

بررسی رابطه سلامت نظام اداری و بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان‌ها

دکتر طیبه جعفری^۱

چکیده

سلامت اداری یکی از مباحثی است که با رشد جوامع و گسترش نظام‌های اداری و دستگاه‌های خدمات‌رسان بارها مطرح شده‌است. اطلاع‌رسانی شفاف، احترام به حقوق ارباب‌رجوع و تقویت ارزش‌ها و باورهای کارکنان و فرهنگ‌سازمانی از مواردی است که همواره به‌عنوان نقطه مقابل فساد اداری از آن یاد می‌شود و از مؤلفه‌هایی هستند که براساس آن میزان سلامت اداری سازمان‌ها و نهادها سنجیده می‌شود. نظام اداری سالم نظامی کارآفرین و شادی است که به بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری، رفاه و آسایش فکری، جسمی، خشنودی و انگیزش مثبت نیروی انسانی در کنار تولید کالا و ارائه خدمات براساس نیاز واقعی مشتری و با توجه به کیفیت و کمیت آن و سودآوری منطقی توجه دارد. حفظ و بهبود سطح سلامت اداری از مهم‌ترین دغدغه‌های رهبران و مدیران سازمان‌های امروزی است و این امر میسر نمی‌شود؛ مگر با شناخت عوامل مؤثر سلامت اداری و چگونگی تأثیرپذیری آن از هرکدام از عوامل تأثیرگذار. سلامت اداری وضعیتی است که در آن، فساد اداری در عملکرد یک سازمان، به میزان قابل قبولی کاهش یافته‌است. فساد اداری بیماری انکارناپذیر همه حکومت‌ها است که بستر آن نظام اداری کشور و اداره امور دولتی است و با حرکت روبه‌جلوی جوامع، نمود بیشتری می‌یابد.

به این سبب به نظر می‌رسد در راستای رسیدن به یک نظام کارآمد و توسعه‌یافته که در آن منافع تمامی آحاد جامعه تأمین گردد راه‌حلی به جز تغییر و تحول در نظام اداری نیست. راه‌حلی که عوامل مؤثر در بروز ناهنجاری‌های اداری را کاهش داده و موجب اصلاح ساختار اداری کشور گردد. ساختاری که دربرگیرنده تلاشی انتظام یافته و یکپارچه بوده تا بتواند از این طریق تغییراتی اساسی در نظام اداره عمومی، بهبود عملکرد و سلامت آن ایجاد و توان اداره عمومی را برای رسیدن به پیشرفت قابل ملاحظه ملی و اهداف توسعه افزایش دهد.

واژگان کلیدی: نظام اداری، سلامت نظام اداری، عملکرد، بهبود عملکرد سازمانی.

۱- دکترای روان‌شناسی و مشاوره شغلی- رئیس گروه مطالعات و پژوهش‌های سلامت اداری مرکز مطالعات سازمان بازرسی کل کشور
jafari2054@gmail.com

مقدمه

سازمان‌های جهان پیچیده‌اند و باید توانایی تطابق با دگرگونی‌های مداوم را برای رسیدن به موفقیت داشته باشند. گسترش روزافزون علوم، فنون و پیچیده‌تر شدن شرایط اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جامعه، مطرح شدن اندیشه‌های نو و گوناگون، عدم اطمینان محیطی، عدم قطعیت، تغییرات و چالش‌های زیاد دنیا ایجاب می‌کند که سازمان‌ها خود را به فنون و استراتژی‌های لازم مجهز سازند و بتوانند خود را با تحولات سریع منطبق ساخته و به موقع به محرک‌های محیطی پاسخ داده و با کسب دانش و آگاهی‌های گسترده به شکل پویا و زنده در حوزه بهسازی و توسعه سازمانی به حیات خود ادامه دهند (حیدری و دیگران، ۱۳۹۰).

نظام اداری به‌ویژه سرمایه انسانی در سازمان‌ها نقش بسیار مهمی در توسعه کشور دارد و می‌تواند فرآیند توسعه کشور را از نظر عدالت تسریع کند و یک نظام سالم، پاک و چالاک را ارائه دهد. به هر حال سلامت اداری، آرمانی در نظام اداری است که نقطه مطلوب آن یک نظام ارزشی را می‌طلبد. باید به نقطه‌ای برسیم که مردم کاملاً نسبت به نظام اداری اعتماد داشته باشند و نظام اداری هم در خدمت مردم باشد (ملکی، ۱۳۹۱).

نظام اداری هر جامعه، بازوی اجرایی نظام سیاسی آن جامعه است و عملکرد درست یا نادرست آن می‌تواند نظام سیاسی را تداوم بخشد یا از مشروعیت بیندازد، بنابراین توجه بنیادی به نظام اداری هر جامعه و آسیب‌شناسی دقیق آن می‌تواند کمک بزرگی به سیاست‌گذاران آن جامعه باشد که با تشخیص به موقع، بتوانند راه‌حل‌های لازم را بیندیشند. نظام اداری سالم، زمینه دستیابی دولت‌ها به توسعه و بهره‌مند شدن از تأثیرات مثبت آن را با کاستن از هزینه‌های سربار و اضافی به جامعه ممکن می‌سازد، درحالی‌که نظام اداری فاسد با مصرف داشتن منابع مالی مختص به توسعه جامعه، به مثابه باتلاقی عمل می‌کند که منابع را در خودش فرومی‌برد و یا حداقل با افزایش قیمت معادلات، توسعه پایدار را مختل و امکان پیش‌بینی وضعیت اقتصادی را محدود می‌سازد. (Pope, 2000)

با توجه به اهمیت وجود نظام اداری سالم و اثرات آن در توسعه کشور، سلامت نظام اداری یکی از ارکان اصلی استقرار توسعه پایدار محسوب می‌شود که لازمه آن در وهله نخست توجه به دانش،

فرهنگ و تجربه لازم و کافی نزد مدیران و کارکنان سازمان‌ها بوده است و باید اذعان داشت که سازمان‌های دارنده نظام اداری سالم قادر به تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های درست، بجا و مناسب می‌باشند.

در دنیای فرارقابتی کنونی، رسیدن به حداکثر بهره‌وری یک ایده‌آل نیست، بلکه یک ضرورت است و سازمان‌ها برای رسیدن به این هدف ضروری، ناگزیرند عملکرد انسانی و در نتیجه عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشند. اندیشمندان افزایش کارایی سازمان‌ها را در گرو افزایش کارایی منابع انسانی می‌دانند. افزایش منابع انسانی نیز منوط به آموزش، توسعه دانش، مهارت و ایجاد رفتارهای مطلوب برای کارکردن موفقیت‌آمیز است. در واقع آموزش‌های اثربخش و مبتنی بر هدف و سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان، بهبود عملکرد آنان را در پی دارد (ایزدی و کریمی، ۱۳۸۷).

تلقی منابع انسانی به عنوان باارزش‌ترین دارایی سازمان‌ها، اتخاذ تصمیمات به صورت گروهی (تصمیم‌گیری مشارکتی)، با در نظر گرفتن سازمان به عنوان یک موجود زنده، برقراری روابط غیررسمی میان افراد، فراهم آوردن امکان دسترسی اعضای سازمان به اطلاعات مورد نیاز، برنامه‌ریزی فراگیر و نتیجه‌گرا و استفاده از استانداردهای توسعه منابع انسانی عصر حاضر مواردی هستند که به منظور مدیریت اثربخش سازمان‌ها باید مورد توجه قرار گیرند، به عبارتی دیگر باید به این نکته توجه داشت که در دنیای امروزه تنها عاملی که می‌تواند موجب بقا و رقابت‌پذیری سازمان‌ها شود برخورداری از منابع انسانی توانا و مبتکر در راستای بهبود عملکرد سازمان می‌باشد. (Hobken & et al, 2005)

با توجه به خدمت محور بودن سازمان‌های دولتی، منابع انسانی شاغل در این سازمان‌ها، نقش به‌سزایی در بهبود عملکرد آن‌ها ایفا می‌کند و دانش، تخصص، مهارت، انگیزه، تعهد و... پرسنل می‌تواند کمک شایانی به سازمان‌های دولتی در نیل به اهداف خویش نماید (صانعی، ۱۳۹۰). لذا بهبود و بهسازی آن‌ها (منابع انسانی) به منظور افزایش بهره‌وری سازمان همواره مدنظر هر سازمان انتفاعی و غیرانتفاعی بوده است (حبیبی و ضابط، ۱۳۹۰).

برای بررسی رابطه سلامت نظام اداری و بهبود عملکرد نیروی انسانی به کاوش در ادبیات سلامت نظام اداری و بهبود عملکرد سازمانی و بررسی شاخص‌ها، استراتژی‌ها و عوامل مؤثر در آن‌ها خواهیم

پرداخت. حال این‌که بین سلامت اداری و بهبود عملکرد نیروی انسانی سازمانی چه نوع رابطه‌ای وجود دارد احتیاج به تحقیق و پژوهش در این خصوص دارد و ما نیز برآن شدیم در این مقاله رابطه سلامت نظام اداری را با بهبود عملکرد سازمانی را مورد بررسی قرار دهیم.

مفاهیم و اصطلاحات

۱- نظام اداری

نظام اداری به مجموعه سازمان‌ها و نهادهای دولتی و عمومی اطلاق می‌شود که خدمات و کالاهای عمومی ارائه می‌دهند (شیخی، ۱۳۹۱).

نظام اداری مجموعه‌ای از اصول، ارزش‌ها، اهداف، سیاست‌ها، سرمایه‌های انسانی و امکانات مادی برای مدیریت نظام جمهوری اسلامی ایران است که در راستای ایجاد هماهنگی از طریق فعالیت‌های مدیریتی بین بخش‌های مختلف جامعه و تحقق آرمان‌ها و اهداف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کشور فعالیت می‌کند (میرمحمدی، ۱۳۹۳).

۲- سلامت نظام اداری

سلامت اداری صفتی کیفی در سازمان است که میزان هم‌راستایی در تعریف و تحقق منافع فردی، سازمانی و ملی را نشان می‌دهد. روشن است که این میزان دارای آستانه است که کمتر از آن، مراتب فساد و بیشتر از آن، مراتب سلامت را نشان می‌دهد؛ بنابراین سلامت اداری مفهومی «شاخص‌گونه» و «پیوستار» است و میزان تخلف آن در دو سوی نقطه صفر، سلامت اداری قلمداد می‌شود (فرهمند و دیگران، ۱۳۸۶).

۳- عملکرد

عملکرد عبارت است از مجموع رفتارهایی که افراد در ارتباط با شغل از خود نشان می‌دهند (گریفین، ۱۳۷۵).

در تعریف دیگری عملکرد عبارت است از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است. (Hogan & Holland, 2003)

۴- بهبود عملکرد سازمانی

بهبود عملکرد سازمانی ارتقا و کیفیت فعالیت‌های سازمانی است که حاصل تعامل انسانی، فیزیکی و مالی می‌باشد. منابع فیزیکی و مالی بدون حضور نیروی انسانی متخصص نمی‌توانند موجب تولید و بهبود خدمات شوند، بلکه این امر زمانی محقق می‌شود که عنصر انسانی وارد عمل شده و درک و رفتار انسان و تأثیر مثبت بر آن است که می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمانی گردد (گریفین، ۱۳۷۷).

مبانی نظری تحقیق

ادبیات سلامت نظام اداری

۱- تعاریف سلامت از دیدگاه‌های مختلف

- ۱- از دیدگاه سازمان بهداشت جهانی: احساس آرامش در جسم و روان در محیط (جامعه، خانواده یا سازمان)
- ۲- از دیدگاه پزشکی: حالت تعادل نسبی در شکل ظاهری رفتار و ترکیبات شیمیایی بدن؛
- ۳- سلامتی فردی از دیدگاه روان‌شناختی: الف) داشتن تحمل درک استرس و دردها و ناکامی‌ها. ب) عدم اجازه تقویت حالت‌هایی چون بدبینی، سوطن، غرور و خودخواهی در خود. ج) حفظ روابط خود با مردم و آراستگی و انضباط؛
- ۴- از دیدگاه اداری: وابستگی عاطفی و علاقه به سازمان و ارائه خدمت به ارباب رجوع؛
- ۵- از دیدگاه شغلی: الف) توانایی لذت بردن از کار خلاق و رفتار حرفه‌ای ب) استفاده بهینه از زمان و داشتن وجدان کار ج) سازگاری و تعلق سازمان، کارآفرینی و رعایت بهداشت کار؛
- ۶- از دیدگاه اجتماعی: الف) ارتباط مؤثر و انسانی و مشارکت جویی ب) توسعه و هویت در جایگاه اجتماعی ج) قانونمندی و شایسته‌پروری در جامعه؛
- ۷- از دیدگاه معنوی: آرامش و اطمینان درون، داشتن اهداف متعالی، بها دادن به ارزش‌های الهی و انسانی (ملکی، ۱۳۹۱).

۲- سلامت نظام اداری

به عقیده «پارسونز»^۱ همه نظام‌های اجتماعی برای بقا، رشد و توسعه خود به حل چهار مشکل اساسی انطباق، دستیابی به هدف، یکپارچگی و نهفتگی نیازمندند. سلامت اداری عبارت است از: توانایی سازمان در حفظ بقا و سازش با محیط و بهبود این توانایی‌ها. برخی سلامت اداری را با بهداشت روانی در محیط کار مترادف دانسته و سازمان سالم را سازمانی می‌دانند که میزان افسردگی، ناامیدی، نارضایتی، کم‌حرکی و فشار روانی کارکنان را به حداقل ممکن برساند. «نیوال»^۲ (۱۹۹۵) سلامت اداری را یک موضوع کلی می‌داند که با سه مجموعه فشار روانی، بهداشت روانی و اخلاق در سازمان‌ها در ارتباط است (عباس‌پور، ۱۳۹۴).

برخی صاحب‌نظران علوم رفتاری مدیریت مانند «وارن بنیس»^۳ سلامت اداری را معیار عملکرد سازمانی شمرده‌اند. شبیه اندام سالم، سازمان سالم، تطبیق‌پذیر و در حال رشد است (الوانی، ۱۳۸۸). عده‌ای نیز سلامت اداری را وضعیتی می‌دانند که کلیه عوامل سازمان قابلیت تأمین اهداف سازمان را به طور مطلوب داشته باشند و بتوانند انحراف از هنجارهای اداری و قانونی و موانع اهداف سازمانی را در اسرع وقت شناسایی و تدابیر لازم و به هنگام را برای رفع آن‌ها لحاظ نمایند. برخی نیز سلامت اداری را به معنای تبعیت از هنجارهای اخلاقی و قانونی در عملکرد سازمانی و شغلی دانسته‌اند، که در مقابل آن، فساد اداری است و به معنای هنجارشکنی و تخطی از هنجارهای اخلاقی و قانونی و سوءاستفاده از موقعیت و جایگاه شغلی و اداری برای مقاصد غیر از خاستگاه اصلی و قانونی برای منفعت شخصی یا گروهی است (شیخی، ۱۳۹۱).

«لایدن»^۴ در خصوص سلامت اداری می‌نویسد: سلامت اداری مفهوم جدیدی نیست که فقط شامل توانایی سازمان برای اجرای وظایف به شکل مؤثر شود، بلکه توانایی‌های نظام را برای رشد، شکوفایی و بالندگی بهبود می‌بخشد. در یک دستگاه سالم، مدیرانی با سواد به تمام معنا و متعهد و

1 - Parsons

2 - Newal

3 - Warren Bennis

4 - Leiden

کارکنانی وظیفه‌شناس با روحیه بالا وجود دارند که کار خود را دوست دارند و افرادی مؤثر و سودمند هستند که مایه پویایی سازمان می‌شوند. برخی نیز سلامت اداری را به توانایی سازمان در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های درست، بجا و مناسب تعریف کرده‌اند. سازمان‌های سالم به عنوان موجودات زنده و پویا در محیط می‌توانند پدید آیند و با فراهم شدن امکانات لازم و کافی رشد کنند، توسعه یابند و از طریق ارایه کالا و خدمات سالم و ارزنده باعث تأمین نیازهای محیطی و تسهیل فرآیند رشد و شکوفایی جامعه شوند (طالع زاری و ابراهیمی، ۱۳۹۳).

سلامت اداری یکی از خواست‌ها و آرزوهای دیرینه جوامع مختلف بوده به طوری که نظام اداری یک ابزار توزیع عادلانه خدمت به عموم شهروندان باشد. از ابتدای تشکیل دولت‌ها همواره دولت خوب و حکومت خوب که حافظ منافع عموم باشد مورد بحث بوده و نظریه‌های زیادی در این رابطه ارائه شده که حاکی از اهمیت آن است. اندیشه سلامت اداری با مفهوم دولت خوب و حکومت‌داری خوب آمیخته است. «افلاطون» اخلاق و فضیلت را بنیان دولت خوب و «ارسطو» خرد و قانون را بنیان دولت خوب می‌دانند، عده‌ای دولت مذهبی که احکام را از وحی گرفته و به قوانین طبیعی جاری می‌سازد و عده‌ای قدرت و اقتدار دولت در حاکمیت داخلی و خارجی را به عنوان معیار دولت خوب می‌دانند. بانک جهانی مواردی چون مشارکت، حاکمیت قانون، شفافیت، پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری، اجماع، برابری، اثربخشی، کارایی را لازمه حکومت خوب می‌دانند. «نایدو»^۱ (۱۹۹۹) معتقد است تأکید بر ضرورت توسعه پایدار و اعتقاد به این‌که دستیابی به آن تنها از طریق دولت سالم امکان‌پذیر است، ظرفیت‌سازی در جامعه مدنی، شهروندان آگاه، مشارکت از طریق سازمان‌های داوطلبانه، دموکراسی، رعایت حقوق بشر، قانون‌گذاری، اثربخشی و کارایی و پاسخ‌گویی از ویژگی‌های حکومت‌داری خوب هستند؛ بنابراین برای داشتن نظام سالم اداری نیاز به حکومت خوب است و حکومت خوب بر مشارکت و دموکراسی استوار می‌باشد و تحقق آن با تمرکززدایی و تفویض اختیار امور، هم در سطح سازمانی و هم در سطح کلان، می‌تواند اتفاق بیافتد. تمرکززدایی فاصله قدرت را کم و کاهش فاصله قدرت موجب کاهش فساد نهادینه شده اداری خواهد شد. درحالت سلامت

مثبت ارگانیسم ضمن انجام وظیفه به رشد و شکوفایی‌اش ادامه می‌دهد. سلامت اداری به وضعی فراتر از اثربخشی کوتاه‌مدت سازمان اشاره دارد. سلامت نظام اداری مجموعه‌ای است از خصایص نسبتاً پایدار که انطباق با شرایط محیط، روحیه بالای نیروی کار، کفایت برای حل مشکلات، سرعت عمل و... را به همراه دارد. به‌طورکلی سلامت نظام اداری بر برآیند انجام کار اثربخش تأکید دارد (فندرسکی، ۱۳۸۱). سلامت اداری خواه‌وناخواه ریشه در دو عامل مدیریت و رهبری قوی و صادقانه و انسجام درونی نظام اداری دارد. سلامت به معنی عدم بیماری و نارسایی در یک ارگانیسم (موجود زنده) است. فارغ بودن از بیماری نیز به معنی بهینه عمل کردن ارگانیسم نیست زیرا که ارگانیسم ممکن است سالم باشد ولی به وظیفه و کارکردهای خویش عمل نکند. حال سؤال این است که آیا می‌توان مفهوم سلامت را که مربوط به موجودات زنده است در مورد سازمان‌ها به کاربرد؟ برخی دانشمندان معتقدند که صرف نظر از مشکلاتی که (ارگانیسم پنداری سازمان) و نوع آرمانی بودن مفهوم سلامت کامل به بار می‌آورند، رویداد سلامت سازمانی از لحاظ مفهوم پویایی‌های سازمان‌ها و پژوهش و کوشش در جهت بهسازی آن‌ها، مزایای علمی قابل ملاحظه‌ای دارد (ملکی، ۱۳۹۱).

۳- نشانه‌های وجود سلامت اداری

از دیدگاه «مایلز» (۱۹۹۶)، ده نشانه برای تعیین سلامت اداری وجود دارد، نشانه‌هایی چون ۱- توزیع نسبتاً عادلانه نفوذپذیری و قدرت. ۲- کیفیت ارتباطات درونی (در بین سازمان‌های موجود در نظام اداری) و بیرونی (بین محیط و خرده نظام اداری). ۳- تمرکز بر هدف. ۴- استفاده مطلوب از منابع (خصوصاً منابع انسانی). ۵- عملکرد سیستم در برابر مشکلات و معضلات. ۶- وجود اهدافی روشن و متناسب با خواست محیط که تمام نظام اداری بر آن متمرکز شده‌اند. ۷- احساس رضایت و خشنودی کارکنان. ۸- احساس علاقه کارکنان نسبت به کار و سازمان‌هایی که در آن‌ها اشتغال دارند. ۹- رشد و توسعه در راستای پاسخ‌گویی به نیازهای جدید ۱۰- متغیر مراجع (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۵).

۴- شاخص‌های سلامت اداری

استقرار شاخص‌های سلامت در سازمان‌های دولتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این زمینه «کاپلان و کارواتا» به مدلی دست یافتند که در آن شاخص‌های سلامت سازمانی را می‌توان به سه رویکرد دسته‌بندی کرد:

۱- رویکرد شاخص‌های ورودی (Input-oriented Approach)

۲- رویکرد شاخص‌های فرآیندی (Process-oriented Approach)

۳- رویکرد شاخص‌های خروجی (Output-oriented Approach)

در رویکرد شاخص‌های ورودی، فرض بر این است که چنانچه ورودی‌های سازمانی از سلامت برخوردار باشند و سازمان توانایی جذب ورودی‌های سالمی را داشته باشد؛ می‌توان از سلامت عملکرد آن اطمینان حاصل کرد (رسولی، ۱۳۹۱).

شاخص‌هایی را که با این نگرش می‌توان دسته‌بندی کرد عبارت است از:

۱- قابلیت جذب نیروی انسانی شایسته: توانمندی یک سازمان در جذب نیروهای انسانی شایسته و توسعه یافته، این مورد می‌تواند به عنوان شاخص ورودی سلامت سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد.

۲- شرایط مالی سازمان: انتخاب کارکنان شایسته، پرداخت هزینه‌های آزمون، مصاحبه، پشت سر گذاشتن توالی استخدام، آموزش، جبران خدمت مکفی و بودجه مناسب زمانی میسر است که سازمان از پشتوانه درآمد مالی و اعتبار مناسبی برخوردار باشد.

۳- گیرندگان اطلاعات: در سازمان‌های امروزی، اطلاعات باید سریع‌تر از هر زمان دیگر جریان پیدا کند، حتی توقفی کوتاه به زیان‌های غیرقابل جبران منجر می‌شود. لازم به ذکر است که وجود جریان اطلاعات از پایین به بالا نشان‌دهنده وجود موفقیت در سازمان است (رسولی، ۱۳۹۱).

در رویکرد شاخص‌های فرآیندی، مؤلفه‌های زیر قابل بررسی است:

۱- نگرش بلندمدت در سازمان: دستیابی به منافع بزرگ و پایدار، مستلزم فدا کردن منافع کوچک

و آنی است. در پرتوی نگرش بلندمدت تمام آحاد سازمان و یا حداقل افراد کلیدی می‌دانند به کجا می‌روند و چه راهی در پیش‌رو دارند که خود سبب وحدت نظر در ارکان مختلف سازمان می‌شود.

۲- انسجام: تحول در سازمان، نیازمند شرایط توسعه است. شرایطی که در آن همه عوامل مهم در پدیدآوری توسعه، کنار هم حضوری سازگار و هم‌سو داشته باشند و با استفاده از پدیده هم‌افزایی، از امکانات و تلاش‌های خود بهره‌مند شوند.

۳- ظرفیت فراگیری: به دلیل شدت تغییرات محیطی و افزایش عدم قطعیت در روند برترین تغییرات، سازمان‌های امروز بیش از هر زمان دیگر پیچیده شده‌اند. سازمان‌های موفق آن‌هایی هستند که همواره در حال آموختن و توسعه قابلیت‌های خود برای رویارویی با شرایط محیطی جدید هستند.

۴- سطح نوآوری: نوآوری، نوسازی و تطابق با محیط، از مهم‌ترین علائم مشخصه یک نظام سالم است.

۵- سطح فن‌آوری: فن‌آوری اطلاعات از مؤثرترین توانمندسازها در سازمان است. به طوری که می‌توان ادعا کرد. در صورت وجود سایر توانمندی‌های سازمان، بدون فن‌آوری اطلاعات، تحقق سازمان سالم، ناقص و یا غیرممکن خواهد بود.

۶- فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی در قالب مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک که بر رفتار و اندیشه‌های اعضا و سازمان اثر می‌گذارد، می‌تواند به عنوان سرچشمه‌ای برای دستیابی به محیط سالم اداری به حساب آید.

در رویکرد شاخص خروجی، فرض بر آن است که چنانچه ورودی‌ها و فرآیند سازمان از سلامت برخوردار باشد، می‌توان از سلامت عملکرد آن با استناد به مؤلفه‌های زیراطمینان حاصل نمود:

۱- سود یا ارزش افزوده: مهم‌ترین مؤلفه در این شاخص است. چنانچه سازمان به نسبت منابعی که به کار گرفته، از سودآوری مناسبی برخوردار باشد، دلیل بر سلامت آن سازمان است.

۲- رضایت و وفاداری ارباب رجوع: می‌توان گفت بین ارباب رجوع و کارمند، ایجاد یک ارتباط موفق کلید طلایی موفقیت محسوب می‌شود، این ارتباط باید یک رابطه عاطفی باشد نه رابطه مبتنی بر تجارب، باید درک کنیم که ارباب رجوع به ما وابسته نیست، بلکه ما به او وابسته ایم.

۳- نیروی انسانی توسعه یافته با قدرت جایگزینی: نشانگر توانایی سازمان، در جایگزینی کردن نیروهای داخلی در پست‌هایی است که به دلیل بازنشستگی، استعفا و یا اخراج خالی هستند (رسولی، ۱۳۹۱).

۵- عوامل تسهیل‌کننده سلامت نظام اداری

دیدگاه‌های مطرح شده در این زمینه عمدتاً در ارتباط با عوامل تهدیدکننده قابل بررسی و جمع‌بندی می‌باشند و به‌طور کلی اقداماتی پیشنهاد شده که نارسایی‌ها و علل فوق را برطرف نماید که می‌توان به شرح زیر طبقه‌بندی کرد:

۱- قوانین و مقررات شامل: تدوین و اجرای نظام شایستگی، اصلاح قوانین و مقررات انضباطی با جهت‌گیری پیشگیرانه، تدوین و اجرای نظام ارتقا و انتصاب به‌خصوص در سطوح مدیریت، تدوین و اجرای نظام متناسب پرداخت با تأکید بر کارمزدی به‌جای وقت‌مزدی، تدوین و اجرای نظام ارزیابی و ارزشیابی مناسب؛

۲- نیروی انسانی شامل: توسعه مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان از طریق آموزش‌های مستمر، گسترش و نهادینه کردن مشارکت‌های کارکنان در فرآیند هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری و اجرا، تشویق، نوآوری و خلاقیت فردی و گروهی کارکنان، تأکید بر خودنظارتی از طریق نظام آموزشی کشور، افزایش آگاهی‌های کارکنان در زمینه‌های کاری، پیامدهای هر اقدام و...، به‌کارگیری مدیران حرفه‌ای متخصص و متعهد، توجه به تفاوت‌های فردی در انتخاب، آموزش، انگیزش، عملکرد کارکنان، استفاده از ارگونومی برای هماهنگی بین انسان و محیط کار و رضایت‌بخش نمودن محیط کار؛

۳- رسالت‌ها و مأموریت‌های سازمانی شامل: تغییر نگرش مدیران در تدوین رسالت‌ها و

مأموریت‌های سازمان از حاکم بودن به خدمت‌گزار بودن، توجه به رضایت مشتری به عنوان اصل اولیه، تأکید بر پاسخ‌گویی، شفافیت و یکپارچگی، توجه به متغیرهای محیطی در تدوین رسالت‌ها و مأموریت‌ها، تدوین ملاک‌ها و شاخص‌های مناسب اجرا و ارزیابی رسالت‌ها و مأموریت‌ها، تدوین نظام نامه، رسالت‌ها، مأموریت‌ها، اهداف و آشنا ساختن کارکنان با آن‌ها، ایجاد یکپارچگی سازمانی از طریق تأکید بر ارزش‌های مشترک فرهنگی در سازمان‌ها؛

۴- ساختار سازمانی شامل: متناسب ساختن اختیار و مسئولیت در سطوح سازمانی و کاهش ساختارهای موازی، کاهش تمرکز سازمانی و تفویض اختیار به سطوح پایین، اصلاح ساختارهای نظارتی متناسب با نیازهای فعلی و افزایش سهم نظارت‌های مردمی در این ساختارها، پرهیز از ساختارهای تقلیدی در طراحی سازمانی، اصلاح فرآیندها از طریق استقرار سیستم مدیریت کیفیت متناسب با وظایف و مأموریت‌های سازمان، افزایش سهم نظارت‌های مردمی در ساختارهای سازمانی، کاهش انحصار دولتی در خدمات‌رسانی؛

۵- سیستم‌ها و روش‌ها شامل: طراحی سیستمی روش‌های انجام کار برای استفاده از بازخوردهای نظارتی در اصلاح روابط درونی و بیرونی آن، استقرار سیستم مدیریت کیفیت، تأکید بر پویایی سیستم‌های سازمانی در واکنش به تحولات محیطی، تدوین فرآیندهای افزایش نظارت مردمی بر عملکرد دستگاه‌ها، تسهیل ارتباط مردم و مسئولین، طراحی و استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت (MIS) در تصمیم‌گیری‌های سازمانی در سطوح سه‌گانه سازمان. (استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی) (ملکی، ۱۳۹۱).

۶- عوامل تهدیدکننده سلامت نظام اداری

انجام درست کارها از عهده سازمانی برمی‌آید که مجهز به نظام اداری سالم باشند. سازمان‌های واجد این شرایط قادر به تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های درست، به جا و مناسب هستند. سازمان‌های سالم به عنوان موجودات زنده و پویا در محیط می‌توانند متولد شوند و با فراهم شدن امکانات لازم و کافی رشد نمایند و توسعه یابند و از طریق ارائه کالا و خدمات سالم و ارزنده باعث تأمین نیازهای محیطی و تسهیل‌گر فرآیند رشد و شکوفایی جامعه شوند. در این جا واژه تهدید به معنای عام آن

به‌کارگرفته می‌شود یعنی کلیه عوامل اعم از عوامل خارجی (محیطی) و عوامل داخلی (سازمانی) که کارایی و اثربخشی و درنهایت موجودیت سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این زمینه دیدگاه‌های متعددی مطرح شده است. برخی از این دیدگاه‌ها، با استناد به شاخص‌های سلامت نظام اداری عوامل تهدیدکننده را مورد تحلیل قرار داده‌اند. برخی دیگر آن‌ها را در چند دسته فردی، سازمانی و فراسازمانی مورد بررسی قرار داده‌اند. عموماً عدم آشنایی کارکنان با شرح وظایف، تفاوت سطح حقوق و دستمزد، عدم آشنایی با مقررات، رسوم غلطی که به صورت عرف اداری درآمده است، نداشتن سیستم و عدم گرایش به سیستم، نداشتن تخصص لازم، شاغل‌گرایی، فضای نامناسب در سازمان‌ها، شبکه‌های گسترده ارتباطی غیررسمی، ایجاد شغل‌های کاذب، دگرگونی‌های سریع اجتماعی، عدم اطلاع‌رسانی به موقع و ... همه و همه می‌توانند منابعی باشند تا سلامت اداری به مخاطره بیافتد. به‌طورکلی این علل و عوامل را می‌توان در دو بخش با اجزای مختلف به شرح زیر طبقه‌بندی نمود:

۱-۶- عوامل بیرونی

- ۱- عدم تفکیک پست‌های سیاسی از پست‌های اجرایی که فاقد شایسته‌سالاری، تخصص و طی سلسله‌مراتب اداری است؛
- ۲- فقدان نظام انتصاب‌ها براساس شایستگی؛
- ۳- نبود سیستم ارزشیابی عملکردی واحدهای اداری و سیستم پاسخ‌گویی؛
- ۴- نبود ارتباط ارگانیک و تعریف شده بین سازمان‌ها و نهادهای کشور؛ علت وجودی و موفقیت هر سازمان به تأمین نیازمندی‌های سایر سازمان‌ها و درنهایت رضایت خاطر آن‌ها بستگی دارد؛
- ۵- نبود توجیه منطقی حیات بعضی از سازمان‌ها: تنها منافع مدیران و کارکنان است که سازمان را نگه می‌دارد نه ضرورت و نیاز واقعی به آن سازمان؛
- ۶- استخدام مادام‌العمر.

۲-۶- عوامل درونی تهدیدکننده نظام سلامت اداری

عده‌ای براساس مطالعات میدانی عواملی را مطرح کرده‌اند و گروهی دیگر با یک نگرش سیستمی، روش‌های بررسی عوامل تهدیدکننده سلامت نظام اداری را مطرح کرده‌اند و در این زمینه به دوروش اشاره شده است: الف) روش اول: علل ناکارآمدی نظام اداری که در سه سطح بررسی شده است: ۱- با مشاهده عوارض نظام اداری به سوی عوامل آن باید رفت. ۲- مرحله گذر از علل سطحی به علل نیمه بنیانی. ۳- مرحله گذر از علل نیمه بنیانی به علل بنیانی. ب) روش دوم: استفاده از تکنیک «کیپنرو تریکو» که در آن با تعریف دقیق مسائل، تحلیل آغاز و با گذر از مراحل یاد شده علل احتمالی مسأله مشخص می‌شود و برای حصول اطمینان از اعتبار علل احتمالی، هریک از آن‌ها مورد آزمون قرار می‌گیرد. با توجه به جامعیت این نگرش و براساس تحلیل‌های ارائه شده عوامل تهدیدکننده سلامت نظام اداری، در ۴ گروه زیر طبقه‌بندی می‌شود:

۱- عوارض مشهود (نشانه‌ها) که عبارت است از: احساس بی‌تفاوتی، عدم تعلق سازمانی و احساس بدبینی به اهداف، بی‌توجهی به عامل زمان، تظاهر، ترس و فقدان اعتماد به نفس در ارائه نظرات، عدم تناسب شغل و شاغل، پایین بودن حقوق و دریافتی کارکنان، بی‌توجهی به توسعه منابع انسانی، تقدیرگرایی و اعتقاد به شانس، عدم توجه به بهره‌وری، بالا بودن هزینه‌ها، تورم نیروی انسانی، بوروکراسی منفی به مفهوم کاغذبازی، بیکاری پنهان، گردش غیرمعمول نیروی انسانی، فساد اداری و عدم توجه به شایستگی‌های نیروی انسانی.

۲- عوارض فوق ناشی از عوامل سطحی زیر می‌باشد: عدم تناسب مسئولیت و اختیار، فقدان ضوابط صریح و روشن ارزشیابی، نارسایی سیستم تأمین کارکنان، بی‌توجهی به آموزش مستمر و به روز کردن اطلاعات، تأکید بر کسب قدرت فردی، توجه به منافع مالی زودرس، استفاده از مدیران غیرمتخصص، اشتغال ظاهری، عدم توجه به انگیزه‌های واقعی، حرف زدن به جای عمل کردن، عدم نظارت مناسب.

۳- علل فوق از علل بنیانی دیگری به شرح زیر ناشی می‌شود: مقررات و قوانین و تشریفات اداری،

واکنش کند نسبت به نیازهای واحدها و سازمان‌ها، فقدان فرهنگ برنامه‌ریزی درازمدت، فقدان ملاک‌های ارزشیابی مناسب، عدم احساس مسئولیت در مصرف منابع، ساختار متمرکز، فقدان مشارکت کارکنان، نبود سیستم تصمیم‌گیری مناسب، روحیه تقدیرگرایی افراطی منبث از فرهنگ ملی، عدم تعریف فرایندهای سازمانی، بی‌توجهی به آموزش مستمر، جایگزینی هدف‌های فردی به جای هدف‌های سازمانی و عدم التزام به تحقق اهداف سازمانی، تأکید بر جنبه‌های ظاهری در ارزیابی عملکرد، برخورد نامناسب با متخلفان.

۴- این علل از علل بنیانی‌تر زیرناشی می‌شود: فقدان تعریف دقیق و روشن از وظایف و مأموریت‌های سازمانی، نبودن ملاک‌های صریح و روشن برای اجرای ارزشیابی و کنترل مأموریت‌های سازمان‌ها، عدم سازگاری ساختار سازمان‌ها با وظایف و مأموریت‌ها، تقلیدی بودن ساختارهای سازمانی و عدم انطباق با شرایط جغرافیایی و فرهنگی، نبود سیستم مدیریت کیفیت در اصلاح فرآیندها، نبود نظام توسعه منابع انسانی، وجود فرهنگ مقاوم در برابر تغییرات به دلیل عدم برنامه‌ریزی مناسب برای هماهنگی با تغییرات، فقدان نظام‌نامه اخلاقی و فرهنگی در سازمان‌ها، نبود نظام ارزیابی و ارزشیابی مناسب، نبود نظام پرداخت مناسب، فقدان نظام تشویق و تنبیه مناسب، خلأ فرهنگ پیش‌گیری قبل از درمان، نبود سیستم نظارتی مناسب، نبود نظام مناسب ارتقا و انتصاب، نبود استراتژی مناسب برای سلامت نظام اداری و عدم اهتمام مدیران ارشد به این کار و ناکارآمدی نظام مدیریت (سلامتی، ۱۳۹۰).

۷- راهکارهای مبارزه با عوامل تهدیدکننده سلامت اداری

عرف ناشایسته اداری، ناآگاهی کارکنان و بی‌کاری پنهان در سازمان‌ها را به عنوان برخی از عوامل بروز تخلف در دستگاه‌ها معرفی می‌کند و برای رفع این معضل به مسائلی همچون اطلاع‌رسانی شفاف، ارشاد و راهنمایی و آموزش کارکنان توجه دارد. عدم آشنایی کارکنان، تفاوت سطح حقوق و دستمزد، عدم آشنایی با مقررات، رسوم غلطی که به صورت عرف درآمده است، نداشتن سیستم و عدم گرایش به سیستم، نداشتن تخصص لازم، شاغل‌گرایی، فضای نامناسب در سازمان‌ها، شبکه‌های گسترده ارتباطی غیررسمی، ایجاد شغل‌های کاذب، دگرگونی‌های سریع اجتماعی، عدم اطلاع‌رسانی به موقع،

همه و همه می‌توانند منابع تخلف باشند راهکارهایی که لازم است به شرح زیر آورده می‌شود:

۱- سیستم‌ها: روش‌ها و سیستم‌های سنتی هنوز در بیشتر ادارات محورگردش کارها است و در این روش‌ها راه فرار برای متخلفان باز است. ارائه یک سیستم مطمئن و تعریف شده به شکلی که مدیران موظف باشند تمام اموال اداری و اجرایی را در قالب سیستم مدون، اجرا، تشکیل پرونده و بایگانی نمایند و هر لحظه بتوانند کلیه اطلاعات را به دست آورند؛ یکی از راه‌های جلوگیری از تخلف است؛ اما باید توجه داشت که پایه هر سیستم باید بر مبنای شغل و نه شاغل استوار باشد.

۲- اطلاع‌رسانی: ناآگاهی مشترکین از آیین‌نامه‌ها و مقررات موجود سازمان‌ها و ارائه نکردن اطلاعات لازم به مراجع، احتمال تخلف را زیاد می‌کند و اطلاع‌رسانی و دادن آگاهی، تهیه بروشورهای لازم، آگاه کردن مردم از مقررات و آیین‌نامه‌ها، مشخص کردن مسیر ورود و خروج به سازمان‌ها و نحوه ارائه خدمات و ... باعث جلوگیری از تخلف می‌شود.

۳- آموزش: بسیاری از گزارش‌های رسیده به هیأت‌های رسیدگی به تخلفات اداری و مجموعه حراست‌ها اساساً غلط است و آموزش مردم و مراجع و شناساندن تخلفات و جرایم و همچنین مجازات می‌تواند اثر مطلوب در جلوگیری از وقوع تخلف داشته باشد.

۴- گزینش، انتصاب و عزل و نصب‌ها: جناحی شدن گزینش‌ها، بانندی شدن انتصاب‌ها و عزل و نصب‌های صورت گرفته در سطح دستگاه‌ها و سازمان‌ها اثر بسیار زیادی در نحوه عملکرد دارد. انتصاب افراد نالایق در پست‌های کلیدی و دور کردن افراد صاحب حق از پست‌هایی که محق آن هستند می‌تواند خود از عوامل تخلف باشد.

۵- واگذاری کار به پیمانکاران کوچک و بزرگ: کوچک‌تر کردن محدوده مسئولیتی سازمان‌ها و شرکت‌ها از نظر اجرایی باعث می‌شود بسیاری از مجاری تخلف بسته شود. حفاظت فیزیکی و حراست و وجود هیأت‌های رسیدگی به تخلفات و کمیته‌های انضباطی، در ارتقای سلامت اداری نقش به‌سزایی دارند.

۶- جامعه‌شناسی و توجه به درون‌مایه‌های کارکنان: احترام به کارکنان و رفاه نسبی آنان و توجه به معنویت، نقش مهمی در کاهش تخلفات دارد.

۷- ارشاد و راهنمایی: اشتباه را به حساب تخلف نگذاشتن، رعایت شرایط انصاف، مدارا و راهنمایی مردم در صدور احکام، مدل‌های تصمیم‌گیری، عملکردهای دوگانه، تمکن مالی برخی کارکنان و چند شغلی بودن آن‌ها، بازتاب مسائل روانی و جامعه‌شناختی، عدم ثبات شغلی و مدیریت، مدرک‌گرایی محض و عدم توجه به تجربه‌ها، تفاوت فاحش طبقاتی بین پست‌ها و شغل‌ها و توجه به ارزش‌های اخلاقی در ارتقای سلامت اداری؛ همه می‌توانند در تخلف و یا سلامت اداری نقش فعال داشته باشند. لذا لزوم توجه به همه این موارد و بررسی و کنترل آن توسط حراست‌ها مهم و مورد تأکید می‌باشد (عبدی، ۱۳۹۰).

۸- نقش مدیران عالی در سلامت نظام اداری

هرگونه تغییر در سازمان‌ها در سه سطح قابل بررسی است. سطح استراتژیک، سطح تاکتیکی و سطح عملیاتی. سطح اول مربوط به تطبیق سازمان با تحولات محیطی و ترسیم آرمان‌ها، بصیرت‌ها و چشم‌اندازهای مطلوب سازمان می‌باشد. در سطح تاکتیکی هدف‌های غیبی و شیوه‌های دستیابی به آن‌ها مدنظر قرار می‌گیرد و درونی‌تراست و سطح عملیاتی به ابزارهای رسیدن به هدف، فعالیت‌ها و وظایف اجرایی مربوط می‌شود. از سوی دیگر هر تغییر بر مبنای یک استراتژی مشخصی صورت می‌گیرد که خود حاصل تحلیل نیروهای درونی و بیرونی می‌باشد.

این استراتژی‌ها توسط سطوح عالی مدیریت ترسیم می‌شوند. در نتیجه نقش مدیران عالی در سلامت نظام اداری حائز بیشترین اهمیت است. در نظام‌های سیاسی این نقش به «خواست سیاسی» تعبیر می‌شود و در علم مدیریت از آن به نام «تعهد مدیریت» یاد می‌کنند. «خواست سیاسی» یا «تعهد مدیریت» شرط اولیه و اساسی در هر برنامه تغییر و به خصوص افزایش پاسخ‌گویی، شفافیت و یکپارچگی و در نهایت سلامت نظام اداری می‌باشد. مدیریت عالی دستگاه‌ها علاوه بر ترسیم آرمان‌ها و بصیرت‌ها، آن‌ها را در رفتار خود متجلی می‌کنند و این رفتار الگوی رفتاری سازمان قرار می‌گیرد. آن‌ها شیوه‌ها و الگوهای رفتاری در سازمان را شکل، جهت، اصلاح یا تغییر می‌دهند و این فرهنگ سازمان است که شکست یا موفقیت منشأ اختیار و قدرت به منبع توانمندسازی و تحول‌آفرینی تبدیل شده است (ملکی، ۱۳۹۱).

۹- شیوه‌های ارتقای سلامت نظام اداری

ارتقای سلامت نظام اداری و مالی و مقابله با فساد اصلی‌ترین پایه استحکام دولت در راستای پیشبرد اهداف و برنامه‌ها است. برابر ماده ۲۸ «قانون ارتقای سلامت اداری و مالی» شورای دستگاه‌های نظارتی کشور شاخص‌های اندازه‌گیری میزان سلامت اداری و مالی را تعیین و بر این اساس ارائه نموده است: ۱. شفافیت ۲. نظارت و کنترل داخلی ۳. پاسخ‌گویی ۴. انضباط اداری و مالی ۵. آموزش ۶. شایسته‌سالاری ۷. قانون‌گرایی ۸. استقرار توسعه سامانه‌های الکترونیکی و ۹. الگوی مصرف و بهره‌وری (خبره، ۱۳۹۲).

با توجه به شاخص‌هایی که برای سلامت نظام اداری مطرح شد و براساس متغیرهای تهدیدکننده و تسهیل‌کننده سلامت نظام اداری شیوه‌های افزایش سلامت نظام اداری به شرح زیر مورد تحلیل قرار می‌گیرد:

الف) مشارکت‌های مردمی: یکی از شیوه‌های مؤثر در افزایش بهره‌وری و نظارت بر عملکرد دستگاه‌های دولتی افزایش نقش مردم در این دستگاه‌ها است که به عنوان یک شیوه کارآمد و کم‌هزینه در اغلب کشورهای توسعه یافته به کار گرفته می‌شود.

۱- شرکت دادن مردم در برنامه‌ریزی‌های اداری از طریق نظرخواهی از آن‌ها. ۲- نظرسنجی‌های مستمر و علمی از مراجعه‌کنندگان دستگاه‌ها و دخالت دادن نتایج آن در اداره امور. ۳- تماس‌های مستقیم بین مردم و مسئولین براساس رهنمودهای دینی. ۴- نظرسنجی از مردم در خصوص عملکرد دستگاه‌ها و تحلیل علمی نتایج. ۵- ارائه گزارش‌های مستمر به مردم و جلب مشارکت آن‌ها. ۶- ایجاد واحدهای مستقل روابط عمومی برای تسهیل ارتباط مردم با دستگاه‌ها. ۷- شرکت نمایندگان مطلع مردم در تصمیم‌گیری‌های دولتی. ۸- اجرای برنامه‌های آموزشی عمومی برای افزایش آگاهی مردم. ۹- کاهش تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها و فراهم ساختن فرصت استفاده از نظرات مردم. ۱۰- تقویت سازمان‌های غیردولتی؛ این سازمان‌ها از طرق مختلف در بهبود عملکرد دستگاه‌های اداری تأثیر می‌گذارند؛ از جمله از طریق گسترش نهادهای مدنی و افزایش توانایی‌ها و آگاهی‌های آن‌ها، ارائه اطلاعات دقیق مردمی به مراجع ذی‌ربط و پیگیری آن و شفاف‌سازی اطلاعات. ۱۱- استفاده از کارت گزارش و

کارت‌های امتیاز به‌عنوان ابزاری برای اظهار نظر و مشارکت شهروندان در ارائه خدمات عمومی به‌منظور برانگیختن اقدام جمعی، افزایش آگاهی عمومی و بهبود پاسخ‌گویی در بخش عمومی، جلوگیری از کاهش کیفیت خدمات و جلوگیری از رانت خواری و رانت جویی.

ب) پاسخ‌گویی و شفافیت: پاسخ‌گویی، شفافیت و یکپارچگی سه مفهوم مرتبط به هم می‌باشند که روابط میان‌کنشی دارند و از چندین جنبه مورد بحث قرار می‌گیرند: ۱- از جنبه قوانین و مقررات و لزوم شفاف‌سازی آن‌ها. ۲- از جنبه تداخل و دوباره‌کاری که باعث عدم شفافیت و پاسخ‌گویی می‌شود. ۳- از جنبه ریشه‌های تاریخی عدم پاسخ‌گویی دستگاه‌ها به مردم. ۴- از جنبه لزوم تغییر نگرش مسئولان از حاکم بودن به خدمت‌گزار بودن و پاسخ‌گویی. ۵- توانایی‌های لازم برای پاسخ‌گو بودن. ۶- راهنمای پاسخ‌گویی مجریان. ۷- راهبرد کاهش ارتباط مستقیم با کارکنان. ۸- لزوم مستندسازی روش‌ها و رویه‌ها برای ارائه خدمت به مردم و پاسخ‌گو بودن در مقابل آن‌ها.

ج) ترویج فرهنگ خودکنترلی: فرهنگ الگوهای رفتاری، احساسی و ادراکی افراد را شکل می‌دهد، الگوهایی که در پاسخ به دشواری‌ها و مسائل توسط عده‌ای ساخته و پرداخته شده و این الگوها چنان پاسخ نیازها را می‌دهد که به‌مرور بدیهی تلقی شده و به دیگران منتقل می‌شود. این موضوع نشان می‌دهد که در برخورد با پدیده فرهنگ باید بسیار بردبار باشیم و «مفهوم ترویج» به همین منظور به‌کاررفته است که رواج تدریجی را می‌رساند. تحقیقات چند دهه گذشته در زمینه علل موفقیت و شکست سازمان‌ها روی فرهنگ سازمانی معطوف شده است. به‌طوری‌که این عامل تعیین‌کننده‌ترین عامل در انسجام درونی و سازگاری و تطبیق بیرونی سازمان‌ها به‌شمار می‌رود.

فرهنگ سازمان به‌عنوان پدیده‌ای که شخصیت سازمانی را شکل می‌دهد و به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل در سلامت سازمانی مورد توجه و تحلیل قرار می‌گیرد. در این زمینه مسائل مختلفی مورد بحث است که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از: ۱- استفاده از شرایط و عوامل محیطی با توجه به نظریه رفتارگرایی. ۲- استفاده از نظریه فرهنگ سازمانی. ۳- تعیین مهارت‌های فراکنترلی در رفتار شغلی. ۴- برنامه‌ریزی برای تقویت مهارت‌های خودکنترلی از دوران پیش از دبستان. ۵- شیوه‌های

تقویت مهارت‌های خودکنترلی. ۶- منابع انتقال مهارت‌های خودکنترلی (خانواده، نظام آموزشی، رسانه‌های عمومی و آموزش‌های غیررسمی). ۷- تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی. ۸- تأکید بر تقویت اخلاقی و دینی کارکنان از طریق برنامه‌های فرهنگی.

د) افزایش آگاهی‌های مردمی و ترویج اخلاق در سازمان‌ها: توسعه منابع انسانی به‌عنوان پیش‌نیاز هر نوع تغییر و تحول در سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. از سوی دیگر نظارت و مشارکت مردم بر عملکرد دستگاه‌های دولتی زمانی محقق می‌شود که اول: سطح پاسخ‌گویی و شفافیت در دستگاه‌های دولتی افزایش یابد، که خود معلول می‌باشد. دوم: ظرفیت‌های مردمی در برخورد با نظام اداری افزایش یابد؛ بنابراین، این دو لازم و ملزوم هم هستند و آن‌چه این ظرفیت‌ها را افزایش می‌دهد آموزش می‌باشد؛ به عبارت دیگر وقتی مردم از سازوکارها و تصمیم‌های اداری مطلع شوند و استاندارد فعالیت‌های دستگاه‌ها را بشناسند در این صورت توقع و انتظار خود را متناسب با آن تنظیم می‌کنند و روابط و تعامل مناسبی بین آن‌ها حاکم می‌شود. در یک تعریف «فساد» مساوی پاسخ‌گویی به اضافه شفافیت و منهای پنهان‌کاری و انحصار دیده می‌شود. این انحصار زمانی به وجود می‌آید که مردم در حاشیه قرار بگیرند و حاشیه‌نشینی مردم پنهان‌کاری در عملکرد دستگاه‌ها را افزایش می‌دهد (صالحی امیری، ۱۳۹۲).

۱۰- عوامل مؤثر در ارتقای سلامت اداری

در برنامه‌ریزی‌ها:

فرهنگ بسازیم تا بخواهیم: «خواستن»

گسترش دانش بدهیم تا بدانیم: «دانستن»

ارتقای فناوری بدهیم تا بتوانیم: «توانستن»

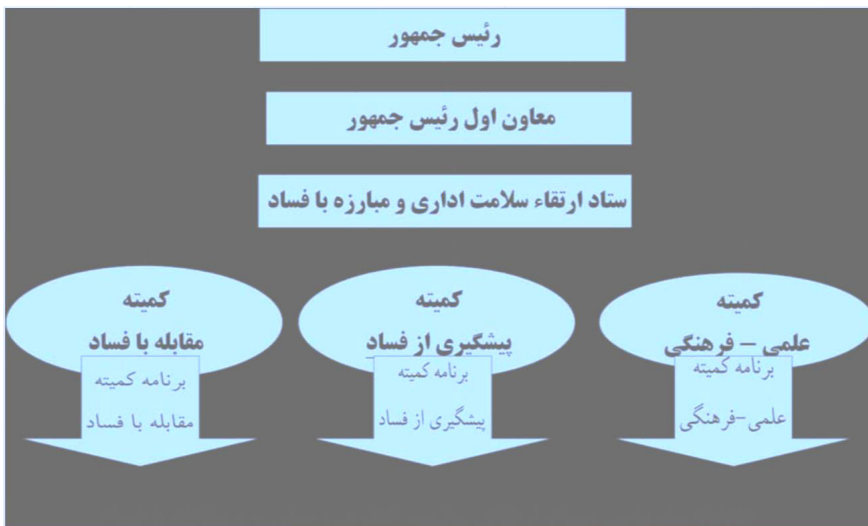
اصلاح ساختار بدهیم تا بشود: «شدن»

ارتقای سلامت نظام اداری از طرق زیر تحقق می‌یابد:

الف- شفاف‌سازی انجام امور و فعالیت‌ها و افزایش پاسخ‌گویی؛

ب- افزایش رضایت‌مندی خدمت‌گیرندگان و احقاق حقوق و احترام به ارباب‌رجوع؛

- ج - برقراری نظام شایسته سالاری در انتخاب‌ها و انتصاب‌ها؛
- د - بهبود فرهنگ عمومی و تقویت نظارت مردمی؛
- ه - بهبود فرهنگ سازمانی و تقویت ارزش‌های دینی و اخلاقی در رفتار سازمانی و شغلی کارکنان؛
- و- تقویت مشارکت و فعالیت بخش‌های غیردولتی با رفع موانع انحصاری در فعالیت‌های اقتصادی، اجرایی و توسعه‌ای کشور؛
- ز- تدوین نظام حقوقی مؤثر برای پیشگیری و مبارزه با فساد و افزایش سلامت در اتخاذ تصمیمات، اقدامات و فعالیت‌های سازمان‌های دولتی و عمومی (سلطانی، ۱۳۷۹).



شکل ۱- جایگاه سازمانی، ستاد ارتقای سلامت اداری، مبارزه و مقابله با فساد

رویکرد بهبود عملکرد

۱- عملکرد^۱ و تنوع معانی آن

از نظر لغوی عملکرد کلمه‌ای عربی و فاعل است و در نقش صفت مفرد و عامیانه به کار می‌رود و به معنای نتیجه عمل و حاصل کار می‌باشد. «عملکرد» یکی از مفاهیمی است که از دیرباز تاکنون با کلیه مباحث مدیریتی پیوند خورده است. کلمه «عملکرد» به طور وسیع در مبحث مدیریت مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ اما علیرغم استفاده مکرر از این کلمه، معنی دقیق آن به ندرت توسط نویسندگان به صراحت تعریف شده است.

در یک تعریف نسبتاً جامع، «عملکرد» عبارت است از: کارایی^۲ و اثربخشی^۳ در وظایف محوله و بعضی داده‌های شخصی نظیر حادثه‌آفرینی، تأخیر در حضور بر سر کار، غیبت و کندی کار. در این تعریف کارایی به معنای نسبت بازده به دست آمده به منابع به کاررفته است و «اثربخشی» عبارت است از: میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده؛ از سوی دیگر، عواملی همانند غیبت، کندی در کار، تأخیر و حادثه‌آفرینی، می‌توانند معیارهای مناسبی برای سنجش عملکرد باشند. «عملکرد» در سطح فردی، گروهی و سازمانی است. عوامل مؤثر بر عملکرد فردی عبارت‌اند از: توانایی، یادگیری، شخصیت، ادراک، انگیزش (رابینز، ۱۳۷۷).

اغلب «عملکرد» با کارایی و اثربخشی تعریف یا برابر دانسته شده است. به عنوان مثال «نیلی و همکارانش»^۴ (۱۹۹۵) معتقدند که چون اثربخشی بیانگر میزان دستیابی به اهداف بوده و کارایی به چگونگی کاربرد منابع از نظر اقتصادی برای کسب هدف تأکید دارد، پس می‌توان آن‌ها را دو بعد مهم عملکرد دانست؛ یعنی هم علل داخلی (کارایی) و هم دلایل خارجی (اثربخشی) برای بخش‌های خاص عملکرد، می‌توانند وجود داشته باشند. از این رو سطح به دست آمده از عملکرد یک کسب و کار، تابعی از کارایی و اثربخشی فعالیت‌های انجام شده است.^۵

1 - Performance

2 - Efficiency

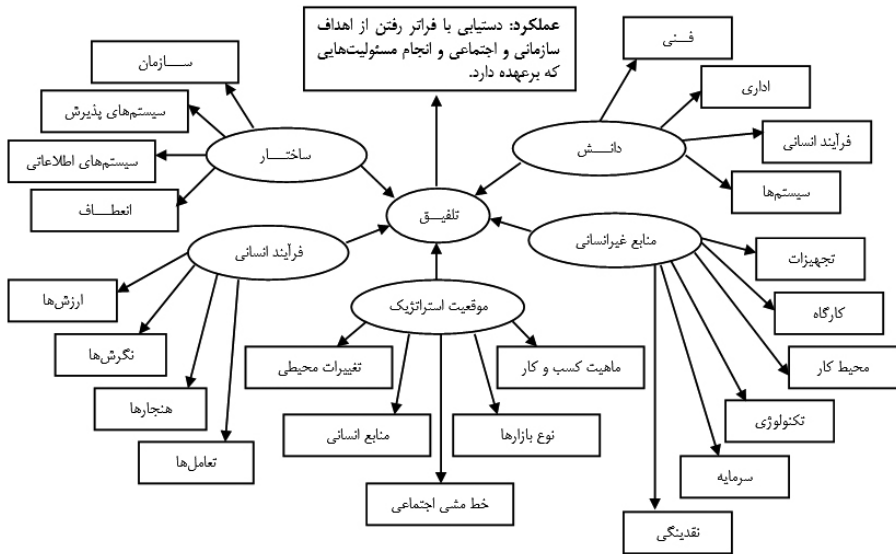
3 - Effectiveness

4 - Neely & et al

۵ - در برخی از منابع عملکرد را با مفاهیم دیگری معادل دانسته‌اند، مثلاً یکی از نشریات وزارت صنایع فرانسه عملکرد را با تولید ناب، رقابت، کاهش هزینه، ایجاد شغل و ارزش، رشد و بنگاه‌های ماندگار برابر دانسته‌اند.

به‌رغم تحولاتی که در تعاریف، روش‌ها و سیستم‌های عملکرد به وقوع پیوسته است، موفقیت سازمان‌ها را می‌توان در عملکرد آن‌ها خلاصه نمود. طبیعی است که با پیچیدگی روزافزون سازمان‌ها، لازم است جامعیت روش‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد نیز افزایش یابد؛ اما از اهمیت پرداختن به این موضوع کاسته نمی‌شود؛ بنابراین عملکرد یکی از مفاهیم بنیادین در مدیریت محسوب می‌شود، زیرا بسیاری از وظایف مدیریت براساس آن شکل می‌گیرد. به عبارت دیگر موفقیت سازمان‌ها را می‌توان در آیین عملکردها مشاهده نمود. با توجه به مفهوم عملکرد می‌توان هر چیز که نشان‌دهنده فعالیت یک فرد، واحد یا سازمان است را به آن نسبت دهیم.

«بروم براچ» معتقد است: عملکرد، هم به معنای رفتارها و هم به معنای نتایج است. رفتارها از فرد مجری ناشی می‌شوند که عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی به عمل تبدیل می‌کند. رفتارها نه تنها ابزارهایی برای نتایج بوده، بلکه به نوبه خود نتیجه نیز به حساب می‌آیند و می‌توان جدای از نتایج در مورد آن‌ها قضاوت کرد». این تعریف از عملکرد، منجر به این نتیجه‌گیری می‌شود که هنگام مدیریت عملکرد گروه‌ها و افراد، هم ورودی‌ها (رفتارها) و هم خروجی‌ها (نتایج) باید در نظر گرفته شوند. این اعتقاد وجود دارد که عملکرد تنها در یک فضای تصمیم‌گیری، معنی پیدا می‌کند؛ یعنی تصمیم‌گیرندگان داخلی و خارجی شرکت باید در مورد عملکرد به توافق برسند (تبعیدیان و شاهرودی، ۱۳۹۳).



شکل ۲- نمودار الگوی ماهواره‌ای عملکرد سازمانی (رضاییان، ۱۳۹۳)

عوامل مؤثر بر عملکرد در سطح سازمانی عبارت است از: ساختار سازمانی، محیط سازمانی، سیاست‌ها، رویه‌های سازمانی و فرهنگ سازمانی. عوامل مؤثر بر عملکرد گروهی عبارت است از: ارتباطات، رهبری، قدرت، سیاست، رفتار گروهی و تعارضی (رابینز، ۱۳۷۷).

۲- بهبود عملکرد

بهبود عملکرد بخشی از دانش و تجارب مدیریتی است که هدف آن توسعه اثربخشی و کارایی سازمان‌ها است. بهبود عملکرد را می‌توان مجموعه‌ای از استراتژی‌های درحال گسترش در نظر گرفت که مدیران و سازمان‌هایشان به‌کار می‌گیرند.

بهبود عملکرد مشتمل بر این موارد است: تشخیص مسائل و مشکلات عملکرد، آگاهی از راهبردهای جانشین برای بهبود عملکرد، تحلیل قدرت پذیرش سازمان از تلاش‌ها و فعالیت‌های عملکرد، اجرا و به‌کارگیری مهارت‌ها و راهبردها و ارزیابی پیامدها (برمن، ۱۳۹۰).

بهبود عملکرد اصولاً با آن چیزهایی شروع می‌شود که سازمان به آن نرسیده است و مدیران و دیگران فکری‌کنند باید انجام شود. این موضوع با دیدگاه راهبردی بهبود عملکرد سازگاری دارد. میان

انتظارات و واقعیت فاصله‌ای تجربه می‌شود آنچه سازمان امیدوار است انجام دهد همیشه برآورده نمی‌شود. بروز مسائلی از قبیل عرضه خدمات ضعیف و ناکارآمد، بالا رفتن هزینه‌ها، نارضایتی مشتری و شکست درگرفتن تصمیمات مهم، همه نشان می‌دهند که عواملی خواه کم یا زیاد، خارج از کنترل است. درمورد اعتبار، وضع موجود رضایت‌بخش نیست، قطعاً مشکلی در کار است می‌دانیم که برخی از عملکردها خوب ارزیابی نمی‌شوند بعضی امور خیلی کوچک و خیلی بزرگ دیده می‌شوند؛ بنابراین برای تشخیص مشکلات، نیاز به تحقیق و بررسی است. محصول تحقیق و بررسی پذیرش اهداف جدید و توسعه و تکامل فرایندها خواهد بود که به حرکت سازمان به سمت موقعیت و جایگاه مطلوب‌تر کمک می‌کند. اهداف عملکرد، بیانگر فاصله میان آن چیزی است که سازمان تجربه می‌کند (اغلب نامطلوب) و آن چیزی که فکر می‌کند می‌تواند به آن دست یابد (Bardach & et al, 2013).

۳- استراتژی‌های بهبود عملکرد

استراتژی‌های بهسازی عملکرد را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد: یک گروه برای کاهش یا مهار کردن نارسایی‌های موجود و گروه دوم برای جلوگیری از بروز نارسایی‌ها به کاربرده می‌شوند. اگرچه بر مبنای این دوپایه استراتژی‌های فراوانی به اجرا درمی‌آید، اما در این بخش آن‌ها را در دو دسته شرح می‌دهیم:

استراتژی‌های رفتاری مثبت: هنگامی که کارکنان نارسایی‌های رفتاری شغلی دارند، ممکن است استفاده از استراتژی‌های رفتاری مثبت اثربخش باشد. رویکرد مثبت به بهسازی، تلاش‌هایی را در جهت تشویق رفتارهای شغلی دلخواه از طریق ایجاد مقیاس‌های رفتاری و برقراری نظام‌های حقوق و دستمزد مبتنی بر رفتارهای دلخواه، نیاز دارد. برای اجرای چنین راهبردی باید به تهیه و تدوین سیاست تغییر برای عملکرد برای تعیین «فَنّ رویدادهای حساس» پردازیم. چنین کاری را می‌توان با استفاده از رفتارهای حساس عملکرد اثربخش و غیراثربخش انجام داد. اگر سازمان، فرم‌های ارزیابی مبتنی بر رفتار را به کار گیرد، می‌توان آن‌ها را به جای «فَنّ رویداد حساس» مورد استفاده قرار داد. به‌کارگیری مقیاس‌های رفتاری به ما کمک می‌کند تا بسیاری از خطاهای ارزیابی را از میان برداریم و بدین ترتیب، میزان اعتبار ارزیابی را افزایش دهیم (رابینز، ۱۳۷۸).

هنگامی که معیارهای رفتاری تدوین شد، باید کارکنان را از وجود آن‌ها آگاه کرد. پس می‌توان برای هریک از جنبه‌های رفتاری، هدف‌ها را در نظر گرفت و پاداش‌های مربوط به دستیابی به آن اهداف را تعیین کرد. برای دستیابی به حداکثر منافع مربوط به فرایند هدف‌گذاری، هدف‌ها باید نسبتاً روشن، خاص، تلاش‌پذیر و مورد قبول زبردستان باشند.

استراتژی‌های رفتاری منفی: برخلاف راهبردهای رفتاری مثبت که در پی تشویق الگوهای رفتاری دلخواه از طریق نظام‌های پرداخت هستند، استراتژی‌های رفتاری منفی بر کاهش رفتارهای نامطلوب از طریق تنبیه تأکید دارند. استراتژی منفی به‌طور معمول در بسیاری از سازمان‌ها به‌کارگرفته می‌شود؛ چراکه نتایج نسبتاً فوری به دست می‌دهد. آثار منفی آن را می‌توان به یاری شماری از اصول هشداردهنده کاهش داد که از جمله آن‌ها می‌توان موارد زیر را برشمرد:

- ۱- دادن هشدارهای روشن و فراوان: بسیاری از سازمان‌ها مراحل مشخصی را در برنامه انضباطی خود تعیین می‌کنند برای مثال، نخستین خطا می‌تواند یک تذکر شفاهی، دومین خطا یک اخطار کتبی، سومین خطا یک تعلیق انضباطی و چهارمین خطا اخراج را در پی داشته باشد.
- ۲- اجرای اقدام انضباطی در نخستین فرصت: اگر بین رفتار غیر اثربخش و پیامد منفی آن فاصله زمانی طولانی روی دهد، ممکن است فرد نتواند آن دورا به یکدیگر ربط دهد.
- ۳- اجرای اقدام انضباطی یکسان: برای رفتار یکسانی که از افراد مختلف سر می‌زند، اقدام انضباطی باید منصفانه و متناسب با رفتار باشد.
- ۴- اجرای اقدام انضباطی به‌طور غیرشخصی: اقدام انضباطی باید مبتنی بر یک رفتار خاص باشد نه یک فرد خاص.

اگرچه استراتژی انضباطی در میان مدیران منابع انسانی یکی از مرسوم‌ترین شیوه‌های کنترل رفتار است، اما آثار جانبی منفی به دنبال دارد. اجرای این‌گونه راهبردها برای سرپرستان با فشار روانی همراه است و کاربرد پیوسته آن به افزایش شکایات هزینه‌بر منجر می‌شود (رابینز، ۱۳۷۸).

۴- تأثیر آموزش بر بهبود عملکرد

رویکرد «آموزش تجربه‌ای مبتنی» آموزش را چنین تعریف می‌کند: برای یادگیری و به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد است تا او را قادر به انجام کار و بهبود بخشی توانایی‌ها، تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی نماید. بنابراین آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با همکاران است. آموزش، مستلزم استفاده از برنامه‌های پیش‌بینی شده‌ای است که شایستگی‌های موجود در کارکنان را تقویت و موجب کسب دانش، مهارت و توانایی‌های تازه در فرد می‌گردد، به گونه‌ای که بهبود عملکرد شغلی را تسهیل می‌نماید.

هر سازمانی به افراد آموزش دیده و باتجربه نیاز دارد تا بتواند مأموریت خود را به انجام رساند و به اهداف خود دست یابد. اگر توانایی‌های کارکنان موجود، پاسخ‌گوی نیاز سازمان باشد، آموزش ضرورت چندانی ندارد، اما اگر افراد سازمان فاقد مهارت، توانایی و انطباق‌پذیری با شرایط سازمان باشند، ضرورت آموزش پدیدار می‌گردد.

ارزیابی عملکرد کارکنان روش دیگری است که به وسیله آن، نیازهای آموزشی تعیین می‌گردد. در این روش، با بررسی عملکرد کارکنان شاغل در سازمان معلوم می‌شود که آیا می‌توان با آموزش، مشکلاتی از قبیل تولید کم یا ضایعات زیاد را حل نمود (سیدجوادین، ۱۳۹۴).

مراحل استفاده از روش ارزیابی عملکرد برای تعیین نیازهای آموزشی را به شرح زیر است:

۱- ارزیابی عملکرد: نخست باید معلوم شود آیا میان آنچه از فرد انتظار می‌رود و آنچه در واقع انجام گرفته است، اختلافی وجود دارد یا خیر؟

۲- برآورد هزینه آموزشی: هزینه‌هایی که برای بهبود عملکرد کارکنان باید متحمل شد. با منافع و مزایایی که از این راه به دست می‌آید، مقایسه و نتیجه‌گیری می‌شود که آیا اصولاً این کار به صرفه است یا خیر؟ یعنی در این مرحله، مشخص می‌شود که هزینه رفع نکردن مشکل، چه میزان است؛ زیرا در مواردی هزینه‌ها کردن مسأله از هزینه‌هایی که باید صرف حل آن گردد، کمتر است.

۳- تعیین این‌که آیا عملکرد ضعیف، ناشی از نداشتن انگیزه و عدم تمایل به کار است یا عدم

توانایی فرد. به عبارت دیگر، باید مشخص گردد آیا فرد نمی خواهد عملکرد بهتری داشته باشد یا نمی تواند. اگر معلوم شود که با وجود داشتن توانایی، فرد نمی خواهد عملکرد بهتری داشته باشد، مرحله بعدی اجرا خواهد شد.

۴- تنبیه یا پاداش: اگر فرد می تواند ولی نمی خواهد عملکرد بهتری داشته باشد، چاره کار تنبیه به دلیل عملکرد ضعیف یا تشویق به امید عملکرد بهتر است. این که کدام یک از این دو روش (تنبیه یا تشویق) مؤثرتر است، به موقعیت بستگی دارد. چنانچه معلوم شود که فرد می خواهد، ولی نمی تواند عملکرد بهتری داشته باشد، مرحله زیر اجرا می گردد.

۵- تعیین استاندارد: اغلب، عملکرد کارکنان در حد مطلوب نیست؛ زیرا کارکنان اصولاً از حد و استاندارد که برای هر کار معین شده است، بی خبرند، یا فکر می کنند عملکردشان، خوب و در سطح استاندارد است. در این مرحله باید استانداردهای عملکرد مرور و مورد تجدید نظر قرار گیرند.

۶- از میان برداشتن موانع: در این مرحله مشکلاتی که مانع عملکرد بهتر می شوند، شناسایی و حذف می گردند.

۷- تمرین و ممارست: در مواردی عملکرد ضعیف ناشی از این است که بر اثر عدم کاربرد دانش یا مهارت خاصی که فرد زمانی آن را دارا بوده، توانایی استفاده از آن را از دست داده است. برای رفع این مشکل باید کارکنان را به تمرین مرتب مجبور کرد تا آن دانش یا مهارت به دست فراموشی سپرده نشود.

۸- آموزش: اگر تشخیص داده شود که عملکرد ضعیف فرد را باید با آموزش رفع کرد و این تشخیص صحیح باشد، می توان با برقراری دوره های آموزشی مناسب و مؤثر، مشکل را حل کرد.

۹- طراحی مجدد شغل: در مواردی انجام شغل به شکلی که فعلاً شرح آن نوشته شده، مستلزم داشتن مهارت های گوناگونی است که امکان وجود همه آن ها در یک نفر به تنهایی، بعید یا غیرمحمتمل است. در این صورت باید با مطالعه مجدد شغل، طوری آن را طراحی نمود که انجام مؤثر آن از عهده یک نفر برآید.

۱۰- انتقال یا اخراج فرد: ممکن است که دلیل عملکرد ضعیف فرد، شغل نامناسبی باشد که برای او در نظر گرفته شده است. اگر به این دلیل، فرد نمی‌تواند کارش را خوب انجام دهد، باید کار دیگری را بر عهده او گذاشت که تطابق بیشتری با استعدادها و توانایی‌های واقعی و بالقوه‌اش داشته باشد (سعادت، ۱۳۷۹).

۵- عوامل مؤثر در افزایش بهبود عملکرد

عوامل مهم زیر در افزایش بهبود عملکرد می‌توانند مؤثر واقع شوند:

الف) عوامل کلی که خود در دو گروه قابل تفکیک هستند:

۱- عوامل سخت‌افزاری مانند:

- محصول از طریق طراحی بهتر، گسترش تحقیق و توسعه، بازاریابی و فروشی با در نظر گرفتن کمیت، کیفیت، زمان و هزینه مناسب؛
- ماشین‌آلات و تجهیزات از طریق تعمیرات و نگهداری درست و به موقع، استفاده مؤثر و مطلوب‌تر از ظرفیت آن‌ها، توجه به نحوه بهره‌برداری، دوام و عمر آن‌ها، نوآوری، هزینه، سرمایه‌گذاری، گسترش ظرفیت‌ها و برنامه‌ریزی تولید؛
- تکنولوژی؛
- مواد و انرژی از طریق بهره‌گیری از مواد و ارائه محصول مفید با مصرف انرژی کمتر در واحد محصول، انتخاب مواد اولیه مناسب و صحیح و با کیفیت مطلوب، کنترل ضایعات، بالا بردن کیفیت مواد اولیه با استفاده از فرآیندهای اولیه و آماده‌سازی آن‌ها برای فرآیندهای اصلی تولید، بهبود و وضعیت انبارداری و گردش موجودی‌ها.

۲- عوامل نرم‌افزاری مانند:

- افراد از طریق ایجاد زمینه‌های مشارکت، توجه به رفتارهای انسانی، حذف برخوردها و موانع ارتباطی، رعایت استاندارد عملکرد و تلاش در بهبود آن، توجه به رضایت از نوع کار و شغل، مهم و پراهمیت و سودمند نشان دادن کار.

- سازمان‌ها و سیستم‌ها از طریق وحدت فرماندهی، واگذاری مسئولیت‌ها، نظارت و کنترل، تقسیم‌کار و ایجاد هماهنگی.
 - روش‌های کار از طریق جابه‌جایی نیروی انسانی، ابزار، محل‌های تولید، مواد، ماشین‌هایی که مورد استفاده قرار می‌گیرند.
 - روش‌های مدیریت شامل سیاست‌های نیروی انسانی، ایجاد مشاغل، برنامه‌ریزی، نظارت هزینه‌ها و منابع سرمایه‌ای، روش‌های کنترل.
- ب) عوامل خارجی که در سه گروه قابل تفکیک هستند:

۱- عوامل ساختاری شامل:

- تغییرات اقتصادی، کشاورزی، صنعتی، تکنولوژی، رقابتی؛
- تحقیقات و توسعه، تکنولوژی و کاربرد روش‌های تازه، فنون جدید، محصولات جدید؛
- تحرک اقتصادی، مالی، حضور در بازار رقابت، منابع انسانی، زیربنای اقتصادی، نوآوری و اختراعات؛
- تغییرات اجتماعی و جمعیتی؛

۲- منابع طبیعی شامل نیروی انسانی، زمین، سوخت و مواد خام.

- ۳- دولت شامل عملکرد و مقررات دولتی، حمل‌ونقل، ارتباطات، انرژی، محیط‌زیست، یارانه، اقدامات مالی و ارزی (فقهی فرهمند، ۱۳۸۰).

۶- موانع بهبود عملکرد در نظام اداری

- ۱- ضعف مدیریت: ضعف در مدیریت یکی از عوامل اصلی پایین بودن بهبود عملکرد در سازمان‌های اداری است. عدم آشنایی مدیران با تکنیک‌ها و فنون برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، مدیریت منابع انسانی، پاداش و تنبیه، روش‌های انگیزشی، کنترل، انتخاب نامناسب مدیران در سطوح مختلف، جابه‌جایی مکرر آن‌ها و عدم برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی، موجب ضعف در مدیریت می‌شود و نهایتاً کاهش بهبود عملکرد را به دنبال دارد.

۲- نیروی انسانی غیرمتخصص: کارکنانی که در کار دانش و مهارت لازم را داشته باشند کارها و وظایف محوله را به درستی انجام خواهند داد. بنابراین برای بهبود سطح بهره‌وری باید در سازمان‌دهی کارکنان علاوه بر مدنظر قرار دادن سایر ویژگی‌ها، داشتن تخصص به عنوان یکی از اصول اساسی در گزینش افراد باشد. لازم به ذکر است جذب و به‌کارگیری کارکنان شایسته مستلزم ایجاد یک نظام منابع انسانی است که در آن شایسته‌سالاری حاکم باشد.

۳- عدم وجود سیستم ارزشیابی مناسب کارکنان: برخی از اهداف سیستم‌های ارزشیابی کارکنان عبارت‌اند از: مشخص نمودن ضعف کارکنان در انجام کارها و تدوین برنامه‌های آموزشی برای اصلاح آن در سطح سازمان، ایجاد علاقه در کارکنان به وسیله ایجاد یک نظام پاداش و تشویق منطقی در سازمان، ایجاد معیاری منطقی در واگذاری مزایا و امتیازات و کاهش نارضایتی‌ها و شکایات ناشی از اعمال نظرهای مغرضانه نسبت به کارکنان؛ بنابراین سیستم‌های ارزشیابی کارکنان باید عملکرد آن‌ها را موردسنجش قرار دهد و از آن به عنوان معیاری به منظور اصلاح روش‌های ناکارآمد استفاده نماید. وجود نظام ارزشیابی مناسب خود می‌تواند عاملی در راستای ارتقای انگیزه‌های کاری باشد.

۴- عدم وجود انگیزه کاری در کارکنان: افزایش و بهبود عملکرد در سازمان ارتباط مستقیم با وجود انگیزه‌های تلاش و کوشش در کارکنان دارد. کارکنان با انگیزه قادر به تلاش در جهت دستیابی به اهداف سازمان، کاهش هزینه‌ها و استفاده صحیح و مناسب از منابع هستند. متأسفانه سال‌ها است که انگیزه‌های پایین کاری به عنوان معضلی خودنمایی می‌کند.

۵- حاکم بودن روحیه منفعت‌طلبی فردی: اگر در سازمانی افراد به دنبال تحقق اهداف فردی و شخصی بوده و از امکانات و منابع سازمان برای نیل به نیات و مقاصد شخصی استفاده نمایند، در نهایت بهره‌وری سازمان که در بذل توجه به اهداف سازمان به دست می‌آید به ورطه فراموشی سپرده خواهد شد.

۶- کم‌کاری: برای شرح این موضوع آمارهایی که از نظر خواهد گذشت، راه‌گشا می‌باشند: ساعت کار مفید در هفته ۶ تا ۹ ساعت اعلام شده است. «مطالعه‌ای که در سال ۱۳۶۵ در مورد ساعات

کار مفید کارکنان یک سازمان اداری به عمل آمد نشان می‌دهد در ساعت کار رسمی در سازمان مزبور ۵۲ ساعت در هفته بوده است یعنی علاوه بر ۴۴ ساعت مقرر کارکنان ۸ ساعت هم اضافه کار داشتند اما کار مفید کارکنان سازمان مزبور فقط ۷-۸ ساعت در هفته بوده است. یعنی حتی کمتر از ۸ ساعت اضافه کاری که دریافت می‌کنند.»

۷- «رانت» های مختلف: «رانت عبارت است از: اضافه ارزیابی که نصیب عرضه‌کننده یک عامل تولید یا محصول، در شرایط کمیابی مطلق یا نسبی آن نسبت به تقاضا در بازار می‌شود». رانت به هر پرداختی که بالاتر از ارزش واقعی محصولات یا خدمات باشد، اطلاق می‌گردد. بسیاری از افراد و گروه‌ها به دلیل وجود رانت برای آن‌ها صاحب درآمدهایی می‌شوند که در راه کسب آن کمتر تلاش و کوششی را تحمل نموده‌اند. وجود رانت که البته برای عده خاصی از افراد جامعه مهیا است و پرداخت‌های تبعیض‌آمیز موجب تضعیف روحیه تلاش و کوشش در بین افراد جامعه می‌شود. رانت انگیزه‌های خلاقیت، نوآوری، تولید و کارآفرینی را از بین خواهد برد. رانت به شیوه‌های مختلف باعث تقلیل روحیه کار و تلاش و نهایتاً کاهش بهره‌وری در جامعه می‌شود زیرا ارتباط منطقی بین تلاش و کوشش و عملکرد را زیر سؤال می‌برد. به طور مثال پرداخت‌های اضافی به کالاها و خدمات (رانت اقتصادی)، ایجاد روحیه مدرک‌گرایی و عدم توجه به شایستگی‌های فنی، مهارت‌های افراد و کارایی ایشان در به دست آوردن مناصب شغلی که موجب تلاش افراد برای دستیابی به مدارک دانشگاهی به عنوان مجوزی برای استخدام شده است (رانت علمی) و یا اعطای پست براساس ارتباطات آشنایی و نسبی و نادیده گرفتن ملاک‌های شایستگی در گزینش افراد در امور تخصصی.

۸- مشغله زیاد مدیران: بسیاری از مدیران در نظام اداری به طور هم‌زمان دارای مسئولیت‌های زیادی هستند. مشغله فراوان باعث می‌شود آن‌ها عملاً نتوانند بسیاری از امور محوله را به شایستگی و در زمان‌های تعیین شده انجام دهند. این امر باعث مشکلاتی به‌قرار زیر می‌شود:

- عملکرد ضعیف مدیر: انسان دارای ظرفیت و توانایی نامحدود و بی‌انتهای نیست؛ مدیرانی که مسئولیت‌های مختلف دارند، به دلیل تداخل وظایف، بیشتر کارهای آن‌ها به‌طور ناقص

انجام می‌شود.

- نارضایتی ارباب رجوع: عدم حضور دائم مدیر به دلیل مشغله فراوان باعث کندی و توقف در انجام کار ارباب رجوع و نهایتاً نارضایتی ایشان خواهد شد.
- جلوگیری از مطرح شدن استعدادهای توانمند با افکار و روش‌های پویا و جدید.
- رواج فرهنگ انحصارطلبی در سازمان‌های دولتی: موارد مذکور به خوبی نشان می‌دهد که مدیران پرمشغله مانعی در راستای ارتقای سطح بهره‌وری در سازمان‌های دولتی هستند.
- ایجاد روابط مبتنی بر عدم اعتماد: کنترل‌های مضاعف اداری شامل ثبت‌های مکرر، پاراف‌های متعدد، اخذ رسیدهای فراوان در مکاتبات، سیستم‌های حضور و غیاب سنتی و ... که ناشی از روابط مبتنی بر عدم اعتماد است باعث اتلاف بسیاری از منابع سازمان شده است.

۹- روش‌های انجام کار: روش‌های انجام کار در سازمان‌های دولتی سنتی و در بسیاری موارد غیرعلمی و تجربی است. این امر خود مشکلات فراوانی در نظام اداری فراهم آورده که از آن جمله سردرگمی ارباب رجوع و خستگی کارکنان از انجام کارها را می‌توان نام برد (تبعیدیان و شاهوردی، ۱۳۹۳).

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پیشگیری از تخلفات اداری زیربنا و مقدمه سالم‌سازی محیط سازمانی و سلامت نظام اداری است و عوامل مختلفی در این امر تأثیر دارد که یکی از اساسی‌ترین آن‌ها توجه به توسعه منابع انسانی و بهبود عملکرد آن است؛ بنابراین اگر منابع انسانی سازمان سالم و پرورش یافته گردند، سالم‌سازی محیط سازمانی سریع‌تر انجام شده و باعث افزایش کارایی و بهره‌وری در نظام اداری می‌گردد و به صورت یک فرآیند مداوم درمی‌آید. لذا اقدامات عملی به منظور ایجاد سلامت و تحول اساسی در نظام اداری و بهبود عملکرد امری لازم و ضروری است که برای این منظور پیشنهاد می‌شود:

۱- مدیران سازمان‌ها با برنامه‌ریزی دقیق، حدود و وظایف و اختیارات افراد را به گونه‌ای مشخص

کنند که کلیه کارکنان به تعهدات قانونی خود عمل کنند و در صورت برخورد با موارد تخلف اداری به صورت قانونی با آنان برخورد نمایند؛

۲- بازنگری در اهداف، رسالت‌ها و حدود وظایف و مأموریت‌های دستگاه‌ها با هدف کاهش تصدی‌گری دولتی؛

۳- طراحی مجدد مشاغل به طوری که شغل‌هایی همراه با نشاط، چالش و برانگیزاننده برای کارکنان فراهم شود؛

۴- کوچک‌سازی سازمان‌ها، در دهه‌های گذشته سازمان‌ها به دنبال گسترش فیزیکی خود بودند اما امروزه کوچک‌سازی اندام سازمانی حرکتی به سوی کمال مطلوب شناخته می‌شود؛

۵- مدیران سازمان‌ها با به‌کارگیری روش‌های مطلوب مانند اعتقاد و التزام به حاکمیت ضوابط بر روابط، تشویق کارکنان در رابطه با عمل به تعهدات قانونی، احترام به مالکیت مادی و معنوی، رعایت حقوق شهروندی، پایبندی به قانون و حقوق اشخاص، وحدت رویه قانونی در عملکرد سازمانی زمینه ارتقای بهبود عملکرد نیروی انسانی را فراهم نمایند؛

۶- همچنین در راستای بهبود عملکرد نیروی انسانی پیشنهاد می‌شود در سازمان، به منظور رعایت موارد آیین‌نامه و مصوبات اداری، جلسات توجیهی قوانین و مقررات اداری به طور منظم و مداوم برگزار شود تا تخلفات اداری کارکنان به حداقل برسد؛

۷- تعریف روشن و شفاف فساد و احصای مصادیق آن با ابهام‌زدایی، واکاوی و بازنگری نسبت به قوانین و تشکیلات غیرضروری و دست‌وپاگیر و جلوگیری از انحصار در ارائه خدمات و بازنگری در آن به منظور الزام مدیران و دستگاه‌های دولتی به پاسخ‌گویی در مقابل عملکردشان (کاستن از حجم قوانین و ساده و شفاف کردن آن‌ها)؛

۸- مشارکت دادن کارکنان در اداره امور و استفاده از سیستم مدیریت مشارکتی که شامل: تصمیم‌گیری مشارکتی، کار گروهی و تیمی در سطح سازمانی و استفاده از نظر شهروندان در تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری در سطح کلان و خصوصی‌سازی از طریق ملی‌زدایی، خودمدیریتی، قرارداد با

- عوامل خارجی و سایر موارد به طوری که دامنه فعالیت و حجم دولت کمتر شود؛
- ۹- مدیران به منظور تعمیم و تعمیق قانون‌گرایی در فرهنگ سازمانی، شایسته است قوانین را طوری تدوین کنند که دربرگیرنده نیازهای منطقی تمام کارکنان سازمان باشد و در صورت ارتکاب به هر نوع عمل غیرقانونی، تمام کارکنان به یک اندازه مورد بازخواست قرار گیرند؛
- ۱۰- عقلانی و علمی نمودن فرایند تولید و ارائه خدمات سازمان، استفاده از روش‌های علمی، حذف فرایندهای سنتی و استفاده از تکنولوژی مناسب، از مواردی است که می‌توان در این راه از آن‌ها بهره گرفت؛
- ۱۱- رصد منافذ عبور از قانون و سوءاستفاده از ضوابط و شرایط کاری و رفع این منافذ؛
- ۱۲- نظارت و کنترل یک کار دائمی و مستمر است و نظارت‌های مقطعی نمی‌تواند اهداف مورد نظر سازمانی را برآورده سازند، لذا به مدیران سازمانی پیشنهاد می‌شود که فرآیند نظارت و کنترل را به صورت دائمی و با آموزش‌های مستمر و ضمن خدمت در سازمان به منظور بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان‌ها دنبال کنند؛
- ۱۳- آگاه ساختن مردم از قوانین و مقررات، حقوق شهروندی، افزایش سطح آگاهی‌های مردم از تصمیمات و سازوکارهای دولتی (شفافیت) و افزایش نظارت‌های مردمی؛
- ۱۴- مدیران سازمان بر آموزش و توسعه زیرساخت‌ها و سامانه‌های فناوری الکترونیکی و به‌کارگیری و حرکت به سمت الکترونیکی شدن در راستای بهبود عملکرد نیروی انسانی اقدام نمایند؛
- ۱۵- توسعه پژوهش‌های کاربردی برای اصلاح و بهبود روش‌ها به صورت مداوم و مستمر؛
- ۱۶- ایجاد همدلی بین کارکنان و هم‌سویی بین اهداف کارکنان و سازمان در راستای دستیابی به اهداف سازمانی، بهره‌وری نیروی انسانی و به تبع بهره‌وری کل سازمان؛
- ۱۷- از طریق راه‌هایی چون تشویق نوآوری و خلاقیت فردی و گروهی کارکنان، آگاهی‌های کارکنان در زمینه‌های کاری، به‌کارگیری مدیران حرفه‌ای و متعهد و تأکید بر برخورد نظارتی کارکنان، حرکت سازمان‌ها را به سمت بهبود عملکرد نیروی انسانی شتاب بخشند، بهتر این است

پاداش‌هایی اهدا شود و در حضور دیگران از ایشان قدردانی به عمل آید؛

۱۸- با تأکید بر افزایش حساسیت به فرهنگ سازمانی و معرفی الگوی رفتاری مطلوب به کارکنان، به عنوان اصلی‌ترین عامل بازدارنده (به جای طراحی رویه‌های تنبیهی) رفتار آنان را کنترل کند و منجر به تثبیت شیوه‌های مطلوب انگیزش رفتار کارکنان شود.

فهرست منابع

۱. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۸). مدیریت عمومی، تهران، نشر نی، چاپ ۳۵.
۲. ایزدی، صمد و کریمی، سلیمان (۱۳۸۷). پیمایشی پیرامون تأثیر دوره‌های آموزش فن‌آوری اطلاعات بر بهبود عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی)، پژوهشنامه مدیریت، سال هشتم، شماره ۱۴.
۳. برمن، اوان ام (۱۳۹۰). بهورزی و عملکرد سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، ترجمه مهدی کاظمی، وحید رنجبر و مریم شهابی کارگر، تهران، انتشارات سمت، چاپ اول.
۴. تبعیدیان، سید احمد و شاهوردی (۱۳۹۳). افزایش بهره‌وری و کارایی کارکنان، تهران.
۵. حبیبی، آرش و ضابط، محمدرضا (۱۳۹۰). بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد بر بهسازی نیروی انسانی در ستاد مرکزی ناجا، فصلنامه علمی- پژوهشی پارس مدیر، شماره ۹.
۶. حیدری تفرشی، غلامحسین، خدیوی، اسدالله و یوسفی، رضا (۱۳۹۰). تئوری‌های سازمان و مدیریت در دنیای پسامدرن، تهران، فرهنگ سبز.
۷. خیره، ولی‌الله (۱۳۹۲). راه‌های ارتقای سلامت اداری و مالی و مقابله با فساد، مصوب مجمع تشخیص مصلحت نظام، سازمان بازرسی کل کشور.
۸. رابینز، استیفن پی (۱۳۷۷). رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها)، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، جلد اول.
۹. رابینز، استیفن پی (۱۳۷۸). رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، جلد سوم، چاپ سوم.
۱۰. رسولی، بیستون (۱۳۹۱). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با سلامت نظام اداری در ادارات دولتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی مهاباد.
۱۱. رضائیان، علی (۱۳۹۳). انتظار عدالت در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته) تهران، سمت.

۱۲. سازمان امور اداری و استخدامی کشور (۱۳۷۹). برنامه راهبردی تحول در نظام اداری، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، تهران.
۱۳. سازمان بازرسی کل کشور (۱۳۷۹). کجروی های اداری و مالی در دستگاه های مشمول بازرسی، برگرفته از اینترنت.
۱۴. سازمان بهره‌وری ملی ایران (۱۳۷۶). راهنمای اندازه‌گیری بهره‌وری در واحدهای صنعتی، بصیر، چاپ اول.
۱۵. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۴). طرح مطالعاتی تدوینی برنامه مبارزه با فساد و ارتقای سلامت در نظام اداری.
۱۶. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۰). برنامه مبارزه با فساد و ارتقای سلامت در نظام اداری، تهران، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، چاپ اول.
۱۷. سعادت، اسفندیار (۱۳۷۹). مدیریت منابع انسانی، تهران، سمت، چاپ چهارم.
۱۸. سلامت اداری، چالش‌ها و راه‌کارها (۱۳۸۷). مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، کمیته مطالعات راهبردی امنیت و نظارت.
۱۹. سلامتی، مصطفی (۱۳۹۰). عوامل مؤثر بر سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن، سال اول، شماره دوم.
۲۰. سلطانی، ایرج (۱۳۷۹). پیامدهای برخاسته از تخلفات اداری در سازمان صنعتی و تولیدی بخش دولتی، کتاب ارتقای سلامت نظام اداری، مجموعه مقالات همایش توسعه نظام اداری، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲۱. سیدجوادین، سید رضا (۱۳۹۴). مبانی و کاربردهای مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان تهران، انتشارات نگاه دانش.
۲۲. سیدجوادین، سید رضا، حسنقلی، طهمورث و آسترکی، سامان (۱۳۹۵). بررسی تأثیر شادی بر سلامت اداری با اثر میانجی کیفیت زندگی کاری کارکنان، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال

پنجم، شماره ۲.

۲۳. شیخی، محمدحسین (۱۳۹۱). عوامل مؤثر بر سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن، فصلنامه اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، شماره ۲.

۲۴. صالحی امیری، سید رضا (۱۳۹۲). عوامل تأثیرگذار بر سلامت نظام اداری در تحقق طرح تحول نظام اداری، مجله مدیریت فرهنگی، سال هفتم، شماره نوزدهم.

۲۵. صانعی، مهدی (۱۳۹۰). نقش معنویت سازمانی در عملکرد سازمان، رساله دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.

۲۶. طالع زاری، علی و ابراهیمی، نصیبه (۱۳۹۳). رویکرد پیشگیرانه قانون ارتقای سلامت نظام اداری و مبارزه با فساد.

۲۷. عباس پور، عباس (۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها)، تهران، انتشارات سمت.

۲۸. عبدی، محمدرضا (۱۳۹۰). عوامل تهدیدکننده سلامت نظام اداری. مرکز پژوهش پرستاران بخش جراحی بیمارستان عالی نسب. تهران.

۲۹. فرهنگد، محمدباقر، صیادی، امیر محسن و اسماعیل‌زاده، نوید (۱۳۸۶). راهبردهای تحقق سامانه سلامت اداری در شهرداری تهران.

۳۰. فقهی فرهنگد، ناصر (۱۳۸۰). مدیریت در ایران، تئوری‌های مدیریتی برای سازمان‌های ایران، تبریز، مرکز آموزشی مدیریت دولتی تبریز، چاپ دوم.

۳۱. فندرسکی، علی اصغر (۱۳۸۱). بررسی عوامل تهدیدکننده سلامت نظام اداری.

۳۲. گریفین، مورهد (۱۳۷۵). رفتار سازمانی، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، مروارید، چاپ دوم.

۳۳. گریفین، مورهد (۱۳۷۷). رفتار سازمانی، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، مروارید، چاپ چهارم.

- ۳۴ . مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران (۱۳۸۷). سلامت اداری، چالش‌ها و راهبردها.
- ۳۵ . معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور (۱۳۹۰). سلامت اداری (مبانی، شاخص‌ها، عملکرد و برنامه‌های دستگاه‌های اجرایی (ملی و استانی)، تهران، مرکز آموزش و مدیریت دولتی ریاست جمهوری، چاپ اول.
- ۳۶ . ملکی، سمانه (۱۳۹۱). بررسی تأثیر سلامت اداری بر رضایت شغلی کارکنان کتابخانه مرکزی آستانه قدس رضوی، پایان‌نامه کارشناسی، مشهد، دانشگاه پیام نور.
- ۳۷ . میرمحمدی، سید محمد (۱۳۹۳). کسب‌وکار، مدیریت، تهران، شومیز.
- 38 . Bardach, N. S., Wang, J. J., De Leon, S. F., Shih, S. C., Boscardin, W. J., Goldman, L. E., & Dudley, R. A. (2013). Effect of pay-for-performance incentives on quality of care in small practices with electronic health records: a randomized trial. *Jama*, 310(10), 1051-1059.
- 39 . Hobken, Wiley, John & Sons. (2005). *governance of the Extended Enterprise*, New-jersey.
- 40 . Hogan, J., & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective.
- 41 . Pope, Jeremy. (2000). "confronting corruption the Element of a National integrity system" TI source Book, Transparency International.