

## نقش فرهنگ سازمانی در

### پیشگیری از بروز فساد اداری

مهدی محمودی

#### چکیده

براساس گزارش سازمان جهانی شفافیت، ایران از نظر مفاسد اداری بین ۱۳۳ کشور در رتبه ۷۹ قرار دارد (TRANSPARENCY.ORG). فساد اداری از جمله پدیده های سازمانی است که روند توسعه کشورها را به طور چشمگیری با مشکل روبرو می کند. درعین حال با تمام برنامه ریزیها و توجهی که از سوی کشورها در زمینه مبارزه با این پدیده صورت گرفته ولی باز شاهد روند روبه رشد آن در ابعاد گوناگون جامعه هستیم. در زمینه مبارزه با فساد اداری، صاحب نظران سازمانی معتقد به رویکردهایی هستند که آن بیشتر بر پیشگیری از بروز چنین پدیده ای باشد، تا اینکه بخواهد از طریق اعمال مجازات بر کارکنان خاطی با چنین پدیده گسترده ای مبارزه کند. رویکرد اساسی که این مقاله بر آن تاکید دارد این است که به جای اتکا بر رویه هایی که مبتنی بر تنبیه بعد از ارتکاب فساد است، ایجاد و راه اندازی یک سیستم پیشگیری از فساد که هسته مرکزی آن فرهنگ جامعه و فرهنگ سازمانی، امری ضروری است. این رویکرد اقداماتی همچون هویت بخشی به کارکنان، تثبیت سیستم اجتماعی، ایجاد تعهد درونی در کارکنان، تثبیت شیوه های انگیزشی و ارائه الگوهای مناسب رفتاری که از مهمترین کارکردهای فرهنگ سازمانی هستند را به منظور ایجاد فضایی که نهی کننده فساد اداری است، مورد تاکید قرار می دهد.

#### مقدمه

تجربه های به دست آمده از کشورهای مختلف نشانگر این است که فساد امری پیچیده، پنهان و متنوع است. از این رو، مبارزه با آن نیز باید امری مستمر، طولانی و پیچیده باشد. درحقیقت، فساد (در ابعاد اداری و ابعاد دیگر جامعه) مانند عفونت است که اگر به اندام و پیکر جامعه راه یابد، اعضای آن را یکی پس از دیگری عفونی کرده و از کار می اندازد و چه بسا گسترش این عفونت، کل پیکر جامعه را فاسد کند. اصطلاح فساد اداری که آن را در برابر سلامت اداری به کار می برند، مدت زیادی است که مورد توجه اندیشمندان و صاحب نظران مختلف سازمانی قرار گرفته و تلاش کرده اند با ارائه تعاریف منطبق با اصول سازمانی در جهت رفع آن گام بردارند که وجه اشتراک اغلب تعاریف ارائه شده درباره فساد دستگاههای دولتی را می توان رشوه و سوءاستفاده از موقعیتهای شغلی، برای نفع شخصی دانست. پیامدهای فساد اداری نیز در قالب معضلات و ناهنجاریهایی همچون سوءاستفاده از موقعیتهای شغلی، ارتشاء و اختلاس، کلاهبرداری، پارتی بازی، بی عدالتی، باج خواهی، ایجاد نارضایتی برای ارباب رجوع (ذینفع ها)، سرقت اموال و دارائیهای سازمان، فروش اطلاعات محرمانه سازمان به دیگران و نظایر آن به صورت فردی، گروهی و سازمان یافته پدیدار می گردد. عوامل و زمینه های گوناگونی وجود دارند که می تواند موجب پیدایش و گسترش و ترویج فساد اداری به صورت بالقوه و بالفعل شوند. بر مبنای این عوامل و زمینه ها می توان راههایی را شناسایی کرد که اثر بیشتری در کاهش و حذف پدیده فساد اداری در سازمان دارند. اگر سازمان را به صورت یک سیستم در نظر بگیریم، این سیستم از خرده سیستم های گوناگونی تشکیل شده است که یکی از مهمترین آنها خرده سیستم منابع انسانی است. بر همین اساس در مبارزه با پدیده فساد اداری، تمرکز بر روی عواملی که مستقیماً به بعد منابع انسانی سازمان مربوط می شود، می تواند تاثیر بیشتری در کاهش یا حذف فساد اداری در سازمان داشته باشد هرچند که عوامل سازمانی دیگری همچون شفافیت قوانین اداری و... در این زمینه موثرند. فرهنگ سازمانی به عنوان پدیده ای که نقش گرفته از سیاستها و رویکردهای مدیران رده بالای سازمانی است از جمله عواملی است که نقش مهمی در پیشگیری از بروز فساد در ادارات و سازمانها دارد. صاحب نظران نسبت فرهنگ سازمانی به سازمان را، همچون نسبت شخصیت به فرد می دانند که نقش مهمی در شکل گیری رفتار (فردی و سازمانی) دارد. از آنجا که فساد اداری (و انواع دیگر آن همچون فساد اقتصادی، سیاسی و...) می تواند تاثیر زیادی بر روی حرکت توسعه جامعه بگذارد و بنابر اهمیتی که فرهنگ سازمانی - به عنوان یکی از مهمترین عوامل پیشگیری کننده از بروز فساد اداری - دارد، این مقاله تلاش دارد تا با برجسته نمودن نقش فرهنگ سازمانی مطلوب، زمینه مناسبی را برای افزایش شناخت مدیران سازمانها و شرکتها در جهت پیشگیری از بروز پدیده ای نامطلوب به نام فساد اداری به وجود آورد.

#### فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به دلیل ماهیت اثرگذاری قوی که می تواند بر رفتار و عملکرد اعضای سازمان داشته باشد، نقش مهمی در کنترل درونی رفتارهای کارکنان و پیشگیری از بروز فساد اداری دارد. فرهنگ سازمانی که پیوندی نزدیک با فرهنگ عمومی جامعه دارد، عامل مهمی در

شکل دهی به رفتار سازمانی محسوب می شود و از نقش مهمی در پدیدآوردن دگرگونی در رفتارهای نامطلوب و ایجاد ثبات در رفتارهای موردنظر سازمان برخوردار است. فرهنگ سازمانی در قالب مجموعه ای از باورها و ارزشهای مشترک که بر رفتار و اندیشه های اعضا و سازمان اثر می گذارد، می تواند به عنوان سرچشمه ای برای دستیابی به محیط سالم اداری و یا فضایی که ترویج کننده فساد اداری است به شمار آید. تعاریف: فرهنگ سازمانی همچون دیگر پدیده های سازمانی به صورت های مختلف تعریف شده است. در این رابطه ادگار شاین، یکی از برجسته ترین اندیشمندان رفتار سازمانی معتقد است که: فرهنگ سازمانی عبارت از آداب، رسوم و اخلاقیات است. فرهنگ سازمانی ارزشهایی که به طور علنی اعلام شده اند را شامل می شود. فرهنگ سازمانی، انباشته ای از آموخته های مشترک در طول تاریخ مشترک است و آن اشاره به استحکام ساختاری و الگویی بودن و تکامل سازمان دارد (شاین، ۱۹۹۷). کارتر مک نامارا در رابطه با فرهنگ سازمانی معتقد است که آن شامل پیش فرضها، ارزشها، هنجارها و علائم ملموس (مصنوعات بشری) اعضای سازمان و رفتارهای آنهاست. فرهنگ از جمله اصطلاحاتی است که بیان آن به طور واضح بسیار مشکل است، اما هر فردی وقتی آن را حس کند، آن را به خوبی می شناسد. فرهنگ یک سازمان از طریق نظاره ترتیب لوازم، آنچه اعضا درباره آن حرف می زنند و آنگونه که پوشیده اند و... قابل تشخیص است (مک نامارا، فرهنگ سازمانی).

دیل و کندی در تعریف فرهنگ سازمانی قوی، آن را فرهنگی می دانند که افراد تحت آن، اهداف سازمان را به خوبی می شناسد و در جهت آنها کار می کنند. به عقیده این دو نفر، فرهنگ قوی اهرمی قوی برای هدایت رفتار (کارکنان) است و کارکنان را برای انجام کارهایشان به شیوه بهتر بویژه به دو صورت خاص کمک می کند. (دیل و کندی ۱۹۸۸)

۱ - یک فرهنگ قوی سیستمی از قوانین غیررسمی است که به افراد یاد می دهد که اغلب اوقات چگونه رفتار کنند؛

۲ - یک فرهنگ قوی افراد را قادر می سازد که احساس بهتری درباره آنچه انجام می دهند داشته باشند، براین اساس آنها راغب تر به انجام کارهای سخت تر می شوند.

کارکردهای فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی دارای کارکردها، وظایف و یا نقشهای متفاوتی است که به طور خلاصه عبارتند از:  
کنترل رفتار؛

برقراری ثبات در شیوه های انگیزش (استحکام در تشویقها)؛

هویت بخشی (فراهم کردن منبعی برای تعیین هویت). ([www.cba.uri.edu](http://www.cba.uri.edu))

آنگونه که رابینز در کتاب مدیریت رفتار سازمانی خود آورده است:

فرهنگ، تعیین کننده مرز سازمانی است یعنی سازمانها را از هم تفکیک می کند؛

نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می کند؛

فرهنگ سازمانی باعث می شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود آید که آن چیز بیش از منابع شخصی فرد است؛

فرهنگ سازمانی موجب ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می شود. فرهنگ از نظر اجتماعی همچون چسبی به حساب می آید که می تواند از طریق ارائه استانداردهای مناسب (در رابطه با آنچه باید اعضای سازمان بگویند یا انجام دهند)، اجزای سازمان را به هم متصل می کند؛

فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرشها در رفتار کارکنان می شود. به طوری که شایستگی و تناسب فرد در سازمان، تناسب نگرشها و رفتار فرد با فرهنگ سازمانی موجب می شود که فرد بتواند به عنوان عضوی از سازمان درآید. (رابینز ۱۳۷۴)

## فساد اداری

در جامعه مصرفی امروز، رشد بی رویه نیازهای مادی و گرایش انسانها به برطرف ساختن هر چه بیشتر نیازهای مادی سرعت بیشتری گرفته و در این میان پول، حرف اول را می زند. برای انسانی که امکان افزایش درآمد بیشتر برایش میسر نیست و راههای مشروع کسب درآمد

بیشتر نیز بر او بسته است، چه راهی وجود دارد که او بتواند بر رفع نیازهای روبه رشد زندگی فائق آید؟ تحقیقات گوناگون صورت گرفته بر روی میزان نیاز و درآمد افراد جامعه بویژه کارکنان، حکایت از این دارد که با گذشت زمان و افزایش بی رویه تورم در سالهای اخیر،

نه تنها سطح درآمد نتوانسته بر سطح نیازهای مادی غلبه کند، بلکه همان طور که نمودار شماره یک نشان می دهد، از حرکتی نزولی (نسبت به رشد نیازهای مادی) برخوردار شده است. با شکل گیری چنین شرایطی، طبیعی به نظر می رسد که در عرصه رقابتهای اجتماعی ناعادلانه، افراد تلاش کنند تا از طریق مسیرهای غیرمعمول و غیرقانونی به مقاصد و اهداف شخصی دست یابند که حکایت از یک جهش اجتماعی برای بروز فساد در جامعه است. براساس گزارش سازمان جهانی شفافیت (TRANSPARENCY UNIVERSAL) (ORGANIZATIONAL=TUO)،

ایران از نظر مفاسد اداری بین ۱۳۳ کشور، در رتبه ۷۹ قرار دارد. براساس این گزارش امتیاز ایران در پیوستار ۰ تا ۱۰ امتیاز، برابر ۷/۳ است که نشان دهنده گسترده بودن پدیده فساد در فضای اجتماعی ایران است. اگرچه جامعه ایران، جامعه ای توأم با گرایشهای مذهبی و ملی است که هر دوی آنها فساد را پدیده ای زشت شناخته اند و همواره تاکید بر مبارزه با آن کرده اند، با این حال، شاهد هستیم که شیوع فساد در جامعه، مسیر بسیاری از پیشرفتهای اجتماعی و ملی را بسته و هزینه های هنگفتی را بر دوش کشور و درنهایت مردم گذاشته است که یکی از مهمترین آنها در بعد کلان، افزایش فاصله طبقاتی میان طبقات اجتماعی غنی و فقیر است. افزایش این فاصله طبقاتی در کشور را می توان به حرکت پله های برقی تشبیه کرد. برای درک بهتر علت گرایش به فساد، عده ای را تجسم کنید که بر روی یک پله برقی که به طرف بالا می رود، ایستاده اند و به راحتی به طرف بالا (برخورداری از رفاه و فرصتهای اجتماعی عالی) می روند که این پله برقی فقط برای عده معدودی از افراد جامعه است. بقیه مردم که اکثریت آن را تشکیل می دهند نیز می خواهند به آن مرتبه بالا برسند، اما راهی ندارند به جز اینکه از روی پله برقی دیگری که به طرف پایین می آید با فعالیت و سرعت بسیار بیشتر حرکت کنند اما هرگز به آن نمی رسند مگر اینکه خود را از این قاعده خارج کنند. وضع کارمندان دولت و کارگران در جامعه امروز ایران شبیه به حرکت بر روی پله برقی از نوع دوم است. کارمندان و کارگران با همسران و فرزندان در مقابل خود، افراد زیادی را می بینند که در رفاه کامل از پله های دستیابی به رفاه استفاده می کنند. از سوی دیگر، مرتباً از طریق تبلیغات، جنبه های گوناگون یک زندگی مرفه به آنها معرفی می شود. بنابراین، احساس عدم وجود عدالت اجتماعی در نگرشها و ذهنیات آنها موجب می شود که اعتقاد به نظام اجتماعی (به قول دورکهایم: وجدان جمعی) کاهش یابد و به عبارت دیگر، کنترل روانی افراد بر روی رفتار خود کم شود. اگرچه در ایران برنامه های زیادی برای مبارزه با فساد طراحی و به اجرا درآمده است اما در این رابطه موفقیت اندکی حاصل شده است که می توان دو دلیل اصلی آن را چنین نام برد: تلاشهای صورت گرفته از سوی دولت و دستگاههای نظارتی دیگر به منظور مبارزه با فساد، سیستماتیک (نظامدار) نبوده است. بدین معنی که هر از چند سال با تغییر دولتها و شدت و ضعف فشارهای اجتماعی، محتوای برنامه ها برای مبارزه با فساد تغییر کرده و برنامه ها انسجام خود را برای دستیابی به هدفها از دست داده اند. دلیل مهم دیگر این است که برنامه های صورت گرفته از سوی دولتها غالباً بر روی تنبیه و مجازات متخلفان متمرکز بوده است به جای آنکه بر پیشگیری از بروز فساد تاکید داشته باشد.

## علل بروز فساد اداری

بررسیهای صورت گرفته بر روی پدیده فساد اداری حکایت از پیچیده بودن و گسترده بودن عوامل موثر در شکل گیری این پدیده دارد. به طور کلی می توان عوامل اصلی شکل گیری این پدیده را به سه گروه تقسیم بندی کرد: (رفیع پور، ۱۳۷۹)

### عوامل فرهنگی و محیطی؛

#### عوامل شخصیتی؛

#### عوامل اداری و سازمانی.

عوامل فرهنگی و محیطی: واقعیت این است که در نظام اداری کنونی، انتصاب و اختصاص پست های سازمانی بر مبنای رفیق بازی و یا رشوه به صورت امری عادی درآمده و تبانی بین افراد متمول، سیاستمداران و عوامل بوروکراسی اداری برای عبور از فیلترهای نظام اداری، یک جریان پذیرفته شده است. که نتیجه آن بروز فساد بویژه در سطح کلان جامعه بوده است. عوامل شخصیتی: در تمام کشورها بویژه کشورهای توسعه یافته، برای پستهای اداری و سازمانی شرایط احراز معرفی می گردد که انتخاب و انتصاب افراد بر مبنای آن شرایط صورت می گیرد. در محتوای شرایط احراز موقعیتهای اداری و دولتی، بخشی به ویژگیهای شخصیتی مدیر اختصاص داده شده است، علت آن نیز به اهمیت و نقش ویژگیهای شخصیتی مدیران در رفتارهای سازمانی برمی گردد که از خود نشان می دهند. در نظر بگیرید که بر مبنای رفیق بازی یا

رشوه، فردی برای پستی انتخاب شده است. که شرایط آن را نداشته است. در اینجا بروز فساد امری اجتناب ناپذیر است. عوامل اداری و سازمانی: چیزی که در نظام اداری کنونی واقعیت دارد این است که واحدهای اداری معمولاً با تعداد زیادی از قوانین و مقررات غیرواقعی و یا غیرضروری مواجه هستند، و ابهامات موجود در رویه های اداری و استانداردهای جاری کار، امکان هرگونه تصمیم و اقدامات خودسرانه ای را به کارگزاران آنها می دهند. به علاوه اینکه، فرایندهای پیچیده و چندلایه امور اداری نیز عامل تشویق مراجعان به پیشنهاد رشوه برای تسریع کار هستند، از طرفی کمی حقوق کارکنان بخش خدمات اجتماعی هم دلیل کاهش تدریجی مقاومت و عادت بعدی آنان به قبول این پیشنهادهای است. درحالی روشنی تر می توان مدل تعاملی عواملی که موجب بروز فساد اداری می شوند در شکل شماره یک نشان داد. همان طور که عوامل به وجود آورنده فساد در جامعه از گستره بالایی برخوردار است، آثار و نتایج ناشی از فساد در جامعه نیز بسیار گسترده است. فساد همچون غده ای سرطانی است که آسیبهای بسیاری را بر جامعه و کشور وارد می آورد. صدمه زدن بر اعتماد مردم نسبت به حکومت، ممانعت از ثبات سیاسی و اقتصادی و پیوستگی اجتماعی و ممانعت از توسعه اقتصادی کشور از طریق تخریب رقابت سالم در بازار از جمله این موارد هستند. علاوه بر آنچه که اشاره شد، می توان موارد زیر را به عنوان آثار ناشی از وجود فساد اداری در جامعه نام برد:

- زائل کردن حکومت داری مطلوب و دموکراسی؛

- تخریب مشروعیت حکومت و حاکمیت قانون؛

- کاهش احترام به قانون اساسی؛

- از بین رفتن شفافیت و حساب پس دهی؛

- کاهش فرصتهای سالم پیشرفت برای افراد، موسسات و سازمانها؛

- افزایش هزینه زندگی مردم، همچون افزایش قیمتها؛

- کاهش بهره وری، زیرا زمان و انرژی به جای صرف شدن برای دستیابی به اهداف، وقف ایجاد شکاف در سیستم می شوند؛

- خنثی کردن حرکت توسعه کشور؛

- زحمت بیهوده برای جلوگیری از شیوع فساد و شناسایی آن.

### رویکردهای اساسی پیشگیری

همان طور که مارک ج. سینجر در کتاب مدیریت منابع انسانی خود آورده است؛ برای بیشتر سرپرستها و مدیران، تادیب کارکنان، تکلیف سنگین و شاقی است. هدف تادیب، پرورش و قوت بخشیدن به رفتارهای مثبت و مطلوب کارکنان و پیشگیری از بروز رفتارهای نادرست است که این موجب پیشبرد اهداف سازمان خواهد شد. مارک ج سینجر دو روش اساسی و بنیادی را برای تادیب نام می برد. یک روش سنتی، که در تلاش برای متوقف ساختن رفتار نامطلوب، بر اقدامات تنبیهی تکیه دارد، که از جمله این روشها، می توان به روش کوره داغ و روش تادیب تصاعدی اشاره کرد. روش دیگر، که روش نوین تادیب نام دارد، به روشی اشاره دارد که تاکید آن بر جلوگیری از وقوع رفتارهای نامطلوب است. هدف این روش، حذف کارکنان خاطی نیست، بلکه پیشگیری از بروز رفتار نامطلوب است. (سینجر، ۱۳۷۸)

محققان در زمینه رویکردهای تحقیقاتی متداول در پیشگیری از فساد اداری به چهار گروه اشاره می کنند: (معدنچیان، ۱۳۸۲)

۱ - رویکرد علمی: بر مبنای این رویکرد، به مدد شاخه های علوم رایج، بویژه علوم انسانی، به شناخت چرایی پدیده فساد، چرایی بروز آن و چگونگی پیشگیری یا مبارزه با آن (بر اساس یافته های علمی) پرداخته می شود؛

۲ - رویکرد تجربی: اساس این رویکرد مبتنی بر تحقیقات صورت گرفته قبلی شامل افت و خیزها، ضعفها و قوتهای حرکتی قبلی است تا با بهره گیری از تجربه های آنها در جهت پیشگیری از وقوع فساد گام بردارد؛

۳ - رویکرد ارزشی: در این رویکرد با مراجعه به منابع اسلامی و ملی، مبانی و مصداقهای پیشگیری و مبارزه با پدیده فساد استنباط، استخراج و بهره برداری می گردد؛

۴ - رویکرد تطبیقی: این رویکرد، استفاده از تجربیات دیگر کشورها، سازمانهای فراملی و منطقه ای و بین المللی را مورد توجه قرار می دهد.

بر پایه یک نگرش سیستمی به سازمان و پدیده ای همچون فساد اداری که طی فرایندهای کاری سازمان شکل می گیرد، این نتیجه حاصل می شود که برنامه پیشگیری از فساد اداری باید از سبک و سیاقی سیستمی برخوردار باشد، به گونه ای که همه عوامل به وجود آورنده این پدیده را مورد توجه قرار دهد و براساس مهمترین آنها، سیستم پیشگیرانه ای را برای آن طراحی کند. ایجاد یک سیستم پیشگیرانه مقابله با فساد اداری به جای نظام کنترل تخلفات را می توان به عنوان یک راهبرد اساسی در مسیر مبارزه با فساد اداری و دستیابی به سلامت اداری مطرح کرد. منظور از سیستم پیشگیرانه این است که نظام تمرکز یافته بر کشف موارد فساد و تنبیه متخلفان، به سیستم بازدارنده عوامل فساد تجهیز گردد، به ترتیبی که با تکیه بر یک رویکرد سیستماتیک و جامع، نسبت به رفع علل فساد و حل اساسی مسئله فساد در سطح کشور اقدام کند. یکی از مهمترین اجزای این سامانه پیشگیرانه عامل فرهنگ سازمانی است. نقشی که فرهنگ سازمانی، به عنوان یکی از خرده سیستم های برنامه نظام مند پیشگیری از فساد اداری می تواند داشته باشد را می توان در شکل شماره دو نمایش داد. همان طور که مشخص است، فرهنگ سازمانی از طریق کارکردهای اساسی که از آن برخوردار است، با تاثیر بر کارکنان، می تواند از قابلیت بالایی برای پیشگیری از بروز فساد اداری برخوردار باشد. تاثیر فرهنگ سازمانی بر کارکنان به اندازه ای است که آن را منشا شکل گیری سازمان غیررسمی دانسته اند. فرهنگ سازمانی، می تواند به عنوان مرجعی برای احساس هویت کارکنان محسوب شود. به گونه ای که آنان شخصیت خود را وابسته به فرهنگ سازمانی دانسته و از آن کسب اعتبار کنند. اگر سازمان از فرهنگ مطلوبی برخوردار باشد، این ذهنیت را در کارکنان ایجاد می کند که آنان، افرادی ارزشمند هستند، براین اساس احتمال بروز رفتارهای نامطلوب در کارکنان نیز کاهش می یابد.

کارکرد دیگری که فرهنگ سازمانی قادر به ارائه آن است، این است که می تواند رفتار کارکنان را در جهت های خاصی - متناسب با محتوای فرهنگ سازمانی - هدایت کند. فرهنگ سازمانی با ارائه الگوهای رفتاری به کارکنان، رفتار آن را جهت می دهد و همچنین از طریق تثبیت شیوه های انگیزش و معرفی برانگیزنده های مثبت به کارکنان، موجب می شود که آنها در جهت اهداف سازمان گام بردارند. از این راه کارکنان علاقه و توجه کمتری به رفتارهای خلاف قاعده های سازمان از خود نشان می دهند. فرهنگ سازمانی موجب متعهد شدن کارکنان نسبت به خود و نسبت به گروه می شود. همان طور که گفته شد. فرهنگ سازمانی باعث نزدیک شدن کارکنان از نظر روحی و روانی به یکدیگر شده و باعث شکل گیری سازمان غیررسمی می شود. براین اساس، سازمان غیررسمی در افراد نوعی تعهد و مسئولیت نسبت به چیزی به وجود می آورد که آن چیز بیش از منافع شخصی فرد است. در نهایت فرهنگ سازمانی عاملی برای تثبیت سیستم اجتماعی است. فرهنگ از نظر اجتماعی به عنوان چسبی به حساب می آید که می تواند از طریق ارائه استانداردهای مناسب (در رابطه با آنچه که باید اعضای سازمان انجام دهند یا بگویند) اجزای سازمان را به هم متصل کند.

## نوآوری در پیشگیری از فساد اداری

رح میثاق سلامت به عنوان پیشنهادی نوآورانه در زمینه پیشگیری از فساد اداری است به گونه ای که این طرح رشد فرهنگ عمومی جامعه (و فرهنگ سازمانی به عنوان پدیده ای که متأثر از فرهنگ عمومی جامعه است) را مورد نظر قرار می دهد. میثاق سلامت (INTEGRITY PACT) به عنوان توافقی بین دولت (به عنوان ارائه دهنده خدمات) و ملت (به عنوان مراجعه کنندگان به دولت) است به طوری که ملت رشوه ندهد و دولت نیز رشوه نگیرد.

میثاق سلامت برای رسیدن به دو هدف اصلی مورد توجه قرار گرفته است: (لوی ۲۰۰۳)

۱ - توانمند کردن شرکتهای و موسسات خصوصی (و افراد) به خودداری از رشوه دادن، با ایجاد اطمینان از اینکه:

- رقیبان آنها نیز از رشوه دادن خودداری می کنند؛

- دولت، خود را متعهد به جلوگیری از فساد در معاملات، برنامه های خصوصی سازی و صدور پروانه برای موسسات خصوصی همچنین پیروی از رویه های شفاف می داند.

۲ - توانمند کردن دولتها در کاهش هزینه بالای مبارزه با فساد.

هدف نهایی برنامه میثاق سلامت، حذف فساد از ارتباطات اداری و خدماتی میان ارباب رجوع و کارمندان و کاهش هزینه های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی ناشی از فساد است. هرسی و بلاچارد به نقل از هرزبرگ جنبه های سلامت سازمانی را شامل آئین نامه ها و مدیریت شرکتهای، سرپرستی، شرایط کاری، مناسبات میان افراد (روابط انسانی)، پول، مقام و امنیت معرفی می کند. این جنبه ها ربطی به ذات امور ندارند، بلکه به شرایطی که کار در آنها اجرا می شوند، مربوط می شود. هرزبرگ به کاربرد لغت «سلامت» را به معنای پزشکی اش یعنی

پیشگیری کننده و مربوط به محیط، منسوب می داند. عوامل سلامت به طور مستقیم در ظرفیت بازدهی کارگران افزایش ایجاد نمی کند، اما کار اصلیشان جلوگیری از ضایعات در اجرای کار است که دلیلش محدودیتهای شغلی است (هرسی، بلانچارد ۱۳۸۲)

### **عناصر اصلی برنامه میثاق سلامت عبارتند از:**

یک سوگندنامه (میثاق) میان دولت (به عنوان اجراکننده مناقصات عمومی) و مراجعه کنندگان به دولت (به عنوان شرکت کنندگان در مناقصات)؛ یک تعهدنامه توسط مدیران دولتی، مشتمل بر ضمانت اجرایی و یا انضباطی متناسب با نوع تخلف و مبنی بر اینکه کارکنانشان هیچ رشوه ای، هدیه ای و مانند آن را قبول نمی کنند؛ یک حکم یا اعلامیه به وسیله مراجعه کنندگان به دولت، مبنی بر اینکه هیچ نوع رشوه ای را برای اخذ قرارداد و یا حفظ آن نمی پردازند و یا نخواهند پرداخت؛

پذیرش صریح این اصل توسط مراجعه کنندگان به دولت مبنی بر اینکه متعهد به عدم رشوه دهی و افشای آن هستند و این ضمانت را می پذیرند که تا زمان اجرای کامل قرارداد با دولت به تعهد خود پایبند می مانند؛ توصیه نامه ای به مراجعه کنندگان به دولت مبنی بر داشتن یک نظام نامه مشخص در اجرای قرارداد (مبنی بر امتناع صریح استفاده از رشوه و دیگر رفتارهای غیراخلاقی). و یک برنامه معتبر برای اجرای نظام نامه قرارداد در سرتاسر شرکت؛ توافق نامه ای درباره استفاده از داوری (حکمیت)، به عنوان مکانیسم حل تضادها (به عنوان مثال در تحمیل ضمانتهای اجرایی)؛ اطلاع رسانی دقیق درباره عدم بی توجهی به ضمانتها و تخلفی که ممکن است توسط یک مراجعه کننده به دولت، نسبت به تعهداتش صورت گیرد (مانند تکذیب یا اتلاف قرارداد). (سایت [www.transparency.org](http://www.transparency.org))

طرح میثاق سلامت با تمرکز بر جنبه های سلامت سازمانی تلاش می کند فضایی را به وجود آورد که از یکسو علاقه عمومی برای ارائه پیشنهادهای پدیدآورنده فساد در نزد جامعه کاهش یابد و ازسویی احتمال پذیرش این پیشنهادها ازسوی اعضای دولت کم شود. میثاق سلامت را می توان سوگندنامه کارمند درقبال پیشنهاد رشوه ازطرف شخصیت حقوقی یا حقیقی به عنوان مراجعه کنندگان سازمانها نیز دانست. میثاق سلامت یک سوگندنامه و نه یک قرارداد است، اما تنظیم آن با هر قراردادی الزامی است.

### **فعالیهایی را که می تواند در فرایند این طرح قرار گیرد را می توان به صورت زیر فهرست کرد:**

لغو مقررات غیرمنطقی؛

افزایش شفافیت و ساده سازی رویه ها و قوانین سازمانی؛

افزایش دسترسی عمومی به اطلاعات؛

آموزش مدرسه ای / اجتماعی ضدفساد؛

ایجاد تغییر در فرهنگ اجتماعی مستعد فساد؛

سازماندهی حرکت ملی مبارزه با فساد؛

تقویت ارزشهای مذهبی در نزد جامعه؛

جریان یافتن ارزیابی عملکرد دستگاهها و نظارت همگانی بر آنها؛

استفاده از فناوری اطلاعات برای ایجاد جریانهای کاری مکانیزه؛

کاهش تعامل مستقیم و رودرروی خدمت گیرندگان و خدمت دهندگان.

## نتیجه گیری

فساد اداری، پدیده ای است که در دنیای امروز و بویژه در کشورهای در حال توسعه، به عنوان یکی از مهمترین عوامل در سر راه پیشرفت جامعه، مطرح شده است و این پدیده توانسته صدمات جبران ناپذیری را بر روی سرعت حرکت چرخ توسعه جامعه ایجاد کند.

تاثیر عوامل گوناگون در شکل گیری فساد، به آن ماهیت پیچیده ای داده است که در نتیجه آن بسیاری از برنامه های طراحی شده دولتها برای مبارزه با فساد به شکست انجامیده است. تجربیات به دست آمده از اجرای این برنامه ها نشانگر این است که برای حذف یا کاهش این پدیده شوم در نظام اداری کشور، نیازمند برنامه هایی هستیم که با تاثیر بر فرهنگ عمومی جامعه و ابعاد آن همچون فرهنگ سازمانی (به عنوان پدیده ای که به طور مستقیم از فرهنگ جامعه تاثیر می پذیرد)، پیشگیری از بروز فساد اداری را هدف قرار دهد، به جای آنکه از طریق طراحی رویه های تنبیهی و پس از وقوع با آن مبارزه کند. همانگونه که در دنیای پزشکی تاکید بر این است که پیشگیری بهتر از درمان است و از این طریق با هزینه کمتر و سریعتر می توان به مقصود رسید، در اینجا نیز تاکید می کنیم که فرهنگ سازمانی این قابلیت را دارد که بتواند مانع از بروز بسیاری از جریانات توأم با فساد اداری گردد. فرهنگ سازمانی از کارکردهای گوناگونی برخوردار است. و می تواند با معرفی الگوی رفتاری مطلوب به کارکنان، رفتار آنان را کنترل کند. فرهنگ سازمانی از طریق تثبیت شیوه های مطلوب انگیزش، به رفتار کارکنان جهت می دهد. همچنین فرهنگ سازمانی از نظر اجتماعی به عنوان چسبی به حساب می آید که می تواند از طریق ارائه استانداردهای مناسب (در رابطه با آنچه که باید اعضای سازمان انجام دهند یا بگویند) اجزای سازمان را به هم متصل می کند. اهمیت فرهنگ سازمانی در شکل دادن به رفتار کارکنان و القای تعهد درونی در آنان به حدی است که استانی دیویس در کتاب مدیریت فرهنگ سازمانی خود، به مجموعه آن نام سازمان غیررسمی را می دهد که می تواند باعث شود در افراد نوعی تعهد و احساس مسئولیت نسبت به چیزی به وجود آید که آن چیز، بیش از منافع شخصی فرد است. در عین حال، برنامه هایی وجود دارند که متمرکز بر فرهنگ جامعه بوده و به منظور پیشگیری از ایجاد فساد طراحی شده اند. از جمله این برنامه ها، طرح میثاق سلامت است که سازمان جهانی شفافیت آن را مطرح کرده و هدف آن محفوظ نگه داشتن تعاملات همگانی از فساد است. در اصل میثاق سلامت، یک سوگند نامه لازم الاجرا بین سازمانهای دولتی (به عنوان ارائه دهندگان خدمات) و موسسات و افراد (به عنوان مراجعه کنندگان به دولت) است، به طوری که آنها رشوه ندهند و دولت و اجزای آن رشوه نگیرند.

## پی نوشت:

- ۱- رابینز، استیفن، مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه یارسانیان و اعرابی. تهران: موسسه مطالعات و تحقیقات بازرگانی، ۱۳۷۴.
- ۲ - رفیع پور، فرامرز. توسعه و تضاد. جلد اول. تهران: شرکت سهامی انتشار، ۱۳۷۹.
- ۳ - سینجر، مارک ج. مدیریت منابع انسانی. ترجمه فریده آل آقا. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
- ۴ - معدنچیان، ابراهیم. مبارزه با فساد اداری. تهران: پژوهشکده امام خمینی (ره)، ۱۳۸۲.
- ۵ - هرسی و بلانچارد. مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه قاسم کبیری. تهران: انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۸۲.
- ۶ - HARLOW. ENGLAND. WALTON JOHN. STRATEGIC HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT - PRENTICE-HALL. ۱۹۹۹.
- ۷ - AVAILABLE "CULTURE". P: CARTER MC NAMARA, "ORGANIZATIONAL CULTURE". [HTTP://WWW.MAPNP.ORG/LIBRARY/ORG-THRY/CULTURE/CULTURE.HTM](http://www.mapnp.org/library/org-thry/culture/culture.htm)
- ۸ - AVAILABLE "LEADERSHIP". P: & H.SCHEIN, "ORGANIZATIONAL CULTURE EDGAR-SCHEIN". [HTTP://WWW.TNELLENT.COM/TED/TC/SCHEIN.HTM](http://www.tnelent.com/ted/tc/schein.htm)
- ۹ - "ORGANIZATIONAL CULTURE- THE SOCIAL INDUCEMENT SYSTEM". P:" ,WITHOUT NAME .C.HTM HTTP://WWW. CBA.URLEDU/SCHALL/WEB TEXTS/MODULE :AVAILABLE
- ۱۰ - (ON-LINE) AVAILABLE: HTTP://WWW. UNECE .LEVY, "INTEGRITY PACT", PHILIPPE PACT /DOCS/PL.PDF#SEARCH= INTEGRITY% ۵ORG/IE/WP
- ۱۱ - INTERNATIONAL,, "THE INTEGRITY PACT. THE CONCEPT, THE MODEL TRANSPARENCY ...". (ON۲۰۰۲AND AVAILABLE (ON۲۰۰۲AND ...") I\_PACT.PDF /HTTP://WWW.TRANSPARENCY.ORG/BUILDING\_COALITIONS/INTEGRITY\_PACT
- ۱۲ - CORRUPTION TRANSPARENCY INTERNATIONAL, "TRANSPARENCY INTERNATIONAL- PERCEPTIONS INDEX" (ON-LINE۲۰۰۴) :AVAILABLE <http://www.transparency.org/cpi> ۲۰۰۴.en.html#