فصلنامه حقوق اداری

سال هشتم، بهار ۱۴۰۰، شماره ۲۶

آسیب شناسی فرایند رسیدگی به تخلفات اداری در آیین‌نامه اجرایی قانون رسیدگی به تخلفات اداری

سید اصغر جعفری[۱]، محمدرضا زاهدی[۲]، رامین محمدی[۳]

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۰۵
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۰۶

چکیده

بی‌دقتی در اقدامات مرتبط با مراحل گوناگون رسیدگی به پرونده‌های تخلفات اداری موجب طولانی شدن پرونده‌ها و خسارات مادی و معنوی به سازمان‌ها، همچنین افراد خواهد شد. به همین دلیل، ضرورت دارد علل و ریشه عواملی که در فرایند رسیدگی به پرونده‌های تخلفات اداری نقش دارند، بررسی و شناسایی شوند. هدف پژوهش حاضر، شناسایی و دسته‌بندی آسیب‌های موجود در فرایند رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان است. این پژوهش از نظر ماهیت کیفی بوده و از تکنیک تحلیل محتوا و توصیفی- استنباطی بهره گیری شده است. برای شناسایی آسیب‌های اولیه در فرایند رسیدگی به تخلفات اداری، ابتدا تعداد ۵۰۰ فقره پرونده تخلفات بررسی شد که حاصل این بررسی، شناسایی ۷۰ آسیب در این فرایند بوده است؛ سپس پرسشنامه‌ای تنظیم شده و در اختیار تعداد ۱۵ نفر از خبرگان آشنا به موضوع تحقیق قرار گرفت و درنهایت، ۳۲ آسیب با عنوان آسیب‌های مطرح در فرایند رسیدگی به تخلفات اداری در قالب سه دسته اصلی (ساختاری، محتوایی و زمینه‌ای) شناسایی و تایید شدند که در شاخه ساختاری، مولفه دکترین و قوانین، در شاخه محتوایی، مولفه اخلاقی و معنوی و در شاخه زمینه‌ای، مولفه موقعیت اجتماعی است.

کلمات کلیدی: آسیب‌شناسی، تخلفات اداری، قانون، موقعیت اجتماعی، هیات‌های رسیدگی.

۱- دانشیار گروه حقوق و روابط بین‌الملل دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
Jafari1647@yahoo.com
۲ - استادیار گروه مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران Zahedy182@gmail.com
۳ - کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه صنعتی مالک اشتر ، تهران، ایران.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/qjal.8.26.29]

مقدمه

هر سازمانی برای خود کارکنانی دارد تا با انجام فعالیت‌هایی، گره‌ای از مشکلات را باز نمایند. حال اگر کارمندی به وظیفه‌اش عمل نکند، یا وظیفه‌اش را به‌درستی انجام ندهد یا حتی قصد داشته باشد از موقعیتی که دارد سوءاستفاده کند، در قانون و مقررات، برخورد با آن پیش‌بینی شده است. در سازمان‌های اداری، این فرد با قانون رسیدگی به تخلفات اداری طرف بوده و برای تخلفش با مجازات اداری تنبیه می‌شود. به همین دلیل، برای حفظ سلامت سازمان‌های اداری، حاکمیت قانون و تحقق عدالت (صادقی‌مقدم و میرزاده کوهشاهی، ۱۳۸۹: ۲۰۸)، قانون رسیدگی به تخلفات اداری در تاریخ۱۳۷۲/۹/۱۷ در بیست و هفت ماده و بیست و نه تبصره به تصویب رسید؛ بنابراین، تخلفات کارکنان در هیات‌های رسیدگی به تخلفات اداری رسیدگی می‌شود. در خصوص دادرسی اداری، یعنی رسیدگی به شکایت از دستگاه اداری، دو نظام متفاوت در دنیا وجود دارد: ۱- نظام کشورهای انگلوساکسون یا کامن‌لا؛ ۲- نظام حقوق‌نوشته (رومی – ژرمنی) (موسی‌زاده، ۱۳۸۱: ۲۰).

در نظام اول که به عنوان نظام وحدت دادگاه‌های قضایی و اداری شناخته می‌شود و منبعث از حقوق کشور انگلستان است، دستگاه اداری تابع همان مقرراتی است که افراد از آن تبعیت می‌کنند و مرجع رسیدگی به دعاوی و اختلافات اداری جز در موارد استثنایی همان دادگاه‌های عمومی هستند و از این حیث بین دولت و افراد تفاوتی ندارد (طباطبایی مؤتمنی، ۱۳۸۵: ۵۰-۴۹). البته در انگلستان هم دیوان‌های اداری[1] با ماهیت شبه‌قضایی وجود دارند که در ترکیب و صلاحیت، طیف متنوعی را تشکیل می‌دهند؛ اما این دادگاه‌های اداری تحت نظارت دادگاه‌های عمومی و دادگاه عالی عدالت[2] فعالیت می‌کنند(صادقی‌مقدم و میرزاده کوهشاهی، ۱۳۸۹: ۲۰۹).

در نظام دوم، یعنی نظام دوگانگی دادگاه‌ها، دو دسته دادگاه وجود دارد: دادگاه‌های عمومی و دادگاه‌های اداری؛ یعنی برای رسیدگی به دعاوی اداری، مراجع خاصی به نام دادگاه‌های اداری وجود دارد که تابع قوانین خاص اداری هستند و دارای سلسله مراتب خاص خود مستقل از سلسله مراتب سایر دادگاه‌ها هستند. این نظام مربوط به کشور فرانسه است (الیوت، و ورنون، ۱۳۸۲: ۱۶۰-۱۴۷). در این کشور، دادگاه‌های اداری بدوی و تجدیدنظر فعالیت دارند و شورای دولتی در رأس دادگاه‌های اداری قرار دارد و بر آنها نظارت می‌کند. در نظام حقوقی جمهوری اسلامی ایران نیز دادگاه‌های اداری وجود دارد. رسیدگی

1 .Administrative tribunals
2. High court of justice

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/qjal.8.26.29]

به شکایات اداری بر عهده دیوان عدالت اداری است و دادگاه‌های اداری اختصاصی و مراجع شبه‌قضایی دیگر نیز تحت نظارت این دیوان قرار دارند. از فراگیرترین این مراجع، هیات‌های رسیدگی به تخلفات اداری هستند که در دستگاه‌های دولتی برای رسیدگی به تخلفات اداری کارمندان دولت تشکیل شده‌اند(صادقی‌مقدم و میرزاده کوهشاهی، ۱۳۸۹: ۲۱۰).

شواهد و مدارک موجود نشان می‌دهد که سازمان‌ها و نیز کارکنان در فرایند رسیدگی به تخلفات اداری با مشکلاتی مواجه می‌باشند، بدون شک وجود این مشکلات سبب کاهش اثر بخشی، کارایی و سرانجام بهره‌وری سازمانی می‌شود. واقعیت آن است که یک سازمان، ابعاد متفاوتی از قبیل: اهداف، ساختار، نیروی انسانی، فناوری و محیط را دارد و برای شناخت مشکلات سازمانی باید هر یک از این ابعاد را بررسی نماید. پژوهش حاضر، این مشکلات را در قالب مدل سه شاخگی مورد بررسی قرار خواهد داد. در واقع، رفع مشکلات فرایند رسیدگی به تخلفات اداری، موجب حفظ حقوق سازمان و افراد، عدم‌اطاله رسیدگی به تخلفات اداری و صدور آراء متناسب با تخلفات اداری خواهد شد. علاوه بر آنکه با شناخت آسیب‌ها و رفع آنها، در صورت شکایت افراد در مراجع رسیدگی‌کننده از جمله دیوان عدالت اداری و یا هیأت عالی نظارت (ماده۲۲ قانون رسیدگی به تخلفات اداری)، تبعات منفی برای سازمان به‌وجود نخواهد آمد، و نیز منجر به اقدامات آینده درخصوص بازنگری در قوانین و مقررات، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های مربوطه در جهت رفع مشکلات موجود خواهد شد. هدف پژوهش حاضر، شناسایی و دسته‌بندی آسیب-های موجود در فرایند رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان در آیین‌نامه اجرایی قانون رسیدگی به تخلفات اداری است. این پژوهش از نظر ماهیت، کیفی بوده و از تکنیک تحلیل محتوا و توصیفی- استنباطی بهره‌گیری شده است و به این پرسش‌ها پاسخ خواهد داد که چه آسیب‌هایی در فرایند رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان در سازمان‌های اداری وجود دارد؟ و راهکارهای لازم برای رفع مشکلات و موانع در فرایند رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان در سازمان‌های اداری شامل چه مواردی می‌شود؟

۱- ادبیات و پیشینه پژوهش

نگاهی گذرا به پیشینه سازمان‌های اداری، نشان‌دهنده آن است که تخلف، مسأله‌ای است که در تمام ادوار گریبانگیر دستگاه‌ها و سازمان‌ها بوده است. تخلف اداری بخشی از مجموعه مسائلی است که سازمان‌ها در دورهٔ عمر خود به ناگزیر آن را تجربه می‌کنند. این مجموعه مسائل به معضلاتی اشاره دارد که به طور عمده، ریشه‌های آن در خارج از سازمان قرار داشته است؛ ولی آثار آن، سازمان‌ها را متأثر می‌سازد. این معضلات به عنوان چالش‌هایی که همواره پیش روی مدیران هستند، تلقی می‌شوند؛ چرا

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/qjal.8.26.29]

که «بروز تخلف، موجب کاهش عملکرد سازمان شده و مشروعیت دولت‌ها را زیرسوال برده و از اعتبار جهانی آنها می‌کاهد.» (شکرالهی، ۱۳۷۸: ۱۸- ۱۷).

۱-۱. مفهوم تخلف و روند رسیدگی به آن

۱-۱-۱. مفهوم تخلف

واژۀ تخلف از نظر لغوی به خلاف و بازپس ایستادن از وعده و عهد و امری اطلاق شده است (لغت‌نامه دهخدا، جلد ۱۳، ذیل واژه تخلف). در ترمینولوژی حقوق نیز تخلف به معنای عدم‌انجام تعهد یا تاخیر انجام تعهد، همچنین ظهور خلاف آنچه شرط شده و یا ظهور خلاف آنچه توصیف شده، آمده است(جعفری لنگرودی، ۱۳۸۶: ۱۴۳). در حقوق اداری تخلف عبارت است از: ارتکاب اعمال و رفتار نادرست مامور دولت و عدم‌رعایت نظم و انضباط و مقررات اداری در حین انجام وظیفه (ماده ۲دستورالعمل رسیدگی به تخلفات اداری؛ بخشنامه شماره ۱۱/۴۷۷۸۴ مورخ ۱۳۷۸/۸/۲۹ سازمان امور اداری و استخدامی کشور).

تخلف به اجزای سه‌گانۀ سیاسی، قانونی و اداری قابل تقسیم است (چه لابی، ۱۳۹۰: ۳۳):

۱ ـ تخلف سیاسی: بنا به تعریفی کلی، تخلف سیاسی عبارت است از: سوءاستفاده از قدرت سیاسی در جهت اهداف شخصی و نامشروع. اصولاً تخلف سیاسی و قدرت، همزاد یکدیگرند؛ یعنی تا زمانی که قدرت وجود نداشته باشد، از تخلف سیاسی هم اثری نخواهد بود؛ همان‌گونه که روسو اعلام می‌دارد: تخلف سیاسی نتیجۀ حتمی کشمکش و تلاش بر سر کسب قدرت است.

۲ ـ تخلف قانونی: منظور از تخلف قانونی، وضع قوانین تبعیض‌آمیز به نفع سیاستمداران قدرتمند و طبقات مورد لطف حکومت است. این نوع رفتار که در اصطلاح به آن تخلف قانونی اطلاق می‌شود؛ این باور عمومی را که تخلف فقط شامل اعمالی می‌شود که مغایر با قانون باشد را رد می‌کند. برای مثال، قوانینی که بدون هیچ‌گونه توجیه اقتصادی و یا اجتماعی؛ انحصار خرید، فروش یا تولید یک محصول را به یک فرد یا گروه از افراد اختصاص می‌دهند، نمونه‌هایی از این نوع تخلف است.

۳ ـ تخلف اداری: به رفتاری اطلاق می‌شود که ضمن آن، فرد به دلیل تحقق منافع خصوصی خود و دستیابی به رفاه بیشتر و یا موقعیت بهتر، خارج از چارچوب رسمی وظایف یک نقش دولتی عمل می‌کند. به سخن دیگر، تخلف اداری به مجموعه رفتارهای آن دسته از کارکنان بخش عمومی اطلاق می‌شود که در جهت منافع غیرسازمانی، ضوابط و عرف پذیرفته‌شده را نادیده می‌گیرند.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/qjal.8.26.29]

به طور کلی، هر نوع انحراف از شیوه‌های صحیح و قانونی انجام وظایف و استفاده نامشروع از موقعیت شغلی را تخلف اداری گویند. به عبارت دیگر، به هر نوع فعل یا ترک فعلی که به موجب قانون رسیدگی به تخلفات اداری برای آن مجازات تعیین شده است را تخلف اداری گویند که ناشی از قصور و یا تقصیر می‌باشد: قصور عبارت است از: کوتاهی غیرعمدی در انجام وظایف اداری محوله و تقصیر عبارت است از نقض عمدی قوانین و مقررات مربوطه(قطبی، ۱۳۹۴: ۵).

هرکسی مرتکب یکی از جرایم مقرر در قوانین جزائی شود، به مجازات مقرر در قانون محکوم خواهد شد (جعفریه و طاهرپور کلانتری، ۱۳۹۴: ۴۶-۱۹). علاوه بر این، بعضی اعمال مطابق قوانین خاصی برای کارمندان دولت تخلف تلقی شده است که ارتکاب آن با قانون رسیدگی به تخلفات اداری مواجه خواهد شد و برای تخلفش با مجازات اداری تنبیه می‌شود. به‌طور کلی، هر نوع انحراف از شیوه‌های صحیح و قانونی انجام وظایف و استفاده نامشروع از موقعیت شغلی را تخلف اداری گویند (ابوالحمد، ۱۳۷۶: ۳۱).

مستند به ماده یک قانون رسیدگی به تخلفات اداری مصوب ۱۳۷۲/۹/۱۷ به منظور رسیدگی به تخلفات اداری در هر یک از دستگاه‌های مشمول این قانون، هیات‌هایی تحت عنوان هیات رسیدگی به تخلفات اداری کارمندان تشکیل خواهد شد. هیأت‌های مزبور شامل هیأت‌های بدوی و تجدید نظر هستند (ماده ۱) و صلاحیت رسیدگی به تخلفات اداری کارمندان با هیأت بدوی است (ماده ۴ قانون رسیدگی به تخلفات اداری).

به استناد ماده ۸ قانون رسیدگی به تخلفات اداری؛ ارتکاب هر یک از تخلفات زیر از سوی کارمندان دولت منجر به شروع رسیدگی هیات بدوی رسیدگی به تخلفات اداری خواهد شد: اعمال و رفتار خلاف شئون شغلی یا اداری، نقض قوانین و مقررات مربوط، ایجاد نارضایتی در ارباب‌رجوع، انجام‌ندادن یا تاخیر در انجام امور قانونی آنها بدون دلیل، ایراد تهمت و افترا، هتک حیثیت، اخاذی، اختلاس، تبعیض یا اعمال غرض یا روابط غیر اداری در اجرای قوانین و مقررات نسبت به اشخاص، ترک خدمت در خلال ساعات موظف اداری، تکرار در تاخیر ورود به محل خدمت یا تکرار خروج از آن بدون کسب مجوز، تسامح در حفظ اموال و اسناد و وجوه دولتی، ایراد خسارات به اموال دولتی، افشای اسرار و اسناد محرمانه اداری، ارتباط و تماس غیرمجاز با اتباع بیگانه، سرپیچی از اجرای دستورهای مقام‌های بالاتر در حدود وظایف اداری، کم‌کاری یا سهل‌انگاری در انجام وظایف محول‌شده، سهل‌انگاری روسا و مدیران در ندادن گزارش تخلفات کارمندان تحت امر، ارائه گواهی یا گزارش خلاف واقع در امور اداری، گرفتن وجوهی غیر از آنچه در قوانین و مقررات تعیین‌شده یا اخذ هرگونه مالی که در عرف، رشوه‌خواری تلقی

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/qjal.8.26.29]

می‌شود. تسلیم مدارک به اشخاصی که حق دریافت آن را ندارند یا خودداری از تسلیم مدارک به اشخاصی که حق دریافت آن را دارند، تعطیل خدمت در اوقات مقرر اداری، رعایت نکردن حجاب اسلامی، رعایت نکردن شئون و شعائر اسلامی، اختفا، نگهداری، حمل، توزیع و خرید و فروش مواد مخدر و سایر تخلفاتی که در ماده ۸ قانون رسیدگی به تخلفات اداری مقرر شده است.

۲-۱-۱. مراجع رسیدگی به تخلفات اداری

هرچند طبق نظارت‌های صورت‌گرفته و شناسایی زمینه‌های بروز تخلفات در ادارات و پیشگیری از آن‌ها، سلامت نظام اداری و اهتمام نظام اداری در راستای عدم‌وقوع تخلفات در ادارات است؛ ولی با توجه به نیروی انسانی و احتمال خطاهای انسانی، ارتکاب درصدی از تخلفات، گریزناپذیر است؛ بنابراین، نباید از نظر دور داشت که برای ارتقای نظام اداری، ابتدا باید به امور اداری نظم بخشید و دولت مجبور است که برای برقراری این نظم، اهرم‌های آماده‌ای داشته باشد که یکی از این اهرم‌ها، قانون رسیدگی به تخلفات اداری و رسیدگی به تخلفات کارکنان است (کریم‌زاده، ۱۳۸۹: ۱۶-۷).

هیأت‌های رسیدگی به تخلفات اداری، نوعی مرجع اختصاصی اداری هستند، صلاحیت ترافعی دارند، به موجب قانون مصوب مجلس خارج از چارچوب دادگاه‌های عمومی و نسبتاً مستقل؛ اما زیرمجموعه سازمان و نهاد متبوع خود تشکیل شده، صلاحیت آن‌ها، انحصاراً رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان سازمان متبوع خود است (هداوند، ۱۳۷۸: ۵۶ – ۷). این هیأت‌ها هرچند مانند دادگاه‌های عمومی، صلاحیت ترافعی دارد و درخصوص موضوع تحت رسیدگی حکم صادر می‌کنند؛ ولی دارای ویژگی‌های متمایز از دادگاه‌های عمومی از جمله: رسیدگی ساده، سریع و بدون تشریفات قضایی، غیرعلنی و غیر حضوری بودن رسیدگی‌ها، مجانی‌بودن رسیدگی‌ها، تعداد اعضای رسیدگی‌کننده و قاضی‌نبودن اعضاست. مهم‌تر اینکه، در این هیأت‌ها از شیوه اثبات باز استفاده می‌شود و هیأت‌ها ملتزم به رعایت و بررسی دلایل ارائه شده از سوی طرفین نبوده و به هر طریق ممکن و با استفاده از کلیه ابزارها، درصدد کشف حقیقت هستند (ابراهیمی، ۱۳۹۳: ۱۰۹-۹۲).

بر اساس مواد ۱ و ۲ قانون رسیدگی به تخلفات اداری، هیأت‌های رسیدگی به تخلفات اداری شامل هیأت‌های بدوی و تجدید نظر هستند. هیأت‌های بدوی رسیدگی به تخلفات اداری کارمندان در یکی از دستگاه‌های موضوع ماده ۱۸ قانون رسیدگی به تخلفات اداری (مصوب ۱۳۷۲/۹/۲۳ مجلس شورای اسلامی) با رعایت قانون و آیین‌نامه اجرایی قانون رسیدگی به تخلفات اداری تشکیل می‌شوند. هیأت‌های

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/qjal.8.26.29]

تجدیدنظر در مرکز وزارتخانه یا سازمان مستقل دولتی و تعدادی از دستگاه‌ها که نام آن‌ها به تأیید هیأت وزیران خواهد رسید و در صورت لزوم در مراکز تعدادی از استان‌ها تشکیل می‌گردد.

۳-۱-۱. ترتیبات رسیدگی به تخلفات اداری

مراحل رسیدگی به تخلفات اداری به ترتیب اجرا و بر مبنای استنادات قانونی به شرح زیر است:

- گزارش تخلف

هر یک از افراد اعم از مدیران، کارکنان و حتی غیر آنها می‌توانند موضوع تخلف کارمندان را کتبی و به همراه مدارک مستند بر اثبات تخلف به هیأت بدوی گزارش نمایند. البته مدیران و سرپرستان درصورت مشاهده تخلف کارکنان تحت امر خود مکلف به معرفی کارمند هستند؛ به طوری که «ندادن گزارش تخلفات کارمندان تحت امر»، تخلف اداری محسوب شده (بند ۱۵ ماده ۸) و موجب برخورد قانونی می‌گردد.

قانون تصریح می‌نماید: در صورت شکایت یا اعلام اشخاص، مدیران، سرپرستان اداری یا بازرس‌های هیأت‌عالی نظارت، هیأت‌های رسیدگی به تخلفات اداری شروع به رسیدگی می‌کنند(ماده ۱۵).

- ابلاغ اتهام

پس از اعلام تخلف، هیأت؛ موارد اتهامی را برای ارسال لایحه دفاعیه به کارمند متهم ابلاغ می‌نماید. درحقیقت، تشخیص تخلف و انطباق آن با یکی از موارد تخلفات مندرج در قانون، برعهدهٔ هیأت‌های رسیدگی‌کننده است (ماده ۲۰).

نوع تخلف ارتکابی (که تا مرحله صدور رأی قطعی، به آن اتهام گویند)، توسط قانون‌گذار در ماده ۸ قانون رسیدگی به تخلفات اداری در ۳۸ بند آمده است.

هیأت‌های رسیدگی به تخلفات اداری موظفند پس از انجام بررسی‌های لازم، موارد اتهام را به طور کتبی به کارمند، ابلاغ و پس از آن، ده روز مهلت برای دفاع کارمند منظور کنند (ماده ۱۷).

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/qjal.8.26.29]

۲-۱. مفهوم آسیب شناسی و الگوهای آن

۱-۲-۱. مفهوم آسیب شناسی

آسیب‌شناسی، معادل کلمه پاتولوژی[1] به معنی آسیب‌شناسی، بیماری‌شناسی و تشخیص علل آسیب‌های وارده بر سیستمی مشخص(مورد مطالعه) است. مراد از آن، شناسایی علل و ریشه عواملی است که در بروز بحران در پدیده‌های مختلف نقش دارند و این عوامل می‌تواند روند بالندگی و کارآمدی پدیده‌ها را مختل سازد. این علم که به طور گسترده در علوم زیستی و پزشکی کاربرد دارد، در علوم انسانی نیز به‌کار می‌رود؛ البته تمام مطالعاتی که در جهت آشکارسازی عیوب و عوامل آسیب‌زای سیستم خاصی قدم بردارند، در حیطه علم آسیب‌شناسی قرار دارند (جان‌پرور و حیدری موصلو، ۱۳۹۰: ۱۷۲-۱۴۱). در واقع، فرآیند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، برای توصیف وضع موجود در سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آنها (Harrison,1998:1). به عبارت دیگر، آسیب‌شناسی؛ فرآیندی است نظام‌مند از جمع‌آوری داده‌ها به منظور تعامل اثربخش و سودمند در راستای حل مشکلات، چالش‌ها، فشارها و محدودیت‌های محیطی در اجتماع (مانزینی، ۱۳۸۵: ۵). در این پژوهش، منظور از آسیب‌شناسی؛ بررسی شناسایی و دسته‌بندی آسیب‌های موجود در فرایند رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان تابع قانون مدیریت خدمات کشوری است.

۲-۲-۱. الگوهای آسیب‌شناسی سازمان

آسیب‌شناسی سازمان، کمک می‌کند تا شرایط فعلی سازمان‌ها با آنچه از نظر آنها مطلوب قلمداد می‌گردد، مقایسه شود و با شناخت درست از موقعیت سازمان، به سمت رسیدن به اهداف برنامه‌ریزی‌شده گام‌برداشته شود؛ علاوه بر آنکه، آسیب‌شناسی، ایـن امکـان را برای مـدیران فراهم می‌آورد که پیوسته آسیب‌ها و معضلات جاری سـازمان را پایش نمایند و از بحرانی شدن محیط سازمان ممانعت نمایند.

پژوهشگران و صاحب‌نظران، الگوهایی برای آسیب‌شناسی سازمانی معرفی نموده‌اند. در این الگوها، آسیب‌شناسی سازمانی از زوایای مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. مهم‌ترین الگوهای آسیب‌شناسی سازمانی را می‌توان به شرح زیر نام برد (سلطانی، ۱۳۹۹، برگرفته از لینک :(http://www.karshenasan.blogfa.com

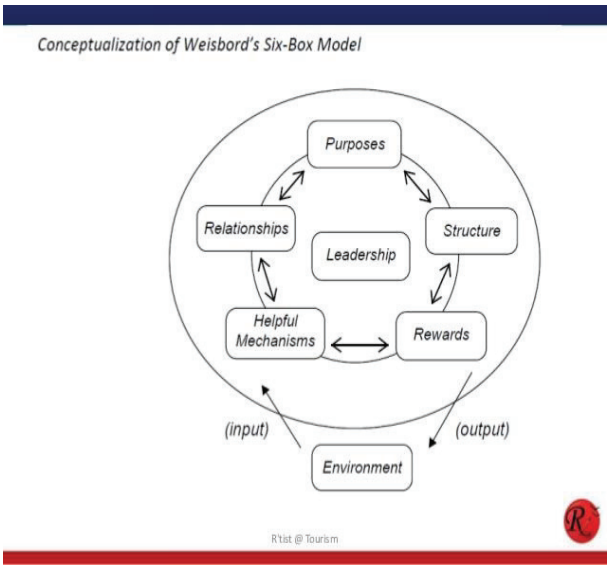
1. Pathology

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/qjal.8.26.29]

- الگوی هفت بعدی وایزبورد[1]

این الگو نگرشی سیستماتیک برای شناخت دقیق‌تر سازمان و مداخله مناسب برای حل مشکلات و مسائل سازمانی ارائه می‌دهد. وایزبورد برای بررسی و شناخت حوزه‌های آسیب‌پذیری و مسأله‌یابی سازمان‌ها، هفت بعد شامل: اهداف، روابط، ساختارها، رهبری، سیستم پاداش، مکانیزم‌های مفید هماهنگی و محیط پیشنهاد نموده است.



شکل شماره ۱: الگوی هفت بعدی وایزبورد(http://www.weisbordmodel)

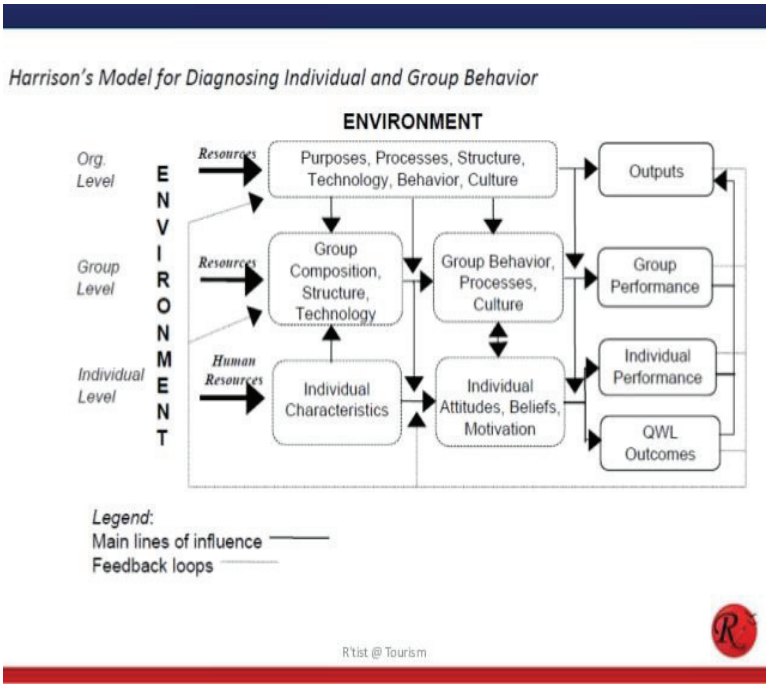
- الگوی آسیب‌شناسی هاریسون[2]

الگوی آسیب‌شناسی هاریسون با رویکردی سیستماتیک در سه سطح: فردی، گروهی و سازمانی به منظور بهبود وضعیت و حذف مشکلات عملکردی ارائه شده است (Harrison, 1998).

1 .Weisbord
2. Harrison

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/qjal.8.26.29]



شکل شماره ۲: الگوی آسیب‌شناسی هاریسون (Harrison, 1998)

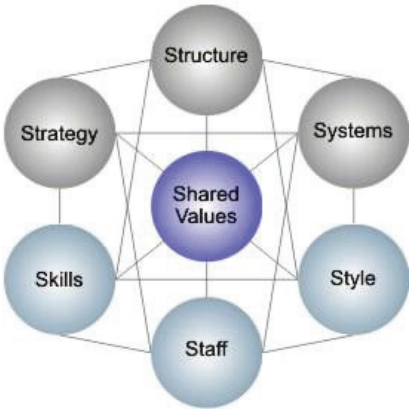
- الگوی S7 مک‌کینزی[1]

گروه مشاوران مک‌کینزی با درنظر گرفتن هفت عامل که نام همه آنها با حرف S آغاز می‌شود، الگویی را برای ارزیابی سازمان‌ها ارائه کرده است. این کار ابتدا توسط واترمن، پیترز و فیلیپس (۱۹۸۰) چارچوبی برای نگرش و بررسی سازمان ارائه گردید. آنها معتقد بودند که تغییر و حرکت سازمانی، متأثر از تعامل میان هفت بعد: ساختار، استراتژی، سیستم‌ها، شیوهٔ مدیریت، کارکنان، مهارت‌ها و ارزش‌های مشترک است که آن را الگوی «هفت‌اس» نامیدند. از آنجایی که پژوهش آنها در شرکت بنیاد مشاوران مک‌کینزی انجام شد به۷ اس مک‌کینزی نیز مشهور است (Peters and Waterman,1982).

1. McKinsey 7s Model

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-26]

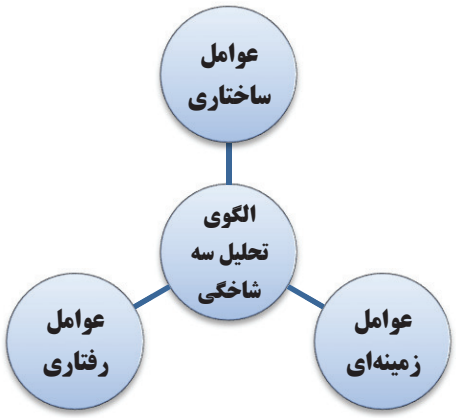
[DOI: 10.52547/qjal.8.26.29]



شکل شماره ۳: الگوی S7 مک‌کینزی(رستگاری و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۷۶)

٤. الگوی تحلیل سه‌شاخگی

الگوی سه‌شاخگی دارای سه بعد: ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری است (میرزایی اهرنجانی و سرلک، ۱۳۸۴: ۷۸-۶۹).



شکل شماره ۴: الگوی تحلیل سه‌شاخگی (میرزایی اهرنجانی و سرلک، ۱۳۸۴: ۷۸-۶۹)

علت نام‌گذاری الگو این است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به نحوی است که هیچ پدیده‌ای نمی‌تواند خارج از تعامل این سه‌شاخه انجام گیرد. در واقع، رابطهٔ میان این سه شاخه، یک رابطهٔ تنگاتنگ ناگسستنی است که در عمل از هم جدایی‌ناپذیرند؛ به‌عبارتی، بین سه شاخه به‌هیچ وجه

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-26]

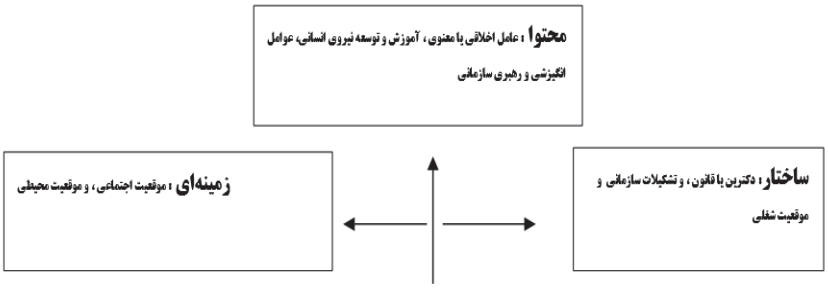
[DOI: 10.52547/qjal.8.26.29]

سه‌گانگی حاکم نیست؛ بلکه سه‌گونگی حاکم است. تمایز و تشخیص این سه جنبه، صرفاً نظری و به منظور تجزیه و تحلیل و شناخت مفاهیم پدیده‌هاست (دهقان، طالبی و عربیون، ۲-۱۳۹۱: ۲۲-۳).

الف) عوامل ساختاری: دربرگیرندۀ تمام عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان است که با نظم، قاعده و ترتیب خاص و به‌هم‌پیوسته، چارچوب، قالب، پوسته و بدنۀ فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازد؛ بنابراین، تمام منابع مادی، مالی، اطلاعاتی و فنی که با ترکیب خاصی در بدنۀ کلی سازمان جاری می‌شوند، جزء شاخۀ ساختاری قرار می‌گیرند.

ب) عوامل زمینه‌ای یا محیطی: شرایط و عوامل محیطی برون‌سازمانی هستند که محیط سازمان را احاطه می‌کنند؛ با سازمان تأثیر متقابل دارند و خارج از کنترل سازمان هستند. هر نظام یا سازمانی در جایگاه ویژه خود، همواره با نظام‌های محیطی در کنش و واکنش دائمی است؛ از این‌رو، همه علل و عواملی که امکان برقراری، تنظیم و واکنش به‌موقع و مناسب سازمان نسبت به سایر نظام‌ها را فراهم می‌آورند، زمینه یا محیط نامیده می‌شوند.

ج) عوامل رفتاری یا محتوایی: شامل عوامل و روابط انسانی در سازمان است که هنجارهای رفتاری، ارتباط غیررسمی و الگوهای ویژه به‌هم‌پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند و هرگونه عوامل و متغیرهایی که به‌طور مستقیم مربوط به نیروی انسانی باشند در این شاخه قرار می‌گیرند. عوامل ساختاری و رفتاری، درون‌سازمانی و محصور در مرزهای سیستم سازمان هستند(Bontis ,2001).



شکل شماره ۵: ابعاد الگوی تحلیل سه شاخگی (دهقان، طالبی و عربیون، ۲-۱۳۹۱: ۲۲-۳).

با توجه به توضیحات مطرح شده، مسائل و آسیب‌های فرایند رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان را می‌توان از سه منظر ساختار، رفتار و زمینه مورد بررسی قرار داد.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/qjal.8.26.29]

از آنجایی که الگوی سه‌شاخگی به‌طور جامع، ابعاد مختلف اثرگذار بر عملکرد سازمانی را از سه منظر: ساختار، رفتار و زمینه مورد بررسی قرار می‌دهد و فرایند رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان می‌تواند ریشه در هر یک از موارد فوق داشته‌باشد؛ جهت شناسایی این آسیب‌ها، به اعتقاد محققان، با وجود الگوهای مختلف در حوزه آسیب‌شناسی، این مدل برای پژوهش حاضر مناسب تشخیص داده شده است.

۳-۱. پیشینه پژوهش

تاکنون پژوهش‌های متعددی دربارۀ تخلفات اداری صورت گرفته است؛ اما درخصوص شناسایی آسیب‌های فرایند رسیدگی به تخلفات اداری، پژوهشی انجام نشده است. از جمله پژوهش‌ها دربارۀ تخلفات اداری عبارتند از:

۱- سلطانی، ایرج (۱۳۹۰)، پیامدهای برخاسته از تخلفات اداری در سازمان‌های صنعتی و تولیدی بخش دولتی. این تحقیق به تخلفات اداری و ریشه پیدایش آنها و نیز اینکه چه علل و عواملی به‌طور مشخص موجب بروز تخلفات اداری می‌شوند، می‌پردازد و بیان می‌کند: وقتی افراد وارد یک سازمان می‌شوند، تحت‌تاثیر عوامل مختلف درون و برون‌سازمانی سیاسی، اجتماعی و اقتصادی و فرهنگی قرار گرفته، شخصیت فردی و کاری آنان شکل می‌گیرد و تکامل می‌یابد. در این بین، تعداد اندکی وجود دارند که از عوامل مختلف تاثیر منفی گرفته و مرتکب هنجارشکنی و تخلفات سازمانی و کاری در انواع مختلف می‌شوند که این امر، سلامت نظام اداری و سازمانی را خدشه‌دار نموده و آثار نامطلوبی بر روندکار و تولید و سایر افراد دارد.

۲- کمالی رنجبر، جلال و بقائی پاقلعه، محمدرضا(۱۳۹۰)، نقش کلاس‌های آگاه‌سازی، در پیشگیری از جرائم کارکنان. این پژوهش به روش توصیفی و پیمایشی، با هدف بررسی نقش کلاس‌های آگاه‌سازی در پیشگیری از جرائم کارکنان فا. ا. خراسان شمالی به این نتیجه دست یافت که برگزاری کلاس آگاه‌سازی در پیشگیری از جرائم کارکنان بسیار مؤثر است.

۳- صادقیان، نادعلی(۱۳۹۶)، نگاهی به عوامل موثر در بروز تخلفات اداری کارکنان، به نقل از پایگاه اطلاع‌رسانی حقوق امروز. این تحقیق که درصدد بررسی اجمالی عوامل موثر در بروز تخلفات اداری کارکنان، بر مبنای تجربیات، منابع و اسناد موجود است؛ به این نتیجه کلی دست یافت که برای پیشگیری از تخلفات اداری باید ریشه‌ها و عوامل اصلی را ازبین برد و مقابله با عارضه‌ها سودی ندارد. این امر نیازمند تحولات اساسی در مفروضات، نگرش‌ها، فرهنگ، اقتصاد، سیاست و نظام اداری کشور است و یک همکاری و هماهنگی بین دولت و مردم را طلب می‌کند.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/qjal.8.26.29]

۴- ذاکری پور، غلامرضا و دیگران (۱۳۹۰)، آسیب‌شناسی منابع انسانی فاتب با هدف بهبود توسعه. در این تحقیق، سعی شده است ضمن شناسایی معیارها و شاخص‌های آسیب‌شناسی منابع انسانی فاتب، نسبت به شناسایی و طبقه‌بندی آسیب‌های مزبور در سه زمینه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای، اقدام و تأثیر هرکدام از آنها بر عملکرد سازمان مورد بررسی قرار گیرد.

۵- میرزاده کوهشاهی، نادر (۱۳۹۲)، آسیب‌شناسی حقوقی نقش مدیران در رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان. این مقاله اشاره دارد که در نظام حقوقی جمهوری اسلامی ایران، قانون‌گذار در قانون رسیدگی به تخلفات اداری برای تضمین سلامت دستگاه‌های اداری، تحقق حاکمیت قانون، تأمین رضایت مردم و جلوگیری از سوءاستفاده کارکنان دستگاه‌های اداری، برخی فعل و ترک فعل‌ها را تخلف اداری محسوب و برای آنها مجازات‌هایی مقرر نموده است. نظر به اینکه، وظایف کلیدی مدیران، نظارت بر کارکنان است، قانون‌گذار برای انجام صحیح وظیفه نظارتی مدیران، برای آنها امکان ایفای نقش در رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان را مقرر نموده است. این مقاله به این پرسش پاسخ داد که چرا ایرادات و اشکالات حقوقی بر نقش مدیران در رسیدگی به تخلفات اداری وجود دارد؟

۶- گرجی‌ازندریانی، علی‌اکبر و فتحی، یونس (۱۳۹۴)، آسیب‌شناسی فرایند دادرسی در هیأت‌های رسیدگی به تخلفات اداری: تاملی پیرامون یک الگوی مطلوب. این مقاله اشاره دارد به اینکه هرچند پیشگیری از فساد و تخلفات کارکنان دولت دارای اهمیت فراوانی است؛ ولی همیشه ارتکاب تخلف از طرف برخی کارمندان قابل تصور است. رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان دولت، بخشی از دادرسی اداری اختصاصی است. در کشور جمهوری اسلامی ایران، رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان دولت در هیأت‌های رسیدگی به تخلفات اداری، مطابق با قانون رسیدگی به تخلفات اداری و آیین‌نامه اجرایی آن صورت می‌گیرد. هدف این مقاله، آسیب‌شناسی فرایند دادرسی در هیأت‌های رسیدگی به تخلفات اداری و شناسایی نقاط ضعف این مراجع در رسیدگی به تخلفات کارکنان دولت است تا با اعمال اصول و معیارهایی، یک الگوی مطلوب دادرسی در این هیأت‌ها معرفی گردد.

۲. روش پژوهش

از آنجایی که تحقیق حاضر به بررسی و شناسایی آسیب‌های فراروی فرایندهای اداری کارکنان می‌پردازد، می‌توان بیان نمود، این تحقیق از نوع پژوهش کیفی بوده و از تکنیک تحلیل محتوا و توصیفی- استنباطی بهره گرفته است؛ همچنین در این تحقیق به منظور دسته‌بندی تخلفات اداری کارکنان و نیز ارائه راهکار برای آسیب‌ها و تخلفات از روش مصاحبه و خبرگی بهره‌گرفته شده است. در

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/qjal.8.26.29]

گام اول برای شناسایی آسیب‌ها در فرایند رسیدگی به تخلفات اداری، ابتدا تعداد ۵۰۰ فقره پرونده تخلفات بررسی شد که حاصل این بررسی، شناسایی ۷۰ آسیب در این فرایند بوده است. با توجه به ماهیت سازمان‌های مورد مطالعه، افراد متخصص در این حوزه شناسایی شده‌اند که تعداد آنها ۱۵ نفر بوده است. لیست اولیه در اختیار این دسته از خبرگان در دسترس و آشنا به موضوع تحقیق و سازمان‌های اداری قرار گرفت و از آنها خواسته شد، تا در این خصوص اعلام‌نظر کنند و اگر عوامل دیگری نیز وجود دارد به انتهای پرسشنامه اضافه نمایند؛ همچنین از خبرگان درخواست شد تا در مورد اینکه هر کدام از تخلفات در چه دسته‌ای اعم از ساختاری، محتوایی و زمینه‌ای قرار دارند، نیز اظهارنظر نمایند. در نهایت، طی دو مرحله رفت و برگشت پس از حذف، اصلاح، ادغام و یا افزودن برخی موارد، تعداد ۳۲ آسیب با عنوان آسیب‌های مطرح در فرایند رسیدگی به تخلفات اداری در قالب سه دسته اصلی (ساختاری، محتوایی و زمینه‌ای) شناسایی و به تایید جمع خبرگان رسید که جمع‌بندی این مطالعات در جدول شماره ۱، ۲ و ۳، آسیب‌های موجود در فرایند رسیدگی به تخلفات اداری در دسته‌های ساختاری، محتوایی و زمینه‌ای آمده است.

جدول ۱: آسیب‌های موجود در فرایند رسیدگی به تخلفات اداری در بعد ساختاری

بعد	مولفه	شاخص	منبع
ساختاری	دکترین و قانون	اعلام تخلف توسط هر شخصیت حقیقی به‌صورت عام	ماده ۱۵ آیین‌نامه اجرایی قانون رسیدگی به تخلفات اداری
		رسیدگی به اعلام تخلف قبل از ارجاع به هیات بدوی در هیات مشورتی واحد مربوطه	بررسی در سوابق کمیسیون‌های مشورتی در سازمان صنایع هوایی و شرکت صاایران
		ضعف در اعمال به موقع تنبیهات	استخراج از پرونده
		تعداد اعضای هیأت بدوی و علی‌البدل از لحاظ قانونی	ماده ۲ قانون رسیدگی به تخلفات اداری
		تنبیه قطعی هیأت بدوی درخصوص کسر از حقوق	بند ج ماده ۹ قانون رسیدگی به تخلفات اداری
		نامتناسب بودن تنبیهات	ماده ۸ قانون رسیدگی به

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/qjal.8.26.29]

			تخلفات اداری
		نقض آرای هیات‌های رسیدگی در دیوان عدالت اداری	مصاحبه
		تمکین سازمان به رأی مراجع قضایی درخصوص رسیدگی به جرم	موضوع ماده ۱۹ قانون رسیدگی به تخلفات اداری و ماده ۱۳۶ قانون جرائم
		کامل نبودن مشخصات اعضای گروه تحقیق	ماده ۱۲ آیین‌نامه اجرایی قانون رسیدگی به تخلفات اداری
		طولانی بودن مهلت زمان برای اعتراض به آراء	تبصره ۲ ماده ۱۶ قانون تشکیلات و آیین دادرسی دیوان عدالت اداری
		ضعف در انشاء و صدور رأی به‌صورت ناقص مسبب نقض آراء هیات‌ها در دیوان عدالت	استخراج از پرونده خدمتی
	موقعیت شغلی	تاثیر نوع کار سخت و شغل کارکنان بر افزایش تخلفات اداری	استخراج از پرونده‌ها و مصاحبه با خبرگان
		ارتکاب تخلفات اداری کارکنان متخصص با تحصیلات بالا (کارشناسی ارشد و بالاتر) به دلیل موقعیت شغلی در خارج از سازمان	استخراج از پرونده‌ها و مصاحبه با متخلفین
		بروز بیشترین تخلفات اداری در کارکنان با تحصیلات پایین (فوق‌دیپلم و کمتر) به‌دلیل انتصاب در مشاغل سطوح پایین و کاهش انگیزه خدمت	استخراج از پرونده‌ها و مصاحبه با متخلفین
	تشکیلات سازمانی	ضعف کارایی صحیح برخی از مقامات و مدیران در ارتکاب به تخلفات اداری کارکنان	مصاحبه با متخلفین
		ضعف ثبت مستندات به‌صورت الکترونیکی در پرونده تخلفاتی	فرایند اجرایی رسیدگی به پرونده تخلفاتی (اداری)
		ضعف ثبت کلیه فرایندهای رسیدگی به تخلفات اداری در پرونده متخلفین	استخراج از پرونده

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/qjal.8.26.29]

		ضعف ابلاغ به‌موقع تنبیهات انضباطی به شخص متخلف و ثبت در پرونده‌ها به منظور جلوگیری از تخلفات مشابه	استخراج از پرونده

دو عامل ضعف در اخذ استعلام تخلف از مراجع ذی‌صلاح قبل از ارجاع به هیات برای صحت و سقم تخلف و ضعف در اعمال به‌موقع تنبیهات به‌منظور جلوگیری از بروز تخلفات مشابه، با هم ادغام‌شده و تحت عنوان و ضعف در اعمال به‌موقع تنبیهات نام‌گذاری شد؛ همچنین، نامتناسب‌بودن تنبیهات، موضوع ماده ۱۲ قانون رسیدگی به تخلفات اداری با جایگاه سازمانی مدیریتی و مشخص‌نبودن حداقل و حداکثر تنبیه برای هر نوع تخلفات با توجه به تخلفات اعلام‌شده در ماده ۸ قانون رسیدگی به تخلفات اداری باهم ترکیب شده و نامتناسب‌بودن تنبیهات نام‌گذاری شد. ادامه روند دلفی نشان داد، سه عامل نقض آرای کمیسیون‌های انضباطی در دیوان عدالت اداری به دلیل عدم‌آشنایی قضات دیوان عدالت با قوانین و مقررات مربوط، نقض آرای هیات‌های رسیدگی در دیوان عدالت اداری به دلیل عدم‌رعایت تشریفات قانونی درخصوص فرایند رسیدگی به تخلفات اداری و نقض آرای هیات‌های رسیدگی در دیوان عدالت اداری به دلیل عدم‌ارائه به‌موقع مستندات پرونده‌هایی که به علت از دست‌دادن صلاحیت ادامه خدمت از سوی مراجع ذی‌صلاح با همدیگر همپوشانی داشته و با هم ادغام‌شده و نقض آرای هیات‌های رسیدگی در دیوان عدالت اداری نام گرفت. طولانی‌بودن مهلت زمان برای اعتراض به آرای هیات‌های رسیدگی به تخلفات اداری در دیوان عدالت اداری (حداکثر سه ماه از تاریخ ابلاغ) و اطاله رسیدگی و عامل در نظر نگرفتن زمان شکایت در هیأت‌عالی نظارت برای آرای هیأت‌های رسیدگی به تخلفات اداری هم باهم ترکیب شده و عنوان طولانی‌بودن مهلت زمان برای اعتراض به آرای نام‌گذاری شد. دو عامل تنبیه «تغییر محل جغرافیایی» برای کلیه کارکنان می‌بایستی صرفاً برای کارکنان مذکر اعمال شود و عدم‌ابلاغ درخصوص کلیه حقوق قانونی به متخلف (به‌عنوان مثال، اینکه فردی می‌تواند از هیأت درخواست حضور درخصوص استماع نماید و هیأت موظف است برای یک مرتبه از وی دعوت به‌عمل آورد) نیز حذف شدند. غیرقابل پژوهش‌بودن آرای موضوع ماده ۱۰ قانون رسیدگی به تخلفات اداری نیز حذف شد.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/qjal.8.26.29]

جدول ۲: آسیب‌های موجود در فرایند رسیدگی به تخلفات اداری در بعد محتوایی

بعد	مولفه	شاخص	منبع
محتوایی	عامل اخلاقی یا معنوی	تاثیر عامل عدم‌پایبندی کارکنان به آموزه‌های دینی و اخلاقی در ارتکاب به تخلف اداری	مصاحبه با متخلفین و استخراج از پرونده
	عوامل انگیزشی	ضعف در ارجاع به‌موقع پرونده به کمیسیون‌های رسیدگی به تخلفات برای افزایش انگیزه در سایر کارکنان	بازرسی و نظارت به صورت ستادی
		قوانین و مقررات محدود کننده	استخراج از پرونده
		عدم تعلقات سازمانی	مصاحبه با متخلفین و معاونین منابع انسانی شرکت‌های تابعه سازمان‌ها (مرتبط با موضوعات تخلفاتی)

ادامه روند پنل دلفی نشان داد که اعضای پنل به اتفاق، برای بعد محتوایی؛ عامل اخلاقی یا معنوی و شاخص تاثیر عامل عدم‌پایبندی کارکنان به آموزه‌های دینی و اخلاقی در ارتکاب به تخلف اداری را در نظر گرفته‌اند؛ همچنین در ادامه برای عوامل انگیزشی، شاخص‌های ضعف در ارجاع به‌موقع پرونده به کمیسیون‌های رسیدگی به تخلفات برای افزایش انگیزه در سایر کارکنان، قوانین و مقررات محدودکننده و عدم‌تعلقات سازمانی را در این حوزه قلمداد نموده‌اند. شایان ذکر است پیش از تشکیل پنل دلفی، این موارد از طریق مصاحبه با خبرگان نیز احصا شده بود.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/qjal.8.26.29]

جدول ۳: آسیب‌های موجود در فرایند رسیدگی به تخلفات اداری در بعد زمینه‌ای

بعد	مولفه	شاخص	منبع
زمینه‌ای	آموزش و توسعه نیروی انسانی	آموزش‌های بدو خدمت و حین خدمت	مصاحبه با مسئولین آموزش
		درک درست هنجارهای سازمانی کارکنان جدیدالورود (۰-۵ سال)	استخراج از پرونده و مصاحبه با متخلفین
		عدم به‌روزرسانی اطلاعات اعضای هیأت‌های رسیدگی به تخلفات اداری با قوانین و مقررات و...	بررسی سوابق هیأت‌های رسیدگی به تخلفات اداری
		توانمندسازی نیروی انسانی در کاهش بروز تخلفات	استخراج از پرونده و مصاحبه با کارکنان
	رهبری سازمانی	ضعف نقش رهبری سازمانی در بروز تخلفات اداری	مصاحبه با مدیران کل و مدیران میانی
	موقعیت اجتماعی	حفظ موقعیت شغلی مناسب و شرایط سنی (محتاط)	استخراج از پرونده‌ها و مصاحبه با متخلفین
		ضعف پختگی، سعه‌صدر و تجربه کافی اعضای هیأت‌های رسیدگی به تخلفات اداری در صدور متناسب احکام صادره	استخراج از پرونده‌ها
		تاثیر ارتباط غیرموجه متخلف با اعضای هیأت‌های رسیدگی به تخلفات اداری در صدور رأی	مصاحبه با خبرگان
		تخلف کارکنان با سابقه ۲۰-۱۵ سال به منظور امکان فعالیت در خارج از سازمان	استخراج از پرونده‌ها
	موقعیت محیطی	ایجاد انگیزه بالا توسط شرکت‌های خصوصی در رقابت با عوامل سازمانی	استخراج از پرونده‌ها و مصاحبه با معاونین منابع انسانی (مرتبط با موضوعات تخلفاتی)

ادامه فرایند دلفی بر اساس جدول شماره ۳، مبین این مطلب است که خبرگان برای مولفه آموزش و توسعه نیروی انسانی، شاخص‌ها و آسیب‌های آموزش‌های بدو خدمت و حین خدمت، درک درست

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/qjal.8.26.29]

هنجارهای سازمانی کارکنان جدیدالورود (۰–۵ سال)، عدم به‌روزرسانی اطلاعات اعضای هیأت‌های رسیدگی به تخلفات اداری با قوانین و مقررات و توانمندسازی نیروی انسانی در کاهش بروز تخلفات را در نظرگرفته‌اند؛ ضمن اینکه، برخی از موارد با هم ادغام‌شده و برخی دیگر نیز پس از شناسایی میزان اهمیت آن به دلیل پایین‌بودن درجه اهمیت حذف شد؛ همچنین، در مولفه‌های رهبری سازمانی، موقعیت اجتماعی، موقعیت محیطی و شاخص‌های آن، تغییر خاصی انجام نگرفته و همگی تایید شدند.

۳. یافته‌های پژوهش

با وجود تایید آسیب‌های موجود در فرایند رسیدگی به تخلفات اداری در ابعاد سه‌گانه توسط خبرگان، به منظور تهیه لیست نهایی، این آسیب‌ها از لحاظ آماری و نیز به لحاظ کمّی، مورد اعتبارسنجی قرار گرفت. برای تحلیل یافته‌ها، ابتدا با استفاده از آزمون کولموگروف–اسمیرنوف(جدول شماره۴)، نرمال بودن داده‌ها بررسی شد و برای بررسی اجماع نظر خبرگان، از آزمون T در این تحقیق استفاده شده است.

جدول شماره ۴: نتایج آزمون نرمالیتی کولموگروف–اسمیرنوف

مولفه‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	Kolmogorov-Smirnov Z	sig	نتیجه آزمون
دکترین و قانون	70	۳. ۱۷۶۲	۰. ۵۷۲	۰. ۶۴۸	۰. ۷۹۵	نرمال
عوامل انگیزشی	70	۳. ۲۷۳۶	۰. ۵۹۳	۰. ۹۲۲	۰. ۳۶۳	نرمال
تشکیلات سازمانی	70	۳. ۲۳۱۴	۰. ۶۲۷	۰. ۱۳۲	۰. ۱۵۴	نرمال
عامل اخلاقی یا معنوی	70	۲. ۹۹۴۳	۰. ۶۹۹	۰. ۷۷۴	۰. ۵۸۷	نرمال
آموزش و توسعه نیروی انسانی	70	۲. ۹۹۴۳	۰. ۶۹۹	۰. ۷۷۴	۰. ۵۸۷	نرمال
رهبری سازمانی	70	۳. ۲۷۳۶	۰. ۵۹۳	۰. ۹۲۲	۰. ۳۶۳	نرمال
موقعیت اجتماعی	70	۳. ۲۳۱۴	۰. ۶۲۷	۰. ۱۳۲	۰. ۱۵۴	نرمال
موقعیت شغلی	70	۲. ۹۹۴۳	۰. ۶۹۹	۰. ۷۷۴	۰. ۵۸۷	نرمال
موقعیت محیطی	۱۱۲	۳. ۱۶۸۷	۰. ۵۶۷	۰. ۵۲۰	۰. ۹۵۰	نرمال

برای تایید یا رد سوال‌های تحقیق؛ محققین، حجم نمونه بالای ۳۰ توزیع جامعه را نرمال فرض نموده و از آزمون‌های پارامتری استفاده نموده‌اند. در این پژوهش با استفاده از آزمون نرمالیتی کولموگروف–اسمیرنوف، نرمال‌بودن توزیع جامعه در سطح خطای ۱٪ مورد آزمون قرار گرفته شده است که سطح معنی‌داری برای هر ۹ عامل دکترین و قانون، عوامل انگیزشی، تشکیلات سازمانی، عامل اخلاقی یا

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/qjal.8.26.29]

معنوی، آموزش و توسعه نیروی انسانی، رهبری سازمانی، موقعیت اجتماعی، موقعیت شغلی و موقعیت محیطی بزرگتر از ۰. ۰۱ است؛ بنابراین، فرضیه صفر، تایید شده و می‌توان گفت ابعاد پژوهش از توزیع نرمال تبعیت می‌نمایند؛

همچنین بنا بر تحلیل نتایج آزمون مقایسه میانگین T ، تست ابعاد پژوهش به صورت جدول شماره ۵ هست.

جدول شماره ۵: نتایج آزمون T تست برای ابعاد مورد بررسی

	ارزش آزمون= 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	اختلاف میانگین	حد پایین	حد بالا
دکترین و قانون	-. 563	69	575 .	-. 03257	-. 1480	0829 .
عوامل انگیزشی	2. 301	69	024 .	17143 .	0228 .	3201 .
تشکیلات سازمانی	1. 140	69	258 .	09286 .	-. 0696	2553 .
عامل اخلاقی یا معنوی	5. 520	69	000 .	77143 .	4926 .	1. 0502
آموزش و توسعه نیروی انسانی	9. 195	69	000 .	70286 .	5504 .	8553 .
رهبری سازمانی	6. 590	69	000 .	74286 .	5180 .	9677 .
موقعیت اجتماعی	3. 382	69	001 .	23143 .	0949 .	3679 .
موقعیت شغلی	1. 260	69	212 .	09643 .	-. 0562	2491 .
موقعیت محیطی	3. 676	69	000 .	47143 .	2156 .	7273 .

دکترین و قانون: سطح معناداری آزمون، کوچکتر از ۰. ۰۱ است و از طرفی دیگر، فاصله اطمینان شامل نقطه صفر نیست؛ بنابراین، به لحاظ آماری میانگین بعد دکترین و قانون در سطح خطای ۱٪ ، تفاوت معناداری با عدد ۳ داشته و می‌توان نتیجه گرفت بعد دکترین و قانون در فرایند رسیدگی به تخلفات اداری موثر است.

عوامل انگیزشی: سطح معناداری آزمون کوچکتر از ۰. ۰۱ است؛ از طرفی دیگر، فاصله اطمینان شامل نقطه صفر نیست؛ بنابراین، به لحاظ آماری، میانگین بعد دکترین و قانون در سطح خطای ۱٪ تفاوت معناداری با عدد ۳ داشته و می‌توان نتیجه گرفت بعد عوامل انگیزشی در فرایند رسیدگی به تخلفات اداری موثر است.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/qjal.8.26.29]

تشکیلات سازمانی: سطح معناداری آزمون کوچکتر از ۰. ۰۱ هست و از طرفی دیگر، فاصله اطمینان شامل نقطه صفر نیست؛ بنابراین، به لحاظ آماری، میانگین بعد دکترین و قانون در سطح خطای ۱٪ ، تفاوت معناداری با عدد ۳ داشته و می‌توان نتیجه گرفت بعد تشکیلات سازمانی در فرایند رسیدگی به تخلفات اداری موثر است.

عامل اخلاقی یا معنوی: سطح معناداری آزمون کوچکتر از ۰. ۰۱ است و از طرفی دیگر، فاصله اطمینان شامل نقطه صفر نیست؛ بنابراین، به لحاظ آماری میانگین، بعد دکترین و قانون در سطح خطای ۱٪ ، تفاوت معناداری با عدد ۳ داشته و می‌توان نتیجه گرفت عامل اخلاقی یا معنوی در فرایند رسیدگی به تخلفات اداری موثر است.

آموزش و توسعه نیروی انسانی: سطح معناداری آزمون کوچکتر از ۰. ۰۱ است و از طرفی دیگر، فاصله اطمینان شامل نقطه صفر نیست؛ بنابراین، به لحاظ آماری، میانگین بعد دکترین و قانون در سطح خطای ۱٪ ، تفاوت معناداری با عدد ۳ داشته و می‌توان نتیجه گرفت بعد آموزش و توسعه نیروی انسانی در فرایند رسیدگی به تخلفات اداری موثر است.

موقعیت اجتماعی: سطح معناداری آزمون کوچکتر از ۰. ۰۱ است و از طرفی دیگر، فاصله اطمینان شامل نقطه صفر نیست؛ بنابراین، به لحاظ آماری، میانگین بعد دکترین و قانون در سطح خطای ۱٪ ، تفاوت معناداری با عدد ۳ داشته و می‌توان نتیجه گرفت بعد موقعیت اجتماعی در فرایند رسیدگی به تخلفات اداری موثر است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف شناسایی و دسته‌بندی آسیب‌های موجود در فرایند رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان تابع قانون مدیریت خدمات کشوری انجام شده است. برای شناسایی آسیب‌های اولیه در فرایند رسیدگی به تخلفات اداری، ابتدا تعداد ۵۰۰ فقره پرونده تخلفات بررسی شد که حاصل این بررسی، شناسایی ۷۰ آسیب در این فرایند است. این آسیب‌ها در قالب پرسشنامه دلفی تنظیم شده و در اختیار تعداد ۱۵ نفر از خبرگان آشنا به موضوع تحقیق قرار گرفت و در نهایت، ۳۲ آسیب به عنوان آسیب‌های مطرح در فرایند رسیدگی به تخلفات اداری در قالب سه دسته اصلی (ساختاری، محتوایی و زمینه‌ای) شناسایی و تایید شدند. در شاخه ساختاری، بیشترین آسیب در مولفه دکترین و قوانین بوده که عمدتاً راهکارهای برون‌رفت آن می‌بایستی از طریق بازنگری در قوانین و مقررات انجام پذیرد و دو آسیب در عوامل انگیزشی، شناسایی شده که می‌بایستی کلیه اقدامات انگیزشی برای کارکنان از قبیل: خدمات

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/qjal.8.26.29]

رفاهی، بیمه، امنیت شغلی و... در نظر گرفته شود؛ همچنین از اقداماتی از قبیل: عدم‌رسیدگی به‌موقع به تخلفات، اعمال تنبیهات نامتناسب با تخلفات ارتکابی و... که موجب کاهش انگیزه، همچنین بی‌اعتمادی کارکنان به سیستم خواهد گردید؛ جلوگیری خواهد شد و نیز دو آسیب در تشکیلات سازمانی شناسایی شده که راهکارهای برون‌رفت آن، ارتقای سیستم‌های اداری و دبیرخانه‌ای سازمان‌های صنعتی، آموزش‌های مدون در برنامه آموزشی و تقویم سازمان‌ها می‌بایستی لحاظ گردد و در شاخه محتوایی و رفتاری، صرفاً دو عامل اخلاقی و معنوی و عامل آموزش و توسعه نیروی انسانی، سه مولفه شناسایی شده که می‌بایستی به کارکنانی که در مشاغل سخت و زیان‌آور کار می‌کنند، تسهیلات بیشتری اعم از خدمات رفاهی، همچنین حقوق و دستمزد و ... برخوردار گردند و با توسعه نیروی انسانی و افزایش انگیزه آنان، شرایط رقابت‌پذیری نیز با شرکت‌های خصوصی فراهم شود و در انتها نیز در شاخهٔ زمینه‌ای و عامل موقعیت اجتماعی نیز ضعف در ارجاع به‌موقع پرونده‌ها شناسایی گردیده است که موجب بی‌انگیزگی کارکنان در محیط کاری و اجتماعی خواهد شد که راهکار آن نیز تسریع در روند رسیدگی‌ها خواهد بود.

پیشنهادهای حاصل از تحقیق

پیشنهادها برای کاهش آسیب‌های ساختاری

– تعیین مهلت سه‌ماهه برای اعتراض به آراء و نیز برای هیأت عالی نظارت نیز این موضوع در قانون در نظر گرفته شود تا از تبعات منفی، همچنین از تضییع حقوق افراد و بالاخص سازمان جلوگیری به‌عمل آید.

– تنزل رتبه و گروه نیز به ماده ۱۰ قانون رسیدگی به تخلفات اداری به‌عنوان رأی قابل پژوهش منظور و اضافه شود.

– بازنگری در مقررات مربوطه به‌منظور متناسب‌نمودن تنبیهات مقامات و اختیارات وی، وفق موضوع ماده ۱۲ قانون رسیدگی به تخلفات اداری

– شکل رسیدگی به تخلفات اداری اعم از دعوتنامه‌ها، ابلاغیه‌ها، زمان رسیدگی برابر قوانین و مقررات (حداکثر سه ماه) کاملاً رعایت و طبق ماده ۶۸ آیین دادرسی مدنی انجام پذیرد.

– می‌بایستی کلیه مکاتبات و اقدامات صورت گرفته درخصوص فرایندهای رسیدگی به تخلفات اداری در پرونده‌های تخلفات ثبت و ضبط شود و همچنین افراد و متخلفین در صورت اعمال تنبیه، تنبیهات در نظر گرفته شده به آنان ابلاغ و رسید اخذ نمایند.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/qjal.8.26.29]

– مطلع نمودن افراد از تنبیهات در نظر گرفته شده، زیرا تنبیهات زمانی اثربخش خواهد بود که افراد از آن با خبر باشند.

– اعلام صریح و استناد به قوانین و مقررات در لایحه دفاعیه تسلیمی به دیوان عدالت اداری به منظور جلوگیری از نقض آراء در آن دیوان.

۲. پیشنهادها برای کاهش آسیب‌های رفتاری (محتوایی)

– کارکنانی که در مشاغل سخت و زیان‌آور مشغول به خدمت هستند می‌بایستی برابر قوانین و مقررات از حق‌الزحمه ویژه برخوردار گردند و صرف این موضوع، بایستی از یک نگاه حمایتی سیستم نیز برخوردار و امکانات ویژه از قبیل: خدمات رفاهی، خدمات پزشکی، امنیت شغلی، بیمه و... نیز بهره‌مند و برای آنان در نظر گرفته شود تا از فرسودگی آنان در مجموعه جلوگیری گردد؛ همچنین بی‌انگیزگی آنان موجب بروز تخلفات اداری نشود و از پتانسیل آنان کاسته نگردد.

– می‌بایستی در حوزه نگهداشت نیروی انسانی، بررسی و مطالعات راهبردی انجام پذیرد و عوامل انگیزشی در سازمان‌ها شناسایی و نسبت به پیاده‌سازی آن تسهیل به‌عمل آید تا بتوان از خروج کارکنان متخصص از مجموعه و بدنه سازمان جلوگیری شود.

– برنامه‌های آموزشی برای کارکنان تازه وارد به منظور آشنایی آنان با هنجارها و قوانین حاکم بر سازمان تدوین و اجرا گردد.

– آموزش‌های اعضای هیأت‌های رسیدگی به تخلفات اداری، همچنین کارکنان دفاتر آنان، نبایستی صرفاً با تغییر اعضاء و کارکنان انجام پذیرد؛ بلکه بایستی نیازهای آموزشی آنان مشخص و برنامه‌های آموزشی به‌صورت مستمر باشد.

– اعلام قوانین و مقررات، دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها و... مرتبط به قضات دیوان عدالت اداری و در صورت اصلاح اعلام مجدد آن به منظور دسترسی و دستیابی آنان به قوانین و مقررات مرتبط به‌منظور آشنایی با قوانین و مقررات و جلوگیری از اصدار آراء برخلاف آن و...

۳. پیشنهادها برای کاهش آسیب‌های محیطی(زمینه‌ای)

– در صورتی تنبیهات، جنبه بازدارندگی خواهد داشت که پرونده افراد به‌موقع به کمیسیون‌های رسیدگی به تخلفات اداری ارجاع شود و تاخیر در اجرای تنبیه موجب تقلیل اثرهای آن خواهد شد و از طرفی دیگر، در کاهش انگیزه سایر کارکنان موثر خواهد بود؛ بنابراین، می‌بایستی به منظور تنبیه اصلاح فرد متخلف و

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/qjal.8.26.29]

تنبه و آگاهی‌بخشیدن سایر کارکنان، موضوعات تخلفاتی به‌سرعت رسیدگی شود و تنبیهات به‌سرعت، اجرایی و درج در دستور گردد.

– چنانچه تخلف ارتکابی، جنبه جزایی و جرم نیز داشته باشد؛ با توجه به وحدت تنبیه به نظر می‌رسد هیأت‌ها در این خصوص می‌بایستی تا صدور رأی از سوی مرجع قضایی تامل نمایند و پس از آن نیز مراتب در هیأت مطرح و چنانچه رأی مرجع قضایی را منطبق با قوانین حاکم بر سازمان تشخیص ننمودند، با اعلام آن و انشاء در رأی نسبت به اصدار رأی جدید اقدام نمایند.

–در صورت اعلام تخلف می‌بایستی قبل از مطرح‌نمودن آن در هیأت‌های رسیدگی به تخلفات اداری با توجه به بررسی موضوع توسط مراجع مرتبط در کمیسیون‌های مشورتی، مورد رسیدگی قرار گیرد؛ سپس در هیأت‌ها مطرح شود و صرف اعلام تخلف، نبایستی در این خصوص تعجیل صورت پذیرد و در صورتی که گزارش، خلاف واقع نیز بوده و این موضوع اثبات گردد می‌بایستی با شخص گزارش‌دهنده برابر قوانین و مقررات، برخورد انضباطی انجام پذیرد.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/qjal.8.26.29]

فهرست منابع

۱. ابراهیمی، سید فتاح (۱۳۹۳) . اصول دادرسی عادلانه در رسیدگی به تخلفات اداری، تهران: شهر دانش.

۲. ابوالحمد، عبدالحمید (۱۳۷۶). حقوق اداری ایران، تهران: توس.

۳. الیوت، کاترین و ورنون، کاترین(۱۳۸۲). نظام حقوقی فرانسه، ترجمه صفر بیگ‌زاده، تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.

۴. جان‌پرور، محسن و حیدری موصلو، طهمورث (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی فضای سایبر بر امنیت اجتماعی، مجله پژوهش‌نامه نظم و امنیت انتظامی، شماره ۱۵، صص ۱۷۲-۱۴۱.

۵. جعفری لنگرودی، محمد جعفر(۱۳۸۶). ترمینولوژی حقوق. چاپ هجدهم، تهران: گنج دانش

۶. جعفریه، زهراسادات و حبیب‌الله طاهرپور کلانتری (۱۳۹۴). «شناسایی عوامل موثر بر پیشگیری از تمایل بر وقوع تخلفات مالی در سازمان امور مالیاتی کشور»، فصلنامه فرایند مدیریت توسعه، دوره ۲۸، تابستان۱۳۹۴، صص ۴۶-۱۹ .

۷. چه‌لابی، مهرداد(۱۳۹۰). آسیب‌شناسی کاربرد دفترچه‌های درمانی در سازمان خدمات درمانی نیروهای مسلح و ارائه راهکارهای برون‌رفت، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه صنعتی مالک اشتر.

۸. دهخدا، علی‌اکبر، لغت‌نامه دهخدا، جلد۱۳، انتشارات دانشگاه تهران.

۹. دهقان، رضا، کامبیز طالبی و ابوالقاسم عربیون (۱۳۹۱-۲). «پژوهشی پیرامون عوامل مؤثر بر نوآوری و کارآفرینی سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور»، مجله پیاورد سلامت، سال ۶، دوره۱، صص۳۳-۲۲.

۱۰. ذاکری پور، غلامرضا و دیگران(۱۳۹۰). آسیب‌شناسی منابع انسانی فاتب با هدف بهبود توسعه، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، سال ششم، شمارهٔ ۲۲، زمستان، صص ۲۰-۷ .

۱۱. رستگاری، حمید و همکاران (۱۳۹۶)، «ارزیابی نظام مدیریت توسعه روستایی ایران: تحلیلی بر مبنای الگوی مکنزی»، دو فصلنامه توسعه محلی (روستائی ـ شهری)، دوره ۹، شماره ۲(شماره پیاپی ۱۷)، پاییز و زمستان، صفحه ۱۹۶-۱۷۱

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/qjal.8.26.29]

۱۲. سلطانی، ایرج (۱۳۹۰). «پیامدهای برخاسته از تخلفات اداری در سازمان‌های صنعتی و تولیدی بخش دولتی»، مجله سلامت نظام اداری، شماره۷۹، ص ۲.
۱۳. شکرالهی، مسعود(۱۳۷۸). «ظرفیت‌سازی برای سلامت نظام اداری، مجموعه مقالات همایش نظام اداری و توسعه»، سازمان امور استخدامی، تهران، صص ۱۸– ۱۷.
۱۴. صادقی‌مقدم، محمدحسن و میرزاده کوهشاهی، نادر (۱۳۸۹). «نظارت‌پذیری هیأت‌های رسیدگی به تخلفات اداری»، فصلنامه حقوق دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دوره ۴۰، شماره ۴، زمستان، صص ۲۲۶–۲۰۷ .
۱۵. صادقیان، نادعلی(۱۳۹۶). نگاهی به عوامل موثر در بروز تخلفات اداری کارکنان، پایگاه اطلاع‌رسانی حقوق امروز (۱۳۹۶/۵/۳۱).
۱۶. طباطبایی مؤتمنی، منوچهر (۱۳۸۵). حقوق اداری تطبیقی: حاکمیت قانون و دادرسی اداری تطبیقی در چند کشور بزرگ، تهران: سمت.
۱۷. قطبی، میلاد (۱۳۹۴). آشنایی با مفاهیم حقوق عمومی بررسی مفهوم «تخلفات اداری» .تهران: پژوهشکده شورای نگهبان.
۱۸. کریم‌زاده، سیف‌اله (۱۳۸۹). شرح قانون رسیدگی به تخلفات اداری، قم: دارالفکر.
۱۹. کمالی‌رنجبر، جلال و محمدرضا بقائی پاقلعه (۱۳۹۰). «نقش کلاس‌های آگاه‌سازی، در پیشگیری از جرائم کارکنان»، فصلنامه دانش انتظامی خراسان شمالی، سال سوم، شماره۱۱، پاییز، صص ۳۱–۵.
۲۰. گرجی ازندریانی، علی اکبر و یونس فتحی (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی فرایند دادرسی در هیأت‌های رسیدگی به تخلفات اداری: تاملی پیرامون یک الگوی مطلوب، دوفصلنامه حقوق اداری (علمی – پژوهشی)، سال سوم، شماره ۹، پاییز و زمستان، صص ۵۱–۲۹.
۲۱. رضایی، شهلا(۱۳۹۶)، قوانین و مقررات تخلفات اداری، تهران، انتشارات قانون یار.
۲۲. مانزینی، اندرو(۱۳۸۵). مدیریت تحول سازمانی آسیب‌شناسی سازمانی با رویکرد کاربردی به حل مشکلات و بالندگی سازمانی، مترجم: علی عطافر، سعید انالویی و مرضیه قبادی‌پور، تهران: موسسه علمی دانش‌پژوهان برین.
۲۳. موسی‌زاده، رضا (۱۳۸۱). حقوق اداری، چاپ سوم، تهران: میزان

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/qjal.8.26.29]

۲۴. میرزایی اهرنجانی، حسن و محمدعلی سرلک (۱۳۸۴). «نگاهی به معرفت‌شناسی سازمانی: سیر تحول، مکاتب و کاربردهای مدیریتی»، فصلنامه پیک نور، شماره ۱۱، ۷۸-۶۹.

۲۵. میرزاده کوهشاهی، نادر(۱۳۹۲). «آسیب‌شناسی حقوقی نقش مدیران در رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان»، فصلنامه حقوق اداری، سال اول، شماره ۱ ، پاییز صص ۱۱۴-۸۱.

۲۶. هداوند، مهدی، (۱۳۷۸). «نظارت قضایی: تحلیل مفهومی تحولات سیاسی»، نشریه حقوق اساسی، سال پنجم، شماره ۹ صص ۵۶ – ۷.

منابع انگلیسی

1. Bontis N(2001), "Intellectual Capital: an exploratory study that develops measures and models", Management Decision, Vol. 36, No 2, pp. 63-76.
2. Harrison, M. I ,(1998),Diagnosing organizations, Methods , Model , and Process, by sagc Publication
3. Peters, TJ. Waterman, RH. (1982) , In Search of Excellence – Lessons from America's Best – Run Companies, Harper Collins Publishers, London
4. Weisbord;(1985) weisbord model ,Available: http: //www. weisbordmodel.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.52547/qjal.8.26.29]