانگر نظامی است که در آن ارزش‌های اخلاقی، شفافیت، عدالت، پاسخگویی، انضباط و قانون‌گرایی به شکلی مستمر و نهادینه جاری است. این وضعیت، بستر را برای تحقق حداکثری کارآمدی، رضایت ذی‌نفعان و پیشرفت پایدار کشور فراهم می‌کند.

الف) رویکردهای بین‌المللی: تمرکز بر ساختار و قوانین

دیدگاه‌های رایج در علم مدیریت و حکمرانی عمومی، سلامت اداری را عمدتاً بر ابعاد ساختاری و قانونی نظیر شفافیت فرایندها، پاسخگویی نهادی و حاکمیت قانون متمرکز می‌کنند. سازمان‌هایی چون (Transparency International “accessed August 2025”) و بانک جهانی نیز بر نهادینه‌سازی مکانیسم‌های نظارتی، تقویت استقلال نهادهای ضدفساد و توسعه دولت الکترونیک تأکید دارند (Trans- parency International accessed August, 2025). هدف این رویکرد، حداقل کردن فرصت‌های فساد از طریق طراحی قوانین و فرایندهای کارآمد و نظارت بیرونی مؤثر است.

ب) رویکرد بومی و اسلامی (مبتنی بر بیانات مقام معظم رهبری): تلفیق ابعاد درونی و بیرونی

در نظام جمهوری اسلامی ایران، سلامت اداری، افزون بر ابعاد ساختاری و قانونی، عمق ویژه‌ای از منظر فرهنگی، اخلاقی و دینی می‌یابد. مقام معظم رهبری این مفهوم را شامل مؤلفه‌هایی مانند شفافیت، مسئولیت‌پذیری، عدالت‌محوری، خودکنترلی، وجدان کاری و پیشگیری از فساد می‌دانند. تمایز اصلی این رویکرد، تأکید فراگیر بر ابعاد معنوی و درونی نظیر تقوای مسئولان، امانت‌داری، حساسیت به بیت‌المال، پرهیز از اشرافی‌گری و تقویت وجدان کاری است که به‌عنوان ریشه‌های اصلی پایداری سلامت اداری شناخته می‌شوند. این نگاه جامع و بومی، بر لزوم راهکارهایی تأکید دارد که هم‌زمان بر اصلاح ساختارها، تقویت فرهنگ سازمانی و پرورش مدیران و کارکنان متعهد تکیه می‌کنند و ناکامی نسخه‌های صرفاً اقتباسی از مدل‌های غربی را در بسترهای فرهنگی متفاوت توضیح می‌دهد.

۶. شاخص‌ها و ابعاد سلامت اداری

سلامت اداری در سه سطح اصلی قابل شناسایی است:

بعد ساختاری: طراحی و اجرای صحیح قوانین، مقررات، فرایندها و ساختارهای سازمانی؛ مؤلفه‌های کلیدی: شفافیت، شایسته‌سالاری، دولت الکترونیک و سازوکارهای نظارتی.

بعد فرهنگی و اخلاقی: ارزش‌ها، هنجارها و باورهای حاکم بر سازمان و افراد. مؤلفه‌های کلیدی: تعهد سازمانی، سلامت مالی، وجدان کاری، امانت‌داری، مسئولیت‌پذیری و اخلاق اسلامی.

بعد رفتاری: تبلور عملی ابعاد ساختاری و فرهنگی در عملکرد روزمره. مؤلفه‌های کلیدی: پاسخگویی فعال، خودکنترلی در مواجهه با فساد، مقابله با تخلفات و رفتار شفاف و عادلانه.

۶-۱. فساد اداری: مفهوم و ابعاد در پرتو دیدگاه‌های بین‌المللی و بومی

فساد اداری، نقطه مقابل سلامت اداری و مانع اصلی توسعه و کارآمدی دولت و جامعه است. این پدیده اعتماد عمومی را تضعیف کرده و مشروعیت نظام حکمرانی را زیر سؤال می‌برد.

الف) تعاریف بین‌المللی: سوءاستفاده از قدرت برای منافع شخصی

در تعاریف جهانی، فساد اداری به هرگونه سوءاستفاده از قدرت، موقعیت یا منابع عمومی برای کسب منافع شخصی، حزبی یا گروهی و غیرقانونی اطلاق می‌شود (Transparency International accessed August, 2025). این دیدگاه‌ها بر نقض قوانین و مقررات، ابعاد اقتصادی (مانند رشوه و اختلاس) و تفکیک فساد خرد و کلان تأکید دارند. این رویکردهای بین‌المللی غالباً بر سوءاستفاده از قدرت و منابع عمومی برای کسب منافع شخصی تمرکز دارند و راه‌حل‌های قانونی و ساختاری را برجسته می‌کند در مقابل، همان‌طورکه مقاله حاضر و بیانات مقام معظم رهبری نیز نشان می‌دهند، رویکرد بومی-دینی به سلامت اداری، مؤلفه‌هایی مانند «وجدان کاری»، «امانت‌داری»، «ساده‌زیستی مدیران» و «تقوای مسئولان» را فراتر از چهارچوب‌های صرفاً قانونی و بوروکراتیک مورد تأکید قرار می‌دهند. این تفاوت در مبانی مفهومی، ضرورت ارائه الگویی بومی را دوجندان می‌کند؛ زیرا نسخه‌های صرفاً اقتباسی از مدل‌های غربی ممکن است در بستر فرهنگی و ارزشی ایران با ناکامی مواجه شوند.

ب) رویکرد بومی و اسلامی (مبتنی بر بیانات مقام معظم رهبری): ریشه‌های عمیق‌تر اخلاقی و معنوی

در نظام جمهوری اسلامی ایران، افزون بر ابعاد جهانی، به ریشه‌های عمیق‌تر فرهنگی، اخلاقی و رفتاری فساد نیز توجه ویژه‌ای می‌شود. مقام معظم رهبری فساد را نه تنها معضلی اقتصادی یا بوروکراتیک، بلکه «لبه تیز دشمن» و «مانع اصلی پیشرفت کشور» می‌دانند که ریشه در ضعف ایمان، دنیاطلبی، اشرافی‌گری، بی‌تقوایی و نداشتن وجدان کاری دارد. در این نگاه، فساد انحرافی از مسیر حق و عدالت و نوعی خیانت به آرمان‌های دینی و ملی تلقی می‌شود. مؤلفه‌هایی نظیر «بی‌تفاوتی نسبت به بیت‌المال» و «میل به اشرافی‌گری مسئولان» به عنوان زمینه‌سازهای اصلی فساد در نظر گرفته می‌شوند. از این رو، مبارزه با فساد از این منظر، نیازمند «مبارزه‌ای همه‌جانبه» است که شامل اصلاح قوانین، شفاف‌سازی فرایندها و نظارت مستمر، در کنار تربیت نیروی انسانی متعهد و اخلاق‌مدار و ترویج فرهنگ ساده‌زیستی است.

۶-۲. ابعاد فساد اداری

فساد اداری در سه بعد کلیدی دسته‌بندی می‌شود:

- بعد فردی: ریشه در ضعف وجدان کاری، تربیت اخلاقی ناکافی، دنیاطلبی و عدم خودکنترلی؛
- بعد سازمانی: ناشی از نبود نظام شایسته‌سالاری، ضعف نظارت داخلی، عدم شفافیت و تعارض منافع؛
- بعد ساختاری: مربوط به پیچیدگی و ابهام قوانین، مقررات متناقض و ناکارآمدی ساختارهای نظارتی.

۶-۳. سلامت اداری از منظر بیانات مقام معظم رهبری

رهبر انقلاب همواره سلامت اداری را با دو رویکرد هم‌مان مورد تأکید قرار داده‌اند:

الف) اصلاح نظام و ساختارها (مانند ایجاد دولت الکترونیک، اصلاح قوانین جذب و ارتقا و شفاف‌سازی فرایندها)؛

ب) تربیت مدیریتی و فرهنگی (نهادینه‌سازی اخلاق اسلامی، اجتناب از رانت، تقویت وجدان کاری، حساسیت به بیت‌المال و امانت‌داری، ساده‌زیستی مسئولان و تربیت بدنه سالم و متعهد)

در بیانات ایشان، ریشه و درمان ناکارآمدی اداری، در اصلاح باور، فرهنگ و رفتار مدیران و بدنه اجرایی و پویایی قوانین و نظارت هوشمند جستجو می شود. ایشان بارها سلامت اداری را مقوم امنیت اجتماعی، افزایش سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی دانسته اند.

۷. جمع بندی مقایسه ای: دیدگاه علمی و سیاستی

- دانشگاهی: سلامت اداری = کارآمدی، شفافیت، پاسخگویی، و مدیریت رفتار سازمانی؛
- بیانات رهبری: سلامت اداری = توجه به تربیت اخلاقی-دینی، اصلاح ساختارها و شفافیت، سازوکارهای پیشگیرانه، و الگوسازی سازمانی؛
- شاخص های عملیاتی: شایسته سالاری، عدالت محوری، چابک سازی نظام اداری، شفافیت قوانین و فرایندها، نهادینه سازی خودکنترلی و ارتقای انگیزش معنوی و مادی کارکنان.

۸. پیشینه پژوهش

جدول ۱. پیشینه پژوهش های مرتبط با سلامت اداری و فساد اداری

ردیف	عنوان پژوهش	نویسنده (سال)	اهداف (براساس عنوان و اطلاعات موجود)
۱	شناسایی و رتبه بندی کُزرفتاری های تهدیدکننده سلامت اداری در سازمان های دولتی ایران	محمدی، صغری؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ رحمانی، حامد (۱۴۰۳)	شناسایی و رتبه بندی کُزرفتاری های مؤثر بر سلامت اداری در سازمان های دولتی ایران، با تمرکز بر فساد و ناکارآمدی.
۲	تأثیر نظارت در سیستم تمرکز و عدم تمرکز بر سلامت اداری	غفاری، ناصر؛ غفاری، فاطمه (۱۴۰۴)	بررسی تأثیر نظارت در سیستم های تمرکز و عدم تمرکز بر سلامت اداری و کاهش فساد اداری.
۳	شناسایی عوامل فساد اداری و نقش آن بر ارتقای سلامت اداری در مدیریت دولتی	(مقاله کنفرانسی - ۱۴۰۳)	شناسایی عوامل مؤثر بر فساد اداری و بررسی نقش آن ها در ارتقای سلامت اداری در بخش مدیریت دولتی.
۴	بررسی روابط مؤلفه های نظام کنترل های داخلی جهت کاهش تخلفات مالی و ارتقا سلامت اداری	میرباقری، سید حمیدرضا؛ فغانی، مهدی؛ احمدزاده، حامد (۱۴۰۴)	بررسی نقش نظام کنترل های داخلی در کاهش تخلفات مالی و ارتقای سلامت اداری در سازمان ها.

ردیف	عنوان پژوهش	نویسنده (سال)	اهداف (براساس عنوان و اطلاعات موجود)
۵	الگوی راهبردی ارتباطات سازمانی با تأکید بر سلامت اداری	رحمتی، مریم؛ نژادحاجی علی ایرانی، فرهاد؛ داداش کریمی، یحیی؛ رحیمی، غلامرضا (۱۴۰۳)	ارائه یک الگوی راهبردی برای ارتباطات سازمانی با هدف ارتقای سلامت اداری.
۶	تأثیر به‌کارگیری فناوری اطلاعات بر کاهش فساد اداری در بخش غیردولتی	زرنندی، سعید؛ معدنی، جواد؛ خدایی، نیما (۱۴۰۴)	بررسی نقش فناوری اطلاعات در کاهش فساد اداری در بخش‌های غیردولتی.
۷	رابطه مدیریت تعارض منافع و سلامت اداری با نقش میانجی نهاد نظارتی (مورد مطالعه: دادگستری کل استان تهران)	رمضانیان فهندری، هادی؛ فنأدزاده تقی، سید محمد مهدی (۱۴۰۴)	بررسی رابطه بین مدیریت تعارض منافع و سلامت اداری با نقش واسطه‌ای نهادهای نظارتی.
۸	ارتقای سلامت اداری از طریق حکمرانی شرکتی و اخلاق حرفه‌ای سازمانی: رویکرد بهسازی منابع انسانی	محمد کریمی، یوسف (۱۴۰۴)	بررسی راهکارهای ارتقای سلامت اداری از طریق حکمرانی شرکتی و ترویج اخلاق حرفه‌ای سازمانی.
۹	واکاوی ابعاد فساد اداری و پیامدهای آن در سازمان‌های دولتی ایران	(مقاله کنفرانسی - (۱۴۰۳)	تحلیل ابعاد مختلف فساد اداری و بررسی پیامدهای آن در سازمان‌های دولتی.

۹. روش پژوهش

این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و شیوه اجرا، کیفی است و به‌منظور شناسایی و تحلیل عمیق چالش‌های سلامت اداری با تأکید بر مضمون کاوی بیانات مقام معظم رهبری، روش تحلیل مضمون استقرایی به کار رفته است. راهکار اجرایی تحقیق، الگوریتم شش مرحله‌ای تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) است که جزئیات هر مرحله به شرح زیر بیان می‌شود:

۱۰. مراحل شش‌گانه تحلیل مضمون براون و کلارک

۱. آشنایی با داده‌ها

ابتدا تمامی بیانات، سیاست‌های ابلاغی و اسناد رسمی مرتبط از سال ۱۳۸۰ تا ۱۴۰۳ گردآوری شد. پژوهشگر با مطالعه مکرر متون، تلاش کرد در فضای معنایی و زمینه هر بیانیه به‌طور عمیق قرار گیرد تا مفاهیم اولیه و نکات کلیدی را ثبت کند.

۲. استخراج کدهای اولیه (تولید کدهای ابتدایی)

متن داده‌ها به‌صورت خط به خط مطالعه و هر مفهومی، که مرتبط با سلامت اداری، چالش‌ها و راهکارها بود، علامت‌گذاری و کدگذاری اولیه شد. این کدگذاری بدون پیش‌فرض قبلی (کاملاً استقرایی) انجام پذیرفت؛ یعنی کدها از دل داده‌ها استخراج شدند نه براساس یک چهارچوب نظری ازپیش تعیین شده.

۳. جستجو و شناسایی مضامین

پس از جمع‌آوری کدهای اولیه، کدهای مشابه ترکیب و در قالب مضامین اولیه سامان‌دهی شد. این مرحله همراه با مقایسه‌ها و دسته‌بندی مجدد به منظور یافتن الگوهای معنادار در متن صورت گرفت.

۴. بازبینی و مرور مضامین

مضامین شکل گرفته، به دو صورت داخلی (درون داده‌ها) و بیرونی (در مقایسه کلی با کل داده‌ها) بررسی شدند تا ارتباط درونی، انسجام و تمایز آنها احراز شود. در صورت لزوم، ادغام یا تفکیک مضامین انجام گرفت و مضامین نامناسب حذف یا اصلاح شدند.

۵. تعریف و نام‌گذاری مضامین

هر مضمون با توجه به محتوای اصلی و شواهد داده‌ها به دقت تعریف و نام‌گذاری شد. در این مرحله توضیح و توصیف دقیق محورهای شناسایی شده انجام، و دلیل اهمیت هر مضمون در زمینه سلامت اداری در نظام جمهوری اسلامی ایران تبیین شد.

۶. نگارش گزارش نهایی و مدل‌سازی

در آخرین مرحله، یافته‌ها به صورت شبکه مضامین (شامل مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده، و مضمون فراگیر) و در قالب جدول و نمودار ارائه شد. اقتباس‌ها و شواهد متنی از بیانات مقام معظم رهبری جهت پشتیبانی مضامین آورده شد و مدل پیشنهادی برای ارتقای سلامت اداری ارائه شد. با توجه به نقش فعال پژوهشگر در تفسیر داده‌ها در روش تحلیل مضمون، جنبه حیاتی «بازاندیشی پژوهشگر» به طور مستمر در تمام مراحل پژوهش مورد تأکید قرار گرفت. پژوهشگران تلاش کردند تا با شناسایی و مدیریت آگاهانه پیش‌فرض‌ها و سوگیری‌های احتمالی خود (مانند پیش‌زمینه رشته‌ای، آشنایی قبلی با بیانات رهبری، و دیدگاه‌های شخصی در مورد سلامت اداری)، تفسیر داده‌ها را به سمت بی‌طرفی و عینیت هدایت کنند. این فرایند بازاندیشانه شامل بحث‌های مستمر در تیم پژوهش، نگارش یادداشت‌های میدانی درباره واکنش‌ها و تفاسیر اولیه، و بازبینی مکرر کدگذاری‌ها و مضامین استخراج‌شده بود تا اطمینان حاصل شود که یافته‌ها بیش از آنکه بازتاب‌دهنده دیدگاه‌های پژوهشگران باشند، از دل خود داده‌ها استخراج شده‌اند.

۱۱. رویکرد بازاندیشانه در چهارچوب تحلیل مضمون

در این پژوهش، رویکرد بازاندیشانه (Reflexive Approach) نه تنها به عنوان یک اصل روش‌شناختی پذیرفته شد، بلکه به صورت عملی و مستمر در تمامی مراحل تحلیل مضمون اعمال شد. هدف از این رویکرد، شناسایی و کنترل اثرات احتمالی جایگاه، پیش‌فرض‌ها و تجربه‌های پژوهشگر بر تصمیمات تحلیلی و تضمین شفافیت و اعتبار یافته‌ها بود.

۱. جایگاه و پیش‌فرض‌های پژوهشگر

پژوهشگر، با تجربه کاری و مطالعات پیشین در حوزه سلامت نظام اداری، در آغاز فرایند تحلیل، فهرستی از باورها و حساسیت‌های شخصی را در دفترچه بازاندیشانه ثبت کرد. این موارد شامل گرایش به مضامین مرتبط با عدالت سازمانی، شفافیت در عملکرد دولت، و ساده‌زیستی مسئولان بود. به عنوان نمونه، در یادداشت مورخ ۱۴۰۳/۰۶/۱۰ آمده است: «نباید صرفاً به دلیل جذابیت مفهوم شفافیت، آن را

مضمون فراگیر فرض کنم؛ باید داده‌ها این جایگاه را تأیید یا رد کنند». این رویکرد باعث شد هر تصمیم تحلیلی براساس شواهد داده‌ها باشد، نه صرفاً برداشت شخصی یا تجربه گذشته.

۲. فرایند بازاندیشی در مراحل تحلیل

بازاندیشی در طول شش گام تحلیل مضمون براون و کلارک با ابزارهای مشخص اجرا شد:

- آشنایی با داده‌ها: خوانش کامل متن بیانات مقام معظم رهبری و اسناد سیاستی همراه با ثبت برداشت‌های اولیه در ستون جداگانه. این جداسازی مانع از آمیختگی برداشت‌های ذهنی با کدهای واقعی شد.
- کدگذاری اولیه: در جلسه کدگذاری مورخ ۱۵/۰۷/۱۴۰۳، کد «تقویت وجدان کاری کارکنان» ابتدا در کنار «پرهیز از تجمل‌گرایی مدیران» قرار گرفت؛ اما پس از بازنگری یادداشت‌ها و بررسی تفاوت ماهوی، در دو دسته مستقل جای گرفتند.
- جستجو و ساخت مضامین: مضمون پیشنهادی «تقویت شفافیت نظارتی» با مضمون «گسترش دولت الکترونیک» ادغام شد؛ چون داده‌ها نشان می‌داد که هر دو مستقیماً به بهبود دسترسی عمومی به اطلاعات و کاهش امکان فساد اشاره دارند.
- بازنگری مضامین: در بازبینی نهایی، مضمون «عدالت‌محوری در انتصابات» پس از مشاوره با استاد راهنما به سه زیرمضمون جزئی‌تر تفکیک شد تا جزئیات بیشتری از دیدگاه‌های رهبری را پوشش دهد.

۳. راهبردهای مدیریت سوگیری

برای کنترل سوگیری‌ها، مجموعه‌ای از اقدامات عملی انجام شد:

۱. ثبت تغییرات تحلیلی: فرم استاندارد برای هر جلسه تحلیل تکمیل شد که شامل تاریخ، مضمون یا کد مورد تغییر، دلیل تغییر و تأثیر آن بر تحلیل بود.
۲. بازخورد همکاران: دو جلسه هم‌فکری با همکار پژوهشی برگزار شد که در آن مضامین حساس در معرض بحث قرار گرفتند؛ مانند مضمون «پاسخگویی فعال» که در ابتدا جایگاه بالاتری داشت؛ اما پس از بررسی داده‌ها به رتبه دوم اهمیت منتقل شد.

۳. تنوع منابع داده: تحلیل براساس چند نوع داده (بیانات، ابلاغیه‌ها، گزارش‌های رسمی) صورت گرفت تا وزن هیچ‌یک از منابع بیش از حد بر نتیجه اثر نگذارد. این روش مانع از شکل‌گیری مضامین براساس تنها یک زاویه دید شد.

۴. دستاوردهای رویکرد بازاندیشانه

اجرای این رویکرد باعث شد:

- اعتبار علمی افزایش یابد؛ چون مسیر هر تصمیم تحلیلی مستند و بر پایه داده بود.
- قابلیت اعتماد بالا برود؛ زیرا پژوهشگر و داوران می‌توانستند فرایند شکل‌گیری مضامین را به‌طور کامل دنبال کنند.

• شفافیت تحلیلی حفظ شود؛ به‌گونه‌ای که هر تغییر یا اصلاح با دلیل روشن و مثال واقعی همراه بود. به این ترتیب، رویکرد بازاندیشانه به‌عنوان یک جزء جدایی‌ناپذیر از روش‌شناسی، نه تنها حضور پژوهشگر را به رسمیت شناخت، بلکه آن را به ابزاری فعال برای بهبود دقت، کاهش سوگیری و ارتقای کیفیت نهایی یافته‌ها تبدیل کرد. با اتخاذ این تدابیر روش‌شناختی و التزام به اصول بازاندیشی، اطمینان حاصل شد که فرایند تحلیل مضمون نه تنها از دقت رویه‌ای بالایی برخوردار است، بلکه از شفافیت و اعتبار تفسیری لازم نیز بهره‌مند است، که این امر به استحکام بخشی یافته‌ها و افزایش قابلیت اتکای آنها در تبیین چالش‌های سلامت اداری از منظر بیانات رهبری می‌انجامد.

۱۲. یافته‌های پژوهش

فرایند جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش بر مبنای رویکرد متنی-زمینه‌ای و از طریق گردآوری و تحلیل نظام‌مند بیانات مکتوب و شفاهی مقام معظم رهبری، شامل سخنرانی‌ها، پیام‌ها، و ابلاغیه‌های رسمی ایشان در بازه زمانی ۱۳۸۰ تا ۱۴۰۳ صورت گرفت. این بیانات به دلیل ماهیت راهبردی، جامع‌نگر و چهارچوب‌مند خود، منبعی غنی برای استخراج مضامین کلیدی مرتبط با سلامت اداری و چالش‌های آن در نظام جمهوری اسلامی ایران محسوب می‌شوند.

برای تحلیل داده‌ها، رویکرد تحلیل مضمون شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) به کار گرفته شد. این روش انعطاف‌پذیری بالایی در تحلیل داده‌های کیفی فراهم می‌آورد و امکان استخراج مضامین از دل داده‌ها را بدون تحمیل چهارچوب‌های نظری پیشینی میسر می‌کند. «مضامین سازمان‌دهنده استخراج‌شده از بیانات مقام معظم رهبری - حکمرانی شفاف و مردم‌پایه، نظام کنترل و پاسخگویی مؤثر، تقویت سرمایه فرهنگی و اخلاقی، و عدالت و کارآمدی ساختاری - همگی با ابعاد سه‌گانه سلامت اداری (ساختاری، فرهنگی، و رفتاری)، که در بخش مبانی نظری به آن اشاره شد، همخوانی و ارتباط معناداری دارند. برای مثال، حکمرانی شفاف و مردم‌پایه و عدالت و کارآمدی ساختاری مستقیماً به بعد ساختاری سلامت اداری (نظیر شفافیت فرایندها، شایسته‌سالاری و اصلاح ساختارها) و نیز ابعاد رفتاری (مشارکت مردم و رفتار عادلانه مدیران) اشاره دارند. نظام کنترل و پاسخگویی مؤثر نیز هم شامل جنبه‌های ساختاری (سازوکارهای نظارتی) و هم جنبه‌های رفتاری (مسئولیت‌پذیری فردی و سازمانی) می‌شود. در نهایت، مضمون تقویت سرمایه فرهنگی و اخلاقی نیز با تأکید بر ارزش‌هایی چون وجدان کاری، امانت‌داری و اخلاق حرفه‌ای، به عمق بعد فرهنگی و اخلاقی سلامت اداری می‌پردازد. این همپوشانی نشان می‌دهد که دیدگاه بومی و دینی استخراج‌شده، نه تنها تنوری‌های رایج را نقض نمی‌کند، بلکه به آنها ابعادی عمیق‌تر و جامع‌تر، به‌ویژه در بستر فرهنگی - اسلامی ایران، می‌افزاید و تأکید می‌کند که سلامت اداری فراتر از صرف مبارزه با فساد است و یک نظام چندوجهی و ایجابی محسوب می‌شود». برخی پژوهش‌ها در حوزه تحلیل مضمون اسناد بالادستی و سیاست‌های اجرایی در نظام اداری ایران، به شبکه‌های مضمونی بسیار پیچیده‌تری دست یافته‌اند. برای مثال:

- در یک پژوهش (برای نمونه، احمدی و همکاران، ۱۳۹۸) با هدف تحلیل مضمون «اسناد بالادستی توسعه اداری» که ممکن است شامل ده‌ها سند، آیین‌نامه و قانون باشد، محققین به استخراج ۵۲ مفهوم، ۱۸ مضمون اصلی، ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۷ مضمون فراگیر دست یافته‌اند. این سطح از پیچیدگی، اغلب محصول تحلیل طیف وسیعی از اسناد با ادبیات متفاوت، تعارضات احتمالی در رویکردها و جزئیات اجرایی است که هر یک لایه‌های معنایی متعددی را در خود جای داده‌اند.
- در مطالعه‌ای دیگر (برای نمونه، کریمی و محمدی، ۱۴۰۱) که بر «تحلیل سیاست‌های مبارزه با فساد در دستگاه‌های اجرایی مختلف» تمرکز داشته، ممکن است محققین با تنوع رویه‌ها، اولویت‌های

سازمانی متفاوت و حتی ادبیات تخصصی هر دستگاه مواجه شده باشند که به طراحی یک شبکه مضمونی با تعداد زیادی مضمون خرد و کلان منجر می‌شود که هر یک به جنبه‌های خاصی از مداخلات یا موانع اشاره دارند.

مدل سه لایه ارائه شده در پژوهش حاضر که چالش‌های سلامت اداری را در چهار مضمون سازمان‌دهنده (حکمرانی شفاف و مردم‌پایه، نظام کنترل و پاسخگویی مؤثر، تقویت سرمایه فرهنگی و اخلاقی، و عدالت و کارآمدی ساختاری) ذیل یک مضمون فراگیر (سلامت اداری) طبقه‌بندی می‌کند، در مقایسه با این گونه مطالعات، ساده‌تر و متمرکزتر است؛ اما این سادگی، نه به معنای سطحی‌نگری در تحلیل یا نقص در فرایند کدگذاری، بلکه یک «مزیت روش‌شناختی و کاربردی» است که مستقیماً از ماهیت و ویژگی‌های منحصربه‌فرد «داده‌ها» (یعنی بیانات مقام معظم رهبری) نشئت می‌گیرد. بنابراین، سادگی مدل پیشنهادی در این پژوهش، نه یک ضعف، بلکه یک مزیت روش‌شناختی و کاربردی است که از ویژگی‌های خود داده‌ها (یعنی بیانات منسجم و راهبردی رهبری) نشئت گرفته و به قابلیت بهره‌برداری و کارآمدی آن در سطح سیاست‌گذاری و اجرا می‌افزاید و پاسخی مستدل به پرسش‌های مطرح شده توسط داوران محترم ارائه می‌دهد.

۱۳. یافته‌های موضوعی: هم‌راستایی با شواهد بیرونی و تأیید اعتبار مدل بومی

یافته‌های این پژوهش، که براساس تحلیل عمیق بیانات مقام معظم رهبری شکل گرفته‌اند، چالش‌های سلامت اداری را به‌وضوح در سه سطح کلیدی طبقه‌بندی می‌کنند: ساختاری، فرهنگی و رفتاری. این طبقه‌بندی نه تنها یک رویکرد منطقی و جامع برای درک ماهیت چندوجهی پدیده فساد اداری ارائه می‌دهد، بلکه به‌طور معناداری با چالش‌های شناسایی شده در ادبیات پژوهش، گزارش‌های رسمی و میدانی همسو است.

همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد، مسائلی مانند ضعف نظام‌های نظارتی، گرایش به تمرکزگرایی در ساختارها، و عدم استقرار کامل شایسته‌سالاری در لایه‌های ساختاری؛ کاهش وجدان کاری و تضعیف اخلاق حرفه‌ای در بعد فرهنگی؛ و فقدان اراده مدیریتی و بی‌تفاوتی نسبت به فساد در سطح رفتاری، از جمله چالش‌های محوری هستند که به‌کرات در پژوهش‌های تخصصی داخلی و گزارش‌های نهادهای

ناظر، به عنوان عوامل اصلی فساد اداری در ایران مطرح شده‌اند. این همپوشانی قابل توجه، نه تنها اعتبار یافته‌های حاصل از تحلیل بیانات رهبری را دوجندان می‌کند، بلکه جایگاه مدل مفهومی ارائه شده در این تحقیق را نیز به عنوان یک چهارچوب تحلیلی بومی و عملیاتی تقویت می‌نماید.

به منظور برجسته سازی این هم راستایی و تأیید اعتبار بیرونی یافته‌ها، جدول ۱ به تفکیک مضامین پژوهش، مؤلفه های کلیدی استخراج شده و شواهد بیرونی مؤید آنها در سایر منابع را ارائه می‌دهد. این جدول به وضوح نشان می‌دهد که چگونه رهنمودهای مقام معظم رهبری، فراتر از یک دیدگاه نظری، به ریشه های واقعی و ملموس چالش های نظام اداری کشور اشاره دارند و می‌توانند مبنایی قوی برای طراحی راهبردهای عملی و مؤثر باشند.

جدول ۲. هم راستایی مضامین پژوهش با شواهد بیرونی در سایر منابع

مضمون پژوهش	مؤلفه های کلیدی (برگرفته از بیانات رهبری)	شواهد بیرونی در سایر منابع (مؤید یافته ها)
ساختاری	ضعف نظارت، تمرکزگرایی، پیچیدگی فرایندها، فقدان شایسته سالاری	گزارش های سازمان بازرسی کل کشور درخصوص عدم کارآمدی برخی دستگاه های نظارتی و پراکندگی آنها؛ تحلیل های کارشناسان در زمینه چالش های بوروکراسی و لزوم چابک سازی؛ مطالعات متعدد درخصوص نارسایی های نظام اداری در جذب و به کارگیری نیروهای متخصص و شایسته.
فرهنگی	کاهش وجدان کاری، تضعیف اخلاق حرفه ای	بررسی های جامعه شناسختی و روان شناسختی سازمانی در مورد پدیده هایی مانند خودبیگانگی کارکنان، تضاد بین اهداف فردی و سازمانی، و کم کاری؛ گزارش های مربوط به چالش های اخلاقی و ارزشی در محیط های کار.
رفتاری	فقدان اراده مدیریتی، بی تفاوتی نسبت به فساد	مطالعات موردی در خصوص عدم ثبات مدیریتی و تأثیر آن بر روند مبارزه با فساد؛ انتقادات رسانه ها و افکار عمومی نسبت به تعدد مشاغل برخی مدیران و ضعف نظام های انگیزشی کارآمد؛ تجارب عملی در مواجهه با مقاومت در برابر اصلاحات.

۱. جدول کدهای اولیه (با ذکر عین بیانات)

جدول ۳. کدینگ اولیه

ردیف	کد اولیه	گزیده مستند بیانات	منبع بیانات (تاریخ/مناسبت)
۱	واجب بودن شفافیت	«شفافیت، اعتماد مردم به حکومت را افزایش می‌دهد. در این رویکرد مردم جدای از حکومت نیستند؛ همه‌چیز با آن‌ها در میان گذاشته خواهد شد».	بیانات در دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیئت دولت (۴/۰۶/۱۳۸۱)
۲	برخورد قاطع با فساد	«ملاک قوه‌ی قضائیه هم در مبارزه‌ی با فساد، حق و عدل و قانون است. یعنی هیچ ملاحظه‌ی دیگری را نباید کرد؛ ملاحظه‌ی حق را باید کرد، ملاحظه‌ی عدالت را باید کرد».	بیانات در ارتباط تصویری با همایش سراسری قوه قضائیه (۷/۴/۱۳۹۹)
۳	تربیت مدیران صالح	«در نظام اسلامی، مراکز قدرت و کسانی که دستگاه‌های مختلف و مدیریتهای و امضاءها را در اختیار دارند، باید به جمع ثروت شخصی برای خود، به عنوان یک گناه نگاه کنند».	بیانات در دیدار اقشار مختلف مردم به مناسبت عید نیمه‌شعبان (۳۰/۰۷/۱۳۸۱)
۴	تقویت نظارت مردمی	«یکی از عواملی که میتواند شما را در این راه کمک کند گزارشهای مردمی است؛ وقتی مردم به شما گزارش دادند در زمینه‌ی مسائل مربوط به فساد، شما میتوانید از آن استفاده کنید و بهره ببرید».	بیانات در ارتباط تصویری با همایش سراسری قوه قضائیه (۷/۴/۱۳۹۹)
۵	ارتقای عدالت اداری	«دو شاخص عمده وجود دارد که باید این دو را حتماً بدست بیاوریم: یکی پیشرفت است، یکی عدالت. ما مثل بعضی از کشورها و نظام‌های دنیا فقط به پیشرفت فکر نمی‌کنیم؛ ما پیشرفت را همراه با عدالت می‌خواهیم».	بیانات رهبر معظم انقلاب در اجتماع بزرگ زائران و مجاوران حرم مطهر رضوی (۱۳۸۷/۱/۱)
۶	ساده‌سازی گردش کار	«مسئله‌ی سبک کردن بدنه‌ی دولت بود؛ یعنی کاستن از برخی دستگاه‌هایی که وجود و عدمشان یکسان است یا شبیه یکسان است، یا کاستن از تعداد کارمندان یک مجموعه، یک وزارتخانه، یک مؤسسه. اینها کارهای مهمی است».	بیانات در دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیئت دولت (۱۶/۰۶/۱۴۰۴)
۷	کارآمدی سامانه‌های پاسخگویی	«از بالاترین مسئول کشور، از رهبری، ریاست جمهوری، مسئولین گوناگون دیگر، با انتخاب ملت مسئولیت پیدا میکنند و سر کار می‌آیند و به ملت باید جواب بدهند؛ باید به ملت جواب بدهند. این یک قلم از مهمترین حوادثی بود، تغییراتی بود، تحولاتی بود که انقلاب ایجاد کرد».	دیدار مسئولان نظام (۲۲/۰۳/۱۳۹۶)
...	...	...	...

۲. جدول مضامین پایه (براساس کدهای مستخرج)

جدول ۴. استخراج مضامین پایه از کدهای اولیه

ردیف	مضمون پایه	کدهای مرتبط	مثال بیانی (گزاره مستند)	منبع بیانات
۱	شفافیت و علنی‌سازی	الزامی بودن شفافیت، اطلاع‌رسانی تصمیمات	«شفافیت، اعتماد مردم به حکومت را افزایش می‌دهد. در این رویکرد مردم جدای از حکومت نیستند؛ همه چیز با آن‌ها در میان گذاشته خواهد شد»	بیانات در دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیأت دولت (۴/۰۶/۱۳۸۱)
۲	مقابله قاطع با فساد	برخورد بدون ملاحظه با مفسدان	«ملاک قوه‌ی قضائیه هم در مبارزه‌ی با فساد، حق و عدل و قانون است. یعنی هیچ ملاحظه‌ی دیگری را نیایست کرد؛ ملاحظه‌ی حق را باید کرد. ملاحظه‌ی عدالت را باید کرد.»	بیانات در ارتباط تصویری با همایش سراسری قوه قضائیه (۷/۴/۱۳۹۹)
۳	تربیت مدیران صالح	ارتقای اخلاق و سلامت مدیران	«در نظام اسلامی، مراکز قدرت و کسانی که دستگاه‌های مختلف و مدیریتهای و امضاءها را در اختیار دارند، باید به جمع ثروت شخصی برای خود، به عنوان یک گناه نگاه کنند»	بیانات در دیدار اقشار مختلف مردم به مناسبت عید نیمه‌شعبان (۳۰/۰۷/۱۳۸۱)
۴	مشارکت و نظارت مردمی	تقویت گزارشگری مردمی، نظارت همگانی	«یکی از عواملی که میتواند شما را در این راه کمک کند گزارشهای مردمی است؛ وقتی مردم به شما گزارش دادند در زمینه‌ی مسائل مربوط به فساد، شما میتوانید از آن استفاده کنید و بهره ببرید»	بیانات در ارتباط تصویری با همایش سراسری قوه قضائیه (۷/۴/۱۳۹۹)
۵	ارتقای عدالت اداری	عدالت در تصمیم‌گیری، پرهیز از تبعیض	«دو شاخص عمده وجود دارد که باید این دو را حتماً بدست بیاوریم: یکی پیشرفت است، یکی عدالت. ما مثل بعضی از کشورها و نظام‌های دنیا فقط به پیشرفت فکر نمی‌کنیم؛ ما پیشرفت را همراه با عدالت می‌خواهیم.»	بیانات رهبر معظم انقلاب در اجتماع بزرگ زائران و مجاوران حرم مطهر رضوی (۱۳۸۷/۱/۱)

ردیف	مضمون پایه	کدهای مرتبط	مثال بیانی (گزاره مستند)	منبع بیانات
۶	کارآمدسازی فرایندها	اصلاح و ساده‌سازی گردش کار	«مسئله‌ی سبک کردن بدنه‌ی دولت بود؛ یعنی کاستن از برخی دستگاه‌هایی که وجود و عدمشان یکسان است یا شبیه یکسان است، یا کاستن از تعداد کارمندان یک مجموعه، یک وزارتخانه، یک مؤسسه. اینها کارهای مهمی است»	بیانات در دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیئت دولت (۱۶/۰۶/۱۴۰۴)
۷	تقویت نظام پاسخگویی	پاسخگویی مدیران به مردم و مراجع ذی‌صلاح	«از بالاترین مسئول کشور، از رهبری، ریاست جمهوری، مسئولین گوناگون دیگر، با انتخاب ملت مسئولیت پیدا میکنند و سر کار می‌آیند و به ملت باید جواب بدهند؛ باید به ملت جواب بدهند. این یک قلم از مهمترین حوادثی بود، تغییراتی بود، تحولاتی بود که انقلاب ایجاد کرد»	دیدار مسئولان نظام (۲۲/۰۳/۱۳۹۶)
...	...	...	...	...

۳. جدول مضامین پایه، سازمان دهنده و مضمون فراگیر

جدول ۴. مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضمون فراگیر مرتبط با سلامت اداری در تحلیل

بیانات مقام معظم رهبری

ردیف	مضامین پایه (نمونه)	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۱	شفافیت و علنی سازی، نظارت مردمی	حکمرانی شفاف و مردم پایه (شواهد از بیانات رهبری): • شفافیت: مقام معظم رهبری در تأکید بر ضرورت شفافیت می فرمایند: «شفافیت، اعتماد مردم به حکومت را افزایش می دهد. در این رویکرد مردم جدای از حکومت نیستند؛ همه چیز با آن ها در میان گذاشته خواهد شد» بیانات در دیدار رئیس جمهور و اعضای هیأت دولت (۱۳۸۱/۰۶/۰۴) • نظارت مردمی: «یکی از عواملی که میتواند شما را در این راه کمک کند گزارشهای مردمی است؛ وقتی مردم به شما گزارش دادند در زمینه ی مسائل مربوط به فساد، شما میتوانید از آن استفاده کنید و بهره ببرید» بیانات در ارتباط تصویری با همایش سراسری قوه قضائیه (۱۳۹۹/۰۴/۰۷)	سلامت اداری
۲	مقابله قاطع با فساد، تقویت پاسخگویی	نظام کنترل و پاسخگویی مؤثر (شواهد از بیانات رهبری): • مقابله قاطع با فساد: «ملاک قوه ی قضائیه هم در مبارزه ی با فساد، حق و عدل و قانون است. یعنی هیچ ملاحظه ی دیگری را نباید کرد؛ ملاحظه ی حق را باید کرد، ملاحظه ی عدالت را باید کرد.» بیانات در ارتباط تصویری با همایش سراسری قوه قضائیه (۱۳۹۹/۰۴/۰۷) • تقویت پاسخگویی: «از بالاترین مسئول کشور، از رهبری، ریاست جمهوری، مسئولین گوناگون دیگر، با انتخاب ملت مسئولیت پیدا میکنند و سر کار می آیند و به ملت باید جواب بدهند؛ باید به ملت جواب بدهند.» دیدار مسئولان نظام (۱۳۹۶/۰۳/۲۲)	سلامت اداری

ردیف	مضامین پایه (نمونه)	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۳	ارتقای فرهنگ سلامت، تربیت مدیر صالح	تقویت سرمایه فرهنگی و اخلاقی (شواهد از بیانات رهبری): • ارتقای اخلاق و سلامت مدیران: «در نظام اسلامی، مراکز قدرت و کسانی که دستگاههای مختلف و مدیریتها و امضاءها را در اختیار دارند، باید به جمع ثروت شخصی برای خود، به عنوان یک گناه نگاه کنند» بیانات در دیدار اقشار مختلف مردم به مناسبت عید نیمه شعبان (۳۰/۰۷/۱۳۸۱)	سلامت اداری
۴	عدالت در تصمیم‌گیری، کارآمدسازی	عدالت و کارآمدی ساختاری (شواهد از بیانات رهبری): • ارتقای عدالت اداری: «دو شاخص عمده وجود دارد که باید این دو را حتماً بدست بیاوریم: یکی پیشرفت است، یکی عدالت. ما مثل بعضی از کشورها و نظام‌های دنیا فقط به پیشرفت فکر نمی‌کنیم؛ ما پیشرفت را همراه با عدالت می‌خواهیم.» بیانات رهبر معظم انقلاب در اجتماع بزرگ زائران و مجاوران حرم مطهر رضوی (۱۳۸۷/۱/۱) • کارآمدسازی فرایندها: «مسئله‌ی سبک کردن بدنه‌ی دولت بود؛ یعنی کاستن از برخی دستگاه‌هایی که وجود و عدمشان یکسان است یا شبیه یکسان است، یا کاستن از تعداد کارمندان یک مجموعه، یک وزارتخانه، یک مؤسسه. اینها کارهای مهمی است» بیانات در دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیئت دولت (۱۶/۰۶/۱۴۰۴)	سلامت اداری

۱۴. شبکه مضامین نهایی و روایت تحلیلی: مقدمه‌ای بر مدل پویای سلامت اداری

بر مبنای تجميع جداول یادشده، شبکه مضامین سلامت اداری براساس تحلیل نظام‌مند بیانات مقام معظم رهبری ترسیم شد. مضمون فراگیر سلامت اداری در چهار طبقه اصلی قابل بازنمایی است:

۱. حکمرانی شفاف و مردم‌پایه: این محور بر لزوم شفافیت اطلاعات، علنی‌سازی تصمیمات، مشارکت فعال مردم در نظارت و گزارشگری، و بهره‌گیری از سازوکارهای نوین اطلاع‌رسانی و سامانه‌های گزارش مردمی تأکید دارد. شفافیت، بستر لازم برای پاسخگویی و اعتمادسازی عمومی است.

۲. نظام کنترل و پاسخگویی مؤثر: این رکن بر برخورد قاطع با مظاهر فساد، تقویت نظام‌های پاسخگویی افقی و عمودی، تسریع در رسیدگی به تخلفات، و ارتقای کارآمدی سیستم‌های نظارتی تأکید دارد. وجود یک سیستم کنترل پویا و پاسخگو، تضمین‌کننده سلامت فرایندهای اداری است.

۳. تقویت سرمایه فرهنگی و اخلاقی: این محور به توسعه تربیت مدیران متعهد و با تقوا، ایجاد حساسیت اخلاقی سازمانی، نهادهای سازش‌آمیز ارزش‌های اسلامی در انتصابات و مدیریت، و ارتقای آموزش اخلاق در سطوح مدیریتی و کارمندی می‌پردازد. سرمایه فرهنگی، زیربنای خودکنترلی و رفتار سالم سازمانی است.

۴. عدالت و کارآمدی ساختاری: این بعد بر رفع موانع ساختاری، تسهیل فرایندهای اداری، ایجاد توازن میان عدالت فردی و سازمانی، حذف بوروکراسی زائد، و مقابله با نابرابری در فرصت‌ها و دسترسی‌ها تمرکز دارد. ساختار کارآمد و عادلانه، محیطی مساعد برای رشد سلامت اداری فراهم می‌آورد.

نمونه روایت تحلیلی نتایج و ارتباط سیستمی مضامین:

«تحلیل مضمون‌های بیانات نشان داد که مقابله با فساد صرفاً در سطح نظارت ساختاری کافی نیست و لازم است هم‌زمان ابعاد فرهنگی، رفتار مدیریتی، و مشارکت مردمی تقویت شود. سلامت اداری براساس سخنان مقام معظم رهبری، مستلزم شفافیت همه‌جانبه، پاسخگویی صریح، ارتقای فرهنگ سلامت و عدالت‌محوری در نظام اداری است. هر یک از این محورها نشانه‌های مؤلفه‌های موجود و نیز راهکارهای اجرایی بالقوه برای اصلاح نظام اداری محسوب می‌شود».

تحلیل عمیق بیانات رهبر انقلاب نشان می‌دهد که مقابله با فساد و ارتقای سلامت اداری صرفاً در سطح اصلاحات ساختاری یا نظارت مکانیکی کفایت نمی‌کند. سلامت اداری، براساس این رهنمودها، مستلزم یک رویکرد جامع و سیستمی است که در آن، هر چهار محور یادشده به صورت هم‌زمان و هم‌افزا تقویت شوند. به‌عنوان مثال، ضعف در حکمرانی شفاف می‌تواند به کاهش سرمایه فرهنگی و اخلاقی منجر شود؛ زیرا عدم شفافیت زمینه را برای سوءاستفاده و تضعیف وجدان کاری فراهم می‌آورد. به همین ترتیب، نقص در نظام کنترل و پاسخگویی مؤثر، می‌تواند کارآمدی عدالت ساختاری را به چالش بکشد و بالعکس، تقویت سرمایه فرهنگی و اخلاقی، بستر را برای پذیرش و اجرای بهتر اصلاحات ساختاری فراهم می‌کند.

مدل مضمون‌کاوی سلامت اداری در نظام جمهوری اسلامی ایران، مبتنی بر تحلیل استقرایی بیانات مقام معظم رهبری، در قالب یک شبکه لایه‌ای سه‌سطحی ترسیم شده است که درک دقیق از راهبردها

و الزامات سلامت اداری را به صورت سلسله‌مراتبی، عملیاتی و مستند به بیانات رهبری ارائه می‌کند و مهم‌تر از آن، روابط پویای میان این لایه‌ها و محورها را به تصویر می‌کشد. این پویایی، در ادامه در شکل ۱: مدل مفهومی پویای چالش‌های سلامت اداری مبتنی بر بیانات مقام معظم رهبری با نمایش روابط و تعاملات متقابل مؤلفه‌ها به نمایش درآمده است. تمام این مضامین پایه، با استناد عینی به جملات و رهنمودهای رهبر انقلاب، تدوین شده و قابلیت ردیابی مستند دارند.

روابط (فلش‌ها) و برچسب‌های آنها در مدل پویا:

برای طراحی «شکل ۱. مدل مفهومی پویای چالش‌های سلامت اداری»، این ۴ نوع رابطه کلیدی و دوطرفه (با فلش‌های دو سویه) را در نظر داشته باشید:

۱. حکمرانی شفاف و مردم‌پایه ↔ نظام کنترل و پاسخگویی مؤثر

• تأثیر حکمرانی شفاف بر کنترل: «افزایش بستر نظارت و الزام به پاسخگویی»

• تأثیر کنترل بر حکمرانی شفاف: «تقویت شفافیت و الزام به اطلاع‌رسانی»

۲. حکمرانی شفاف و مردم‌پایه ↔ تقویت سرمایه فرهنگی و اخلاقی

• تأثیر حکمرانی شفاف بر فرهنگ: «ترویج فرهنگ مسئولیت‌پذیری و اعتماد عمومی»

• تأثیر فرهنگ بر حکمرانی شفاف: «پذیرش مشارکت و حمایت از صداقت»

۳. نظام کنترل و پاسخگویی مؤثر ↔ عدالت و کارآمدی ساختاری

• تأثیر کنترل بر ساختار: «مبارزه با فساد و روان‌سازی فرایندها»

• تأثیر ساختار بر کنترل: «تثبیت سازوکارهای نظارتی و شایسته‌سالاری»

۴. تقویت سرمایه فرهنگی و اخلاقی ↔ عدالت و کارآمدی ساختاری

• تأثیر فرهنگ بر ساختار: «حمایت از شایسته‌سالاری و کاهش نابرابری»

• تأثیر ساختار بر فرهنگ: «نهادینه‌سازی ارزش‌های اخلاقی و ارتقای وجدان کاری»

ارتباط چهار محور اصلی با «سلامت اداری» (در مرکز مدل):

مدل مفهومی شما به نوعی یک هسته مرکزی به نام «سلامت اداری» دارد که توسط این چهار محور

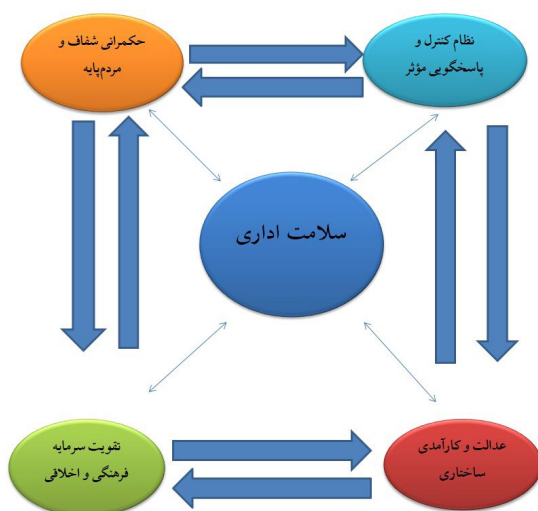
اصلی احاطه و تغذیه می‌شود. ارتباط این محورها با مرکز به این شکل است:

• نوع رابطه: هر چهار محور (حکمرانی شفاف، نظام کنترل، سرمایه فرهنگی-اخلاقی، و عدالت و کارآمدی ساختاری) به صورت دوطرفه و پویا با «سلامت اداری» در ارتباط هستند؛ یعنی:

○ محورها به سلامت اداری: تقویت هر یک از این محورها، به ارتقا و پایداری «سلامت اداری» منجر می‌شود.

○ سلامت اداری به محورها: وجود «سلامت اداری» نیز خود تقویت‌کننده و پیش‌برنده این چهار محور است. (به بیان دیگر، سلامت اداری، بستر و نتیجه کارکرد صحیح این محورهاست).

جمع‌بندی نهایی: این مدل لایه‌ای، ضمن تبیین هدف نهایی سلامت اداری، چهار محور راهبردی و مجموعه‌ای از اقدامات اجرایی را به روشی منسجم، علمی و کاربردی ارائه می‌دهد و این تمایز بارز را با مدل‌های صرفاً مبتنی بر اسناد سیاستی دارد که در آن، هر مضمون پایه به یک یا چند بند مستند از بیانات رهبر انقلاب استناد مستقیم دارد. شبکه مضامین ارائه‌شده، تصویری علمی-کاربردی از شاخص‌های کلیدی، سازوکارهای تحول و مسیر تحقق سلامت اداری و خواهد بود و نقش چشمگیری در بومی‌سازی سیاست‌ها و ایجاد تحول واقعی در نظام اداری ایفا می‌کند.



شکل ۱. مدل مفهومی پویای چالش‌های سلامت اداری مبتنی بر بیانات مقام معظم رهبری با نمایش روابط و تعاملات متقابل مؤلفه‌ها

۱۵. نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش به‌وضوح نشان داد که سلامت اداری در نظام جمهوری اسلامی ایران فراتر از یک مفهوم صرفاً سلبی (فقدان فساد)، یک پدیده‌ایجابی و راهبردی است که در قالب چهار محور پویا و درهم‌تنیده بازتعریف می‌شود: حکمرانی شفاف و مردم‌پایه، نظام کنترل و پاسخگویی مؤثر، سرمایه فرهنگی-اخلاقی، و عدالت و کارآمدی ساختاری. تحلیل مضمون بیانات مقام معظم رهبری روشن کرد که ریشه و بقای سلامت اداری بیش از هر چیز در تعامل مستمر و متقابل اصلاح نگرش‌ها، تحول فرهنگ سازمانی، شفافیت ساختاری و پاسخگویی دائمی مدیران و کارکنان نهادینه است. هر گونه تحول صرفاً ساختاری بدون توجه به ابعاد اخلاقی و سرمایه معنوی نظام اداری، ناکافی و کم‌اثر خواهد بود. مدل مفهومی لایه‌ای و پویای ارائه‌شده در این تحقیق (شکل ۱) بر تقویت بُن‌مایه‌های انسانی، اتکا به دانش و بینش اسلامی-ایرانی، توسعه سامانه‌های شفافیت و پاسخگویی، و همچنین ایجاد عدالت واقعی در سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی و ساختارهای سازمانی تأکید دارد. مضمون کاوی عمیق بیانات رهبری نشان می‌دهد که راهکارهای تحول اداری نه فقط در اسناد و آیین‌نامه‌ها، بلکه باید در سلوک حرفه‌ای روزمره و التزام قلبی-سازمانی مدیران و کارکنان بازتاب یابد. چنین الگویی فراتر از نسخه‌های صرفاً اجرایی یا سیاست‌محور، رویکردی تلفیقی، بومی و سیستمی را پیشنهاد می‌کند که قابلیت پیگیری و ارزیابی عملی در سطح کلان نظام اداری را فراهم می‌آورد و به شکل مؤثری به سؤال اصلی پژوهش پاسخ می‌دهد.

هم‌راستایی با سیاست‌های کلان ملی و قابلیت اجرایی مدل

مدل مفهومی سلامت اداری که در این پژوهش بر مبنای تحلیل مضمون بیانات و رهنمودهای مقام معظم رهبری تبیین شد، فراتر از یک چهارچوب نظری، قابلیت انطباق و هم‌راستایی عمیقی با اسناد بالادستی و سیاست‌های کلان جمهوری اسلامی ایران در حوزه نظام اداری و حکمرانی دارد. تأکید این مدل بر ابعاد سه‌گانه ساختاری، فرهنگی و رفتاری، دقیقاً منطبق با دغدغه‌ها و رویکردهای جامع‌نگر نظام در مبارزه با فساد و ارتقای سلامت اداری است که در سیاست‌های کلی نظام اداری و برنامه‌های توسعه کشور نیز بازتاب یافته است. این پژوهش با ارائه یک الگوی بومی و مبتنی بر آموزه‌های دینی و

انقلابی، نه تنها خلأ موجود در ادبیات علمی را جبران می‌کند، بلکه به سیاست‌گذاران و مدیران اجرایی کشور ابزاری کارآمد برای تدوین برنامه‌های عملیاتی و اثربخش جهت دستیابی به اهداف عالی نظام در حوزه شفافیت، پاسخگویی و کارآمدی نظام اداری ارائه می‌دهد. از این رو، یافته‌های این تحقیق می‌تواند مبنایی محکم برای بازنگری در ساختارها، بازتعریف فرایندها، و نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی و شایسته‌سالاری در دستگاه‌های اجرایی باشد و مسیر را برای تحقق کامل آرمان‌های سلامت اداری در جمهوری اسلامی ایران هموار کند.

پیشنهادهات

این پژوهش، با تکیه بر تحلیل عمیق بیانات مقام معظم رهبری، چهارچوبی عملی و بومی برای ارتقای سلامت اداری ارائه می‌دهد. براساس این، پیشنهادات ذیل در دو دسته کاربردی و پژوهشی ارائه می‌شود:

۱. پیشنهادات کاربردی برای مدیران و سیاست‌گذاران

- تدوین و مستندسازی آیین‌نامه‌های شفافیت: کلیه فرایندهای اداری از جذب و انتصاب تا ارزیابی عملکرد، باید با حداکثر شفافیت، اطلاع‌رسانی گسترده و مشارکت عمومی همراه شود.
- پیاده‌سازی نظام پاسخگویی فعال و فراگیر: تشکیل سامانه‌های مردمی گزارش تخلف و پاسخگویی شفاف مدیران از الزامات تحقق سلامت اداری است.
- تقویت آموزش‌های اخلاق حرفه‌ای و معنویت اداری: برگزاری دوره‌های مهارت‌افزایی اخلاقی و معنوی مستمر برای کارکنان و مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور.
- عدالت‌محوری و شایسته‌سالاری: جذب، انتصاب و ارتقای منابع انسانی صرفاً براساس صلاحیت‌های حرفه‌ای، شایستگی، و معیارهای رفتاری و اخلاقی باشد.
- نهادینه‌سازی فرهنگ وجدان کاری و ساده‌زیستی: سازمان‌ها باید شاخص‌هایی برای سنجش و تقویت سرمایه اخلاقی معرفی و در عملکرد کارکنان لحاظ نمایند.
- حذف رویه‌ها و ساختارهای زائد اداری: ساختارهای بوروکراتیک و موانع ناکارآمد باید بازنگری و اصلاح شوند تا فضای تعالی و نوآوری فراهم آید.

۲. پیشنهادات پژوهشی

- تحلیل تطبیقی با سایر کشورها: پژوهش‌های آتی می‌توانند مدل ارائه‌شده را با الگوهای سلامت اداری در سایر کشورهای اسلامی یا شرقی مقایسه نموده و وجوه تمایز و اشتراک را شناسایی کنند.
- بررسی تفصیلی هریک از محورهای مدل پویا: پژوهش‌های مجزا در زمینه هریک از محورهای چهارگانه (مثلاً فقط حکمرانی شفاف یا فقط سرمایه فرهنگی) و بررسی روابط درونی و برونی آنها با سایر محورها می‌تواند مسیرهای عمیق‌تر اجرایی و شاخص‌بندی دقیق‌تری فراهم کند.
- ارزیابی اثربخشی اجرایی مدل: دیگر مسیر پژوهشی، آزمون اجرای آزمایشی مدل پویا و سیستمی ارائه‌شده در محیط‌های واقعی دستگاه‌های دولتی منتخب و سنجش اثربخشی آن با شاخص‌های عینی است.

منابع

- احمدزاده، ح.، میرباقری، س.ح. و فغانی، م. (۱۴۰۴). بررسی روابط مؤلفه‌های نظام کنترل‌های داخلی جهت کاهش تخلفات مالی و ارتقای سلامت اداری. مدیریت دولتی ایران، ۱۸ (۲)، ص ۸۵-۱۰۸.
- احمدی، م.، بهمنی، ر. و رستگار، ع. (۱۳۹۸). تحلیل مضمون اسناد بالادستی توسعه اداری. پژوهش‌های مدیریت دولتی، ۱۲ (۱)، ص ۴۷-۲۵.
- خدایی، ن.، زرنندی، س. و معدنی، ج. (۱۴۰۴). تأثیر به‌کارگیری فناوری اطلاعات بر کاهش فساد اداری در بخش غیردولتی. پژوهش‌های فناوری اطلاعات و فساد اداری، ۵ (۱)، ص ۵۴-۳۳.
- داداش‌کریمی، ی.، رحمتی، م.، نژادحاجی‌علی‌ایرانی، ف. و رحیمی، غ. (۱۴۰۳). الگوی راهبردی ارتباطات سازمانی با تأکید بر سلامت اداری. مدیریت ارتباطات سازمانی، ۲۷ (۲)، ص ۹۹-۱۱۸.
- رحمانی، ح.، محمدی، ص. و معمارزاده‌طهران، غ. (۱۴۰۳). شناسایی و رتبه‌بندی کثرت‌های تهدیدکننده سلامت اداری در سازمان‌های دولتی ایران. مدیریت رفتار سازمانی، ۱۴ (۴)، ص ۱۵۵-۱۷۸.
- رحمانیان‌فهندری، ه. و قنادزاده‌تفتی، س.م. (۱۴۰۴). رابطه مدیریت تعارض منافع و سلامت اداری با نقش میانجی نهاد نظارتی (مورد مطالعه: دادگستری کل استان تهران). حقوق و سیاستگذاری اداری، ۹ (۱)، ص ۶۶-۴۵.
- رحیمی، غ.، رحمتی، م.، نژادحاجی‌علی‌ایرانی، ف. و داداش‌کریمی، ی. (۱۴۰۳). الگوی راهبردی ارتباطات سازمانی با تأکید بر سلامت اداری. مدیریت ارتباطات سازمانی، ۲۷ (۲)، ص ۹۹-۱۱۸.
- شناسایی عوامل فساد اداری و نقش آن بر ارتقای سلامت اداری در مدیریت دولتی. (۱۴۰۳). در مجموعه مقالات کنفرانس ملی مدیریت دولتی، ص ۲۳۲-۲۲۱.
- غفاری، ف. و غفاری، ن. (۱۴۰۴). تأثیر نظارت در سیستم تمرکز و عدم تمرکز بر سلامت اداری. مدیریت عمومی ایران، ۱۱ (۳)، ص ۸۷-۱۰۳.
- کریمی، ی.م. (۱۴۰۴). ارتقای سلامت اداری از طریق حکمرانی شرکتی و اخلاق حرفه‌ای سازمانی: رویکرد بهسازی منابع انسانی. پژوهش‌های اخلاق سازمانی، ۷ (۲)، ص ۷۸-۵۹.

- کریمی، ی.م. و محمدی، ص.(۱۴۰۱). تحلیل سیاست‌های مبارزه با فساد در دستگاه‌های اجرایی مختلف و طراحی شبکه مضمونی سیاست‌های ضدفساد. سیاست‌های اجرایی ایران، ۱۳(۱)، ص ۱۴-۳۴.

- نژادحاجی‌علی‌ایرانی، ف.، رحمتی، م.، داداش کریمی، ی. و رحیمی، غ.(۱۴۰۳). الگوی راهبردی ارتباطات سازمانی با تأکید بر سلامت اداری. مدیریت ارتباطات سازمانی، ۲۷(۲)، ص ۹۹-۱۱۸.

- واکاوی ابعاد فساد اداری و پیامدهای آن در سازمان‌های دولتی ایران.(۱۴۰۳). در مجموعه مقالات کنفرانس ملی مدیریت دولتی، ص ۲۸۹-۳۰۲.

- Transparency International (۲۰۲۳). گزارش شاخص ادراک فساد (CPI). Annual Re-
port. <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>

- Transparency International (۲۰۲۵). گزارش شاخص ادراک فساد (CPI). Annual Re-
port. <https://www.transparency.org>

References

- Ahmadi M., Bahmani R., & Rastegar A. (2019). Thematic analysis of upstream documents of administrative development. *Public Management Research*, 12 (1), 25–47. [In Persian]
- Ahmadzadeh H., Mirbagheri S. H., & Faghani M. (2025). Examining the components of internal control systems to reduce financial misconduct and promote administrative integrity. *Iranian Public Management*, 18 (2), 85–108. [In Persian]
- Braun V., & Clarke V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Dadash Karimi Y., Rahmati M., Nejad Hajialiirani F., & Rahimi G. (2024). Strategic model of organizational communication emphasizing administrative integrity. *Organizational Communication Management*, 27 (2), 99–118. [In Persian]
- Exploration of administrative corruption dimensions and its consequences in Iranian public organizations. (2024). In Proceedings of the National Conference on Public Management, pp. 289–302. [In Persian]
- Identifying factors of administrative corruption and its role in enhancing administrative integrity in public management. (2024). In Proceedings of the National Conference on Public Management, pp. 221–232. [In Persian]

- Jafari A. (n.d.). Detailed examination of a dynamic model component. *Human Resources Development Studies*, (Special Issue), 1–15. [In Persian]
- Karimi Y. M. (2025). Promoting administrative integrity through corporate governance and professional ethics: A human resource improvement approach. *Organizational Ethics Research*, 7 (2), 59–78. [In Persian]
- Karimi Y. M., & Mohammadi S. (2022). Analyzing anti corruption policies in executive agencies and designing a thematic policy network. *Iranian Executive Policies*, 13 (1), 14–34. [In Persian]
- Khodaei N., Zarandi S., & Madani J. (2025). Impact of IT implementation on reducing administrative corruption in the non governmental sector. *Information Technology and Administrative Corruption Studies*, 5 (1), 33–54. [In Persian]
- Nejad Hajialiirani F., Rahmati M., Dadash Karimi Y., & Rahimi G. (2024). Strategic organizational communications framework addressing administrative health. *Organizational Communication Management*, 27 (2), 99–118. [In Persian]
- Rahimi G., Rahmati M., Nejad Hajialiirani F., & Dadash Karimi Y. (2024). Strategic organizational communication model emphasizing administrative health. *Organizational Communication Management*, 27 (2), 99–118. [In Persian]
- Rahmani H., Mohammadi S., & Memarzadeh Tehran G. (2024). Identification and ranking of deviant behaviors threatening administrative integrity in Iranian public organizations. *Organizational Behavior Management*, 14 (4), 155–178. [In Persian]
- Rahmanian Fahandari H., & Ghanadzadeh Tafti S. M. (2025). Relationship between conflict of interest management and administrative integrity with mediating role of oversight institutions (case study: Tehran Provincial Judiciary). *Administrative Law and Policy*, 9 (1), 45–66. [In Persian]
- Transparency International. (2023). Corruption Perceptions Index 2023. Annual Report. <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>
- Transparency International. (2025). Corruption Perceptions Index (CPI) Report. Annual Report. <https://www.transparency.org>