



## ارائه الگوی مطلوب صلابت منابع انسانی با رویکرد کاهش فساد اداری (مورد مطالعه: استانداری هرمزگان)

<p>شيوه استناددهی: صلاحی نژاد، ارسلان، احمدی، یوسف، و فتحی زاده، علیرضا. (۱۴۰۴). ارائه الگوی مطلوب صلابت منابع انسانی با رویکرد کاهش فساد اداری (مورد مطالعه: استانداری هرمزگان). یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۳(۴)، ۲۱-۱.</p>	<p>تاریخ چاپ: ۱ آبان ۱۴۰۴ تاریخ پذیرش: ۲۱ مهر ۱۴۰۴ تاریخ بازنگری: ۱۴ مهر ۱۴۰۴ تاریخ ارسال: ۱۰ تیر ۱۴۰۴</p>	<p>ارسلان صلاحی نژاد<sup>۱</sup> یوسف احمدی<sup>۱</sup> علیرضا فتحی زاده<sup>۲</sup></p>
---	--	--

### چکیده

هدف این پژوهش، طراحی و تبیین الگوی مطلوب صلابت منابع انسانی با رویکرد کاهش فساد اداری در استانداری هرمزگان بود. این پژوهش با رویکرد کیفی و بر اساس نظریه داده‌بنیاد به شیوه نظام‌مند اشتراوس و کوربین انجام شد. جامعه مشارکت‌کنندگان شامل مدیران، خبرگان و کارکنان ارشد استانداری هرمزگان و واحدهای تابعه بود که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و تارسیدن به اشباع نظری، ۲۰ نفر انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و تحلیل اسناد گردآوری گردید. اعتبار و قابلیت اعتماد پژوهش با بهره‌گیری از معیارهای لینکلن و گوبا شامل باورپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری تضمین شد. برای سنجش پایایی، روش بازآزمون به کار رفت که میانگین ضریب توافق کدگذاری‌ها ۷۸.۱ درصد به دست آمد. تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام و مدل پارادایمی پژوهش استخراج شد. نتایج تحلیل نشان داد که صلابت منابع انسانی تحت تأثیر شرایط علی شامل عوامل فردی، سازمانی، ساختاری و محیطی شکل می‌گیرد. شرایط زمینه‌ای (ویژگی‌های جغرافیایی-منطقه‌ای، اداری، منابع انسانی محلی و فرهنگی-اجتماعی) و شرایط مداخله‌گر (زمانی-سیاسی و فرهنگی-ساختاری) بر نحوه تحقق راهبردها اثرگذارند. راهبردهای کلیدی شامل توانمندسازی کارکنان و مدیریت پیشگیرانه و نظارتی بودند. اجرای این راهبردها به پیامدهایی نظیر ارتقای شفافیت و پاسخگویی سازمانی، بهبود بهره‌وری و کارآمدی منابع انسانی و تقویت فرهنگ اخلاقی و اعتماد سازمانی منجر شد. الگوی ارائه‌شده نشان می‌دهد که تقویت نظام‌مند صلابت منابع انسانی می‌تواند به‌عنوان سازوکاری بومی و اثربخش، زمینه کاهش فساد اداری و ارتقای سلامت سازمانی را در استانداری هرمزگان فراهم سازد.

**واژگان کلیدی:** صلابت منابع انسانی، فساد اداری، سلامت اداری، توانمندسازی کارکنان، شفافیت سازمانی.

### مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت، واحد سیرجان، دانشگاه آزاد اسلامی، سیرجان، ایران
۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

پست الکترونیکی: ahmadi348@iau.ac.ir

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.

انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

## Providing an Optimal Human Resource Toughness Model with an Approach to Reducing Administrative Corruption (Case Study: Hormozgan Governorate)

Arsalan Salahi Nejad <sup>1</sup> Yousef Ahmadi <sup>1*</sup> Alireza Fathi Zadeh <sup>2</sup>	Submit Date: 01 July 2025 Revise Date: 06 October 2025 Accept Date: 13 October 2025 Publish Date: 23 October 2025	<b>How to cite:</b> Nejad, A. S., Ahmadi, Y., & Zadeh, A. F. (2025). Providing an Optimal Human Resource Toughness Model with an Approach to Reducing Administrative Corruption (Case Study: Hormozgan Governorate). <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 3(4), 1-21.
--	--	--

### Abstract

The objective of this study was to design and explicate an optimal human resource Toughness model aimed at reducing administrative corruption in Hormozgan Governorate. This qualitative research was conducted using a grounded theory approach based on Strauss and Corbin's systematic methodology. Participants included managers, experts, and senior personnel of Hormozgan Governorate and its affiliated units. Through purposive sampling and theoretical saturation, 20 key informants were selected. Data were collected via semi-structured interviews and document analysis. Trustworthiness was ensured using Lincoln and Guba's criteria, including credibility, transferability, dependability, and confirmability. A test-retest procedure was applied to assess reliability, yielding an average coding agreement of 78.1%. Data analysis was performed through open, axial, and selective coding, leading to the development of a paradigmatic model. The results indicate that human resource Toughness is shaped by causal conditions encompassing individual, organizational, structural, and environmental factors. Contextual conditions (geographical-regional, administrative, local human resource, and socio-cultural characteristics) and intervening conditions (temporal-political and cultural-structural factors) influence strategic implementation. The principal strategies identified were employee empowerment and preventive-supervisory management. Implementation of these strategies led to enhanced organizational transparency and accountability, improved human resource productivity and efficiency, and strengthened ethical culture and organizational trust. The proposed model demonstrates that systematically strengthening human resource Toughness can function as a localized and effective mechanism for reducing administrative corruption and promoting organizational integrity within Hormozgan Governorate.

**Keywords:** Human resource Toughness, administrative corruption, organizational integrity, employee empowerment, organizational transparency.

### Authors' Information:

[ahmadi348@iau.ac.ir](mailto:ahmadi348@iau.ac.ir)

1. Department of Management Si.C., Islamic Azad University, Sirjan, Iran
2. Assistant Professor, Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## مقدمه

در جهان معاصر، منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه راهبردی سازمان‌ها شناخته می‌شوند و کیفیت عملکرد سازمانی بیش از هر زمان دیگری به توانمندی، پایداری روانی، اخلاق حرفه‌ای و ظرفیت سازگاری کارکنان وابسته است. تحولات سریع فناوری، رقابت‌های سازمانی، فشارهای اقتصادی و پیچیدگی‌های حکمرانی عمومی موجب شده است که سازمان‌ها برای حفظ کارآمدی و سلامت اداری، به مفاهیم نوینی همچون صلابت منابع انسانی توجه ویژه‌ای نشان دهند. صلابت منابع انسانی بیانگر توانایی کارکنان در حفظ تعهد اخلاقی، کارآمدی عملکردی و پایداری رفتاری در شرایط دشوار و محیط‌های پرتنش است؛ مفهومی که امروزه در ادبیات مدیریت منابع انسانی به‌عنوان عامل کلیدی تاب‌آوری سازمانی مطرح شده است (Biswas et al., 2025; Zulfiqar & Saeed, 2025). پژوهش‌ها نشان می‌دهد سازمان‌هایی که کارکنان صلب‌تری دارند، توانایی بیشتری در مقابله با بحران‌ها، فشارهای سازمانی و تهدیدهای اخلاقی دارند و عملکرد پایدارتر و مسئولانه‌تری از خود نشان می‌دهند (Blaique et al., 2025; Jones et al., 2024).

همزمان با اهمیت فزاینده سرمایه انسانی، فساد اداری به‌عنوان یکی از چالش‌های اساسی نظام‌های اداری و سازمان‌های دولتی مطرح شده است. فساد اداری نه تنها موجب کاهش کارایی سازمانی و اتلاف منابع می‌شود، بلکه اعتماد عمومی، سرمایه اجتماعی و مشروعیت حکمرانی را نیز تضعیف می‌کند (Amar & Ilyas, 2024; Breili et al., 2025). مطالعات اقتصادی نشان داده‌اند که فساد می‌تواند رشد اقتصادی، عدالت اجتماعی و توسعه پایدار را به‌طور مستقیم تحت تأثیر قرار دهد و حتی به گسترش رفتارهای فرصت‌طلبانه در سطوح مختلف سازمانی منجر شود (Liu & Liu, 2025; Ma et al., 2025). از این منظر، مقابله با فساد صرفاً یک مسئله حقوقی یا نظارتی نیست، بلکه مسئله‌ای انسانی، فرهنگی و سازمانی محسوب می‌شود.

پژوهش‌های جدید تأکید دارند که ریشه‌های فساد بیش از آنکه در ضعف قوانین باشد، در تعامل میان عوامل فردی، ساختاری و محیطی قرار دارد. فشارهای شغلی، نابرابری دستمزد، نبود شفافیت، رهبری ناکارآمد و فرهنگ سازمانی ناسالم از جمله عواملی هستند که احتمال بروز رفتارهای انحرافی و فساد اداری را افزایش می‌دهند (Demirgüç-Kunt et al., 2023; Kakavand et al., 2020). رفتارهای انحرافی کارکنان، نظیر سوءاستفاده از منابع یا تخلف از قوانین، اغلب نتیجه ضعف در نظام‌های مدیریت منابع انسانی و نبود سازوکارهای تقویت‌کننده اخلاق حرفه‌ای است (Othman et al., 2022; Shah et al., 2021). همچنین سبک‌های رهبری مخرب و نظارت ناکافی می‌توانند به شکل‌گیری محیط‌هایی منجر شوند که در آن فساد به رفتار عادی تبدیل شود (Haider & Yean, 2023; Irshad et al., 2021).

در چنین شرایطی، تمرکز بر صلابت منابع انسانی به‌عنوان یک رویکرد پیشگیرانه اهمیت می‌یابد. صلابت کارکنان تنها به معنای مقاومت روانی نیست، بلکه شامل ترکیبی از تعهد اخلاقی، خودکنترلی، مسئولیت‌پذیری، مهارت حرفه‌ای و توان تصمیم‌گیری اخلاقی در شرایط فشار است

(Cham et al., 2021; Zong & Tsaur, 2023). کارکنان صلب نه تنها در برابر وسوسه‌های فساد مقاومت می‌کنند، بلکه با ایجاد هنجارهای رفتاری مثبت، محیط سازمانی سالم‌تری را شکل می‌دهند (Goldani et al., 2024; Triatmanto & Bawono, 2023). این موضوع نشان می‌دهد که صلابت منابع انسانی می‌تواند به‌عنوان سپر اخلاقی سازمان عمل کرده و از تبدیل انحرافات فردی به فساد ساختاری جلوگیری کند. تحولات فناورانه نیز نقش مهمی در بازتعریف مدیریت منابع انسانی و مقابله با فساد ایفا کرده‌اند. به‌کارگیری هوش مصنوعی و فناوری‌های نوین در فرایندهای منابع انسانی می‌تواند شفافیت تصمیم‌گیری، عدالت سازمانی و تعهد کارکنان را افزایش دهد (Mo et al., 2025). در عین حال، برخی پژوهش‌ها هشدار می‌دهند که دیجیتالی شدن بدون توجه به ابعاد انسانی ممکن است به احساس بیگانگی کارکنان و واکنش‌های منفی سازمانی منجر شود (Shin et al., 2025). بنابراین، فناوری زمانی می‌تواند ابزار مؤثر ضد فساد باشد که همراه با تقویت ارزش‌های انسانی و صلابت کارکنان به کار گرفته شود.

از منظر حکمرانی عمومی، مطالعات نشان داده‌اند که مشارکت اجتماعی، شفافیت نهادی و پاسخگویی عمومی نقش مهمی در کاهش فساد دارند (Pavlik & Young, 2025). استفاده از فناوری‌هایی نظیر بلاک‌چین نیز به‌عنوان ابزار نوین مقابله با فساد مورد توجه قرار گرفته است، زیرا امکان ثبت شفاف اطلاعات و کاهش مداخله انسانی در تصمیم‌های اداری را فراهم می‌کند (Ayeboafu et al., 2025). با این حال، تجربه کشورها نشان می‌دهد که حتی پیشرفته‌ترین ابزارهای نظارتی بدون وجود منابع انسانی متعهد و صلب، اثربخشی محدودی خواهند داشت (Hindawy, 2023; Odi et al., 2025).

در حوزه رفتار سازمانی نیز پژوهشگران بر اهمیت نظام‌های منابع انسانی در پیشگیری از انحرافات شغلی تأکید کرده‌اند. طراحی نظام‌های عادلانه جذب، ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی می‌تواند رفتارهای مخرب سازمانی را کاهش دهد (Malik & Lenka, 2020). همچنین ادراک مسئولیت اجتماعی سازمان و عدالت سازمانی موجب کاهش تمایل کارکنان به رفتارهای فسادآلود می‌شود (Tafolli & Grabner-Kräuter, 2020). عوامل فرهنگی و بومی نیز در این میان نقش تعیین‌کننده‌ای دارند؛ زیرا سیاست‌های منابع انسانی زمانی موفق خواهند بود که با زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی سازمان سازگار باشند (Hack-Polay et al., 2020).

مطالعات جدید نشان داده‌اند که صلابت منابع انسانی نه تنها یک ویژگی فردی، بلکه نتیجه تعامل میان نظام‌های سازمانی، فرهنگ کاری و ساختارهای مدیریتی است. نظام‌های کاری مشارکتی، دیجیتالی شدن سازمان‌ها و سرمایه‌گذاری در یادگیری سازمانی می‌توانند سطح صلابت کارکنان را افزایش دهند و در شرایط بحرانی عملکرد سازمان را حفظ کنند (Nguyen et al., 2024). از سوی دیگر، فرایندهای روان‌شناختی مرتبط با فساد نشان می‌دهد که پذیرش اجتماعی فساد، توجیه اخلاقی رفتارهای انحرافی و کاهش ترس از مجازات، احتمال بروز فساد را افزایش می‌دهد.

(Ogunbamila et al., 2024; Reshadatnia et al., 2024). بنابراین، مقابله با فساد مستلزم ایجاد سازوکارهایی است که همزمان بر ابعاد روانی، سازمانی و ساختاری تأثیر بگذارند.

در سطح کلان، پژوهش‌های اقتصادی و توسعه‌ای نیز نشان می‌دهد که فساد اداری مانعی جدی در مسیر توسعه صنعتی، نوآوری و بهره‌وری ملی محسوب می‌شود (Němec et al., 2022; Tang, 2024). حتی در سازمان‌هایی که اصلاحات قانونی گسترده انجام شده است، در صورت ضعف سرمایه انسانی، فساد همچنان بازتولید می‌شود (Li et al., 2024). در مقابل، سازمان‌هایی که بر توسعه صلابت کارکنان، سلامت اداری و فرهنگ اخلاقی سرمایه‌گذاری کرده‌اند، توانسته‌اند عملکرد سازمانی و اعتماد عمومی را به‌طور همزمان ارتقا دهند (Imani, 2025; Ranjbar & Ebrami, 2025).

از دیدگاه مدیریت منابع انسانی، مفهوم سلامت نظام اداری به‌طور مستقیم با کیفیت تأمین و توسعه منابع انسانی مرتبط است. پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که نظام تأمین منابع انسانی مبتنی بر شایسته‌سالاری، عدالت و شفافیت می‌تواند زمینه‌های فساد را کاهش داده و یکپارچگی سازمانی را تقویت کند (Imani et al., 2019). علاوه بر این، افزایش صلابت کارکنان موجب تقویت یادگیری سازمانی، افزایش تعهد و ارتقای چابکی سازمانی می‌شود؛ عواملی که برای بقا و موفقیت سازمان‌های دولتی در محیط‌های پیچیده ضروری هستند (Zulfiqar & Saeed, 2025).

با وجود گسترش مطالعات مرتبط با فساد اداری و مدیریت منابع انسانی، خلأ مهمی در ادبیات پژوهشی مشاهده می‌شود؛ بسیاری از تحقیقات یا بر سازوکارهای حقوقی مقابله با فساد تمرکز داشته‌اند یا صرفاً به عوامل فردی پرداخته‌اند و کمتر پژوهشی تلاش کرده است یک الگوی جامع مبتنی بر صلابت منابع انسانی را با رویکرد کاهش فساد اداری ارائه کند. در واقع، هنوز نیاز به مدلی یکپارچه احساس می‌شود که بتواند شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامدی مرتبط با صلابت منابع انسانی را به‌صورت منسجم تبیین نماید.

با توجه به اهمیت روزافزون سلامت اداری، پیچیدگی محیط‌های سازمانی، افزایش فشارهای اقتصادی و اجتماعی و نقش تعیین‌کننده منابع انسانی در پیشگیری از فساد، طراحی الگویی بومی و کاربردی برای تقویت صلابت منابع انسانی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر به شمار می‌آید. چنین الگویی می‌تواند به مدیران و سیاست‌گذاران کمک کند تا با تمرکز بر توسعه سرمایه انسانی، اصلاح فرآیندهای سازمانی و تقویت فرهنگ اخلاقی، زمینه‌های کاهش فساد اداری را فراهم سازند و سازمان‌هایی شفاف، پاسخگو و کارآمد ایجاد نمایند.

هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی مطلوب صلابت منابع انسانی با رویکرد کاهش فساد اداری در استانداری هرمزگان است.

## روش‌شناسی

روش پژوهش کیفی و روش آن، با توجه به اینکه از قبل الگویی وجود نداشته و پژوهشگر درصدد کشف این الگو با رویکرد داده بنیاد بر اساس روش نظری برخاسته از داده‌ها به شیوه سیستماتیک که به اشتراوس و کوربن (۱۹۹۰) می‌باشد. و مشارکت کنندگان مدیران، صاحب نظران و افراد دارای مراتب عالی در استانداری هرمزگان و واحدهای تابعه هستند. معیارهای اصلی انتخاب این افراد شامل موارد زیر بوده است: تخصص و تجربه مدیریتی در حوزه سازمان: مشارکت کنندگان باید دارای سوابق مدیریتی مرتبط در استانداری هرمزگان باشند. آشنایی با سیاست‌گذاری‌های در سازمان: افرادی که در فرایندهای تصمیم‌گیری یا تدوین سیاست‌های سازمانی نقش داشته‌اند. دسترسی به اطلاعات کلیدی و قدرت ارائه تحلیل‌های عمیق: مدیرانی که دارای بینش جامع نسبت به نحوه کنترل تعارضات سازمانی و چالش‌های موجود در این زمینه باشند.

با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک اشباع نظری، آگاهی دهندگان کلیدی (شامل ۲۰ نفر) برای شناسایی چارچوب مطلوب صلابت منابع انسانی با رویکرد کاهش فساد اداری انتخاب شده‌اند و با آنها مصاحبه به عمل آمده است. ابزار مورد استفاده برای شناسایی عوامل مطلوب صلابت منابع انسانی با رویکرد کاهش فساد اداری، مصاحبه نیمه ساختمند (با گروه‌های کانونی) و مطالعه اسناد بوده است. برای تامین روایی و پایایی مطالعه از روش ارزیابی لاینوکلن و گوبا استفاده شد. بدین منظور چهار معیار بدین منظور چهار معیار اعتبار (باورپذیری)، انتقال پذیری، اطمینان پذیری و تأییدپذیری برای ارزیابی در نظر گرفته شد و برای دستیابی به هر یک از این معیارهای، اقدامات زیر انجام گرفت: اعتبارپذیری: معادل روایی در پژوهش‌های کمی است. بدین منظور، پرسش‌ها را اساتید راهنما و مشاور تأیید کردند که میزان موثق بودن داده‌های پژوهش را به حد قابل قبولی افزایش داده است.

انتقال پذیری: جایگزین اعتبار بیرونی در پژوهش‌های کمی است. برای این منظور یافته‌های پژوهشی توسط دو متخصص اقتصادی که در پژوهش مشارکت نداشتند، مورد بررسی قرار گرفتند.

اطمینان پذیری: معادل پایایی در پژوهش کمی است و به منظور ایجاد اطمینان پذیری، جزئیات پژوهش و یادداشت برداری‌ها ثبت و ضبط شد. تأییدپذیری: به معنای پرهیز از سوگیری است. بدین منظور تمامی مراحل به دقت ثبت و ضبط شده و همه مستندات به صورت پیوست در اختیار و تأیید اساتید قرار گرفته است.

برای اخذ مجوز مورد نیاز برای انجام دادن مصاحبه با افراد کانونی، اقداماتی صورت گرفت که در این بخش پس از جلب همکاری صاحب نظران کلیدی برای مصاحبه و جلب اعتماد آنان رای دادن اطلاعات لازم، در زمان مقرر مراجعه و اطلاعات لازم گردآوری شده است. تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌های انجام شده، با روش تحلیل داده بنیاد انجام گرفته است.

همچنین برای سنجش پایایی داده‌های کیفی در این پژوهش از روش "پایایی بازآزمون" استفاده شد که به میزان سازگاری طبقه بندی داده‌ها در طول زمان اشاره دارد. این شاخص را می‌توان زمانی محاسبه کرد که یک کدگذار یک متن را در دو زمان متفاوت کدگذاری کرده باشد. برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آنها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دوباره کدگذاری می‌شوند؛ سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثبات برای آن پژوهش محاسبه می‌گردد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص می‌شوند. شاخص پیشنهادی زیر را برای محاسبه پایایی بازآزمون بین کدگذاری‌های پژوهشگر در دو فاصله زمانی پیشنهاد داده است.

$$\text{درصد توفقی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 100}{\text{تعداد کل کدها}} \%$$

درون موضوعی

پژوهشگر در حین انجام این پژوهش و در جریان کدگذاری مصاحبه‌ها چند مصاحبه را به عنوان نمونه در یک فاصله ۸ روزه مورد کدگذاری مجدد قرار داد. با مراجعه به کدهای اولیه استخراج شده از آن مصاحبه‌ها و کدهای مجدد آنها جدول زیر به دست آمده است.

**جدول ۱: پایایی بازآزمون در بخش کیفی تحقیق**

ردیف	عنوان مصاحبه	تعدد کل داده‌ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	سوم	۹۵	۷۲	۲۳	۷۵/۸٪
۲	هشتم	۸۱	۶۹	۱۹	۷۸/۴٪
۳	دوازدهم	۱۰۲	۸۲	۲۰	۸۰/۳٪
۴	شانزدهم	۹۰	۷۰	۲۰	۷۷/۷٪
کل		۳۷۵	۲۹۳	۸۲	۷۸/۱٪

برای اخذ مجوز مورد نیاز برای انجام دادن مصاحبه با افراد کانونی، اقداماتی صورت گرفت که در این بخش پس از جلب همکاری صاحب نظران کلیدی برای مصاحبه و جلب اعتماد آنان رای دادن اطلاعات لازم، در زمان مقرر مراجعه و اطلاعات لازم گردآوری شده است. تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌های انجام شده، با روش تحلیل داده بنیاد انجام گرفته است.

## یافته‌ها

در این الگوی مطلوب صلابت منابع انسانی شرایط علی رویدادهایی هستند که موقعیت‌ها و مسائل مرتبط با یک پدیده را خلق کرده و تشریح می‌کنند که افراد و گروه‌ها، چرا و چگونه به روشهای خاصی پاسخ می‌دهند شرایط علی شامل مواردی مقولات است که به طور مستقیم بر صلابت منابع انسانی با رویکرد کاهش فساد اداری در استانداردهای هرزگان و واحدهای تابعه تأثیر می‌گذارد یا این عوامل به گونه‌ای ایجادکننده و توسعه دهنده پدیده هستند. در این پژوهش چهار مقوله عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل ساختاری و عوامل محیطی هستند که می‌تواند بر صلابت منابع انسانی با رویکرد کاهش فساد اداری در استانداردهای هرزگان و واحدهای تابعه تأثیر می‌گذارد. مقوله‌های مربوط به شرایط علی در جدول (۲) نشان داده شده است.

### جدول ۲. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط علی

مفاهیم اصلی	مقوله فرعی
تعهد اخلاقی و ارزش‌مداری وجدان کاری تاب‌آوری روانی خودکنترلی و خویشتنداری دینداری و باورهای معنوی	عوامل فردی
عدالت سازمانی شفافیت فرآیندها نظام پاداش و تنبیه منصفانه فرهنگ سازمانی مبتنی بر صداقت رهبری اخلاق‌مدار	عوامل سازمانی
نظام شایسته‌سالاری آموزش و توانمندسازی اخلاقی-حرفه‌ای نظارت درونی و بیرونی اثربخش تفویض اختیار شفاف و پاسخگو نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر سلامت	عوامل ساختاری
قوانین و مقررات کارآمد حمایت و نظارت نهادهای فرادست سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی رسانه‌ها و افکار عمومی شرایط اقتصادی و معیشتی کارکنان	عوامل محیطی

شرایط زمینه‌ای بیانگر مجموعه خاصی از ویژگی‌های مربوط به پدیده است که به شکل عمومی به مکان رویدادها و وقایع مربوطه اشاره دارد. ویژگی‌های زمینه‌ای شامل عواملی می‌شوند که بدون آنها تحقق صلابت منابع انسانی با رویکرد کاهش فساد اداری در استانداردهای هرزگان و



#### جدول ۴. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط مداخله گر

مفهوم اصلی	مقوله فرعی
تغییرات مکرر مدیریتی	شرایط زمانی-سیاسی
دوره‌های کوتاه مدت سیاست گذاری	
تعارض منافع سیاسی با اهداف اداری	
بحران‌های مقطعی و غیرقابل پیش‌بینی	
پذیرش اجتماعی فساد کوچک (فساد روزمره)	شرایط فرهنگی-ساختاری
غلبه روابط شخصی بر ضوابط اداری.	
مقاومت در برابر شفافیت	
بی‌تفاوتی اجتماعی نسبت به فساد	

پدیده مد نظر باید محوریت داشته باشد، یعنی همه مقوله‌های اصلی دیگر بتوانند به آن ربط داده شوند و به تکرار در داده‌ها ظاهر شود. به این معنا که در همه یا تقریباً همه موارد، نشانه‌هایی وجود دارند که به آن مفهوم اشاره می‌کنند. پدیده محوری، به ایده یا پدیده‌های اطلاق می‌شود که اساس و محور فرایندی است که تمام مقوله‌های اصلی دیگر به آن ربط داده می‌شود (محمدی، ۱۹۳). مقوله محوری حاصل از شرایط علی، توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌ها، عامل ارزش‌های حرفه‌ای، عامل نظام انگیزشی و پاداش‌دهی، عامل فرآیندهای سازمانی، عامل تعاملات بین فردی و عامل انعطاف‌پذیری و نوآوری آن در نظر گرفته شده است. جدول (۵) مقوله محوری را نشان می‌دهد

#### جدول ۵. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با مقوله محوری

مفهوم اصلی	مقوله فرعی
برنامه‌های آموزشی مستمر	توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌ها
توانمندی‌های مدیریتی و رهبری	
مهارت‌های اخلاقی و شهروندی	
مهارت‌های فناوری و دیجیتال	
تعهد به شفافیت و پاسخگویی	عامل ارزش‌های حرفه‌ای
تشویق شایسته‌سالاری	
رعایت اخلاق حرفه‌ای	
حمایت از تصمیم‌گیری مستقل و مسئولانه	
پاداش عملکرد سالم و شفاف	عامل نظام انگیزشی و پاداش‌دهی
سیستم تنبیهی عادلانه و شفاف	
ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی	
پاداش غیرمالی و انگیزه‌های معنوی	
شفافیت در فرآیندهای اداری	عامل فرآیندهای سازمانی
یکپارچگی و هماهنگی واحدها	
استفاده از فناوری اطلاعات در مدیریت منابع انسانی	
بهینه‌سازی فرآیندهای کنترل داخلی	
ارتباط مؤثر و باز با مدیران ارشد	عامل تعاملات بین فردی

تعامل مثبت با همکاران و واحدهای دیگر

شبکه‌های حمایتی حرفه‌ای

فرهنگ بازخورد و یادگیری مستمر

پذیرش تغییرات محیطی و سازمانی

تشویق نوآوری و پیشنهادات کارکنان

مدیریت بحران و ریسک‌ها

انعطاف در روش‌ها و فرایندها

عامل انعطاف‌پذیری و نوآوری

راهبردها در واقع طرح‌ها و کنش‌هایی هستند که خروجی مقوله محوری الگوی مطلوب صلابت منابع انسانی بوده و به پیامدها ختم می‌شوند. راهبردها مجموعه تدابیری هستند که برای مدیریت، اداره یا پاسخ به پدیده تحت بررسی اتخاذ می‌شوند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). پژوهشگر با توجه به مجموعه مفاهیمی که از لا به لای مصاحبه‌ها و کدهای نهایی استخراج شده، مقوله فرعی را راهبرد توانمندسازی کارکنان و عامل مدیریت پیشگیرانه و نظارتی نامگذاری کرده است. جدول (۶) مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به راهبردها را نشان می‌دهد.

#### جدول ۶. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با راهبردها

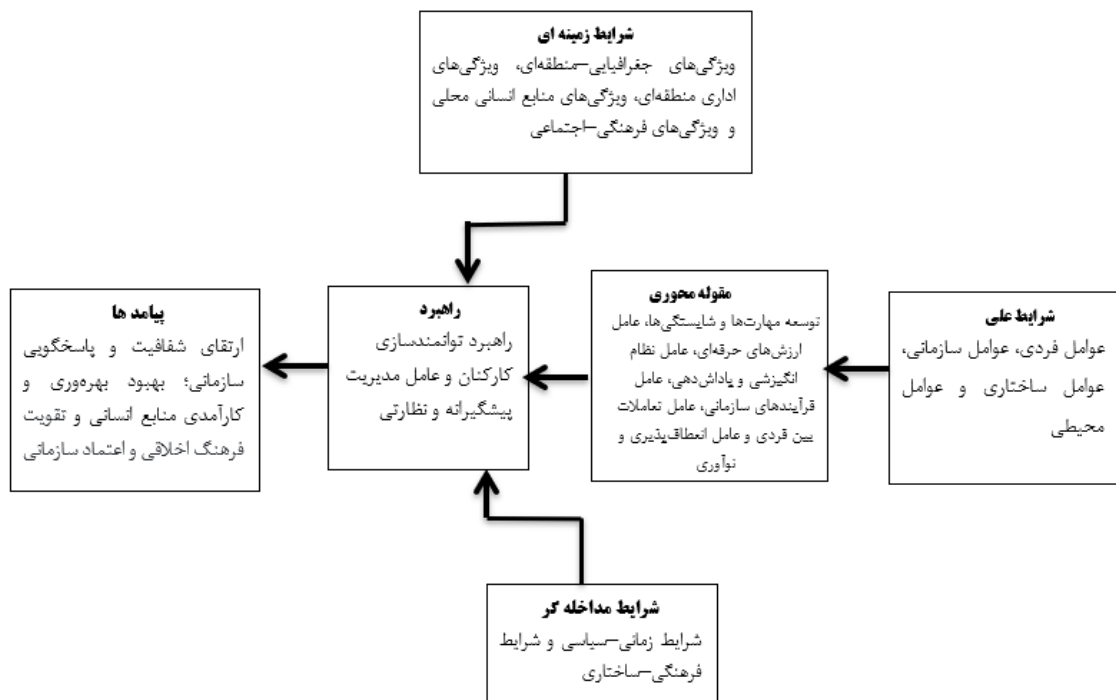
مفاهیم اصلی	مقوله فرعی
برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی و اخلاق حرفه‌ای	راهبرد توانمندسازی کارکنان
ایجاد برنامه‌های انگیزشی و پاداش‌دهی راهبردی	
ترویج فرهنگ گزارش‌دهی و بازخورد مستمر	
تمرکز بر ارتقای فرهنگ سازمانی	
تمرکز بر انگیزه کارکنان برای کاهش فساد	
تمرکز مهارت‌ها و و تقویت صلابت	
ایجاد سیستم‌های هشداردهنده و پایش عملکرد کارکنان	عامل مدیریت پیشگیرانه و نظارتی
تقویت سیاست‌های انضباطی و قانونی	
ارتقای کارکرد سامانه‌های شفافیت مالی و اداری	
بازنگری و اصلاح رویه‌های اداری ناکارآمد	

پیامدها همان بروندها یا نتایج کنش‌ها و واکنش‌ها هستند. بخش آخر ارائه الگوی مطلوب صلابت منابع انسانی مطلوب صلابت منابع انسانی با رویکرد کاهش فساد اداری (مورد مطالعه: استانداری هرمزگان) شامل ارتقای شفافیت و پاسخگویی سازمانی؛ بهبود بهره‌وری و کارآمدی منابع انسانی و تقویت فرهنگ اخلاقی و اعتماد سازمانی است. با توجه به کدگذاری باز، مفاهیم مربوط به پیامدهای الگوی مطلوب صلابت منابع انسانی استخراج شده‌اند، سپس با توجه به حرکت رفت و برگشت میان تم‌ها و مفاهیم مقوله‌های اصلی استخراج و نامگذاری شده‌اند. جدول (۷) به مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به پیامدها می‌پردازد.

جدول ۷. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با پیامدها

مفهوم اصلی	مقوله فرعی
سیستم گزارش دهی شفاف ارتباطات داخلی اثربخش مکانیزم پاسخگویی فردی و جمعی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	ارتقای شفافیت و پاسخگویی سازمانی
افزایش انگیزه و تعهد کارکنان بهبود کیفیت خدمات ارائه شده تسهیل فرآیندهای کاری کاهش خطا و تضاد در وظایف	بهبود بهره‌وری و کارآمدی منابع انسانی
ایجاد فرهنگ ضد فساد تشویق رفتارهای مسئولانه افزایش اعتماد میان کارکنان و مدیران ترویج یادگیری سازمانی	تقویت فرهنگ اخلاقی و اعتماد سازمانی

کدگذاری انتخابی نتایج گام‌های قبلی کدگذاری را به کار برده، مقوله‌های اصلی را انتخاب می‌کند، آن را به شکل نظام مند به سایر مقوله‌ها ارتباط می‌دهد، ارتباطات را اعتبار می‌بخشد و مقوله‌هایی را که نیاز به بست و توسعه بیشتری دارند را توسعه می‌دهد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). الگوی مطلوب صلابت منابع انسانی پارادایمی این تحقیق بر اساس الگوی پارادایمی استراوس و کوربین طراحی شد. الگوی مطلوب صلابت منابع انسانی پارادایمی پژوهش به شرح شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: الگوی مطلوب صلابت منابع انسانی پارادایمی تحقیق

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که صلابت منابع انسانی در استانداردهای هرزگان پدیده‌ای چندبعدی است که تحت تأثیر مجموعه‌ای از شرایط علی شامل عوامل فردی، سازمانی، ساختاری و محیطی شکل می‌گیرد و از طریق راهبردهای توانمندسازی کارکنان و مدیریت پیشگیرانه-نظارتی به پیامدهایی همچون ارتقای شفافیت و پاسخگویی، بهبود بهره‌وری و تقویت فرهنگ اخلاقی و اعتماد سازمانی منجر می‌شود. این نتایج تأیید می‌کند که مقابله با فساد اداری صرفاً به ابزارهای نظارتی یا اصلاحات قانونی محدود نمی‌شود، بلکه نیازمند تقویت درونی سرمایه انسانی و ایجاد زیرساخت‌های سازمانی مبتنی بر اخلاق حرفه‌ای است. این یافته با مدل‌سازی سیستمی مدیریت منابع انسانی برای مقابله با فساد اداری همسو است که بر ضرورت یکپارچه‌سازی عوامل انسانی و ساختاری تأکید دارد (Imani, 2025).

در سطح عوامل فردی، نتایج نشان داد که تعهد اخلاقی، خودکنترلی، وجدان کاری و باورهای ارزشی کارکنان نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری صلابت منابع انسانی دارند. این نتیجه با چارچوب هم‌افزای صلابت کارکنان که تعامل میان عوامل شخصی و اجتماعی را عامل کلیدی پایداری رفتاری می‌داند، همخوان است (Biswas et al., 2025). همچنین یافته‌های مربوط به نقش مهارت‌های مقابله‌ای و توان مدیریت فشارهای محیطی در کاهش گرایش به رفتارهای انحرافی با نتایج پژوهش‌هایی که صلابت را تقویت‌کننده چابکی سازمانی و اشتراک دانش معرفی کرده‌اند، همسو است (Zulfiqar & Saeed, 2025). از سوی دیگر، مطالعات مربوط به رفتارهای انحرافی کارکنان در بخش عمومی نشان داده‌اند که ضعف در خودکنترلی و فشارهای شغلی می‌تواند زمینه‌ساز بروز فساد شود (Othman et al., 2022; Shah et al., 2021). بنابراین، نتایج پژوهش حاضر تأیید می‌کند که تقویت ابعاد فردی صلابت می‌تواند احتمال رفتارهای فسادآلود را کاهش دهد.

در سطح سازمانی، یافته‌ها نشان داد که عدالت سازمانی، شفافیت فرایندها، نظام پاداش منصفانه و رهبری اخلاق‌مدار از عوامل کلیدی در ارتقای صلابت منابع انسانی هستند. این نتایج با پژوهش‌هایی که تأثیر نظام‌های منابع انسانی بر کاهش انحرافات مخرب را بررسی کرده‌اند، همخوانی دارد (Malik & Lenka, 2020). همچنین ادراک مسئولیت اجتماعی سازمان و شفافیت مدیریتی به‌عنوان عوامل بازدارنده فساد معرفی شده‌اند (Tafolli & Grabner-Kräuter, 2020). نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که زمانی که کارکنان عدالت و شفافیت را در سازمان تجربه می‌کنند، تمایل آنان به مشارکت در رفتارهای فسادآلود کاهش می‌یابد؛ موضوعی که با دیدگاه اقتصاد رفتاری در مورد نابرابری دستمزد و فساد نیز همسو است (Demirgüç-Kunt et al., 2023).

در بعد ساختاری، نتایج نشان داد که نظام شایسته‌سالاری، آموزش اخلاق حرفه‌ای و نظارت اثربخش، بستر لازم برای تحقق صلابت منابع انسانی را فراهم می‌کند. این یافته با مطالعاتی که سلامت نظام اداری را وابسته به کیفیت تأمین و توسعه منابع انسانی می‌دانند، مطابقت دارد (Imani et al., 2019). همچنین پژوهش‌هایی که ارتباط میان سرمایه انسانی، فساد و توسعه اقتصادی را بررسی کرده‌اند، نشان می‌دهد که تقویت سرمایه انسانی

می‌تواند پیامدهای منفی فساد را کاهش دهد (Triatmanto & Bawono, 2023). یافته‌های این پژوهش نیز نشان داد که بدون اصلاح ساختارهای ارزیابی عملکرد و ایجاد سازوکارهای پاسخگو، صلابت فردی کارکنان به تنهایی برای کاهش فساد کافی نیست.

در سطح محیطی و زمینه‌ای، ویژگی‌های جغرافیایی، فرهنگی و اجتماعی استان به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری صلابت منابع انسانی شناسایی شد. این نتیجه با مطالعاتی که بر نقش زمینه‌های فرهنگی در اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی تأکید دارند، همسو است (Hack-Polay et al., 2020). همچنین پژوهش‌های مربوط به فساد در صنایع مختلف نشان داده‌اند که شرایط محیطی و فشارهای اقتصادی می‌تواند احتمال بروز فساد را افزایش دهد (Breili et al., 2025; Tang, 2024). بنابراین، یافته‌های پژوهش حاضر تأکید می‌کند که طراحی الگوی صلابت منابع انسانی باید با شرایط بومی و منطقه‌ای سازگار باشد.

یکی از نتایج مهم این پژوهش، شناسایی نقش راهبرد توانمندسازی کارکنان در کاهش فساد اداری بود. آموزش‌های تخصصی و اخلاقی، توسعه مهارت‌های مدیریتی و ایجاد فرهنگ بازخورد مستمر از جمله اقداماتی بود که به ارتقای صلابت منجر شد. این نتیجه با مطالعاتی که نقش توانمندسازی روان‌شناختی در تقویت صلابت و یادگیری سازمانی را بررسی کرده‌اند، همخوان است (Blaique et al., 2025). همچنین پژوهش‌های مربوط به توسعه ابزارهای آنلاین سلامت روان کارکنان نشان می‌دهد که تقویت مهارت‌های مقابله‌ای می‌تواند تاب‌آوری و رفتار اخلاقی را افزایش دهد (Jones et al., 2024). یافته‌های این پژوهش نیز نشان داد که آموزش‌های هدفمند می‌تواند گرایش به رفتارهای انحرافی را کاهش دهد؛ موضوعی که با نتایج مطالعات درباره انحرافات محیط کار همسو است (D'Silva et al., 2020; Qi et al., 2020).

راهبرد دوم، یعنی مدیریت پیشگیرانه و نظارتی، نیز نقش مهمی در تحقق پیامدهای مدل داشت. ایجاد سامانه‌های هشداردهنده، ارتقای شفافیت مالی و اصلاح رویه‌های ناکارآمد موجب افزایش پاسخگویی سازمانی شد. این یافته با مطالعاتی که بر نقش مشارکت عمومی و شفافیت نهادی در کاهش فساد تأکید دارند، همسو است (Pavlik & Young, 2025). همچنین پژوهش‌هایی که استفاده از فناوری‌های نوین مانند بلاک‌چین را در مبارزه با فساد مؤثر می‌دانند، اهمیت زیرساخت‌های نظارتی را برجسته کرده‌اند (Ayebofo et al., 2025). با این حال، همان‌گونه که برخی مطالعات هشدار داده‌اند، فناوری بدون توجه به ابعاد انسانی ممکن است پیامدهای منفی ایجاد کند (Shin et al., 2025). یافته‌های این پژوهش نیز نشان داد که نظارت مؤثر زمانی کارآمد است که با تقویت صلابت انسانی همراه باشد.

در نهایت، پیامدهای شناسایی شده شامل ارتقای شفافیت، افزایش بهره‌وری و تقویت فرهنگ اخلاقی، با یافته‌های مطالعات بین‌المللی درباره ارتباط میان یکپارچگی سازمانی و رشد اقتصادی همخوانی دارد (Liu & Liu, 2025). همچنین پژوهش‌هایی که ارتباط فساد سیاسی و عملکرد اقتصادی را بررسی کرده‌اند، نشان می‌دهد که کاهش فساد می‌تواند کارایی سازمانی را افزایش دهد (Ma et al., 2025). یافته‌های این پژوهش تأیید می‌کند که تقویت صلابت منابع انسانی می‌تواند نه تنها رفتارهای فسادآلود را کاهش دهد، بلکه به بهبود عملکرد و اعتماد سازمانی نیز منجر شود؛

نتیجه‌ای که با مطالعات داخلی درباره مدل‌های پیشگیری از فساد کارکنان همسو است (Ranjbar & Ebrami, 2025). همچنین تحلیل فرایندهای روان‌شناختی فساد نشان می‌دهد که تغییر نگرش‌ها و هنجارهای درونی کارکنان پیش شرط کاهش پایدار فساد است (Reshadatnia et al., 2024).

به‌طور کلی، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که صلابت منابع انسانی حلقه اتصال میان اصلاحات ساختاری، فرهنگ سازمانی و راهبردهای نظارتی است و بدون توجه به این مؤلفه، اقدامات ضد فساد اثربخشی محدودی خواهند داشت؛ نتیجه‌ای که با مطالعات مرتبط با فساد سازمانی و بازارهای خدمات عمومی نیز همسو است (Amar & Ilyas, 2024; Odii et al., 2025). همچنین نتایج در خصوص نقش رهبری و فشارهای شغلی در بروز انحرافات رفتاری با یافته‌های مربوط به نظارت مخرب و رفتارهای انحرافی سازگار است (Haider & Yean, 2023; Irshad et al., 2021). بنابراین، مدل پیشنهادی پژوهش حاضر می‌تواند به‌عنوان چارچوبی جامع برای یکپارچه‌سازی سیاست‌های منابع انسانی و راهبردهای ضد فساد مورد استفاده قرار گیرد.

این پژوهش با رویکرد کیفی و در یک مطالعه موردی انجام شده است؛ از این رو تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها یا استان‌ها باید با احتیاط صورت گیرد. محدودیت دیگر، وابستگی داده‌ها به ادراک و تجربه مشارکت‌کنندگان بود که ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های فردی قرار گیرد. همچنین شرایط خاص جغرافیایی و اداری استانداری هرمزگان می‌تواند بر شکل‌گیری مدل اثرگذار بوده و انتقال کامل آن به سایر بسترها را محدود کند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از روش‌های کمی و مدل‌سازی معادلات ساختاری، روابط میان ابعاد صلابت منابع انسانی و کاهش فساد اداری را در نمونه‌های گسترده‌تر بررسی کنند. همچنین انجام مطالعات تطبیقی میان استان‌ها یا سازمان‌های مختلف می‌تواند به شناسایی عوامل مشترک و متمایز کمک کند. بررسی نقش فناوری‌های نوین، هوش مصنوعی و سامانه‌های دیجیتال در تعامل با صلابت انسانی نیز می‌تواند حوزه‌ای نو برای پژوهش‌های آینده باشد.

مدیران سازمان‌های دولتی می‌توانند با طراحی برنامه‌های آموزشی مستمر در حوزه اخلاق حرفه‌ای و مهارت‌های مقابله‌ای، سطح صلابت کارکنان را افزایش دهند. ایجاد نظام‌های شفاف ارزیابی عملکرد، تقویت سازوکارهای گزارش‌دهی و بازخورد، و توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر پاسخگویی و اعتماد از دیگر اقدامات عملی توصیه‌شده است. همچنین بازنگری در فرایندهای اداری، کاهش پیچیدگی‌های غیرضرور و بهره‌گیری هدفمند از فناوری‌های نظارتی می‌تواند زمینه تحقق سلامت اداری پایدار را فراهم سازد.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

## تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

## Extended Abstract

### **Introduction**

In contemporary public administration and organizational management, human resources are increasingly recognized as the central driver of organizational integrity, performance sustainability, and institutional resilience. Modern organizations operate within highly complex governance environments characterized by rapid technological transformation, increased public scrutiny, and expanding administrative responsibilities. Under such conditions, administrative corruption has emerged as one of the most critical threats to organizational effectiveness, public trust, and socio-economic development. Corruption undermines institutional legitimacy, weakens governance systems, and disrupts equitable resource allocation, thereby necessitating innovative approaches that move beyond purely legal or supervisory mechanisms toward human-centered preventive strategies (Amar & Ilyas, 2024; Breili et al., 2025).

Recent scholarly attention has shifted toward the role of human capital and ethical organizational culture as fundamental determinants of anti-corruption effectiveness. Studies indicate that corruption is not solely the result of regulatory gaps but arises from the interaction between individual behaviors, organizational structures, and environmental pressures (Demirgüç-Kunt et al., 2023; Kakavand et al., 2020). Consequently, strengthening employees' psychological, ethical, and professional capacities has become a strategic priority for organizations seeking sustainable administrative health. Within this context, the concept of *human resource Toughness* has gained prominence as a multidimensional construct encompassing ethical commitment, resilience, professional responsibility, and behavioral stability under pressure (Biswas et al., 2025; Zulfiqar & Saeed, 2025).

Human resource Toughness extends beyond traditional resilience by emphasizing active ethical persistence and principled decision-making even in environments exposed to financial, political, or social pressures. Research demonstrates that organizations with higher levels of employee Toughness exhibit improved adaptability, organizational learning, and ethical conduct, which collectively reduce vulnerability to deviant

workplace behaviors (Blaique et al., 2025; Jones et al., 2024). Conversely, destructive leadership practices, workplace stress, and perceived injustice may increase tendencies toward corruption or organizational deviance (Haider & Yean, 2023; Irshad et al., 2021). Therefore, strengthening Toughness represents both a preventive and developmental approach to organizational governance.

Technological developments have also reshaped human resource management practices and anti-corruption strategies. The integration of artificial intelligence and digital HR systems has enhanced transparency, performance monitoring, and organizational commitment, although scholars caution that technological solutions must be aligned with human values to prevent organizational alienation (Mo et al., 2025; Shin et al., 2025). Similarly, governance studies highlight the importance of institutional participation, transparency mechanisms, and innovative technologies such as blockchain in reducing corruption risks (Ayebofo et al., 2025; Pavlik & Young, 2025). Nevertheless, empirical evidence suggests that structural reforms alone are insufficient without resilient and ethically grounded employees capable of sustaining integrity within administrative systems (Hindawy, 2023; Odii et al., 2025).

From a developmental perspective, corruption negatively influences economic growth, innovation capacity, and public-sector modernization efforts (Němec et al., 2022; Tang, 2024). Research further indicates that anti-corruption policies become effective when combined with investments in human capital, organizational justice, and merit-based management systems (Li et al., 2024; Liu & Liu, 2025). Studies conducted in organizational behavior also demonstrate that fairness, ethical leadership, and participatory management reduce employees' inclination toward opportunistic or unethical conduct (Malik & Lenka, 2020; Tafolli & Grabner-Kräuter, 2020). These findings reinforce the argument that administrative integrity must be rooted in human resource development.

Furthermore, psychological models of corruption emphasize the role of moral disengagement, tolerance toward unethical behavior, and weak accountability systems in shaping corrupt tendencies (Ogungbamila et al., 2024; Reshadatnia et al., 2024). Human resource Toughness, therefore, functions as an internal regulatory mechanism that strengthens ethical self-control and organizational responsibility. Empirical evidence from public-sector studies confirms that organizations investing in ethical competencies and employee empowerment achieve higher productivity and reduced corruption risks (Ranjbar & Ebrami, 2025; Triatmanto & Bawono, 2023). Building upon these theoretical and empirical foundations, the present study seeks to develop a localized and comprehensive model of human resource Toughness aimed at reducing administrative corruption within Hormozgan Governorate.

### Methods and Materials

The present study employed a qualitative research design using the grounded theory methodology based on the systematic approach proposed by Strauss and Corbin. The research was conducted as a case study within Hormozgan Governorate and its affiliated administrative units. Participants consisted of managers, senior

experts, and experienced administrative personnel selected according to criteria including managerial experience, familiarity with organizational policymaking, and access to strategic information.

Purposive sampling combined with theoretical saturation was applied, resulting in the selection of twenty key informants. Data collection was conducted through semi-structured interviews supported by document analysis. Interviews focused on identifying determinants of human resource Toughness, mechanisms contributing to administrative corruption reduction, and organizational strategies promoting ethical governance.

To ensure trustworthiness, Lincoln and Guba's criteria were applied, including credibility, transferability, dependability, and confirmability. Interview questions were reviewed by academic experts, research procedures were fully documented, and findings were evaluated by independent reviewers. Reliability was assessed through a test-retest coding procedure in which selected interviews were re-coded after a defined interval; comparison of coding results demonstrated acceptable stability.

Data analysis followed grounded theory procedures involving open coding, axial coding, and selective coding. Concepts were extracted from interview data, categorized into thematic structures, and integrated into a paradigmatic model describing causal conditions, contextual conditions, intervening factors, strategies, and outcomes related to human resource Toughness and administrative corruption reduction.

### **Findings**

Data analysis revealed that human resource Toughness emerges through a complex interaction of causal, contextual, and strategic factors. Causal conditions included four primary dimensions: individual factors, organizational factors, structural factors, and environmental factors. Individual factors comprised ethical commitment, work conscience, psychological resilience, self-control, and value orientation. Organizational factors involved organizational justice, transparency of administrative procedures, ethical leadership, and fair reward systems. Structural factors included merit-based recruitment, professional training systems, performance evaluation mechanisms, and effective internal and external supervision. Environmental factors encompassed legal frameworks, economic conditions, public oversight, and social trust.

Contextual conditions influencing the model included geographical and regional characteristics, administrative complexity of a border province, local human resource composition, and socio-cultural dynamics. These contextual elements shaped how organizational strategies were implemented and how employees responded to administrative pressures.

Intervening conditions were identified as temporal-political and cultural-structural factors. Frequent managerial changes, short-term policymaking cycles, political pressures, social tolerance toward minor corruption, and resistance to transparency acted either as facilitators or constraints affecting the effectiveness of anti-corruption initiatives.

The central phenomenon emerging from the data was the development of human resource Toughness through six interconnected domains: competency development, professional value orientation, motivational and reward

systems, organizational processes, interpersonal interactions, and flexibility and innovation. These domains collectively represented the core mechanism linking organizational conditions to corruption reduction outcomes.

Two major strategic categories were identified. The first strategy involved employee empowerment, including ethical training programs, professional development initiatives, motivational systems, and promotion of organizational culture emphasizing integrity. The second strategy consisted of preventive and supervisory management, encompassing monitoring systems, disciplinary policies, transparency mechanisms, and administrative process reform.

Implementation of these strategies produced three primary outcomes. First, organizational transparency and accountability increased through improved reporting systems and participatory decision-making. Second, human resource productivity and efficiency improved as employees demonstrated stronger commitment and reduced operational conflicts. Third, an ethical organizational culture and institutional trust were strengthened, creating a stable administrative environment resistant to corruption pressures.

### **Discussion and Conclusion**

The results indicate that reducing administrative corruption requires a systemic transformation centered on human resource development rather than isolated legal or supervisory interventions. The proposed model demonstrates that human resource Toughness functions as an integrative mechanism connecting individual ethics, organizational structures, and governance strategies. Employees who possess ethical resilience and professional stability not only resist corrupt practices but also contribute to shaping organizational norms that discourage unethical behavior.

The findings highlight the importance of combining empowerment strategies with preventive management. Training programs, ethical leadership, and transparent evaluation systems enhance employees' internal motivation to act responsibly, while supervisory mechanisms provide external reinforcement that sustains accountability. The interaction between these internal and external mechanisms creates a reinforcing cycle through which organizational integrity becomes institutionalized.

Another significant implication concerns the role of contextual adaptation. The study shows that anti-corruption models must reflect regional administrative realities, cultural norms, and socio-economic conditions. Organizational reforms that ignore contextual variables may fail despite strong theoretical foundations. Accordingly, localized governance models grounded in human resource capacities are more likely to achieve sustainable outcomes.

The results also demonstrate that organizational trust emerges as both an outcome and a reinforcing condition of human resource Toughness. Increased transparency and ethical culture strengthen employees' sense of belonging and responsibility, which in turn promotes long-term administrative health. In this regard, the proposed model contributes to bridging the gap between organizational behavior theories and practical anti-corruption policymaking.

Overall, the study concludes that human resource Toughness represents a strategic foundation for establishing transparent, accountable, and efficient public organizations. By integrating ethical development, organizational reform, and preventive governance mechanisms, the model provides a comprehensive pathway toward reducing administrative corruption and enhancing institutional resilience. The findings emphasize that sustainable administrative integrity cannot be achieved solely through regulation or punishment; rather, it depends fundamentally on strengthening the moral, professional, and adaptive capacities of human resources within public institutions.

## References

- Amar, H., & Ilyas, L. (2024). Administrative and financial corruption: Analyzing concepts, causes, manifestations, and key global anti-corruption strategies. *International Journal of Economic Perspectives*, 18(11), 2607-2619. <https://ijeponline.org/index.php/journal/article/view/742>
- Ayebofo, B., Anomah, S., & Amofah, K. (2025). Leveraging blockchain technology adoption in the fight against corruption: An evaluation of Ghana's readiness. *Journal of Economic Criminology*, 8, 100158. <https://doi.org/10.1016/j.jeconc.2025.100158>
- Biswas, D. D., Mikkilineni, S., & Gahlawat, N. (2025). The synergistic Toughness framework: Unravelling the interplay of personal, social, and organisational factors of employee Toughness in the Indian workplace. *IIMB Management Review*, 100593. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2025.100593>
- Blaique, L., Ismail, H., Corbin Jr, T. P., & Aldabbas, H. (2025). Enhancing learning organizations through employee Toughness: Investigating the mediating influence of psychological empowerment. *Journal of Workplace Learning*, 37(1), 41-58. <https://doi.org/10.1108/JWL-02-2024-0033>
- Breili, S. O., Lædre, O., & Lohne, J. (2025). Perspectives on corruption in the Norwegian construction industry. *Procedia Computer Science*, 256, 1946-1953. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.337>
- Cham, B. S., Boeing, A. A., Wilson, M. K., Griffin, M. A., & Jorritsma, K. (2021). Endurance in extreme work environments. *Organizational Psychology Review*, 11(4), 343-364. <https://doi.org/10.1177/20413866211006441>
- D'Silva, J. L., Bachok, A., & Zawawi, D. (2020). Factors affecting deviant behaviour at workplace among young public sector employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(15), 176-188. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v10-i15/8242>
- Demirgüç-Kunt, A., Lokshin, M., & Kolchin, V. (2023). Effects of public sector wages on corruption: Wage inequality matters. *Journal of Comparative Economics*, 51(3), 941-959. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2023.03.005>
- Goldani, S. M., Pourezzat, A. A., Amir Kabiri, A., & Rezaian, A. (2024). Conceptualization of Integrity to curb the phenomenon of administrative corruption. *Public Administration Perspective*, 15(3), 15-33. <https://doi.org/10.48308/jpap.2024.234232.1366>
- Hack-Polay, D., Opute, J., & Rahman, M. (2020). Resisting global universalistic practices: the endurance of culture and particularism in African HRM. *Journal of Work-Applied Management*, 12(1), 55-68. <https://doi.org/10.1108/JWAM-11-2019-0032>
- Haider, S., & Yean, T. F. (2023). Workplace deviance among healthcare professionals: The role of destructive leadership behaviors and citizenship pressure. *Asian Journal of Business Ethics*, 12(2), 193-218. <https://doi.org/10.1007/s13520-023-00170-9>
- Hindawy, F. M. E. (2023). Combating Administrative Corruption and its Role in Achieving Sustainable Development in Light of the Kingdom's Vision 2030. *Information Sciences Letters*, 12(5), 1911-1921. <https://doi.org/10.18576/isl/120533>
- Imani, H. (2025). Systemic Modeling of HRM to Counter Administrative Corruption: Applying SSM. *Public Administration Perspective*. [https://jpap.sbu.ac.ir/article\\_106054.html?lang=en](https://jpap.sbu.ac.ir/article_106054.html?lang=en)
- Imani, H., Gholipour, A., Azar, A., & Pour-ezzat, A. A. (2019). Identifying components of the human resource supply system to enhance administrative system integrity. *Journal of Public Administration (JIPA)*, 11(2), 251-284. <https://doi.org/10.22059/jipa.2019.277466.2504>
- Irshad, M., Hussain, M., & Qureshi, M. A. (2021). Abusive supervision: A catalyst for employee deviance work behavior. *Reviews of Management Sciences*, 3(2), 114-130. <https://doi.org/10.53909/rms.03.02.0102>
- Jones, H., Gait, S., & Tyson, P. J. (2024). Enhancing Toughness, coping and self-talk of employees in large organisations; the development and mixed methods piloting of an online mental health and well-being toolkit. *Journal of Workplace Learning*, 36(2), 129-145. <https://doi.org/10.1108/JWL-04-2023-0058>
- Kakavand, B., Neveu, J. P., & Teimourzadeh, A. (2020). Workplace corruption: a resource conservation perspective. *Personnel Review*, 49(1), 250-264. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2018-0303>
- Li, X., Pan, W., & Xu, G. (2024). A "leaner" government? The effect of China's anti-corruption campaign on the body weight and health of public sector employees. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 217, 141-169. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2023.11.002>
- Liu, B., & Liu, J. (2025). Did the integrity transition promote economic growth? Empirical research based on the perspective of anti-corruption approaches. *International Review of Economics & Finance*, 104156. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104156>

- Ma, C., Feng, S., Huang, W., & Chen, A. (2025). Political corruption and corporate tax avoidance: A quasi-natural experiment. *International Review of Financial Analysis*, 99, 103917. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.103917>
- Malik, P., & Lenka, U. (2020). Identifying HRM practices for disabling destructive deviance among public sector employees using content analysis. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(3), 719-744. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2019-1658>
- Mo, Z., Liu, M. T., Chark, R., Zeng, S., & Song, X. (2025). How AI adoption in human resource management practices can enhance tourism employees' organizational commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 63, 54-67. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2025.03.003>
- Němec, D., Machová, Z., Kotlán, I., Kotlánová, E., & Kliková, C. (2022). Corruption in public administration as a brake on transition to industry 4.0. *Sage Open*, 12(1), 21582440221085009. <https://doi.org/10.1177/21582440221085009>
- Nguyen, M., Malik, A., Sharma, P., Kingshott, R., & Gugnani, R. (2024). High involvement work system and organizational and employee Toughness: Impact of digitalisation in crisis situations. *Technological Forecasting and Social Change*, 205, 123510. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123510>
- Odi, A., Hutchinson, E., Onwujekwe, O., Agwu, P., Orjiakor, T. C., Ogbosor, P., & Balabanova, D. (2025). Corruption and the Emergence of a Healthcare 'Marketplace' in Nigeria's Primary Health Centres: reframing drivers and solutions. *Social Science & Medicine*, 118356. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2025.118356>
- Ogungbamila, B., Osamika, B. E., & Job, E. D. (2024). Whistleblowing and Corrupt Tendencies among Selected Employees in Three Public Organizations: Roles of Corruption Tolerance, Punishment Anxiety, and Neutralization. *Journal of Management Studies and Development*, 3(02), 95-119. <https://doi.org/10.56741/jmsd.v3i02.535>
- Othman, A. K., Maulud, F. S. F., Rahman, M. K. B. A., & Isa, M. F. M. (2022). Factors contributing to employee workplace deviant behaviors in public sector organizations. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 11(1). <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v11-i1/12181>
- Pavlik, J. B., & Young, A. T. (2025). Can Public Participation in Constitution-Making Curb Corruption? *Journal of Government and Economics*, 100140. <https://doi.org/10.1016/j.jge.2025.100140>
- Qi, L., Liu, B., & Mao, K. (2020). Spare the rod and spoil the child? A study on employee workplace deviant behavior. *Nankai Business Review International*, 11(1), 1-22. <https://doi.org/10.1108/NBRI-03-2018-0019>
- Ranjbar, H., & Ebrami, M. (2025). Presenting a model to prevent and reduce employee corruption and its impact on the organization's performance. *Management and Educational Perspective*, 7(1), 232-255. <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.465868.1392>
- Reshadatnia, H., Farhadinejad, M., & Moddaresi, M. (2024). Presenting a Model for the Psychological Processes of Administrative Corruption. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 13(3), 109-130. <https://doi.org/10.22034/obs.2024.2036845.3441>
- Shah, S. A. H., Shah, T. A., Ullah, A., & Yasir, M. (2021). Workplace deviance in public sector organizations: evidence from Pakistan. *Journal of Applied Economics & Business Studies (JAEBS)*, 5(1). <https://www.academia.edu/download/93067510/86.pdf>
- Shin, H. H., Choi, S., & Kim, H. (2025). Artificial Intelligence (AI) in Human Resource Management (HRM): A driver of organizational dehumanization and negative employee reactions. *International Journal of Hospitality Management*, 131, 104230. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104230>
- Tafolli, F., & Grabner-Kräuter, S. (2020). Employee perceptions of corporate social responsibility and organizational corruption: empirical evidence from Kosovo. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(7), 1349-1370. <https://doi.org/10.1108/CG-07-2020-0274>
- Tang, Y. (2024). Nexus of natural resource depletion, corruption and financial inclusion on biodiversity loss: A systematic study on corrupt economies. *Resources Policy*, 92, 104967. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2024.104967>
- Triatanto, B., & Bawono, S. (2023). The interplay of corruption, human capital, and unemployment in Indonesia: Implications for economic development. *Journal of Economic Criminology*, 2, 100031. <https://doi.org/10.1016/j.jeconc.2023.100031>
- Zong, Y., & Tsaur, S. H. (2023). Employee Toughness and mentoring functions as moderators of the relationship between workplace hazing and affective organizational commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 103549. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103549>
- Zulfiqar, S., & Saeed, S. (2025). How corporate mindfulness leads to organizational agility? Exploring the roles of employee knowledge sharing and Toughness. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2023-0104>