

# نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری

مهدی دانش

پدیده‌ای نامطلوب به نام فساد اداری به وجود آورد.

## فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به دلیل ماهیت اثرگذاری قوی که می‌تواند بر رفتار و عملکرد و 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 شکل‌دهی به رفتار سازمانی، محسوب می‌شود و نقش مهمی در پدید آوردن دگرگونی در رفتارهای نامطلوب و ایجاد ثبات در رفتارهای مورد نظر سازمان دارد. فرهنگ سازمانی در قالب مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک که بر رفتار و اندیشه‌های اعضا و سازمان اثر می‌گذارد، می‌تواند سرچشمه‌ای برای دستیابی به محیط سالم اداری و یا فضایی که ترویج‌کننده فساد اداری است، به شمار آید.

## تعاریف

برای فرهنگ سازمانی همچون دیگر پدیده‌های سازمانی تعریف‌های مختلفی ارائه شده است. «دنيسون» (Denison, 1997) معتقد است که ارزش‌های اساسی، باورها و مفروضاتی که در سازمان وجود دارند، الگوهای رفتاری که از بین این ارزش‌های مشترک ناشی می‌شود و نمادهایی که مبین پیوند بین مفروضات و ارزش‌ها و رفتار اعضای سازمان‌اند، فرهنگ سازمانی نامیده می‌شوند.

«ادگار شاین» (Edgar . H . Schein, 1997)، یکی از اندیشمندان رفتار سازمانی در رابطه با فرهنگ سازمانی معتقد است: فرهنگ سازمانی عبارت از آداب، رسوم و اخلاقیات است. فرهنگ سازمانی ارزش‌هایی را که به طور علنی اعلام شده‌اند، شامل می‌شود. فرهنگ سازمانی، انباشته‌ای از آموخته‌های مشترک در طول تاریخ مشترک است و آن اشاره به استحکام ساختاری و الگویی بودن و تکامل سازمان دارد. «کارتر مک نامارا» در رابطه با فرهنگ سازمانی معتقد است که اساساً فرهنگ سازمانی شخصیت یک

دارند که می‌تواند موجب پیدایش و گسترش و ترویج فساد اداری به صورت بالقوه و بالفعل شوند. بر مبنای این عوامل و زمینه‌ها می‌توان 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 سیستم‌های 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 به طور مستقیم به بعد منابع انسانی سازمان مربوط می‌شود، می‌تواند تاثیر بیشتری در کاهش یا حذف فساد اداری در سازمان داشته باشد. هر چند که عوامل سازمانی دیگری همچون شفافیت قوانین اداری و ... در این زمینه موثرند.

فرهنگ سازمانی به عنوان پدیده‌ای که از سیاست‌ها و رویکردهای مدیران رده بالای سازمانی متأثر می‌شود، از جمله عوامل ساخته شده توسط منابع انسانی سازمان است که نقش مهمی در پیشگیری از بروز فساد در ادارات و سازمان‌ها دارد. صاحب‌نظران نسبت به فرهنگ سازمانی به سازمان‌ها، همچون نسبت به شخصیت به فرد می‌دانند که نقش مهمی در شکل‌گیری رفتار (فردی و سازمانی) دارد.

از آنجا که فساد اداری (و انواع دیگر آن همچون فساد اقتصادی، سیاسی و ...) می‌تواند تاثیر زیادی بر روی حرکت توسعه جامعه بگذارد و بنابر اهمیتی که فرهنگ سازمانی - به عنوان یکی از مهمترین عوامل پیشگیری‌کننده از بروز فساد اداری - دارد، این مقاله تلاش دارد تا با برجسته کردن نقش فرهنگ سازمانی مطلوب زمینه مناسبی را برای افزایش شناخت مدیران سازمان‌ها و شرکت‌ها در جهت پیشگیری از بروز



## مقدمه:

### تجربه‌های 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 مستمر، طولانی و پیچیده باشد. در حقیقت، 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 می‌کند و از کار می‌اندازد و چه بسا گسترش این عفونت، کل پیکر جامعه را فاسد کند.

### اصطلاح فساد اداری که آن را در برابر سلامت

اداری به کار می‌برند، مدت زیادی است که مورد توجه اندیشمندان، صاحب‌نظران مختلف سازمانی قرار گرفته و تلاش کرده‌اند 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 می‌توان رشوه و سوءاستفاده از موفقیتهای شغلی، برای نفع شخصی دانست. پیامدهای فساد اداری نیز در قالب معضلات و ناهنجاری‌هایی همچون سوء استفاده از موفقیتهای شغلی، ارتشاء و اختلاس، کلاهبرداری، پارتی‌بازی، بی‌عدالتی، باج‌خواهی، ایجاد نارضایتی برای ارباب رجوع (ذی‌نفع‌ها)، سرقت اموال و دارایی‌های سازمان، فروش اطلاعات محرمانه سازمان به دیگران، افشای اطلاعات سری و محرمانه سازمان و نظایر آن به صورت فردی، گروهی و سازمان یافته پدیدار می‌شود. عوامل و زمینه‌های گوناگونی وجود



## فرهنگ سازمانی شامل پیش فرض‌ها، ارزش‌ها، هنجارها و علائم ملموس (مصنوعات بشری) اعضای سازمان و رفتارهای آنها است. فرهنگ از جمله اصلاحاتی است که بیان آن به طور واضح بسیار مشکل است، اما هر فردی وقتی آن را حس کند، آن را به خوبی می‌شناسد

خدشه‌ناپذیر در خصوص برقراری رابطه با محیط و همچنین ماهیت طبیعت انسان، فعالیت انسان و روابط انسان هستند.

۲- ارزش‌ها: سطح بعدی، آگاهی‌های دربردارنده ارزش‌های مربوط به بایدهای درون سازمان است. ارزش‌ها به اعضا می‌گویند که چه چیزی در سازمان مهم است و آنها لازم است به چه چیزی توجه کنند. ارزش‌ها معمولاً در ابتدا توسط بانی سازمان (رهبر سازمان) به کار گرفته شده و سپس رواج می‌یابند.

۳- هنجارها: در زیر سطح آگاهی‌های فرهنگی، هنجارهایی قرار دارند که اعضاء را در اینکه چگونه باید در موقعیت‌های خاص عمل کنند، راهنمایی می‌کنند. این هنجارها، قوانین نوشته نشده رفتاری هستند.

۴- مصنوعات: بالاترین سطح آگاهی‌های فرهنگی، مصنوعات و ابداعاتی قرار دارند که آشکارتر از سایر سطوح عناصر فرهنگی هستند. اینها شامل رفتارهای مشهود اعضاء و همچنین ساختارها، سیستم‌ها، رویه‌ها، قوانین و ابعاد فیزیکی سازمان هستند.

### کارکردهای فرهنگ سازمانی:

فرهنگ سازمانی دارای کارکردها، وظایف و یا نقش‌های متفاوتی هستند که به طور خلاصه عبارتند از:

- ۱- کنترل رفتار
- ۲- برقراری ثبات در شیوه‌های انگیزش (استحکام در تشویق‌ها)
- ۳- هویت بخشی (فراهم کردن منبعی برای تعیین هویت)

البته تقسیم‌بندی کارکردهای فرهنگ سازمانی به صورت بالا بسیار کلی است و می‌توان آنها را به چهار گروه زیر تقسیم‌بندی کرد:

- ۱- هویت سازمانی
- ۲- تعهد گروهی
- ۳- شکل دادن به رفتار
- ۴- ثبات نظام اجتماعی سازمان

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

فرهنگ سازمانی شامل پیش فرض‌ها، ارزش‌ها، هنجارها و علائم ملموس (مصنوعات بشری) اعضای سازمان و رفتارهای آنها است. فرهنگ از جمله اصلاحاتی است که بیان آن به طور واضح بسیار مشکل است، اما هر فردی وقتی آن را حس کند، آن را به خوبی می‌شناسد. برای مثال فرهنگ یک شرکت بزرگ که به دنبال سود بیشتر است کاملاً متفاوت از فرهنگ یک بیمارستان و آن کاملاً متفاوت از فرهنگ یک دانشگاه است. فرهنگ یک سازمان از طریق نظارت ترتیب لوازم، آنچه اعضاء درباره آن حرف می‌زنند و آن گونه که پوشیده‌اند و... قابل تشخیص است.

«دیل» و «کندی» (Deal & Kennedy, ۱۹۸۸) در تعریف فرهنگ سازمانی قوی، آن را فرهنگی می‌دانند که افراد تحت آن، اهداف سازمان را به خوبی می‌شناسند و در جهت آنها کار می‌کنند. به عقیده این دو نفر، فرهنگ قوی اهرمی قوی برای هدایت رفتار کارکنان است و کارکنان را برای انجام دادن کارهایشان به شیوه بهتر به ویژه به دو صورت خاص کمک می‌کند:

- ۱- یک فرهنگ قوی سیستمی از قوانین غیر رسمی است که به افراد یاد می‌دهد که اغلب اوقات چگونه رفتار کنند.
- ۲- یک فرهنگ قوی افراد را قادر می‌سازد که احساس بهتری درباره آنچه انجام می‌دهند، داشته باشند. بر این اساس آنها راغب تر به انجام دادن کارهای سخت‌تری شوند.

### اجزای تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی

«کامپنکز» و «ورلی» در کتاب توسعه سازمان و تحول، چهار عنصر اصلی را برای فرهنگ سازمانی مطرح می‌کنند:

- ۱- مفروضات اساسی: در ژرف‌ترین سطح آگاهی‌های فرهنگی، مفروضات ناخودآگاه و مسلم درباره چگونگی حل مسائل سازمانی جای گرفته‌اند. این مفروضات اساسی به اعضا می‌گویند که چگونه به امور نگریسته، درباره آنها فکر کرده و آنها را احساس کنند. آنها نشان دهنده مفروضات غیر قابل بحث و

۱- فرهنگ، تعیین کننده مرز سازمانی است یعنی سازمان‌ها را از هم تفکیک می‌کند.

۲- نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می‌کند.

۳- فرهنگ سازمانی باعث می‌شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود آید که آن چیز بیش از منافع مشخص فرد است.

۴- فرهنگ سازمانی موجب ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می‌شود. فرهنگ از نظر اجتماعی به عنوان چسب به حساب می‌آید که می‌تواند از طریق استاندارد مناسب (در رابطه با آنچه باید اعضای سازمان بگویند یا انجام دهند)، اجزای سازمان را به هم متصل می‌کند.

۵- فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می‌آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرش‌ها در رفتار کارکنان می‌شود. به طوری که شایستگی و تناسب فرد در سازمان، تناسب نگرش‌ها و رفتار فرد با فرهنگ سازمانی موجب می‌شود که فرد بتواند به عنوان عضوی از سازمان درآید.

### فساد اداری

در دنیای امروز که جامعه مصرفی لقب گرفته، رشد بی رویه نیازهای مادی و گرایش انسان‌ها به برطرف کردن هر چه بیشتر نیازهای مادی سرعت بیشتری گرفته و در این میان پول حرف اول را برای برطرف کردن این نیازها می‌زند. 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 به عمل آمده بر روی میزان نیاز و درآمد افراد جامعه به ویژه کارکنان، نشان داده است که با گذشت زمان و افزایش بی رویه تورم در

سال‌های اخیر، نه تنها سطح درآمد نتوانسته بر سطح نیازهای مادی غلبه کند، بلکه از حرکتی نزولی (نسبت به رشد نیازهای مادی) برخوردار شده است.

با شکل‌گیری چنین شرایطی، طبیعی به نظر می‌رسد که در عرصه رقابت‌های اجتماعی ناعادلانه، افراد تلاش کنند تا از طریق مسیرهای غیرمعمول و غیر قانونی به مقاصد و اهداف شخصی دست یابند که حکایت از یک جهش اجتماعی برای بروز فساد در جامعه است. بر اساس گزارش سازمان جهانی شفافیت، ایران از نظر مفاسد اداری بین ۱۳۳ کشور، در رتبه ۷۹ قرار دارد. بر اساس این گزارش امتیاز ایران در پیوستار ۰ تا ۱۰ امتیاز، برابر ۳/۷ است که نشان دهنده گسترده بودن پدیده فساد در فضای اجتماعی ایران دارد.

اگر چه جامعه ایران، جامعه‌ای توأم با گرایش‌های مذهبی و ملی است که همه آنها فساد را پدیده‌ای زشت شناخته‌اند و همواره تاکید بر مبارزه با آن کرده‌اند، با این حال شاهد این هستیم که شیوع فساد در جامعه مسیر بسیاری از پیشرفت‌های اجتماعی و ملی را بسته و هزینه‌های هنگفتی را بر دوش کشور و در نهایت 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 می‌توان به حرکت پله‌های برقی تشبیه کرد. عده‌ای را تجسم کنید که بر روی یک پله برقی که به طرف بالا می‌رود، ایستاده‌اند و به راحتی به طرف بالا (برخورداری از رفاه و فرصت‌های اجتماعی عالی) می‌روند که این پله برقی فقط برای عده معدودی از افراد جامعه است. بقیه مردم که اکثریت آن را تشکیل می‌دهند نیز می‌خواهند به آن مرتبه بالا برسند، اما راهی ندارند به جز اینکه از روی پله برقی دیگری که به طرف پایین می‌آید با فعالیت و سرعت بسیار بیشتر حرکت کنند، اما هرگز به آن نمی‌رسند 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 فرزندان‌شان در مقابل خود افراد زیادی را می‌بینند که در رفاه کامل از پله‌های دستیابی به رفاه استفاده می‌کنند. از سوی دیگر، مرتباً از طریق تبلیغات، جنبه‌های گوناگون یک زندگی مرفه به آنها معرفی می‌شود (که در این رابطه صدا و سیما بیشتر از هر منبع دیگری اثرگذار بوده است). بنابراین احساس نبود عدالت اجتماعی در نگرش‌ها و ذهنیات آنها موجب می‌شود که اعتقاد به نظام اجتماعی (به قول دور که‌ایم: وجدان جمعی)

کاهش یابد و به عبارت دیگر کنترل روانی افراد بر روی رفتار خود که نقش مهمی در آوده شدن کارکنان به فساد اداری دارد - کم شود.

اگرچه در ایران برنامه‌های زیادی برای مبارزه با فساد طراحی و به اجرا در آمده است، اما در این زمینه موفقیت اندکی حاصل شده است که می‌توان 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. به این معنی که هر از چند سال با تغییر دولت‌ها و شدت و ضعف فشارهای اجتماعی، محتوای برنامه‌ها برای مبارزه با فساد تغییر کرده و برنامه‌ها انسجام خود را برای دستیابی به هدف‌ها از دست داده‌اند.

- دلیل مهم دیگر این است که برنامه‌های صورت گرفته از سوی دولت‌ها غالباً بر روی تنبیه و مجازات متخلفین متمرکز بوده است. به جای آنکه بر پیشگیری از بروز فساد تاکید داشته باشد.

رویکرد اساسی که این مقاله بر آن تاکید دارد این است که به جای اتکاء بر رویه‌هایی که مبتنی بر تنبیه بعد از ارتکاب فساد است، ایجاد و راه‌اندازی یک سیستم پیشگیری از فساد (در اینجا فساد اداری) که هسته مرکزی آن فرهنگ جامعه و فرهنگ سازمانی ادارات است، امری ضروری است. به طوری که با هرگونه فسادی در سرچشمه آن برخورد شود. این رویکرد، اقداماتی همچون، هویت بخشی به کارکنان، تثبیت سیستم اجتماعی، ایجاد تعهد درونی در کارکنان، تثبیت شیوه‌های انگیزشی و ارائه الگوهای مناسب رفتاری را که از مهمترین کارکردهای فرهنگ سازمانی هستند، مورد تاکید قرار می‌دهد.

### علل بروز فساد اداری:

بررسی‌های انجام گرفته بر روی پدیده فساد اداری حاکی از پیچیده بودن و گسترده بودن عوامل موثر در شکل‌گیری این پدیده دارد. به طور کلی می‌توان عوامل اصلی شکل‌گیری این پدیده را به سه گروه تقسیم بندی کرد:

۱- عوامل فرهنگی و محیطی: واقعیت مسئله این است که در نظام اداری کنونی، انتصاب و اختصاص پست‌های سازمانی بر مبنای رقیب بازی و یا رشوه به صورت امری عادی درآمده و تباری بین افراد متمدن، سیاستمداران و عوامل بوروکراسی اداری برای عبور از فیلترهای نظام اداری، یک جریان پذیرفته شده است که نتیجه آن بروز فساد به‌ویژه در سطح کلان جامعه بوده است.

۲- عوامل شخصیتی: در تمام کشورها به ویژه کشورهای توسعه یافته، برای پست‌های اداری و سازمانی شرایط احراز معرفی می‌شود که انتخاب و انتصاب افراد بر مبنای آن شرایط صورت می‌گیرد. 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 که از خودشان نشان می‌دهند، است. در نظر بگیرد که بر مبنای رقیب بازی یا رشوه، فردی برای منسب انتخاب شده است که شرایط آن را نداشته است در اینجا بروز فساد امری اجتناب‌ناپذیر است.

۳- عوامل اداری سازمانی: چیزی که در نظام اداری کنونی واقعیت دارد، این است که واحدهای اداری معمولاً با تعداد زیادی از قوانین و مقررات غیر واقعی و یا غیر ضروری مواجه هستند، و ابهامات موجود در رویه‌های اداری و استانداردهای جاری کار، امکان هرگونه تصمیم و اقدامات خودسرانه‌ای را به کارگزاران آنها می‌دهند. به علاوه اینکه، فرایندهای پیچیده و چند لایه امور اداری نیز عامل تشویق مراجعین 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 پیشنهادهاست.

همانطور 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 غده‌ای سرطانی است که آسیب‌های بسیاری را بر جامعه و کشور وارد می‌آورد. 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، می‌توان موارد زیر را به عنوان آثار ناشی از وجود فساد اداری در جامعه نام برد:

- زایل کردن حکومتداری مطلوب دموکراسی.
- تخریب مشروعیت حکومت و حاکمیت کانون.
- کاهش احترام به قانون اساسی.
- از بین رفتن شفافیت و حساب پس‌دهی.
- کاهش فرصت‌های سالم پیشرفت برای افراد.
- موسسات و سازمان‌ها.
- افزایش هزینه زندگی مردم، همچون افزایش قیمت‌ها

- کاهش بهره‌وری، زیرا زمان و انرژی به جای صرف شدن برای دستیابی به اهداف، وقف ایجاد شکاف در سیستم می‌شوند.  
- خنثی کردن حرکت توسعه کشور.  
- زحمت بیهوده برای جلوگیری از شیوع فساد و شناسایی آن.

رویکردهای اساسی پیشگیری از بروز فساد اداری با تاکید بر نقش فرهنگ سازمانی همانطور 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 امر موجب پیشبرد اهداف سازمان خواهد شد.

«مارک ج سینجر» دو روش اساسی و بنیادی را برای تادیب نام می‌برد. یک روش سنتی، که در تلاش برای متوقف کردن رفتار نامطلوب، بر اقدامات تنبیهی تکیه دارد، که از جمله این روش‌ها، می‌توان 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.

محققان در زمینه رویکردهای تحقیقاتی متداول در پیشگیری از فساد اداری به چهار رویکرد اشاره می‌کنند:

۱- رویکرد علمی: بر مبنای این رویکرد، به مدد شاخه‌های علوم رایج، به ویژه علوم انسانی، به شناخت چرایی پدیده فساد، چرایی بروز آن و چگونگی پیشگیری یا مبارزه با آن (بر اساس یافته‌های علمی) پرداخته می‌شود.

۲- رویکرد تجربی: اساس این رویکرد مبتنی بر تحقیقات صورت گرفته قبلی شامل آفت و خیزها، ضعف‌ها و قوت‌های حرکت‌های قبلی است تا با بهره‌گیری از تجربه‌های آنها در جهت پیشگیری از وقوع فساد گام بردارد.

۳- رویکرد ارزشی: در این رویکرد با مراجعه به منابع اسلامی، مبنای و مصداق‌های پیشگیری و مبارزه با پدیده فساد استنباط، استخراج و بهره‌برداری می‌شود.

۴- رویکرد تطبیقی: این رویکرد، استفاده از تجربیات دیگر کشورها، سازمان‌های فراملی و منطقه‌ای و بین‌المللی را مورد توجه قرار می‌دهد.

بر پایه یک نگرش سیستمی به سازمان و پدیده‌های همچون فساد اداری که طی فرایندهای کاری سازمان شکل می‌گیرد، این نتیجه حاصل می‌شود که برنامه پیشگیری از فساد اداری باید از سبک و سیاقی سیستمی برخوردار باشد، به گونه‌ای که همه عوامل به وجود آورنده این پدیده را مورد توجه قرار دهد و بر اساس مهمترین آنها، سیستم پیشگیرانه‌ای را برای آن طراحی کند.

ایجاد یک سیستم پیشگیرانه مقابله با فساد اداری به جای نظام کنترل تخلفات را می‌توان 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 شود، 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.

### جهتگیری کارکردها برای پیشگیری از بروز فساد اداری

\* فرهنگ سازمانی، به عنوان منبع و مرجعی برای احساس هویت کارکنان به حساب می‌آید. بر این اساس کارکنان شخصیت خود را وابسته به شخصیت (فرهنگ) سازمان می‌دانند و از آن اعتبار کسب می‌کنند؛ یعنی هویت بخشی.

\* فرهنگ سازمانی با ارائه الگوهای رفتاری به کارکنان سازمان و کنترل رفتار آنان، از این طریق مانع بروز فساد اداری می‌شود؛ یعنی شکل دادن به رفتار (کنترل رفتار).

\* فرهنگ سازمانی با معرفی انگیزنده‌های مناسب به کارکنان، سبب می‌شود که آنها در جهت اهداف سازمان گام بردارند. از این راه احتمال بروز رفتارهای خلاف قاعده سازمان کاهش می‌یابد؛ یعنی ثبات شیوه‌های انگیزش.

\* فرهنگ از نظر اجتماعی به عنوان چسبی به حساب می‌آید که می‌تواند از طریق ارائه استاندارد مناسب (در رابطه با آنچه که اعضای سازمان باید انجام دهند یا بگویند) اجزای سازمان را به هم متصل می‌کند؛ یعنی ثبات سیستم اجتماعی.

\* فرهنگ سازمانی باعث می‌شود که در افراد نوعی تعهد و احساس مسئولیت نسبت به چیزی به وجود آید که آن چیز، بیش از منافع شخص فرد است؛ یعنی تعهد درونی.

همانطور که مشخص است، فرهنگ سازمانی از

طریق کارکردهای اساسی که از آن برخوردار است، با تاثیر بر کارکنان، می‌تواند از قابلیت بالایی برای پیشگیری از بروز فساد اداری برخوردار باشد. تاثیر فرهنگ سازمانی بر کارکنان به اندازه‌ای است که آن را منشأ شکل‌گیری سازمان غیر رسمی دانسته‌اند. فرهنگ سازمانی می‌تواند به عنوان منبع و مرجعی برای احساس هویت کارکنان محسوب شود. به گونه‌ای 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 می‌کند که آنان، افرادی ارزشمند هستند، بر این اساس احتمال بروز رفتارهای نامطلوب در کارکنان نیز کاهش می‌یابد.

کارکرد دیگری که فرهنگ سازمانی قادر به ارائه آن است، این است که می‌تواند رفتار کارکنان را در جهت‌های خاصی - متناسب با محتوای فرهنگ سازمانی - هدایت کند. فرهنگ سازمانی با ارائه الگوهای رفتاری به کارکنان، رفتار آنان را جهت می‌دهد و همچنین از طریق تثبیت شیوه‌های انگیزش و معرفی بر انگیزنده‌های مثبت به کارکنان، موجب می‌شود که آنها در جهت اهداف سازمان گام بردارند. از این راه کارکنان علاقه و توجه کمتری به رفتارهای خلاف قاعده‌های سازمان از خود نشان می‌دهند.

فرهنگ سازمانی موجب متعهد شدن کارکنان نسبت به خود و نسبت به گروه می‌شود. همانطور که گفته شد، فرهنگ سازمانی باعث نزدیک شدن کارکنان از نظر روحی و روانی به یکدیگر شده و باعث شکل‌گیری سازمان غیر رسمی می‌شود. بر این اساس، سازمان غیر رسمی در افراد نوعی تعهد و مسئولیت نسبت به چیزی به وجود می‌آورد که آن چیز بیش از منافع شخصی فرد است. در نهایت فرهنگ سازمانی عاملی برای تثبیت سیستم اجتماعی است.

### نواوری در پیشگیری از فساد اداری با تاکید بر فرهنگ جامعه

طرح میثاق سلامت به عنوان پیشنهادی نوآورانه در زمینه پیشگیری از فساد اداری است، به طوری که این طرح رشد فرهنگ عمومی جامعه (و فرهنگ سازمانی به عنوان پدیده‌ای که متأثر از فرهنگ عمومی جامعه است) را مورد توجه قرار می‌دهد. میثاق سلامت، 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. 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 «بلانچارد» به نقل از «هرزبرگ» جنبه های سلامت سازمانی را شامل آیین نامه ها و مدیریت شرکتها، سرپرستی، شرایط کاری، مناسبات میان افراد (روابط انسانی)، پول، مقام و امنیت معرفی می کنند. این جنبه ها ربطی به ذات امور ندارند، بلکه به شرایطی که کار در آنها اجرا می شوند مربوط می شود. هرزبرگ به کار بردن لغت «سلامت» را به معنای پزشکی ایش 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 محدودیت های شغلی است. طرح میثاق سلامت با تمرکز بر جنبه های سلامت سازمانی تلاش می کند فضائی را به وجود آورد که از یک سو علاقه عمومی برای ارائه پیشنهادها، پدید آورنده فساد در نزد جامعه کاهش یابد و از سوی احتمال پذیرش این پیشنهادها از سوی اعضاء دولت کم شود. میثاق سلامت را می توان سوگندنامه کارمند در قبال پیشنهاد رشوه از طرف شخصیت حقوقی یا حقیقی به عنوان مراجعه کنندگان سازمان ها دانست. میثاق سلامت یک سوگند نامه و نه یک قرارداد است، اما تنظیم آن با هر قراردادی الزامی است. فعالیت هایی را که می تواند در فرایند این طرح قرار گیرد، می توان به صورت زیر فهرست کرد:

- لغو مقررات غیر منطقی.
- افزایش شفافیت و ساده سازی رویه ها و قوانین سازمانی.
- افزایش دسترسی عمومی به اطلاعات.
- آموزش مدرسه ای / اجتماعی ضد فساد.
- ایجاد تغییر در فرهنگ اجتماعی مستعد فساد.

سازماندهی  
حرکت ملی مبارزه  
با فساد.  
- تقویت



ارزش های مذهبی در نزد جامعه.  
- جریان یافتن ارزیابی عملکرد دستگاه ها و نظارت همگانی بر آنها.  
- استفاده از فن آوری اطلاعات برای ایجاد جریانات کاری مکانیزه.  
- کاهش تعامل مستقیم رو در رو در روی خدمت گیرندگان و خدمت دهندگان.

### نتیجه گیری:

فساد اداری، پدیده ای است که در دنیای امروز و به ویژه 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 دولت ها برای مبارزه با فساد به شکست انجامیده است. تجربه های به دست آمده از اجرای این برنامه ها نشانگر آن 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. همان گونه 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 شود. فرهنگ سازمانی از کار کردهای گوناگونی برخوردار است. آن 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 استاندارد مناسب (در رابطه با آنچه که باید اعضاء 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 غیر رسمی 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.

### منابع فرهنگ سازمانی:

- ۱- رایبزن، استیفن، مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه پارسائیان و اعرابی. تهران: موسسه مطالعات و تحقیقات بازرگانی، ۱۳۷۴.
- ۲- رفیع پور، فرامرز. توسعه و تضاد. جلد اول. تهران: شرکت سهامی انتشار، ۱۳۷۹.
- ۳- زاهدی، محمد. رابطه فرهنگ سازمانی و کارایی سازمان. فصلنامه صنعت بیمه. شماره ۶۵، ۱۳۸۱.
- ۴- سینجر، مارک ج. مدیریت منابع انسانی. ترجمه فریده آل آقا. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
- ۵- قاسمی، سید احمد رضا. تحول فرهنگ سازمانی و استراتژی های کنترل، ماهنامه تدبیر. شماره ۱۱۵، ۱۳۸۰.
- ۶- کامینگر، توماس ج و اورلی، کریستوفر ج. توسعه سازمان و تحول، ترجمه عباس محمدزاده. جلد دوم. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۴.
- ۷- معدنچیان، ابراهیم. مبارزه با فساد اداری. تهران: پژوهشکده امام خمینی (ره)، ۱۳۸۲.
- ۸- هرسی و بلانچارد. مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه قاسم کبیری. تهران: انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۸۲.

اگر چه جامعه ایران، جامعه ای توأم با گرایش های مذهبی و ملی است که همه آنها فساد را پدیده ای زشت شناخته اند و همواره تاکید بر مبارزه با آن کرده اند، با این حال شاهد این هستیم که شیوع فساد در جامعه مسیر بسیاری از پیشرفت های اجتماعی و ملی را بسته و هزینه های هنگفتی را بر دوش کشور و در نهایت مردم گذاشته است