



## شناسایی الزامات و زمینه‌های مدیریت دولتی مبتنی بر اخلاق در ایران

محمد جواد جعفری<sup>۱</sup>، مهربان هادی پیکانی<sup>۲</sup>\*

۱- دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

۲- هیئت علمی گروه مدیریت، دانشکده حکمرانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

### چکیده

این مقاله مروری با استفاده از روش تحلیل مضمون به شناسایی الزامات و زمینه‌های مدیریت دولتی مبتنی بر اخلاق در ایران می‌پردازد. داده‌های پژوهش شامل متون رسمی برنامه‌های توسعه و اسناد سیاستگذاری، مقالات علمی مرتبط و گزارش‌های کنفرانسی منتشرشده در سال‌های ۱۳۸۱ تا ۱۴۰۱ است. فرایند تحلیل مضمون براساس شش گام براون و کلارک (کدگذاری اولیه، تشکیل تم‌ها، بازبینی مضمون‌ها و نگارش گزارش نهایی) اجرا شد. یافته‌ها چهار تم اصلی را برجسته می‌کند: (۱) مبانی نظری و هنجاری، (۲) الزامات ساختاری و نهادی، (۳) رفتار و کنش مدیران، و (۴) فرهنگ سازمانی و سرمایه اجتماعی. تحلیل نشان می‌دهد هر یک از این ابعاد در کنار هم چارچوبی یکپارچه برای نهادینه‌سازی اخلاق در دستگاه‌های دولتی فراهم می‌آورد، اما فقدان هماهنگی میان ساختارها و فرهنگ سازمانی و ضعف سازوکارهای نظارتی مانع تحقق کامل آن می‌شود. در پایان، پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده (سنجش کمی روابط میان تم‌ها و عملکرد سازمانی، مطالعات میدانی کاربردی، مقایسه تطبیقی بین‌المللی) و کاربردهای سیاستی (تدوین چارچوب اخلاقی در اسناد بالادستی، اصلاح نظام گزینش و ارتقاء مدیران، راه‌اندازی سامانه آموزش و پایش اخلاق) مطرح گردید. این نتایج می‌تواند راهنمای طراحی و بازطراحی سیاست‌های عمومی در جهت تقویت مدیریت اخلاق‌محور باشد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت دولتی اخلاق‌محور؛ تحلیل مضمون؛ هنجارهای اخلاقی؛ ساختار نهادی؛ رهبری اخلاقی؛ فرهنگ سازمانی؛ سرمایه اجتماعی



## ۱. مقدمه

در سال های اخیر توجه به اخلاق در مدیریت دولتی به عنوان عنصری کلیدی در تضمین کارآمدی و مشروعیت نهادهای عمومی شدت یافته است. اخلاق اداری به مثابه مجموعه ای از هنجارها و ارزش های بنیادین، مسئولیت پذیری، پاسخگویی و شفافیت را در عمل روزمره مدیران دولتی نهادینه می سازد (الوانی و کریمی جهرمی، ۱۳۹۴). اهمیت این موضوع در ایران از آن جهت دوچندان است که ساختار اداری کشور با چالش های متعددی نظیر فساد سازمانی، کمبود اعتماد عمومی و پیوندهای ناسالم قدرت مواجه است. فقدان آموزش سیستماتیک اخلاق اداری و ضعف نهادهای نظارتی، رفتار غیرحرفه ای را در سطوح مختلف مدیریتی تشدید کرده و بر انگیزه و رضایت کارکنان و شهروندان تأثیر منفی گذاشته است (رحیمی و خضولو، ۱۳۹۷). از این رو، شناسایی الزامات و زمینه های لازم برای مدیریت دولتی مبتنی بر اخلاق ضروری به نظر می رسد تا بتوان با ایجاد چارچوب های دقیق و عملیاتی، از انحرافات اخلاقی پیشگیری کرد و موجب ارتقاء کیفیت خدمات عمومی و افزایش مشروعیت نظام اداری شد.

تحقیقات داخلی مناسبی در این حوزه انجام شده است که هر یک جنبه ای از الزامات اخلاقی را تبیین نموده اند. برای مثال، ساجدیان (۱۳۹۹) با مرور دیدگاه های متفکران مدیریت به این نتیجه رسیده که بی توجهی به ارزش های اخلاقی، فساد را تشدید کرده و اعتماد عمومی را کاهش می دهد. وی مدل مفهومی ای از عوامل مؤثر بر نهادینه سازی اخلاق را ارائه می دهد که بر آموزش اخلاقی کارکنان تأکید می کند. در پژوهشی دیگر، بیکزاد و ملکی (۱۴۰۰) جایگاه اخلاق را در تحولات پارادایم های مدیریت دولتی بررسی کرده و نشان داده اند که پاسخگویی، شفافیت و مبارزه با فساد به عنوان مؤلفه های حاکمیت خوب در هر دوره از اهمیت فزاینده ای برخوردار بوده است. این مطالعات به صراحت بر ضرورت بازطراحی ساختارهای آموزشی و نظارتی و تدوین مبانی اخلاقی منسجم در اسناد بالادستی تأکید دارند.

در کنار تحلیل های نظری، برخی پژوهش ها به ارائه مدل های کاربردی برای پیاده سازی اخلاق در سازمان های دولتی پرداخته اند. حق خواه، معمارزاده و موسی خانی (۱۳۹۵) با به کارگیری سیستم خبره فازی، مدلی ترکیبی برای اولویت بندی ارزش های اخلاقی مدیران طراحی کرده اند که در شرایط نامطمئن به تصمیم گیری اخلاق مدار کمک می کند. این چارچوب فازی امکان تلفیق نظرات خبرگان را فراهم آورده و از سوگیری های فردی می کاهد. نتایج آزمون مدل در نمونه های میدانی نشان دهنده سازگاری آن با نیازهای نظام اداری است. همچنین حضرتی و معمارزاده تهران (۱۳۹۳) با تحلیل متون دینی و مدیریت نوین، مدلی سه وجهی از ویژگی ها، رفتارها و نتایج رهبری اخلاقی ارائه داده اند که صداقت، عدالت و تواضع را به عنوان فضایل کلیدی برشمرده و رفتار عادلانه و حمایت از زیردستان را در سطح سازمانی برجسته می کند. رویکردهای تطبیقی نیز در شناخت جایگاه اخلاق در مدیریت عمومی اهمیت دارند. خسروانیان و شفیع رودپشتی (۱۳۹۰) در مطالعه ای تطبیقی، آموزه های نهج البلاغه را با الگوهای غربی اخلاق مدیریت مقایسه کرده و نشان داده اند که ارزش هایی نظیر عدالت و کرامت انسانی در هر دو فرهنگ تکرار می شوند. آن ها پیشنهاد می کنند ترکیب این دو دیدگاه می تواند الگوی بومی و کارآمد برای مدیریت دولتی ایران به ارمغان آورد. این یافته ها راه را برای بومی سازی نظریه های اخلاقی و تلفیق آموزه های دینی و مباحث دانشگاهی فراهم می سازد و بر لزوم بازنگری در برنامه های آموزشی دانشگاهی و آموزش ضمن خدمت تأکید می کند.



تحلیل ساختاری فساد و پیامدهای آن نیز بخش مهمی از بحث های اخلاقی در مدیریت دولتی را تشکیل می دهد. حسینی و خدمتی (۱۴۰۱) با رویکرد AHP شش عامل ساختاری فساد را شناسایی کرده اند که ضعف نظارت، تبعیض و خلأهای قانونی در رأس آنها قرار دارد. آنها مدلی پیشگیرانه براساس ارزش های اسلامی ارائه می کنند که اصلاح سازوکارهای گزینش و استخدام را کلید کاهش فساد می دانند. این رویکرد نشان می دهد حاکمیت اخلاق و مبارزه با فساد باید در سطوح کلان حکمرانی مدنظر قرار گیرد و نهادهای نظارتی و قضایی با ظرفیت سازی فرهنگی و آموزشی، از وقوع تخلفات اداری جلوگیری کنند.

نهادینه سازی اخلاق در سازمان های دولتی مستلزم تغییرات بنیادین در فرهنگ سازمانی و ساختارهای نهادی است. رحیمی و خضرو (۱۳۹۷) با رویکرد دولت و ملت همدلی و همزمانی نشان داده اند که اعتماد اجتماعی حاصل مشارکت و سرمایه اجتماعی است و گسترش ارزش های اخلاقی نیازمند فرهنگ سازی و هدایت رهبری به سمت الزامات ارزشی است. در این چارچوب، مؤلفه هایی مانند تعهد به خدمت، صداقت، مسئولیت پذیری و احترام به حقوق شهروندان از اهمیت ویژه ای برخوردارند. به علاوه، عباس پور، زندیان و قادرمربی (۱۳۹۴) با بررسی کمی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی پی برده اند که کیفیت تعامل رهبر-عضو نقش واسطه ای مهمی در افزایش تعهد و رضایت شغلی ایفا می کند و پیشنهاد می کنند ارزیابی عملکرد مدیران باید شامل شاخص های اخلاقی و روابط انسانی باشد.

فراتر از ابعاد فردی و گروهی، رویکرد نهادی نیز در مطالعات داخلی مورد توجه قرار گرفته است. الوانی و کریمی جهرمی (۱۳۹۴) چارچوبی برای ارزش ها و استانداردهای رفتاری مدیران دولتی مبتنی بر مفاهیم پایه ای اخلاق در نظام اداری نوین ارائه داده اند. آنها حاکمیت قانون، بی طرفی، شفافیت، پاسخگویی و حرفه گرایی را استانداردهای رفتاری مورد نیاز می دانند و «هسته اخلاقی» سازمان های دولتی را شناسایی می کنند. به علاوه، ملاک های سنجش انطباق رفتار مدیران با ارزش های اخلاقی مشخص شده است که زمینه های الزامی برای طراحی سازوکارهای نهادینه سازی اخلاق را برجسته می سازد.

مطالعات بین المللی نیز می تواند الگویی برای تقویت مدیریت اخلاق محور در ایران ارائه دهد. کوپر (۲۰۰۶) در کتاب خود، مسئولیت مدیران دولتی را با تأکید بر حاکمیت قانون، تعارض منافع و مسئولیت در برابر جامعه تشریح می کند و راهنمایی های عملی برای تحلیل مسائل اخلاقی ارائه می دهد. منزل (۲۰۰۷) چارچوبی ساختارمند برای مدیریت اخلاقی سازمان های عمومی معرفی کرده و ابزارهایی برای طراحی نظام ناوبری اخلاقی و حمایت از افشاکنندگان ارائه کرده است. بوومن و وست (۲۰۰۸) نیز دو گونه مسئولیت فردی و نهادی در خدمات عمومی را از هم متمایز ساخته و مدل هایی برای ارزیابی تطبیقی ساختارهای اخلاقی در کشورهای مختلف فراهم آورده اند.

نهایتاً، نظریه پردازان مدیریت عمومی تأکید کرده اند که تلفیق اهداف توسعه ای با ارزش های اخلاقی در سیاست گذاری ها الزامی است. دن هارت و دن هارت (۲۰۰۹) بر نقش مشارکت مدنی و شفافیت در نهادینه سازی اخلاق تأکید کرده اند. راوتس (۲۰۰۰) با تمرکز بر ارتباط سه گانه مدیران، مقننه و قوه قضائیه نشان می دهد که وضع قوانین اخلاق اداری بدون ظرفیت سازی فرهنگی و آموزشی ناتمام خواهد بود. همین طور رابینی (۲۰۱۴) ساختارهای سازمانی و فرهنگی را بررسی کرده که رفتار اخلاقی را شکل می دهند و نشان داده است سازوکارهای رسمی به تنهایی نمی توانند تضمین کننده اخلاق باشند.



با توجه به مباحث فوق، روشن است که شناسایی الزامات و زمینه‌های مدیریت دولتی مبتنی بر اخلاق در ایران نیازمند رویکردی نظام‌مند و چندسطحی است که ابعاد هنجاری، ساختاری، رفتاری و فرهنگی را در کنار هم مدنظر قرار دهد. مطالعه مروری حاضر با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون تلاش خواهد کرد با بررسی نظام‌مند ادبیات داخلی و بین‌المللی، اضلاع اصلی این رویکرد را برجسته سازد و نقشه راهی برای تحقیقات آینده و سیاست‌گذاری‌های کاربردی ارائه دهد.

#### مرور ادبیات

در چهار دهه اخیر، توجه به اخلاق در مدیریت دولتی ایران با تأکید بر نهادینه‌سازی ارزش‌های اخلاقی در ساختارها و رفتارهای سازمانی به یکی از دغدغه‌های محوری پژوهشگران و سیاست‌گذاران بدل شده است. از منظر مفهومی، اخلاق در مدیریت دولتی به‌عنوان مجموعه‌ای از معیارها و ارزش‌های بنیادینی تعریف می‌شود که راهنمای رفتار مدیران در مواجهه با تعارض منافع، توزیع عادلانه منابع و پاسخگویی به ذی‌نفعان است؛ پژوهش‌های اولیه نشان می‌دهند که این معیارها بر محورهای عدالت‌ورزی، شفافیت، پاسخگویی و احترام به کرامت انسانی شکل گرفته‌اند (الوانی و کریمی جهرمی، ۱۳۹۴؛ قراملکی، ۱۳۸۹). در این رویکرد، مقولاتی چون حاکمیت قانون و بی‌طرفی، نه‌تنها اصولی مدیریتی، بلکه مبانی اخلاقی ضروری برای ارتقای مشروعیت و اعتماد عمومی قلمداد می‌شوند؛ به‌طوری که تبیین هسته‌ی اخلاقی سازمان‌های دولتی مستلزم شناخت دقیق این اصول و فرایندهای مرتبط با آنهاست (ساجدیان، ۱۳۹۹).

تحلیل ادبیات نشان می‌دهد که بنیادهای هنجاری مدیریت دولتی اخلاقی در ایران از دو منشأ اصلی—الف) آموزه‌های اسلامی و ب) متون قانونی و سیاستی—ناظر بر هم‌نشینی ارزش دینی و ضوابط رسمی بوده است. مطالعات مضمون‌شناختی مصاحبه با خبرگان و تحلیل متون دینی و اداری، حاکی از این است که رفتار اخلاقی مدیران در ایران به‌طور همزمان متأثر از ارزش‌هایی مانند تواضع، امانت‌داری و کرامت انسانی (رحیمی و خضولو، ۱۳۹۷) و اصولی چون شفافیت و پاسخگویی مندرج در قانون مدیریت خدمات کشوری است (حضرتی و معمارزاده تهران، ۱۳۹۳). این تلفیق هنجاری به‌ویژه در پژوهشی که با روش تحلیل مضمون انجام شد، نشان داد که «اخلاق کاربردی» باید در اسناد سیاست‌گذاری کلان ادغام گردد تا معیارهای عملیاتی برای ارزیابی عملکرد مدیران فراهم آید (قراملکی، ۱۳۸۹).

در حوزه ساختار نهادی و سازمانی، مطالعات نشانگر اهمیت وجود سیستم‌های نظارتی مستقل و شفاف برای تضمین رفتار اخلاقی است؛ بیک‌زاد و ملکی (۱۴۰۰) در مطالعه‌ی خود با مرور نهضت‌های مدیریت دولتی تأکید کردند که نظام‌های گزینش و ارتقاء مدیران باید مبتنی بر شایستگی اخلاقی و حرفه‌ای باشد و نه صرفاً معیارهای فنی یا سیاسی. همچنین تحلیل مدل پیشگیری از فساد اداری با رویکرد اسلامی و فازی که حق‌خواه و همکاران (۱۳۹۵) ارائه دادند، نشان می‌دهد که سازمان‌های دولتی برای کاهش ریسک تخلفات اخلاقی نیازمند طراحی سازوکارهای فازی برای اولویت‌بندی ارزش‌ها و تصمیم‌گیری در شرایط نامطمئن هستند. در این چارچوب، نهادسازی اخلاقی شامل تبیین مأموریت، وظایف و مسئولیت‌های مدیران در چارچوب کدهای رفتار حرفه‌ای و توسعه فرهنگ پاسخگویی مورد تأکید قرار گرفته است (خدایی و همکاران، ۱۳۹۸).



رفتار و کنش مدیران به عنوان قلب تپنده ی مدیریت اخلاقی، در مطالعات میدانی متعدد با رویکرد تحلیل مضمون و پرسشنامه های استاندارد مورد واکاوی قرار گرفته است. عباس پور و همکاران (۱۳۹۴) نشان داده اند که رهبری اخلاقی مدیران با ارتقای کیفیت تعامل رهبر-عضو به طور قابل توجهی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می گذارد و این تأثیر از طریق اعتماد و رضایت شغلی واسطه سازی می شود. نتیجه گیری این پژوهش حاکی از آن است که آموزش مهارت های ارتباطی و اخلاقی برای مدیران میانی، به ویژه در فرآیندهای تصمیم گیری عدالت محور، باید جزء لاینفک نظام های ارزیابی عملکرد قرار گیرد. در مطالعات مشابه نیز بر نقش «خدمات رسانی منصفانه» و «تصمیم گیری باز و پاسخگو» به عنوان شاخص های کلیدی رفتار مدیران تأکید شده است (خضولو و رحیمی، ۱۳۹۷).

فراتر از رفتار فردی، فرهنگ سازمانی و سرمایه اجتماعی سازمان ها به عنوان بستر محوری برای نهادینه سازی اخلاق در مدیریت دولتی شناخته شده است. پژوهش ها حاکی است که سطوح بالاتر اعتماد عمومی و همدلی دولت-ملت، زمینه ساز پذیرش بیشتر ارزش های اخلاقی و مشارکت فعال شهروندان در نظام نظارتی می شود (رحیمی و خضولو، ۱۳۹۷). به باور خرم شاد (۱۳۸۱)، میزگرد اندیشه ورزان نشان داد که چارچوب مشترک شیعی انقلاب اسلامی، علیرغم تنوع اجرایی دولت ها، ثبات نظری لازم را برای پذیرش تنوع مصادیق اخلاقی فراهم آورده است. این ثبات، امکان شکل گیری زیرتم های مشترکی مانند «شفافیت فرایندها»، «حمایت از افشاگران»، و «ترویج فرهنگ مسئولیت پذیری» را در ساختارهای دولتی ایجاد کرده است.

آموزش و توانمندسازی کارکنان به عنوان پیش نیازهای کلیدی برای استقرار مدیریت اخلاق محور، در ادبیات موضوع مورد تأکید قرار گرفته است. الوانی و کریمی جهرمی (۱۳۹۴) با مروری تجربی بر کنفرانس های بین المللی، آموزش اخلاق اداری را مهم ترین عامل نهادینه سازی دانسته و پیشنهاد کرده اند که دوره های آموزشی مستمر و ارزیابی مداوم نتایج آن ها از طریق شاخص های رفتاری مدیران دنبال شود. همچنین ساجدیان (۱۳۹۹) با مرور تجربه های اصلاحی، نشان داد که فقدان آموزش مستمر و نظام مند، یکی از مهم ترین موانع بومی سازی ارزش های اخلاقی در سازمان های دولتی ایران است. این پژوهش ها بر لزوم زیرساخت های فناوری اطلاعات برای پایش و گزارش دهی خودکار موارد تخلفات اخلاقی نیز تأکید دارند.

تحلیل ادبیات، ضرورت وجود چارچوب های قانونی و مقررات روشن برای تضمین اخلاق در مدیریت دولتی را به روشنی نشان می دهد. مطالعات تطبیقی روزنبلوم (۲۰۰۰) در باب نقش نهاد قانون گذار در تعریف چارچوب های نظارتی، و پیشنهاد او برای تعامل سه جانبه میان قوای مجریه، مقننه و قضائیه، می تواند الگوی مناسبی برای اصلاح قواعد اداری در ایران باشد. در این راستا، پژوهش حسینی و خدمتی (۱۴۰۱) با بهره گیری از روش AHP و آموزه های علوی، مدل شش سطحی پیشگیری از فساد را معرفی کرده که شامل اصلاح فرآیندهای استخدامی، توسعه نظام پاسخگویی و بهبود شفافیت اطلاعات می شود.

در سطوح کلان تر، مطالعات انگلیسی زبان تأکید می کنند که مدیریت اخلاق محور باید همزمان از نظریه و عمل گرایی برخوردار باشد. کوپر (۲۰۰۶) چارچوبی جامع برای نقش پذیری اخلاقی مدیران ارائه می کند که ترکیبی از فلسفه اخلاق و مثال های واقعی از تصمیمات سخت را دربر دارد؛ منزل (۲۰۰۷) ابزارهایی برای ساختاردهی نظام نوابری اخلاقی و حمایت از افشاکنندگان معرفی می کند؛ و بوومن و وست (۲۰۰۸) مسئولیت های فردی و نهادی را به صورت مجزا بررسی



کرده و الگوهای سنجش تطبیقی را ارائه می دهند. این منابع، با وجود بین المللی بودن، قابلیت شماسازی و بومی سازی را برای فرهنگ و ساختار حقوقی ایران دارند.

سرانجام، مشخص است که علی رغم پیشرفت های قابل توجه در شناسایی مفاهیم و الگوهای اخلاقی در مدیریت دولتی ایران، همچنان خلأهایی در سنجش کمی و تحلیل رابطه میان تم های اخلاقی و عملکرد واقعی دستگاه ها وجود دارد. مطالعات مبتنی بر تحلیل مضمون (براون & کلارک، ۲۰۰۶؛ نوول و همکاران، ۲۰۱۷) راه را برای انجام پژوهش های بعدی هموار ساخته اند تا با تلفیق داده های کیفی و کمی، نقشه ی روشن تری از الزامات و زمینه های کلیدی مدیریت دولتی مبتنی بر اخلاق در ایران ارائه شود. این ادبیات گسترده، زمینه ای غنی از تم ها و چارچوب های مفهومی پیش نهادی فراهم می آورد که می تواند به توسعه راهبردهای سیاستی و ارتقای کارآمدی نظام اداری در ایران منجر گردد.

#### روش شناسی

در این مطالعه مروری کیفی، فرایند تحقیق براساس شش مرحله تحلیل مضمون پیشنهاد شده توسط براون و کلارک (۲۰۰۶) و با رعایت معیارهای اعتمادپذیری نوول و همکاران (۲۰۱۷) اجرا گردید. در گام نخست، محدوده ی موضوعی «الزامات و زمینه های مدیریت دولتی مبتنی بر اخلاق در ایران» با مرور نظام مند متون فارسی از پایگاه های SID، ISC، MagIran و Civilica و نیز منابع انگلیسی در Google Scholar، Scopus و Web of Science تعریف شد. کلیدواژه های «اخلاق در مدیریت دولتی»، «حکمرانی اخلاق مدار»، «اخلاق اداری ایران» و معادل های انگلیسی آنها جستجو و در بازه ی زمانی ۱۳۸۰ تا ۱۴۰۲ تمامی عنوان ها و چکیده ها براساس معیار ورود (تمرکز بر اخلاق سازمانی یا سیاست گذاری اداری) و حذف (متون دانشگاهی صرفاً نظری بدون کاربرد در محیط های دولتی) غربال شدند. از حدود ۱۵۰ عنوان اولیه، پس از حذف موارد تکراری و نامرتبط، ۲۰ مقاله نهایی انتخاب و متن کامل آنها استخراج شد.

در مرحله ی دوم، فرایند آشنایی با داده ها آغاز شد؛ دو پژوهشگر به صورت مستقل هر یک از مقالات را چندین بار خواندند و یادداشت های اولیه (مموهای تحلیلی) پیرامون هر گزاره اخلاقی در مدیریت دولتی برداشته شد. سپس در گام سوم کدگذاری اولیه صورت گرفت: با بهره گیری از نرم افزار NVivo نسخه ۱۲، بیش از ۱۲۰ «کد اولیه» شامل مفاهیمی نظیر «شفافیت»، «پاسخگویی»، «انتخاب مبتنی بر شایستگی» و «رهبری وظیفه محور» بر بخش های متنی نشانه گذاری گردید (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). در گام چهارم، این کدها از نظر مفهومی دسته بندی و بازبینی شدند تا مضمون های بالقوه ی اصلی حاصل آید؛ روند بازبینی با انجام نشست های دوره ای میان کدگذاران برای اطمینان از سازگاری و تفکیک مناسب کدها ادامه یافت تا به توافق با ضریب کاپا بین کدگذار ۰٫۸۲ منجر گردد.

در مرحله ی پنجم، مضمون ها تعریف و نام گذاری شدند. با تلفیق کدهای درون گروهی، هشت مضمون نهایی شامل «مبانی هنجاری اخلاق»، «سازوکارهای نظارتی و کنترلی»، «رهبری اخلاقی»، «فرهنگ سازمانی عمیق»، «آموزش و توانمندسازی اخلاقی»، «نظام گزینش و ارتقاء»، «مکانیزم های پاسخگویی» و «تعامل دولت-ملت مبتنی بر اعتماد» استخراج گردید که هر یک با ذکر زیرمضمون های مرتبط مستند شدند. در نهایت، در مرحله ی ششم، گزارش نهایی تدوین شد و مضمون ها در قالب توضیح های تحلیلی تلفیق گردیدند.

برای تضمین روایی پژوهش، چهار معیار اعتمادپذیری (Credibility)، انتقال پذیری (Transferability)، اتکاپذیری (Dependability) و تأییدپذیری (Confirmability) نوول و همکاران (۲۰۱۷) رعایت شد: روایی از طریق بازبینی



میان کدگذار و بررسی موازی منابع؛ انتقال پذیری با ارائه توضیحات زمینه‌ای مفصل از فرایند نمونه‌گیری و کدگذاری؛ اتکال پذیری با نگهداری پرونده‌ی مموها و ثبت مراحل کاری؛ و تأیید پذیری با انتقال پرسش‌ها و فرایند تحلیل به یک پژوهشگر ثالث برای بازبینی و تأیید فرایند. به این ترتیب، ساختار روش‌شناسی جاری، علاوه بر انطباق با استانداردهای تحلیل مضمون، از کیفیت و اطمینان لازم برای استخراج دقیق الزامات و زمینه‌های اخلاق‌مداری در مدیریت دولتی ایران برخوردار گردید.

#### یافته‌ها

یافته‌های تحلیل مضمون نشان می‌دهد که الزامات و زمینه‌های مدیریت دولتی مبتنی بر اخلاق در ایران را می‌توان در چهار بُعد اصلی «مبانی نظری و هنجاری»، «الزامات ساختاری و نهادی»، «رفتار و کنش مدیران» و «فرهنگ سازمانی و سرمایه اجتماعی» دسته‌بندی کرد. این ابعاد که هم‌گرایی و گاه تعارض آنان در تجربه‌های داخلی بازتاب یافته است، هر یک دارای زیرتم‌هایی هستند که جزئیات عملی و مفهومی الزامات اخلاقی را در سطوح کلان و خرد مدیریتی روشن می‌سازند.

در بُعد نخست، **مبانی نظری و هنجاری، چارچوب مفهومی اخلاق در مدیریت دولتی** شکل می‌گیرد. مطالعات الوانی و کریمی جهرمی (۱۳۹۴) مبانی فلسفی و شاخص‌های رفتاری استاندارد مانند حاکمیت قانون، بی‌طرفی، شفافیت و پاسخگویی را به عنوان ارزش‌های بنیادین معرفی می‌کنند. حق‌خواه و همکاران (۱۳۹۵) با روش فازی وزن دهی به ارزش‌هایی چون پاسخگویی، عدالت و شفافیت را مورد تأکید قرار می‌دهند که نشان می‌دهد در پس تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، اولویت‌بندی این ارزش‌ها نقشی محوری دارد. رحیمی و خضرو (۱۳۹۷) ارزش‌های دینی و فرهنگی را عامل اساسی بستر هنجاری تلقی کرده‌اند و بر همسویی الزامات مدیریتی با آموزه‌های دینی و اجتماعی تأکید نموده‌اند. در این نگاه، چارچوب قانون اساسی و اصول شفافیت و مسئولیت‌پذیری به عنوان ارکان هنجاری مدیریت دولتی اخلاق‌محور، مبنای ارزیابی سیاست‌ها و عملکردها قرار می‌گیرد. به علاوه، قراملکی (۱۳۸۹) ضرورت ادغام اخلاق کاربردی با مقررات اداری را یادآور می‌شود تا ارزش‌هایی چون کرامت انسانی، عدالت اجتماعی و مسئولیت‌پذیری در اسناد بالادستی نهادینه شوند.

در بُعد دوم، **الزامات ساختاری و نهادی**، تأکید بر تدوین و تقویت سازوکارهای رسمی و غیررسمی است که به نهادینه شدن اخلاق در فرآیندهای اداری کمک می‌کنند. بیک‌زاد و ملکی (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای تاریخی نشان می‌دهند که هر نهضت مدیریت دولتی در ایران به تدریج جایگاه اخلاق را ارتقاء داده و ارزش‌های کلیدی حاکمیت خوب—پاسخگویی، شفافیت و مبارزه با فساد—را در کانون توجه قرار داده است. رحیمی و خضرو (۱۳۹۷) فقدان نهادهای نظارتی قوی و ضعف در نظام گزینش مدیران را از موانع جدی تلقی کرده‌اند. حسینی و خدمتی (۱۴۰۱) با به کارگیری روش AHP عوامل ساختاری فساد اداری را از جمله خلأهای قانونی و ناکافی بودن حقوق کارکنان شناسایی کرده و مدل پیشگیری از فساد مبتنی بر ارزش‌های اسلامی را پیشنهاد می‌کنند. این مطالعات همگی بر لزوم بازنگری ساختاری در نظام گزینش، ارتقا و آموزش مستمر کارکنان تأکید دارند تا اخلاق نه به صورت شعاری بلکه به عنوان شاکله‌ای پایدار در سازوکارهای اداری پیاده‌سازی شود.



**بعد سوم، رفتار و کنش مدیران، بر رهبری اخلاقی و فرایندهای تصمیم گیری تأکید می کند.** خدایی و همکاران (۱۳۹۸) با تحلیل مضمون مصاحبه های عمقی، ابعاد رهبری اخلاقی را در سطوح فردی، گروهی و سازمانی تبیین نموده اند که شامل بزرگ منشی، تصمیم گیری اخلاقی و توانمندسازی پیروان است. حضرتی و معمارزاده تهران (۱۳۹۳) نیز مدلی سه وجهی از ویژگی ها (صداقت، عدالت، تواضع)، رفتارها (اخذ تصمیمات عادلانه، حمایت از زیردستان) و نتایج (افزایش انگیزه و کاهش فساد) ارائه داده اند. عباس پور و همکاران (۱۳۹۴) با روش کمی نشان دادند که رهبری اخلاقی از طریق کیفیت تعامل رهبر-عضو تأثیر مستقیم بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارد. این باور در سطح مدیریت دولتی اهمیت دارد که کنش های روزمره مدیران باید با معیارهای اخلاقی هماهنگ باشد و تصمیمات در چارچوب ارزش های عدالت و شفافیت اتخاذ شود. همچنین، الوانی و کریمی جهرمی (۱۳۹۴) استانداردهایی چون بی طرفی و حرفه گرایی را لازمه رفتار مدیران می دانند که در مقام میزبان خدمات عمومی باید رعایت شود.

**در بُعد چهارم، فرهنگ سازمانی و سرمایه اجتماعی، نقش محیط نهادی، همکاری دولت و ملت و اعتماد عمومی را برجسته می کند.** رحیمی و خضریو (۱۳۹۷) مفهوم «همدلی دولت-ملت» را به عنوان بستری برای ارتقاء سرمایه اجتماعی معرفی کردند که به باور کارکنان و شهروندان در شفافیت و عدالت ساختاری منجر می شود. ساجدیان (۱۳۹۹) با مرور نظریه های مدیریت، آموزش اخلاقی کارکنان را مهم ترین عامل نهادینه سازی ارزش های اخلاقی برمی شمرد و نشان می دهد که تفاوت های ارزشی بخش خصوصی و دولتی باید در طراحی ابزارهای آموزشی لحاظ شود. خرمشاد (۱۳۸۱) نیز ثبات نظری گفتمان شیعی را عامل تأمین وحدت هنجاری در سازمان های دولتی می شمرد؛ هرچند تنوع اجرایی بین دولت ها می تواند منجر به تعارض در پیاده سازی قانون اساسی شود. این مطالعات نشان می دهد که فرهنگ سازمانی متکی بر اعتماد و مشارکت، زمینه را برای پذیرش و تقویت رفتارهای اخلاقی فراهم می کند. تحلیل روایت های مذکور ساختاری واحد را برای تبیین الزامات اخلاقی مدیریت دولتی در ایران پیشنهاد می دهد؛ ساختاری که در آن مبانی هنجاری به عنوان نقطه آغاز، سازوکارهای نهادی به عنوان رکن دوم، رفتار مدیران به عنوان رکن سوم و فرهنگ سازمانی به عنوان عامل تسهیل کننده و پشتیبان هریک از این مراحل، در زنجیره ای پیوسته قرار می گیرد. این چارچوب نشان می دهد که بدون تقویت زیرساخت های نهادی — شامل نظام گزینش، آموزش، نظارت و پاسخگویی — نمی توان به رفتار اخلاقی مدیران اطمینان حاصل کرد و بدون ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و مشارکت، الزامات نهادی به سرانجام نخواهند رسید.

از منظر اثرگذاری، همگرایی مبانی نظری و الزامات ساختاری در تقویت رهبری اخلاقی اهمیت دارد؛ چرا که مدیران در محیطی با قوانین و معیارهای دقیق تر و آموزشی هدفمندتر، قادر به اتخاذ تصمیمات منطبق با ارزش های اخلاقی خواهند بود. به علاوه، تعامل راهبردی میان سطوح مختلف مدیریتی و جامعه مدنی، از طریق مشارکت مردمی و شفافیت فرآیندها، موجب ارتقاء مقبولیت اجتماعی سیاست ها و کاهش شکاف میان چارچوب های هنجاری و نتایج عینی مدیریت می شود. جمع بندی یافته ها نشان می دهد که علیرغم وجود چارچوب های نظری غنی و مدل های کاربردی متعدد، در عمل با چالش هایی همچون ضعف نظارت، نبود انسجام میان نهادها، محدودیت در آموزش اخلاقی و عدم توجه کافی به سرمایه اجتماعی مواجه ایم. بنابراین، برای تحقق مدیریت دولتی مبتنی بر اخلاق، ضروری است که سیاستگذاران ضمن تقویت چارچوب های قانونی و نظارتی، به سرمایه گذاری در آموزش های ضمن خدمت و طراحی سازوکارهای ارزیابی اخلاقی





مدیران توجه کنند. همچنین، گسترش سامانه های شفافیت و مشارکت مردمی در فرآیندهای تصمیم سازی می تواند همسو با ارزش های هنجاری و ساختاری، فضای پشتیبان برای اجرای سیاست های عدالت محور فراهم آورد. در نهایت، این یافته ها بستر توسعه پژوهش های کمی-کیفی آتی را برای سنجش اثربخشی هر یک از ابعاد اخلاقی بر کارایی و مشروعیت سازمانی و بررسی نقش عوامل زمینه ای در تسهیل یا ممانعت از مدیریت اخلاق مدار فراهم می کنند.

#### بحث

در این بخش، یافته های استخراج شده از تحلیل مضمون و مرور ادبیات در چهار تم اصلی «مبانی نظری و هنجاری»، «الزامات ساختاری و نهادی»، «رفتار و کنش مدیران» و «فرهنگ سازمانی و سرمایه اجتماعی» به صورتی منسجم و تحلیلی مرور شده و سازوکارهای پیوند و تعارض میان آنها بررسی می شود. هدف از این بحث، تبیین پیچیدگی های فرایند نهادینه سازی اخلاق در مدیریت دولتی ایران، شناسایی نقاط قوت و ضعف کنونی و ترسیم افق های پژوهشی و سیاستی آتی است.

#### • هم پوشانی مبانی نظری و هنجاری با الزامات ساختاری

یافته ها نشان می دهد که مبانی نظری اخلاق در مدیریت دولتی—که ریشه در ارزش های اسلامی، اصول قانون اساسی و آموزه های دینی دارد. زیرساختی استوار برای تحمیل الزامات ساختاری و نهادی به دستگاه های اجرایی فراهم می آورد (قراملکی، ۱۳۸۹؛ الوانی و کریمی جهرمی، ۱۳۹۴). از یک سو، ارزش هایی مانند عدالت ورزی، کرامت انسانی و پاسخگویی که در متون دینی و اسناد بالادستی تصریح شده اند، به عنوان هسته های هنجاری شناخته می شوند و از سوی دیگر، بدون وجود ساختارهای نظارتی رسمی، نظام های گزینش و ارتقای مدیران مبتنی بر معیارهای اخلاقی و سازوکارهای آموزش و توانمندسازی، امکان تحقق عملی آن ارزش ها بسیار محدود است (خضولو و رحیمی، ۱۳۹۷؛ حسینی و خدمتی، ۱۴۰۱). به بیان دیگر، اگرچه چارچوب هنجاری اخلاق اداری در ایران از استحکام نظری برخوردار است، فقدان همسویی کافی بین اصول ایدئولوژیک و طراحی نهادی فرایندهای استخدام، ارزیابی و ترفیع مدیران، مانع تبدیل ارزش های اخلاقی به کنش های سازمانی مستمر می شود.

#### • نقش بازطراحی ساختاری در تقویت رهبری اخلاقی

تحلیل مضمون چهار تم نشان داد که «رهبری اخلاقی» مدیران مانند بزرگ منشی، تواضع و تصمیم گیری عادلانه تنها از طریق آموزش های ضمن خدمت و برنامه های توانمندسازی فردی تقویت نمی شود، بلکه مستلزم وجود سازوکارهای ساختاری پایش و پاداش دهی نیز هست (خدایی و همکاران، ۱۳۹۸). به بیانی دیگر، مدیرانی که از موهبت فردی رهبری اخلاقی برخوردارند، در غیاب ساختارهای حمایتی آسیب پذیر شده و ممکن است تحت فشارهای سیاسی یا مالی امتناع از رعایت معیارهای اخلاقی را تجربه کنند. مطالعات نشان داده است که ترکیب آموزش اخلاق کاربردی (قراملکی، ۱۳۸۹) با نظام بازخورد ۳۶۰ درجه و امکان گزارش دهی محرمانه تخلفات، می تواند به تثبیت رفتارهای اخلاقی در سطوح میانی و ارشد دولت کمک کند (ساجدیان، ۱۳۹۹).

#### • کنش و رفتار مدیران: پیوند میان تم های ساختاری و فرهنگی



یافته‌ها تبیین می‌کند که کنش اخلاقی مدیران، نقطه اتصال «الزامات ساختاری» و «فرهنگ سازمانی» است؛ شواهد حاکی از آن است که حتی در سازمان‌هایی با ساختارهای نظارتی قوی، در صورتی که فرهنگ سازمانی از سرمایه اجتماعی انسانی—مانند اعتماد متقابل و همدلی بین دولت و ملت—خلأ داشته باشد، مدیران در معرض انحراف از معیارهای اخلاقی قرار می‌گیرند (رحیمی و خضرو، ۱۳۹۷؛ بیک‌زاد و ملکی، ۱۴۰۰). بر این اساس، رفتار مدیران تنها در محیطی پایدار و مبتنی بر شفافیت و پاسخگویی مستمر شکوفا می‌شود، محیطی که در آن تشویق مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی و امکان ابراز نگرانی بدون ترس از انتقام فراهم گردد.

#### • فرهنگ سازمانی و سرمایه اجتماعی: بستر تداوم اخلاق

فرهنگ سازمانی و سرمایه اجتماعی به مثابه بستر پایداری اخلاق، نقش تعدیل‌کننده بین ساختارها و کنش‌های فردی را ایفا می‌کند. نتایج نشان می‌دهد اعتماد عمومی به نهادهای دولتی، همدلی دولت و ملت و ارزش‌گذاری به کرامت انسانی، از پیش‌شرط‌های ضروری برای نهادینه‌سازی اخلاق در مدیریت دولتی است (خرم‌شاد، ۱۳۸۱؛ عباس‌پور و همکاران، ۱۳۹۴). در واقع، وجود رویکردهای ایجابی مانند تقدیر از اقدامات مبتکرانه اخلاقی و برگزاری نشست‌های مستمر با گروه‌های ذی‌نفع، اثربخشی سیاست‌های رسمی را ارتقاء می‌دهد. در غیاب چنین سرمایه اجتماعی، حتی بهترین کدهای اخلاقی و ساختارهای نظارتی نیز کارکرد محدودی خواهند داشت.

#### • تعارض‌ها و فرصت‌ها در پیوند تم‌ها

در برخی موارد، میان «الزامات ساختاری» و «فرهنگ سازمانی» تعارض ایجاد می‌شود؛ به عنوان نمونه، سیاست‌های سخت‌گیرانه گزینش و ارزیابی مدیران که با هدف تضمین تخصص و تعهد اخلاقی اجرا می‌شوند، در عمل ممکن است منجر به انعطاف‌ناپذیری و کاهش روحیه نوآوری در دستگاه‌های دولتی شوند (حضرتی و معمارزاده تهران، ۱۳۹۳). از سوی دیگر، تأکید مفرط بر مشارکت مردمی در فرایند تصمیم‌گیری (عدالت مشارکتی) بدون زیرساخت‌های قانونی و منابع لازم، به ناامیدی و فرسودگی کارکنان دامن می‌زند. این تعارض‌ها فرصت‌هایی برای بازطراحی هوشمندانه ساختارها فراهم می‌آورد؛ مثلاً با بهره‌گیری از مکانیسم‌های ترکیبی رصد و ارزیابی که هم نرم (فرهنگی) و هم سخت (قانونی) باشد، می‌توان هم نوآوری و هم پاسخگویی را تقویت نمود.

#### • انطباق با مطالعات بین‌المللی و مبانی نظری

مطالعات بین‌المللی نشان داده است که الگوهای موفق مدیریت دولتی مبتنی بر اخلاق، تلفیقی از سه رویکرد «مدل مسئولیت‌پذیر کوپر» (Cooper, ۲۰۰۶)، «مدیریت نظام‌مند منزلت اخلاقی منزلت» (Menzel, ۲۰۰۷) و «تقسیم مسئولیت‌های فردی و نهادی به‌نحو تفکیک‌شده» (Bowman & West, ۲۰۰۸) است. یافته‌های کنونی حاکی از آن است که چارچوب هنجاری ایرانی، دارای هم‌پوشانی قابل توجهی با این مدل‌ها بوده و تنها نیازمند بومی‌سازی و تطبیق با متن فرهنگی و نهادی کشور است. برای نمونه، سیستم خبره فازی پیشنهاد شده توسط حق‌خواه و همکاران (۱۳۹۵) می‌تواند در شرایط نامطمئن راهگشا باشد و زمینه مشارکت نخبگان را برای وزن‌دهی به ارزش‌های اخلاقی فراهم آورد.

#### • پیامدهای سیاستی و پژوهشی



نتایج این بحث تأکید می‌کند که سیاستگذاران برای نهادینه‌سازی اخلاق در مدیریت دولتی، باید به‌صورت هم‌زمان در سطوح هنجاری، ساختاری، رفتاری و فرهنگی مداخله کنند. در سطح هنجاری، بازنگری مستمر اسناد بالادستی و کدهای رفتاری بر مبنای آموزه‌های دینی و تجارب جهانی ضروری است. در سطح ساختاری، طراحی سامانه‌های رصد و ارزیابی دوره‌ای عملکرد اخلاقی مدیران با استفاده از شاخص‌های کمی و کیفی باید نهادینه شود. در سطح رفتاری، توسعه برنامه‌های آموزشی ترکیبی (حضور و الکترونیک) برای ارتقای توانمندی‌های رهبری اخلاقی و چالش‌پذیری مدیران امری اجتناب‌ناپذیر است. در سطح فرهنگی، تقویت سرمایه اجتماعی از طریق شفافیت اطلاعات، تسهیل گفت‌وگوی دولت و جامعه مدنی و نظام پاداش‌دهی مبتنی بر رفتارهای اخلاقی باید در اولویت قرار گیرد.

### • محدودیت‌های بحث و چشم‌انداز پژوهش‌های آتی

اگرچه این بحث تلاش دارد نگاه جامع و تحلیلی به پیوند تم‌های استخراج‌شده داشته باشد، اما اتکاء عمده به منابع منتشرشده و رسمی ممکن است برخی ابعاد میدانی و تجربیات واقعی مدیران را نادیده گرفته باشد. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده از روش‌های ترکیبی شامل مصاحبه‌های عمیق با مدیران ارشد و میانی، گروه‌های متمرکز و مشاهده مشارکت‌کننده استفاده شود تا چشم‌اندازی عینی‌تر از چالش‌ها و تمهیدات اخلاقی فراهم گردد. همچنین، تلفیق تحلیل کمی (مثلاً با استفاده از سازه‌یابی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیات میان تم‌ها) می‌تواند به ارتقای سطح استنادی نتایج کمک نماید.

### نتیجه‌گیری

در این مقاله مروری با استفاده از روش تحلیل مضمون، چهار تم اصلی در مدیریت دولتی مبتنی بر اخلاق در ایران شناسایی شد: (۱) مبانی نظری و هنجاری، (۲) الزامات ساختاری و نهادی، (۳) رفتار و کنش مدیران، و (۴) فرهنگ سازمانی و سرمایه اجتماعی. در این بخش، نقش هر یک از این تم‌ها در پویایی و تحقق مدیریت دولتی اخلاق‌محور در ایران به‌صورت خلاصه و تحلیلی تبیین می‌گردد و سپس نقشه‌ی مفهومی گفتمانی پیوند میان آن‌ها ارائه می‌شود.

۱. **مبانی نظری و هنجاری:** این تم، پایه‌ی مفهوم «اخلاق در مدیریت دولتی» را شکل می‌دهد؛ ارزش‌هایی مانند عدالت‌خواهی، کرامت انسانی، شفافیت و پاسخگویی که در آموزه‌های اسلامی، قانون اساسی و اسناد بالادستی نظام تصریح شده‌اند، چارچوب نظری لازم برای هر گونه اقدام و سیاست‌گذاری اخلاقی را فراهم می‌آورند. فقدان انسجام و به‌روزرسانی مستمر این مبانی می‌تواند منجر به گسست میان انتظار جامعه و عملکرد مدیران شود. بر این اساس، برقراری فرآیندهای بازنگری دوره‌ای در اسناد هنجاری و ایجاد سازوکارهای مشورتی با حضور علما و جامعه‌شناسان سیاسی برای به‌روز نگه‌داشتن این مبانی حیاتی است.

۲. **الزامات ساختاری و نهادی:** این تم شامل فرایندها، نهادها و سازوکارهایی است که امکان تحقق عملی ارزش‌های هنجاری را در ساختار دولت فراهم می‌آورند. نهادهای گزینش و ترفیع براساس معیارهای اخلاقی، واحدهای آموزش ضمن خدمت با محتوای اخلاق کاربردی، سامانه‌های پایش و ارزیابی عملکرد اخلاقی، و کدهای رفتاری رسمی از جمله عناصر این تم هستند. در غیاب این الزامات ساختاری، مدیران حتی با انگیزه‌های



فردی بالا نیز در معرض فشارهای سیاسی، اقتصادی و اداری قرار گرفته و ریسک انحراف از معیارهای اخلاقی افزایش می یابد.

۳. **رفتار و کنش مدیران:** به عنوان نقطه تقاطع میان مبانی نظری و الزامات ساختاری، رفتار مدیران نشان دهنده میزان نهادینه شدن اخلاق در تصمیم سازی و اجراست. الگوهای رهبری اخلاقی، شامل تصمیم گیری مبتنی بر انصاف، مسئولیت پذیری و شفافیت، وقتی در عمل تکرار گردد، به تدریج تبدیل به هنجار می شود. مطالعات نشان داده است که مدیرانی که همزمان از آموزش های اخلاقی بهره مند شده و تحت نظارت مستمر قرار دارند، قابلیت بالاتری در مواجهه با تعارض منافع و فشارهای بیرونی از خود نشان می دهند.

۴. **فرهنگ سازمانی و سرمایه اجتماعی:** این تم بستر پایداری اخلاق را فراهم می آورد؛ اعتماد عمومی به نهادهای دولتی، همدلی میان کارکنان و رویکرد مشارکتی دولت-ملت، زمینه ای ایجاد می کند که در آن ارزش های اخلاقی به صورت خودجوش در رفتار سازمانی جاری شود. در فقدان سرمایه اجتماعی، حتی بهترین کدهای رفتار و منظم ترین نهادهای پایش نیز تأثیر محدود خواهند داشت.

نقشه ی مفهومی گفتمانی حاصل، روابط متقابل و دینامیک میان چهار تم را اینگونه نشان می دهد:

- **مبانی نظری و هنجاری** به عنوان نقطه آغاز، الگوهای ارزشی را تعریف می کند؛
- این مبانی از طریق **الزامات ساختاری و نهادی** در چارچوب دولت نهادینه می شوند؛
- **رفتار و کنش مدیران**، نمایانگر میزان موفقیت در پیاده سازی این نهادهاست؛
- و در نهایت **فرهنگ سازمانی و سرمایه اجتماعی**، تقویت کننده و تثبیت کننده دوام اخلاق در سطوح مختلف مدیریت است.

این چرخه ی بازخوردی، امکان بازنگری مستمر و بهبود مستمر را فراهم ساخته و نشان می دهد که مدیریت دولتی اخلاق محور در ایران نیازمند همزمانی کارکرد صحیح هر چهار محور است.

#### پیشنهادهای پژوهشی آینده

۱. **سنجش کمی رابطه میان تم ها و عملکرد سازمانی:** به منظور اثبات اثربخشی نظریه های شناسایی شده، پژوهش های آتی می توانند با استفاده از روش های کمی همچون مدل یابی معادلات ساختاری (SEM) یا روش حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM)، روابط میان «الزامات ساختاری»، «رفتار مدیران» و «شاخص های عملکرد سازمانی» (مانند بهره وری، رضایت ارباب رجوع و میزان فساد اداری) را آزمون کنند. این مطالعات می توانند با طراحی پرسشنامه های سنجش ابعاد تم ها و جمع آوری داده از دستگاه های اجرایی نمونه، ضریب تأثیر هر یک از متغیرهای اخلاقی بر نتایج عملکردی را به دقت تعیین نمایند.

۲. **مطالعات میدانی با استفاده از مصاحبه و مشاهده:** برای تکمیل ابعاد کیفی تحلیل، پیشنهاد می شود پژوهش هایی با روش «مصاحبه های نیمه ساختاریافته» و «مشاهده مشارکتی» درون دستگاه های دولتی اجرا شود. این مطالعات میدانی می توانند جزئیات چالش های روزمره مدیران در مواجهه با تعارض منافع، موانع ساختاری پنهان و عوامل فرهنگی نهفته



در فضای اداری را آشکار کنند. همچنین تحلیل متون سیاست های داخلی و حواشی جلسات تصمیم گیری می تواند به درک عمیق تر تعامل تم ها یاری رساند.

۳. **گسترش به سایر کشورها برای مقایسه تطبیقی:** به منظور شناسایی وجوه مشترک و تفاوت های فرهنگی-نهادی، مطالعات تطبیقی با کشورهای مشابه از نظر ساختار اداری یا با کشورهای غربی پیشرو در مدیریت اخلاق محور، ضرورت دارد. این مطالعات می تواند شامل بررسی تطبیقی چارچوب های هنجاری، الزامات ساختاری و سازوکارهای نظارتی باشد تا تجربیات موفق بین المللی قابل اقتباس برای ایران استخراج گردد.

### کاربردهای سیاستی

۱. **طراحی «چارچوب اخلاقی» در اسناد بالادستی دولت:** به منظور تضمین انسجام میان ارزش های هنجاری و اقدام های اجرایی، پیشنهاد می شود «بیانیه ارزش ها و اصول اخلاقی» در اسناد کلان برنامه ریزی (نظیر برنامه های پنج ساله توسعه و نقشه جامع علمی کشور) تدوین و به عنوان سند مرجع به دستگاه های اجرایی ابلاغ شود. این چارچوب می باید شامل تعاریف روشن، شاخص های قابل سنجش و فرایندهای بازنگری دوره ای باشد.

۲. **اصلاح نظام گزینش و ارتقاء مدیران براساس شاخص های اخلاقی:** اجرای فرایندهای مصاحبه رفتاری ساختاریافته (Behavioral Structured Interview) و آزمون های شایستگی اخلاقی در گزینش اولیه، همراه با نظام ارتقای مدون بر اساس امتیازدهی به عملکرد اخلاقی مدیران، می تواند انگیزه و الزام لازم برای پایبندی به اصول اخلاقی را ایجاد نماید. همچنین «گزارش ۳۶۰ درجه» با مشارکت ذی نفعان داخلی و بیرونی سازمان باید به عنوان یکی از معیارهای ارزیابی سالانه مد نظر قرار گیرد.

۳. **راه اندازی سازوکارهای آموزش و پایش مداوم اخلاق در دستگاه های اجرایی:** پیشنهاد می شود «مرکز ملی آموزش و پایش اخلاق اداری» در ساختار دولت تأسیس شود که وظیفه طراحی دوره های آموزشی منسجم، صدور گواهی صلاحیت اخلاقی مدیران، و پایش مستمر عملکرد اخلاقی کلیه دستگاه ها و انتشار گزارش سالانه شفافیت و پاسخگویی را بر عهده گیرد. این مرکز می تواند با بهره گیری از فناوری اطلاعات و سامانه های الکترونیک، فرایند ثبت و پیگیری گزارشات تخلفات را تسهیل نماید.

### محدودیت ها

۱. **اتکا به منابع منتشر شده و رسمی:** داده های این مطالعه عمدتاً شامل متون منتشر شده در نشریات علمی، کنفرانس ها و اسناد بالادستی و سخنرانی های رسمی بوده است. بنابراین تجربیات غیررسمی، خاطرات شفاهی مدیران، و اسناد داخلی محرمانه که ممکن است اطلاعات ارزشمندی در باب چالش های واقعی پیش روی اخلاق در مدیریت دولتی ارائه دهند، در تحلیل حاضر لحاظ نشده اند.

۲. **عدم دسترسی به داده های محرمانه و میدانی:** به دلیل محدودیت دسترسی محقق به داده های داخلی ادارات کل و وزارتخانه ها و همچنین گزارش های رسمی که اغلب به صورت خلاصه یا با دارا بودن بخش های حذف شده ارائه می شوند، برخی ابعاد تحلیلی نظیر واکنش های غیررسمی کارکنان، سازوکارهای دور زدن مقررات و شبکه های نفوذ نهادی ممکن است مغفول مانده باشد.



۳. پیشنهاد ترکیب روش های کیفی و کمی در مطالعات بعدی: با توجه به اینکه مطالعه حاضر از روش تحلیل مضمون بهره گرفت، توصیه می شود پژوهش های آینده به صورت ترکیبی (Mixed Methods) طراحی شوند تا ضمن بهره گیری از قوت های تحلیل کیفی برای کشف عمیق مفاهیم، با روش های آماری و کیفی بتوانند شواهد کمی از روابط میان متغیرهای اخلاقی و عملکرد سازمانی ارائه دهند. این ترکیب روشمند، اعتبار و تعمیم پذیری نتایج را افزایش خواهد داد.

جداول

جدول ۱. گزاره های استخراج شده و کدهای اولیه

ردیف	گزاره استخراج شده	رفرنس	کدهای اولیه
۱	ارزش های بنیادین مدیران دولتی باید مبتنی بر بی طرفی، شفافیت و پاسخگویی باشد	کریمی جهرمی، الوانی و (۱۳۹۴)	بی طرفی؛ شفافیت؛ پاسخگویی؛ ارزش های بنیادین
۲	الگویی فازی برای وزن دهی اولویت های اخلاقی مدیران، امکان تصمیم گیری در شرایط نامطمئن را فراهم می آورد	حق خواه و همکاران، (۱۳۹۵)	مدل فازی؛ تصمیم گیری نامطمئن؛ وزن دهی اخلاقی
۳	فقدان آموزش مستمر اخلاق اداری و ضعیف بودن نهادهای نظارتی، چالش اصلی مدیریت دولتی است	خضری و رحیمی (۱۳۹۷)	آموزش مستمر؛ نهاد نظارتی ضعیف؛ چالش ها
۴	رهبری اخلاقی باید در سطوح فردی، گروهی و سازمانی تعریف و نهادینه شود	خدایی و همکاران، (۱۳۹۸)	رهبری فردی؛ رهبری گروهی؛ رهبری سازمانی
۵	آموزش اخلاقی کارکنان مهم ترین عامل نهادینه سازی رفتار اخلاقی در دولت است	(ساجدیان، ۱۳۹۹)	آموزش اخلاقی؛ نهادینه سازی؛ کارکنان
۶	ارزش های اخلاقی اگر نهادینه نشود، فساد اداری و کاهش اعتماد عمومی را تشدید می کند	(ملکی و بیکزاد ۱۴۰۰)	فساد اداری؛ اعتماد عمومی؛ نهادینه سازی
۷	ترکیب آموزه های علوی و نظریه های غربی می تواند الگویی بومی برای اخلاق در مدیریت دولتی ایران خلق کند	(خسروانیان و شفیعی رودپشتی، ۱۳۹۰)	ترکیب بومی-جهانی؛ آموزه های علوی؛ نظریه غربی



۸	رهبری اخلاقی سه وجهی شامل فضایل فردی، رفتار عادلانه و نتایج مثبت برای کارکنان است.	(حضرتی و معمارزاده ۱۳۹۳)	فضایل فردی؛ رفتار عادلانه؛ نتایج مثبت
۹	کیفیت تعامل رهبر-عضو، نقش واسطه ای در تأثیر رهبری اخلاقی بر تعهد و رفتار شهروندی سازمانی دارد.	(عباس پور و همکاران، ۱۳۹۴)	تعامل رهبر-عضو؛ تعهد سازمانی؛ رفتار شهروندی
۱۰	شش مرحله تحلیل مضمون شامل کدگذاری اولیه، تشکیل تم ها و شبکه مضامین است.	(عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)	گام های تحلیل مضمون؛ کدگذاری؛ شبکه مضامین
۱۱	اصول کرامت انسانی، عدالت اجتماعی و مسئولیت پذیری ستون های اخلاق کاربردی در ایران اند.	(قراملکی، ۱۳۸۹)	کرامت انسانی؛ عدالت اجتماعی؛ مسئولیت پذیری
۱۲	عوامل ساختاری فساد اداری شامل ضعف نظارت، تبعیض و خلأ های قانونی است.	(حسینی و خدمتی ۱۴۰۱)	ضعف نظارت؛ تبعیض؛ خلأ قانونی
۱۳	مسئولیت پذیری فردی و نهادی باید در کدهای رفتاری سازمانی تفکیک شود.	(Bowman & West، ۲۰۰۸)	مسئولیت فردی؛ مسئولیت نهادی؛ کد رفتاری
۱۴	مقننه باید چارچوب قانونی لازم برای حاکمیت ارزش های اخلاقی را تصویب و نظارت کند.	(Rosenbloom، ۲۰۰۰)	قانون گذاری اخلاقی؛ نظارت مقننه
۱۵	همسویی اهداف توسعه با ارزش های اخلاقی، لازمه سیاست گذاری عمومی کارآمد است.	(Denhardt & Denhardt، ۲۰۰۹)	همسویی اهداف؛ سیاست گذاری کارآمد؛ ارزش ها
۱۶	چک لیست شناسایی تعارض منافع و سوءاستفاده از قدرت می تواند به مدیران در تصمیم گیری روزمره کمک کند.	(Svara، ۲۰۰۷)	چک لیست؛ تعارض منافع؛ سوءاستفاده قدرت
۱۷	ساختارهای سازمانی و فرهنگی، رفتار اخلاقی را در نهادهای دولتی شکل می دهند.	(Rainey، ۲۰۱۴)	ساختار سازمانی؛ فرهنگ؛ رفتار اخلاقی
۱۸	تلفیق نظریه عدالت و عمل گرایی دولتی، بستر مناسبی برای سیاست های اخلاق محور فراهم می آورد.	(Frederickson و همکاران، ۲۰۱۵)	نظریه عدالت؛ عمل گرایی؛ سیاست اخلاق محور



۱۹	کدهای رفتاری و فرایندهای گزارش دهی تخلفات، ابزارهای کلیدی در مبارزه با فساد اداری اند.	(Menzel ۲۰۰۷)	کد رفتاری؛ گزارش دهی؛ مبارزه با فساد
۲۰	مشارکت کارکنان و شفافیت اطلاعات، سرمایه اجتماعی لازم برای نهادینه سازی اخلاق را تقویت می کند.	(Denhardt & Denhardt ۲۰۰۹)	مشارکت کارکنان؛ شفافیت؛ سرمایه اجتماعی

## جدول ۲. زیرتم های پیشنهادی و کدهای اولیه مرتبط

ردیف	زیرتم پیشنهادی	کدهای اولیه مرتبط
۱	چارچوب هنجاری و ارزش های بنیادین	کرامت انسانی؛ عدالت اجتماعی؛ مسئولیت پذیری؛ ارزش های بنیادین
۲	سازوکارهای ساختاری و نظارتی	نهاد نظارتی ضعیف؛ قانون گذاری اخلاقی؛ سامانه پایش؛ ساختار سازمانی
۳	گزینش و ارتقای مبتنی بر اخلاق	سیستم خبره فازی؛ معیارهای گزینش؛ آزمون شایستگی اخلاقی؛ مصاحبه رفتاری
۴	آموزش و توانمندسازی اخلاقی	آموزش مستمر؛ آموزش اخلاقی؛ برنامه های ضمن خدمت
۵	رهبری اخلاقی	رهبری فردی؛ رهبری گروهی؛ فضایل فردی؛ تصمیم گیری مبتنی بر انصاف
۶	تعامل و مشارکت مدیر-کارمند	تعامل رهبر-عضو؛ مشارکت کارکنان؛ چک لیست تعارض منافع
۷	فرهنگ سازمانی و سرمایه اجتماعی	اعتماد عمومی؛ همدلی دولت-ملت؛ شفافیت؛ سرمایه اجتماعی
۸	ابزارهای مبارزه با فساد و گزارش دهی	گزارش دهی تخلفات؛ کدهای رفتاری؛ مبارزه با فساد اداری؛ خلأهای قانونی





جدول ۳. تم های نهایی، تعریف و مؤلفه ها

ردیف	تم نهایی	تعریف	مؤلفه ها (زیر تم ها)
۱	هنجاری-ارزشی	مجموعه ای از ارزش ها و اصول اخلاقی (عدالت، کرامت، پاسخگویی) که باید در اسناد بالادستی و کدهای رفتاری دولت منعکس و بازنگری شوند.	چارچوب هنجاری و ارزش های بنیادین؛ قانون گذاری اخلاقی
۲	ساختاری-نظارتی	نهادهای و فرایندهایی که تضمین می کنند ارزش های اخلاقی در گزینش، آموزش، پایش و گزارش دهی مدیران نهادینه شود.	سازوکارهای ساختاری؛ گزینش و ارتقای مبتنی بر اخلاق؛ سامانه پایش
۳	کنشی-رهبری و مشارکت	رفتار مدیران و تعامل آن ها با کارکنان در فرایندهای تصمیم سازی، که شامل رهبری اخلاقی، تصمیم گیری عادلانه و مشارکت فعال ذی نفعان است.	رهبری اخلاقی؛ تعامل و مشارکت مدیر-کارمند
۴	فرهنگی-سرمایه اجتماعی	فرهنگ سازمانی و سرمایه اجتماعی اعم از اعتماد عمومی و شفافیت که امکان تداوم و پایداری رفتارهای اخلاقی را در سطح سیستم فراهم می کند.	فرهنگ سازمانی و سرمایه اجتماعی؛ ابزارهای مبارزه با فساد

## منابع

- الوانی، س.م. و کریمی جهرمی، ش. السادات. (۱۳۹۴). اخلاق در مدیریت دولتی. کنفرانس بین المللی مدیریت چالش ها و راهکارها.
- حق خواه، د.، معمارزاده، غ. و موسی خانی، م. (۱۳۹۵). طراحی مدل اخلاق باتوجه به وظایف مدیران دولتی با رویکرد سیستم خبره فازی. خطمشی گذاری عمومی در مدیریت، ۲۳، ۱۵۷-۱۶۸.
- رحیمی، غ.رضا و خضولو، ع.اکبر. (۱۳۹۷). چالش های مدیریت دولتی در حوزه اخلاق و ارزش های سازمانی با رویکرد دولت و ملت همدلی و همزبانی. رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۲(۵)، ۱۱۰-۱۱۵.
- خدایی، ا.، فرهی، ع.، بازرگان، ع.، طاهرپورکلانتری، ح.ا. و زاهدی، س.م. (۱۳۹۸). مفهوم سازی رهبری اخلاقی مدیران در سازمان های بخش دولتی ایران. فصلنامه مطالعات مدیریت دولتی، ۹(۳).
- ساجدیان، س.ج. (۱۳۹۹). اهمیت ارزش های اخلاقی در مدیریت دولتی و لزوم نهادینه سازی آن در دولت. ششمین همایش بین المللی مطالعات اقتصادی و مدیریت در جهان اسلام.



- بیکزاد، ج. و ملکی، ع. (۱۴۰۰). پایش جایگاه اخلاق در نهضت های مدیریت دولتی. اولین همایش ملی اقتصاد، مدیریت و مهندسی مالی با تأکید بر تولید، پشتیبانی ها و مانع زدایی ها.
- خسروانیان، ح. رضا و شفیعی رودپشتی، م. (۱۳۹۰). مطالعه تطبیقی الگوی مدیریت اخلاق در سازمان در مکاتب غربی و آموزه های علوی. پژوهشنامه اخلاق، ۴(۲)، ۱۴۵-۱۷۲.
- حضرتی، م. و معمارزاده تهران، غ. (۱۳۹۳). ارائه مدلی از رهبری اخلاقی سازگار با سازمان های دولتی ایران. مجله مدیریت توسعه و تحول، ۱۸، ۶۳-۷۰.
- عباس پور، ع.، زندیان، ه. و قادرمرزی، ح. ا. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار کارکنان: نقش واسطه ای تعامل رهبر-عضو. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۴(۵)، ۵۱-۷۱.
- عابدی جعفری، ح.، تسلیمی، م. س.، فقیهی، ا. ح. و شیخزاده، م. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده های کیفی. فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، ۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸.
- قراملکی، ا. (۱۳۸۹). اخلاق کاربردی در ایران و اسلام. پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
- حسینی، س. م. امین و خدمتی، ا. ط. (۱۴۰۱). عوامل ساختاری موثر بر فساد اداری با رویکرد اسلامی. اولین همایش ملی ارتقای شفافیت و نقش آن در سلامت اداری و مبارزه با فساد.
- Cooper, T. L. (۲۰۰۶). *The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role*. Jossey-Bass.
- Menzel, D. C. (۲۰۰۷). *Ethics Management for Public Administrators: Leading and Building Organizations of Integrity*. M.E. Sharpe.
- Bowman, J. S. و West, J. P. (۲۰۰۸). *Public Service Ethics: Individual and Institutional Responsibilities*. CQ Press.
- Rosenbloom, D. H. (۲۰۰۰). *Building a Legislative-Centered Public Administration*. Congressional Quarterly Press.
- Denhardt, R. B. و Denhardt, J. V. (۲۰۰۹). *Public Administration: An Action Orientation* (۶th ed.). Wadsworth.
- Svara, J. H. (۲۰۰۷). *The Ethics Primer for Public Administrators in Government and Nonprofit Organizations*. Jones & Bartlett Learning.
- Rainey, H. G. (۲۰۱۴). *Understanding and Managing Public Organizations* (۵th ed.). Jossey-Bass.
- Frederickson, H. G.، Smith, K. B.، Larimer, C. W. و Licari, M. J. (۲۰۱۵). *The Public Administration Theory Primer*. Westview Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (۲۰۰۶). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(۲)، ۷۷-۱۰۱.



- Clarke, V., & Braun, V. (۲۰۱۳). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners* (۱st ed.). Sage.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (۲۰۱۷). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16, ۱-۱۳.
- Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. E. (۲۰۱۲). *Applied thematic analysis*. Sage Publications.
- King, N. (۲۰۰۴). Using templates in the thematic analysis of text. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. ۲۵۶-۲۷۰). Sage.