

## نقش مدیریت در مقابله با فساد

ماریا لیس سوت<sup>۱</sup>، ترجمه سید حامد موسوی، حسین زارع پیشه<sup>۲</sup>

از صفحه ۱۳۵ تا ۱۶۲

### چکیده

**هدف** - هدف این مقاله بررسی نقش مدیریت در ایجاد فرهنگ سازمانی مبارزه با فساد در سازمانهای اعمال قانون است. تأکید مقاله بر جنبه‌های سازمانی فساد و نگرش مدیران در مورد شیوه‌های مبارزه با فساد است.

**طرح پژوهش** - در این پژوهش از داده‌های کیفی سازمانهای اعمال قانون در کشور استونی استفاده شده است. مصاحبه‌هایی مفصل از مدیران ارشد سازمانهای اعمال قانون در استونی به عمل آمد.

**یافته** - یافته‌ها نشان می‌دهد که نگرش مدیران می‌تواند باعث کم‌اهمیت انگاشتن مبارزه با فساد در فرهنگ سازمانی شود. در این مطالعه موانع مبارزه با ضد فساد بررسی می‌شود. نتایج نشان می‌دهد میزان مقاومت افراد به فساد تا حدودی بستگی دارد به اطلاع آنها از روندها و جریمه‌های قانونی. روشهای کنترلی و نظارتی بهترین روش مبارزه با فساد است.

**کاربردهای عملی** - این مطالعه به فهم عواملی کمک می‌کند که باعث شکست سیاستهای ضد فساد می‌شود. با شناسایی این موارد می‌توان برای فعالیتهای درمانی و خود-ارزشیابی اقدام کرد. مدیران برای مبارزه با فساد می‌توانند از روشهای ارزش محور استفاده کنند.

**اصالت / ارزش** - این مطالعه به درک کلی از نگرش مدیریتی و رابطه آن با فساد در سازمان می‌افزاید و این برای بهبود درک نظری ما از فساد در سازمانها و کمک به رویکرد مبتنی بر ارزش به فساد مهم است.

### کلید واژه‌ها

فساد و مدیریت، فرهنگ سازمانی و فساد، اجرای قانون ضد فساد، استونی.

۱. دانشکده علوم اجتماعی و آموزش و پرورش، دانشگاه تارتو، تارتو، استونی

۲. کارشناسان ترجمه مرکز تحقیقات کاربردی بازرسی کل ناجا (bazresi\_dtk@police.ir)

## ۱. مقدمه

این مقاله پاسخی به نیاز به درک روابط بین نگرش مدیریتی، فرهنگ سازمانی و فساد در سازمان است. استید<sup>۱</sup> و چلینجر<sup>۲</sup> و بسیاری از پژوهشگران دیگر (گورتا<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸) بر اهمیت رفتار و نگرش مدیران در شکل‌گیری فرهنگ محیط کاری سازمان تأکید کرده‌اند. فرهنگ، مجموعه‌ای از ارزشها، باورها و سنتهای مشترک در سازمان است (ویتمر و کورسی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶، ص ۵۶۰). تمرکز این مقاله بر یکی از متغیرهای مهم در فرهنگ سازمانی است؛ یعنی نگرش مدیران ارشد به فساد و نقش آنها در مبارزه با فساد. هدف نویسنده بررسی نقش مدیران سازمانهای اعمال قانون در ایجاد فرهنگ سازمانی است که از سیاستهای ضد فساد پشتیبانی می‌کنند.

مطالعه این مقاله بر دو موضوع اصلی متمرکز است: اولین و مهمترین هدف آن نشان دادن این است که مدیران ارشد نقش خود را در اجرای اقدامات ضد فساد در سازمان خود چگونه می‌بینند. سکمن و هورستمن<sup>۵</sup> (۲۰۱۰، ص ۲۷۲) معتقدند "مدیریتی که به فرهنگ حساس باشد، باعث به وجود آمدن فرهنگی باز و عاری از فساد [...] و رسیدن به سطح بالایی از تناسب بین رفتار مورد نظر و رفتاری می‌شود که عملاً اتفاق می‌افتد". از نظر فساد، آنها قائل به دو نوع فرهنگ سازمانی هستند: در نوع اول، ارزشهای سازمان با عمل آن سازگار است. در نوع دوم، ارزشهای ضد فساد سازمان در عمل رعایت نمی‌شود حتی ممکن است به طور غیر مستقیم به فساد دامن بزند (سکمن و هورستمن، ۲۰۱۰، ص ۲۷۱).

در وهله دوم، هدف دیگر مقاله بررسی این است که مدیران دلیل فساد در سازمانهای اجرای قانون را در استونیا به چه عواملی نسبت می‌دهند؛ آیا دلیل آن را به فرد (مانند اخلاق‌گراها) نسبت می‌دهند یا به عوامل مختلف سازمانی (که منعکس کننده رویکرد

- 
1. Stead
  2. Challenger
  3. Gorta
  4. Wittmer and Coursey
  5. Sackmann and Horstmann

سازمانگرایانه<sup>۱</sup> است؟ در مورد اول، فرد متجاوز سرزنش می‌شود. این اتفاقی است که برای افسران پلیس راهنمایی و رانندگی استونیایی افتاد که در حال رشوه گرفتن دستگیر شدند. در این پرونده تنها بر مجرمان تمرکز شد و اشاره‌ای به گسله‌های مدیریتی نشد که این رفتار را امکان‌پذیر ساخت. در نتیجه بررسیها به مدیران سطح میانی نیروهای پلیس آموزش داده شد تا زندگی شخصی و امور مالی زیردستان خود را از نزدیک زیر نظر داشته باشند. در میان موضوعات دیگر در این پرونده این، مورد تأکید قرار گرفت که فساد تخلفی است که تنها مقامات سطح خیابان را تحت تأثیر قرار دهد و ما را بر آن داشت نتیجه بگیریم که می‌توان به آسانی این مشکل را با جایگزین کردن افسر آلوده حل کرد. مطابق با این دیدگاه به دلیل تعداد فراوان موارد فساد کشف شده (که خود این عامل نتیجه تأکید بیشتر بر موارد و پرونده‌های ساده این چنینی است). مقامات دارای رتبه پایین‌تر براحتی بدل می‌شوند به سپر بالای نظام. در نتیجه تأکید بیشتر بر مبارزه با فساد در سطوح پایین قرار داده شد و همتای آن‌الگویی ذهنی از وقوع و ماهیت فساد در فرهنگ سازمانی سازمانهای اجرای قانون رواج یافت.

افسران پلیس، بازرسان و دادستانها گروهی آسیب‌پذیر هستند و بدنامی اجتماعی این گروه، خطر فساد را افزایش می‌دهد (کنت و چاندلر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸، ص ۲۷۸). دلیل انتخاب این سازمانها افزون بر وجود تصور عام، که سازمانهای اعمال قانون سازمانهایی هستند که به نسبت بیشتر در معرض فساد و نیز اینکه نتایج بررسیهای مختلف نشان می‌دهد که سازمانهای اعمال قانون در میان سازمانهای با فساد زیاد هستند (جربر و مندلسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸؛ جین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱، ص ۸۴)، وظایف ویژه آنها در به‌کارگیری سیاستهای مبارزه با فساد بود. سازمانهای اجرای قانون از جمله مهمترین سازمانهای مبارزه با فساد در جامعه هستند. همان‌گونه که داندوران<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) می‌گوید یکی از راه‌های مبارزه موفقیت‌آمیز با جرائم، فساد و تروریسم ملی ایجاد صداقت در نظام قضایی و حصول اطمینان از تعقیب

1. institutionalist
2. Kent and Chandler
3. Gerber and Mendelson
4. Jain
5. Dandurand

و بررسی کیفی عادلانه، و این کاملاً منطقی است که از کسانی که حافظ قانونند انتظار رفتار اخلاقمدارانه و اطاعت از قانون را داشته باشیم.

## ۲. نظریه

### نقش مدیران

اگر چه در ادبیات پژوهشی بین مفاهیم مدیریت و رهبری تمایز هست، در این مقاله "مدیریت" در معنای غیر دقیقتر آن به کار رفته، که متضمن هر دو واژه است. بر اساس نظریه موجود، مدیریت هدفش فرایندها است در حالی که رهبری هدفش افراد است (داونپورت و هاردینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). مدیران نقشهای رسمی و غیر رسمی دارند که دومی را می توان از طریق فرایند کار روزمره شناسایی کرد. مطالعات، نقشهای مختلفی را برای مدیران برمی شمارد و اغلب آنها منعکس کننده انتظارات زیردستان از مدیران است؛ به عنوان مثال، یک مطالعه در انگلستان نشان داد مدیر خوب مشوق کار گروهی است؛ اشتباهات را می پذیرد و از آنها درس می گیرد؛ مانند الگو برای سازمان عمل می کند و غیره (مور<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). کارکردهای مدیران خوب نیز می توان ارتباطات و دستیابی به اهداف راهبردی، انگیزه دادن به افراد، تشویق مشارکت افراد در فرایند تصمیم گیری، تشویق اندیشه های جدید، شناسایی نیازهای سازمان و غیره را نام برد (داونپورت و هاردینگ، ۲۰۱۰) با این حال، این هم درست است که نقش مدیران به مقدار زیادی به این بستگی دارد که مدیران خود چگونه کارکردشان را شناسایی می کنند و این پژوهش با دقت بیشتری کارکردهای مدیریتی را در زمینه سیاستهای ضد فساد بررسی می کند.

علاوه بر نقشهای دیگر، مدیران ارزشهای مطلوب را به بقیه سازمان منتقل می کنند؛ الگو هستند؛ می توانند موقعیتی انگیزه بخش فراهم کنند؛ مقررات مربوط به استخدام را تنظیم می کنند و غیره؛ به عنوان مثال با توجه به توصیه های بانک جهانی، کشورها باید برای استخدام خدمات مدنی، شایسته سالاری را رعایت کنند و این را گامی در جهت حذف نظام توصیه افراد می داند (بانک جهانی، ۲۰۰۰). بدون بحث در مورد اعتبار چنین بیانیه ای، روشن است که شفافیت روند استخدام اقدامی ضد فساد است و توسط اعمال رهبران سازمان شکل می گیرد (حتی اگر قوانین

1. Davenport & Harding

2. Moore

استخدام با قانون تجویز شده باشد). مدیرانی که خود را مجریان اقدامات ضد فساد در سازمان می‌دانند، شرایط را برای استخدام شفاف معرفی می‌کنند و بقیه از این کار سر باز می‌زنند.

چلینگر<sup>۱</sup> (۱۹۷۱، در گورتا<sup>۲</sup> ۱۹۹۸، ص ۷۹) تأکید می‌کند رفتاری که مدیران به عنوان الگو از خود نشان می‌دهند در ایجاد فرهنگی غنی در محل کار بسیار مهم است. تناقض بین ارزشهای سازمان و رفتار واقعی مدیران آن ممکن است به رفتار فاسد و عملکرد ضعیف کارکنان منجر شود. صداقت مدیران بر احتمال فساد اداری در سازمان تأثیر می‌گذارد (کارواجال<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹، ص ۳۴۰) مطالعه هوبرتس<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که الگوسازی، باز بودن و سختگیر بودن رهبران بر میزان تعدی از اصول صداقت در کارکنان تأثیر مستقیم می‌گذارد. پترناستر و سیمپسون<sup>۵</sup> (۱۹۹۶) بر اهمیت اخلاق مدیریتی در مهار جرم سازمانی تأکید کرده‌اند. فضای کاری که تحریک‌کننده رفتار انحرافی باشد در کنار عوامل دیگر می‌تواند عاملی برای ترویج دزدی در کارمندان سازمان شود. اپل و پترناستر (۲۰۰۹، ص ۱۹ تا ۲۳) فهرستی از نویسندگانی را ارائه کرده‌اند که معتقدند رفتار مجرمانه فرد را نمی‌توان بدون در نظر گرفتن سازمانی بررسی کرد که فرد به آن تعلق دارد. نظامهای هنجاری در سازمان در تولید فعالیت‌های مجرمانه نقش کلیدی دارد؛ آنها حتی ممکن است باعث رفتار انحرافی در کسانی شود که در محیط‌های دیگر رفتار اجتماعی پسندیده‌ای از خود نشان می‌دهند (اپل و پترناستر، ۲۰۰۹). این به این معنی نیست رهبران بد علت فساد هستند. در واقع، اگر چنین استنباط کنیم به اشتباه، فساد را صرفاً پدیده‌ای فردی تلقی کرده‌ایم. این دیدگاه‌ها باید این‌گونه تفسیر شود که نشان‌دهنده این باشد که فرایندهای سازمان با عمل و اقدامات رهبر آن شکل می‌گیرد. به همان اندازه مهم است که این واقعیت را فراموش نکنیم که اگر عوامل تعیین‌کننده در انحراف سازمانی مثل جامعه‌پذیری<sup>۶</sup> و روابط قدرت<sup>۷</sup> در سازمان بررسی نشود این روندها را نمی‌توان به درستی تحلیل کرد (موناهان و کوین<sup>۸</sup>،

1. Chalinger
2. Gorta
3. Carvajal
4. Huberts
5. Paternoster and Simpson
6. socialisation
7. powerrelationships
8. Monahan & Quinn

۲۰۰۶). آشفورث و آناند<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) در مقاله خود در مورد چگونگی طبیعی شدن فساد در سازمان از طریق فرایندهای نهادینه‌سازی<sup>۲</sup>، توجیه<sup>۳</sup> و جامعه‌پذیری<sup>۴</sup> بر نقش رهبری و الگوسازی رهبران تأکید می‌کنند. رهبران الزاماً نباید فعالانه در فساد درگیر باشند. آنها می‌توانند فرهنگ فساد را از طریق نادیده گرفتن آن یا آسان‌سازی رفتار غیر اخلاقی تقویت کنند (آشفورد و آناند، ۲۰۰۳، ص ۷).

### برخی از علت‌های بروز فساد در سازمان

بیشتر نویسندگانی که در مورد فساد می‌نویسند بر عوامل تعیین کننده فساد در سطح کلان تأکید کرده‌اند؛ مانند اقتصاد، فرهنگ، تاریخ و نظام سیاسی و آنهایی که به عوامل سطح خرد یا دلایل سازمانی (گولد<sup>۵</sup>، ۱۹۹۱، راخ و ایوانز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰؛ زایتلین<sup>۷</sup>، ۱۹۷۱) پرداخته‌اند، بیشتر بر متغیرهای ساختاری فساد سازمانی تأکید کرده‌اند. اگر چه مطالعاتی در سطح خرد هست که رابطه سبک خاص رهبری و صداقت در سازمانهای پلیس را نشان می‌دهد (مانند مطالعه هوبرتز<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷)، موارد شبیه به این بسیار کم است. مطالعات فراوانی در مورد سبکهای رهبری و رابطه آن با تقلب بویژه در دوران پس از انرون هست (رسیک<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۹؛ نایتس و اولری<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۶؛ سیمز و برینکمن<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۳؛ جینی<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۴). بیشتر این مطالعات بر بخش تجاری تأکید کرده‌اند. با وجود علاقه زیاد افراد دانشگاهی به بررسی تأثیر سبکهای رهبری اخلاقی مدار و الگوسازی بر فرهنگ

1. Ashforth & Anand
2. institutionalization
3. rationalization
4. socialization
5. Gould
6. Rauch & Evans
7. Zeitlin
8. Huberts
9. Resick
10. Knights & O'Leary
11. Sims & Brinkmann
12. Gini

سازمانی به منظور درک ارزشهای فکری مدیران در سازمانهای اعمال قانون و رابطه این ارزشها با تلاش کمی فساد شده است. دلیل آن تا حدودی تمایل نداشتن پژوهشگران به نزدیکی به مدیران سازمانهای اعمال قانون است. نهادگرایان<sup>۱</sup> از سوی دیگر بر اهمیت بافت اجتماعی و این واقعیت تأکید کرده‌اند که "انتخابهای اجتماعی از ترتیبات نهادی اثر می‌پذیرد و توسط آنها شکل می‌گیرد و هدایت می‌شود" (پاول و دی ماجیو<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱، ص ۲). ویژگیهای فردی به تنهایی برای تبیین رفتار انحرافی فرد کافی نیست. گفته شده است که رفتار غیر قانونی و انحرافی توسط اعضای سازمان تا حدودی ناشی از رفتار ناعادلانه یا رفتار غیر اخلاقی سرپرستان در سازمان است (بیرن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰) و نیز اینکه رفتارها و تصمیمهای ناعادلانه مدیر ممکن است به رفتار خرابکارانه کارمندان منجر شود (ساسر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). برخی پژوهشگران وقوع فساد را در جوامع به تخصص ناکافی و استانداردهای اخلاقی ضعیف در مقاماتی نسبت می‌دهند که در نهادهای دولتی خدمت می‌کنند (تانزی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۷)؛ ولی برخی دیگر، این کار را فردی‌سازی پدیده‌ای می‌بینند که باید ذاتاً اجتماعی و فرهنگی به آن نگرینست (گولد، ۱۹۹۱)؛ با این حال، عملکرد ضعیف کارمندان دولت نیز ممکن است منعکس کننده فرهنگ سازمانی ضعیف و مدیریت متوسط باشد. کوک<sup>۶</sup> (۱۹۹۱ در گورتا<sup>۷</sup>، ۱۹۹۸، ص ۷۹) فهرستی ارائه کرده است از عوامل مختلف فرهنگ سازمانی که بالقوه می‌تواند ارتکاب جرم و فساد را در محل کار آسان سازد. او در کنار عوامل دیگر به عامل واگذاری مشکلات اخلاقی به بخش حقوقی اشاره می‌کند؛ این به این معنی است که تلاش برای اصلاح فرهنگ محیط کار شکل اسناد حقوقی را به خود می‌گیرد در صورتی که به جای این کار باید از کانالهای دیگر و احتمالاً مؤثرتر برای برآورده‌سازی انتظارات سازمانی از رفتار قابل قبول و غیر قابل قبول استفاده شود. رویکرد

- 
1. institutionalists
  2. Powell & DiMaggio
  3. Biron
  4. Sauser
  5. Tanzi
  6. Cooke
  7. Gorta

صورت‌گرایانه<sup>۱</sup> به فساد بعید است به اعضای سازمان برای رسیدن به تصمیم‌گیریهایی درست درباره مسائلی کمکی بکند که هایدنهایمر<sup>۲</sup> "منطقه خاکستری"<sup>۳</sup> می‌نامد؛ این منطقه جایی است که در آن برداشت از اینکه چه کاری فساد شمرده می‌شود و چه کاری نمی‌شود، به طبقه و سطح اجتماعی فرد بستگی دارد (هایدنهایمر و همکاران، ۱۹۸۹ در کالیر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲، ص ۱۰). هنجارها اخلاقی نوشته شده اگر در عمل روزمره سازمان نمود پیدا نکند، تأثیر آن‌چنانی ندارد و اعضای سازمان را به رفتار اخلاقی تحریک نمی‌کند (پوستت<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). نبودن اخلاق در مدیران ارشد انرون و فرهنگ سازمانی ناقص این شرکت فضایی مناسب برای رفتار غیر اخلاقی و فریبکارانه ساخته است و نقطه اوج آن نیز وقوع یکی از بزرگترین پرونده‌های فساد سازمانی در جهان بود. این واقعیت، که شرکت قوانین اخلاقی رسمی داشت، باعث نشد مدیریت اصولی را نادیده بگیرد که این قوانین از آنها استخراج شده بود (سیمز و برینکمن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳).

نظام حقوقی ضعیف می‌تواند همزمان، هم منبع فساد و هم نتیجه فساد باشد. نظام حقوقی بی‌ثمر، مقررات پیچیده و مبهم است که تفاسیر چندگانه را ممکن می‌سازد و به استفاده از موقعیت منافع شخصی و در نتیجه کاهش اثر بخشی قوانین و مجریان آن منجر می‌شود. (جین<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱، ص ۷۲). روشن است که صرف وجود قوانین شدید و انعطاف‌ناپذیر تضمین نمی‌کند که این قوانین رعایت شود. در واقع، حتی ممکن است تأثیر معکوس بگذارد؛ همان‌گونه که کلارک (۱۹۷۰ در کارواجال ۱۹۹۹، ص ۳۴۰) می‌گوید قوانینی که با اصول اخلاقی حاکم مطابق نیست، ممکن است بر مقامات دولتی فشار وارد کند تا قوانین را به صورت انتخابی اجرا کنند. در نظر وی "قوانین اخلاقی و / یا غیرقابل اجرا علت اساسی فساد پلیس است" (کلارک، ۱۹۷۰ در کارواجال ۱۹۹۹). اینها قوانینی

- 
1. formalistic
  2. Heidenheimer
  3. grey area
  4. Collier
  5. Pucetaite
  6. Sims & Brinkmann
  7. Jain



است که در مواردی که قضاوت ارزشی نیازی نیست، اجبار به اعمال قضاوت ارزشی می‌کند (به عنوان مثال، هنگامی که رفتار مربوط به هیچ کسی آسیبی نمی‌رساند). تحریمها نیز ممکن است تأثیر معکوس بگذارد و زیانبار باشد. اگر احتمال اینکه افراد را از اقدام به رفتارهای درخور مجازات باز دارد زیاد است، ممکن است باعث تضعیف قدرت معنوی قوانینی شود که مجازات را تجویز می‌کند. اگر تحریم برداشته شود، افراد هنوز هم ممکن است رفتاری را ادامه دهند که از نظر آنها اخلاقی است. بنابراین به احتمال زیاد تحریمها تنها وقتی تأثیرگذار است که بتواند افراد را متقاعد سازد عمل منع شده غیر اخلاقی است (مولدر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹).

### ۳. مطالعه تجربی

#### روشها و دادهها

اساس این مطالعه را نه مصاحبه عمقی نیمه ساخت یافته<sup>۲</sup> با مدیران ارشد سازمانهای اجرای قانون استونیا (اداره دادستانی، پلیس، اداره مالیات و اداره مرزبانی) تشکیل می‌دهد. با توجه به موضوع پژوهش، مصاحبه‌های نیمه ساخت یافته مناسبترین راه بود. این روش، انعطاف‌پذیری بیشتری را در مقایسه با مصاحبه ساخت یافته ارائه می‌کند و می‌توان با آن مانور بیشتری داد زمانی که پاسخهای مطلوب از نظر اجتماعی داده می‌شود (فونتانا و فری<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸، ص ۵۳) و از سوی دیگر این رویکرد در مقایسه با مصاحبه بی‌ساخت<sup>۴</sup> نظام‌مندتر است.

داده‌های پژوهش طی یک دوره دو ماهه در پایان سال ۲۰۰۴ جمع‌آوری شد. مصاحبه‌ها در محل کار پاسخ‌دهندگان انجام شد. هدف پرسشها استخراج پاسخهایی بود که به درک تفکر و ارزشهای مدیران مصاحبه شده کمک می‌کند. در ابتدا، هدف مصاحبه برای مصاحبه‌شونده توضیح داده شد و پس از آن سؤالات کلی در مورد انواع احتمالی

- 
1. Mulder
  2. in-depth semi-structured interview
  3. Fontana & Frey
  4. unstructured interview

فساد و شایعترین نوع فساد در جامعه پرسیده شد؛ پس از آن، سؤالات ریزتری درباره سازمان مصاحبه‌شونده مطرح شد. مثالهایی گویا برای آنها زده می‌شد تا اطلاعات بیشتر در مورد طرز فکر مدیران در مورد فساد و اقدامات مبارزه با فساد به دست آید؛ برای مثال به جای پرسیدن اینکه آیا فساد علت‌های فردی دارد از آنها خواسته می‌شد در مورد اینکه فساد خطرهای فردی دارد نظر بدهند. استفاده از مثالهای گویا در جمله‌بندی سؤالات به منظور ایجاد بی‌طرفی در مصاحبه تشویق شده است (پاتن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰، ص ۳۱۷). مصاحبه‌ها ضبط و سپس پیاده شد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از الگوی طبقه‌بندی کدگذاری میرینگ<sup>۲</sup> استفاده شد (میرینگ، ۲۰۰۲). این طبقه‌بندی تحلیل انتقادی گفتمان<sup>۳</sup> را میسر می‌سازد. این روش برای رویکردهای تحلیلی مناسب است و استفاده از آن در بررسی روابط قدرت و توضیح تعاملات اجتماعی در گفتگوها به کار می‌رود (ون دایک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳، ص ۳۵۲). چارچوب تجزیه و تحلیل پژوهش شامل دو مقوله گسترده می‌شد:

(۱) علت‌ها و نشانه‌های فساد

(۲) اقدامات (و چالش‌ها در) مقابله با فساد

هر مقوله به چند دسته تقسیم می‌شود؛ برای مثال، موضوع اول (۱) (علت‌ها و نشانه‌های فساد) به دسته‌های "رشوه"، "سوء استفاده از اختیار"، "سوء استفاده از اطلاعات" و "استفاده از نفوذ" تقسیم شد و غیره. دسته دیگر شامل فهرستی از علت‌های مختلف فساد است؛ به عنوان مثال "علت‌های شخصی"، "اجتماعی و اقتصادی"، "سازمانی" و غیره. در مقوله (۲) اقدامات مبارزه با فساد؛ به "اقدامات کنترل‌محور" تقسیم شد، "اقدامات انگیزه‌محور" و غیره دسته‌بندی شد؛ سپس برای هر دو دسته تعریف و نمونه‌ای از مصاحبه‌ها به عنوان مثال در نظر گرفته شد؛ مثلاً مقوله (۲) شامل انواع مختلف (یا دسته‌های) اقدامات ضد فساد می‌شد. هر اقدام با توجه به نظریه موجود تعریف شد (پوئرتینگ و والنکمپ<sup>۵</sup>،

- 
1. Patton
  2. Mayring
  3. critical discourse analysis
  4. Van Dijk
  5. Poerting & Vahlenkamp

(۱۹۹۸) و هر جا که لازم بود دسته‌های جدید ساخته می‌شد؛ سپس، چکیده و نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها نیز در زیر هر دسته قرار داده شد که به تعریف اقدامی خاص مربوط می‌شد. نقل قولها (که همگی توسط نویسنده ترجمه شد) با حروف مورب نوشته شد. همه نقل قولها از متون پیاده شده از مصاحبه‌ها انتخاب شد. به دلیل تمرکز و هدف خاص مطالعه تعداد مصاحبه‌ها و پاسخ‌دهندگان بسیار محدود بود و از این رو حفظ محرمانه بودن نام آنها مانع هر گونه شناسایی افراد نقل قول شده می‌شود (حتی نسبت دادن چند نقل قول ناشناس به یک مدیر نیز خلاف اصول محرمانه بودن است و از این کار نیز صرف نظر شد). به همین دلیل، نقل قولها بدون هر گونه اشاره‌ای به افراد مورد نظر ایجاد شد.

### یافته‌های اصلی

از نظر مدیران مصاحبه شده، توسعه مقامات مجری قانون در استواری ناپایدار، و دلیل آنها اولویتهای متغیر سیاستمداران بوده است. به نظر مصاحبه‌شوندگان، احزاب مختلف سیاسی و دولتهای ائتلافی اولویتهای متفاوتی در حوزه‌ها و اقدامات دولت دارند و این باعث می‌شود محیطی ناپایدار برای سازمانهای اجرای قانون ایجاد شود. به نظر آنها دستورالعملهای سیاسی به اندازه کافی روشن و پایدار نیست تا بتوان آنها را اجرا کرد و آخرین اقدامات ضد فساد دولت مبارزه‌ای کوتاه مدت بوده است. مدیری ارشد نظر خود را از وضعیت به این شرح بیان کرده است:

مطمئن نیستم که چیزی که می‌خواهم بگویم مصداق فساد است یا نه. اما در طول سالهای کاری من از این دست اقدامات مبارزه‌ای زیاد دیده‌ام و زمانی که اتفاقات جدیدی می‌افتد شما از خود می‌پرسید که آیا این مبارزه بعدی است یا نه. اگر اثبات شود برنامه جدید فراتر از مبارزه‌ای کوتاه مدت است و ما روال عادی کار را به دست بیاوریم، این مهمترین گام برای من به منظور دستیابی به هدف است.

یکی دیگر از مدیران از اهداف کوتاه مدت انتقاد کرد:

برای برخورد با نظام [فاسدی] که برای مدت طولانی در ساختارهای اعمال

قانون استواری نادیده گرفته شده است یک پیش شرط هست. ۶ تا ۱۸ ماه یافتن یک شبکه فاسد طول می‌کشد به این معنی که ممکن است یک سال و نیم هیچ پرونده‌ای نباشد. مجرمان تنها زمانی که همه چیز کاملاً واضح و روشن است، تحویل دادگاه داده می‌شوند. نظام اجرای قانون چند بار تغییر کرده و دلیل آن نیاز به افزایش نمره‌ها [عملکرد] بوده است. هنگامی که شما نمره نیاورید آنها می‌گویند که هیچ کاری انجام نداده‌ای. نمی‌توان همزمان شبکه بزرگی را دستگیر کرد و نمره‌ها را نیز افزایش داد و به همین دلیل تأکید قابل توجهی بر موارد فردی می‌شود؛ مثل فردی که رشوه‌دهی می‌کند و کسی علاقه‌مند به شبکه‌ها نیست؛ چرا که شما نمره خود را می‌توانید با موارد تکی بگیرید. ریشه‌کن کردن شبکه، کاری پیچیده است و نتیجه تضمین شده‌ای نیز در کار نیست.

### نگرش مدیران به علت‌های فساد

پاسخ‌دهندگان، عوامل اصلی فساد را به استانداردهای اخلاقی ضعیف کارکنان خود نسبت دادند، و تلویحاً گفته‌اند که جایگزین کردن فردی که از نظر اخلاقی ضعیف است با فردی اصولی‌تر این مشکل را حل خواهد کرد. این امر بخوبی در پاسخ یکی از مصاحبه شونده‌ها منعکس شده است: ”هر چه مأموران کمتری داشته باشیم، بهتر است. هر چه تعداد مأموران ما کمتر باشد، کارمندان احمق و فاسد کمتری در فهرست حقوق‌بگیران قرار دارد.“ بیشتر مصاحبه‌شوندگان ردیلت‌هایی مانند حرص و طمع، غرور، و غیره را عامل اصلی فساد در مأموران پایین درجه می‌دانستند: ”عوامل اصلی شخصی است؛ مثلاً غرور، میل به داشتن شبکه‌ای گسترده از روابط اجتماعی برای استفاده و نفع شخصی؛“ به عبارت دیگر، توجه مدیران سازمانها توجه بیشتر معطوف فساد خرد بود و از فساد کلان غافل بودند. پاسخ‌دهندگان هرگز به صراحت اعتراف نکردند که مقامات و مأموران ارشد ممکن است به اطلاعات حساس دسترسی داشته باشند و یا ممکن است تصمیم‌هایی بگیرند که تأثیر آن بر سازمان و جامعه به طور کلی آنها را در هدف تلاش‌هایی برای فساد قرار دهد. آنها استدلال کردند که مدیران بعید است با موقعیت‌هایی روبه‌رو شوند که فرصت

فساد برای آنها فراهم کند؛ زیرا آنها شدیداً تحت نظارت عمومی هستند؛ اگر هنگام تخلف دستگیر شوند از نظر درآمد و جایگاه چیزهای زیادی را از دست خواهند داد. برخی اعتراف کردند فساد بالقوه مقامات ارشد خطرهای بسیار بیشتری را برای جامعه خواهد داشت؛ با این حال، افزودند که این خطر در مقامات عالیرتبه به اندازه کافی توسط محدودیت فاسد کاهش داده شده است؛ اما از نظر منطقی خطرهای بیشتری که در کمین مقامات عالیرتبه است، ممکن است آنها را تحریک کند، رشوه بسیار زیادتری تقاضا کنند.

بیشتر مصاحبه‌شوندگان توانایی زیردستان خود را برای مقاومت در برابر فساد بر دانستن قوانین حقوقی توسط زیردستان منوط می‌دانستند. آنها بیان کردند مقاماتی که قانون را می‌دانند، خودکار درک می‌کنند که منظور از "فساد" چیست. یکی از مدیران دیگر نیز همین دیدگاه را با گفتن این مطلب تصدیق کرد: "فساد ناشی از قوانین ناقص است" و نیز مدیری دیگر: "آنها آن [قانون] را ۱۰۰٪ می‌دانند. آنها قانون را می‌دانند! این غیر ممکن است که آنها ندانسته باشند که مرتکب جرم شده‌اند." برخی از پاسخهای مصاحبه‌شوندگان نشان می‌دهد این دیدگاه است که ارائه آموزشهای حقوقی خوب پیش نیازی برای مهار فساد است: "کاملاً روشن است که یک افسر پلیس چه کاری باید انجام دهد، قوانین بخوبی شرح داده شده است." یا "من باور دارم که کارمندان ما توجیهات لازم را دریافت کرده‌اند. [...] ما آنها را به پس زمینه خوب حقوقی مجهز می‌کنیم." یکی معتقد بود قوانینی که بیش از حد دقیق باشد، انسدادی خواهد بود:

نباید با انواع مقررات دست و پاگیر سردرگمی ایجاد کرد که حتی مقامات صادق نیز آنها را نقض کنند. هنگامی که مقررات اینگونه وضع می‌شوند تا جلوی مرتکب و متخلف را بگیرند، باعث می‌شود که مقامی که صادقانه خدمت می‌کند مرتکب جرم شود [...].

به طور کلی، مدیران حامی تعریفی از فساد بودند که بر مفهوم "دفتر عمومی" مبتنی است که اصول آن شبیه به استانداردهای قانون مجازات است که نشاندهنده "تلاشی عطف به ماسبق شونده<sup>۱</sup> برای مقابله با فساد" است (منی و دسوزا، ۲۰۰۱، ص ۲۸۲۵).

1. post facto

2. Meny and deSousa

## نگرش مدیران به اقدامات مبارزه با فساد اداری

از لحاظ کمی، اقداماتی که اغلب مدیران در زمینه مهار فساد برشمردند، کنترلی بود. کمتر از هشت اقدام مختلف از این نوع مشخص شد. تحریمهای انضباطی و اخراج، نظارت بر کار و زندگی خصوصی کارکنان و جمع‌آوری اطلاعات پیش‌زمینه‌ای در مورد آنها، سوالات مستقیم توسط سرپرست بلافصل در مورد کار و زندگی خصوصی زیردستان، اجرای کامل نظم و بازرسی به عنوان عامل بازدارنده، حسابرسیهای مالی داخلی، نظارت عمومی؛ "اصل چهار چشم"<sup>۱</sup> (کاهش خطر تعصب و سوگیری با تصمیم‌گیری مشترک توسط حداقل دو نفر)، و محدودیتهای مختلف در استفاده از پایگاه داده‌های الکترونیکی، تلفن همراه و غیره؛ این نشان می‌دهد که روشهای سفت و سخت، شدید و فعالانه (در مقابل از اقدامات "نرم" و پیشگیرانه) برای مدیریت پرسنل در پلیس و سایر سازمانهای سلسله مراتبی رواج زیادی دارد. یک مدیر دیدگاه‌های خود را در مورد اصل چهار چشم به این شرح بیان کرده است:

هر چه تعداد افراد درگیر در کار بیشتر باشد، خطر [فساد] کاهش می‌یابد. هنگامی که یک پلیس ترافیک را به تنهایی به خیابانها می‌فرستیم، خطر بسیار بیشتر است؛ نظارت و پایش خطر را به حداقل می‌رساند. در تصمیم‌گیری نباید سرپرست را تنها گذاشت و باید از افراد مختلفی برای این کار کمک گرفت. اگر چهار، پنج یا شش نفر ترتیباتی را بین خود به کار برند، ضمانت اجرایی آن زیادتر است. اگر دو نفر چیزی را بدانند، دیگر آن دانش، عمومی است.

این نظر از سوی پاسخ‌دهنده دیگری مورد انتقاد قرار گرفت:

من فکر می‌کنم که اینجا ما در حال ایجاد نظامی شبیه نظام شوروی هستیم و آن این است که شما باید همیشه شخص دیگری را با خود به همراه داشته باشید و همیشه شخص دیگری باید بداند در سر شما چه

1. four-eyes principle

می‌گذرد. این به وضوح به معنی شکل‌گیری نظامی از نوع 'برادر بزرگ' است و این در جامعه‌ای مردم‌سالار طبیعی نیست.

یکی از طرفداران محدودیت در استفاده از پایگاه‌های داده الکترونیک و دسترسی‌های مختلف کارکنان اذعان کرده است که:

ما تصمیمی بزرگ در سال گذشته گرفتیم. برخی از افراد به ۳۰ پایگاه داده مختلف دسترسی دارند. یک فرد تنها به استفاده از دو تا سه پایگاه داده نیاز دارد. از نظر سازمانی ما باید دسترسی به بقیه پایگاه‌ها را محدود کنیم، و تنها آنهایی را باز بگذاریم که برای کار لازم است. در سال گذشته اساساً هزاران امتیاز دسترسی به منابع را حذف کردیم. این کار به این منظور انجام شد تا مقامات و مأموران را حفظ کنیم؛ حتی اگر کسی او را وسوسه کند.

مدیر دیگری، نگرشی مخالف این دارد:

اگر شما دسترسی یک افسر را محدود کنید، وضعیتی را می‌سازید که در آن او ممکن است نتواند تعهدات خود را انجام دهد. او نمی‌تواند کار کند. دلایل بسیار روشنی برای آن وجود دارد؛ چرا یک مأمور گمرک رشوه قبول می‌کند؟ زیرا درآمدش کم است؛ پس، باید حقوق و دستمزدش را اضافه کنیم؛ اما پس از آن مطالبات او نیز فوراً افزایش خواهد یافت و چیزهای بیشتر می‌خواهد. به نظر من محدود کردن دسترسی و امتیازات او در واقع تنها این فرایند را طولانی‌تر خواهد کرد.

نمونه‌های دیگر از راه‌حلهای مهار فساد شامل ایجاد واحدهای جداگانه رقیب به منظور پخش کردن خطر و تجزیه و تحلیل خطر است که پاسخ‌دهندگان مختلف درک متفاوتی از آن داشتند. یکی از مدیرانی که از اقدامات مالی حمایت ادعا می‌کرد گفت: "پول از همه چیزی مهمتر است؛ آدم با نوازش انگیزه نمی‌گیرد". مدیر دیگری بر استفاده از روشهای غیر نقدی تأکید کرد: "مهم‌ترین چیز ایجاد انگیزه در کارکنان است و این تنها با پول

به دست نمی‌آید". فرستادن کارکنان به دوره‌های خارج از کشور برای آموزش، ترویج ارزشهای مشترک، اخلاق کاری و پایبندی اخلاق از مواردی بود که به عنوان اقدامات انگیزشی غیر پولی برشمرده شد. هیچ کس الگو بودن برای زیردستان خود را ذکر نکرد.

#### ۴- بحث

در پاسخهای مدیران نشانه‌هایی از فرار از مسئولیت<sup>۱</sup> و توجیه خود دیده شد. این امر آنها را بر آن داشت تا انگشت اتهام را به سمت محیط ناپایدار سیاسی دراز، و از قوانین نامؤثر انتقاد کنند و از بار مسئولیت نقض قانون در مسئولان پایین رتبه شانه خالی کنند. نمونه نگرشی که زیربنای این رفتار است در پاسخ یکی از مدیران بخوبی دیده می‌شود: "هنگامی که در سازمان قوانین و مقررات وضع می‌شود، دیگر کاری برای انجام باقی نمی‌ماند". اگر چه محیط سیاسی و حقوقی بر رفتار سازمان تأثیر مهمی می‌گذارد، سازمانهای اجرای قانون کمتر با محیطی آشفته روبه‌رو می‌شوند و از این لحاظ قابل مقایسه با سازمانهای دفاع و حفاظت از محیط زیست نیستند که بیشتر از پلیس یا سازمانهای مشابه احتمال دارد با تغییرات غیر قابل پیش‌بینی روبه‌رو شوند (هفرون<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹، ص ۳ و ۷۲، ۶۱). با این حال، مصاحبه شونده‌گان نبودن هدف مشترک و تغییر سیاستها را موانع اصلی اجرای پایدار مبارزه با فساد دانستند. مدیران، خود و سازمانشان را به عنوان دریافت کنندگان منفعل طرحهای خارجی در نظر می‌گیرند. از آنجا که وظیفه مبارزه با فساد در سازمانهای خود را از خارج به آنها تحمیل شده می‌دانند، انگیزه‌های درونی آنها برای اجرای فعالانه اقدامات ضد فساد ضعیف بود.

موضع دفاع و انفعال مدیران را می‌توان به چند دلیل نسبت داد، به عنوان مثال، تصور می‌شود اگر مدیری اظهار کند به کارکنان خود بی‌اعتماد است یا اعتراف کند سازمانش مشکلی دارد، ناپسند است. این حالت تدافعی و عدم انتقاد از خود ممکن است به فرهنگ کلی مدیریتی در استونی و به طور کلی کشورهایی که تازه مردم‌سالار شده‌اند برگردد. نداشتن مهارتهای رهبری، ترس از اشتباه کردن و تمایل به توجیه خود همگی توسعه

۱. برای بحثی مفصلتر در مورد مسئولیت‌گریزی (هود، ۲۰۰۲، ۱۰۰۲).



فعال فرهنگ مدیریتی را مختل می‌کند (رندمالیو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). افزون بر آن، استدلال شده است که کشورهای مرکز و شرق اروپا، تحلیل ضعیف سیاستها و تجربه ناکافی در مدیریت دارند (ورهیجن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸؛ رندمالیو، ۲۰۰۵).

از نظر نگرش مدیران ارشد در مورد فساد، مطالعه نشان داد سه نگرش اصلی هست:

(۱) فساد مشکلی است که در کارکنانی رخ می‌دهد که در خیابان خدمت می‌کنند.  
(۲) توانایی فرد برای مقاومت در برابر فساد تابعی از دانش او از تعاریف و تحریم قانونی مربوط به فساد است.

(۳) روشهای کنترلی باید ترجیح داده شود که از فساد جلوگیری می‌کند.  
به عبارت دیگر، مدیران سطح خود را فراتر از ارتکاب فساد می‌دانستند. آنها معتقد بودند فساد اساساً موضوع مربوط به اطلاعات است و می‌توان با اقدامات تنبیهی مختلف و نظارت به طور مؤثر با آن مبارزه کرد.

(۱) فساد مشکلی است که در کارکنانی رخ می‌دهد که در خیابان خدمت می‌کنند:

مدیران مصاحبه شده علت‌های فساد را عمدتاً در مسائل فردی می‌بینند؛ مثل نگرش غیر اخلاقی کارکنان. به علاوه، آنها عوامل مختلف سازمانی را نادیده گرفتند و از این واقعیت چشم‌پوشی کردند که فساد همان‌گونه که بخوبی توسط آشفورد و آناند (۲۰۰۳) بیان شده، نتیجه عوامل مختلف اجتماعی، سازمانی و فردی است. ارزشهای اجتماعی، تصمیم‌گیری سازمانی، فرهنگ سازمانی رسمی و غیررسمی همه در ایجاد فرهنگ محیط کار فاسد نقش دارد (کوهن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵). علاوه بر این، پاسخ‌دهندگان استدلال کردند که بعید است مدیران در موقعیتهای مخاطره‌آمیز قرار گیرند؛ زیرا آنها تحت نظارت دقیق عمومی هستند.

این دیدگاه، که مقامات صف و ستاد نسبت به فساد مقصرند، نشان‌دهنده دیدگاهی کوتاه‌بینانه است که نقش فساد کلان را نادیده می‌گیرد که به غنی‌تر شدن عده‌ای خاص کمک می‌کند و از طریق نظامها و شبکه‌های حمایتی کنترل شده توسط مأموران فاسد

---

1. Randma-Liiv  
2. Verheijen  
3. Cohen

انجام می‌شود (کارواجال، ۱۹۹۹؛ هایدنهایمر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). اگر چه فساد در هیچ یک از لایه‌های سازمان یا جامعه توجیه‌پذیر نیست، فساد کلان خطرناکتر به شمار می‌آید؛ زیرا پایه‌های اخلاقی جامعه را تضعیف، و تولید بی‌اعتمادی و نابرابری می‌کند (اوسلانر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸، ص ۱۱).

درک مشترکی که میان مصاحبه‌شوندگان وجود داشت این بود که برای مقامات سطح خیابان، مقاومت در برابر وسوسه فساد به دلیل دستمزد کم دشوار است. منطقاً تأثیر درآمد کم بر وقوع فساد توجیه‌پذیر است. صحت این موضوع در پژوهشی مورد تأیید قرار گرفت و گفته شد فساد مأموران مالیاتی مستقیماً با ضرورت و نیاز اقتصادی تعیین می‌شود (چند و موئن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷). نویسندگان آن نیز گزارش کرده‌اند که بسیاری از مأموران مالی به نظر می‌رسد که اصول اخلاق حرفه‌ای را می‌دانند، اما، هنگامی که دستمزدی دریافت می‌کنند که نمی‌توانند با آن امرار معاش کنند به دریافت رشوه مجبور می‌شوند. احتمال فساد نظام‌مند در خدمات مدنی در وضعیتی بیشتر می‌شود که دستمزد پرداخت شده در بخش عمومی از حداقل مورد نیاز برای تأمین زندگی کمتر است (استیپنهورست و لانگست<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷، ص ۳۱۸-۳۱۷). آبینک<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) بر نیاز به پرداخت حقوق عادلانه به کارمندان دولت تأکید می‌کند. اگر چه نمونه‌های خوبی از اثر مثبت حقوق زیاد بر کاهش فساد وجود دارد، این فرض که حقوق بیشتر رفتار اخلاقی را در نهادهای اجرای قانون افزایش می‌دهد، توسط سوسا<sup>۶</sup> (۲۰۰۴) به چالش کشیده شده است. او استدلال می‌کند که سیاستهای ضد فساد با هدف افزایش درآمد مبارزان با فساد ممکن است بسادگی میزان رشوه را افزایش دهد. باز هم، نمونه‌ای از انرون نشان داد که درآمد زیاد مدیران آنها را از درگیر شدن در رفتار متقلبانه باز نمی‌دارد.

مدیران وجود فساد فراگیر را در سازمان خود رد، و اظهار کردند که به عنوان یک

- 
1. Heidenheimer
  2. Uslaner
  3. Chand & Moene
  4. Staphenhurst & Langseth
  5. Abbink
  6. Sosa

قاعده در جامعه استونیایی تأکید بر فساد اتفاقی گذاشته می‌شود. این در واقع، ممکن است ناشی از یک دیدگاه غالب باشد که در آن فساد مشکل مقامات پایین رتبه است. برخی از پاسخ‌دهندگان این را تأیید کردند و گفتند که تعریف و بررسی فساد اتفاقی آسانتر و هدف مناسبی برای "رسیدن به نتایج زودبازده" است.

(۲) توانایی فرد برای مقاومت در برابر فساد تابعی از دانش او از تعاریف و تحریم قانونی مربوط به فساد است.

مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند با آگاهی از قانون از فساد جلوگیری می‌شود. بر اساس منطق و عقل سلیم واضح است که این باوری کوتاه‌بینانه است. وکلا هرگز از فساد مصون نیستند. اگر چه پژوهشها نشان می‌دهد که اجرای دقیق قوانین اخلاقی ممکن است بر صداقت سازمانی تأثیر مثبتی بگذارد (هوبرتز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). این احتمال بسیار زیاد است بویژه در سازمانهایی که تفکر قانونی رواج دارد که تلاشهای اجرای قانون از این نوع باعث ایجاد فشاری اضافی برای تحریمهای شدیدتر شود که به نوبه خود ممکن است تأثیرات معکوس داشته باشد و باعث کاهش اعتماد شود (مولدر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۶).

(۳) روشهای کنترلی باید ترجیح داده شود که از فساد جلوگیری می‌کند. اقدامات مبارزه با فساد سازمانی ذکر شده توسط مدیران ارشد مصاحبه‌شده در این مطالعه را می‌توان به سه گروه عمده تقسیم کرد: اقدامات کنترلی، اقدامات ساختاری و اقدامات انگیزشی. پورتینگ و ولنکمپ<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) اقدامات ضد فساد را در پلیس به دو گروه تقسیم می‌کنند: کلی و خاص. اقدامات کلی به خطرهای انتزاعی فساد می‌پردازد در حالی که هدف اقدامات خاص گروه‌ها یا واحدهای خاص در نهادهای اجرای قانون است. یک اقدام کلی را می‌توان در هر سازمانی اجرا کرد در حالی که اقدامات خاص باید توجه به ویژگیهای خاص سازمان یا واحد خاص انطباق داده شود. نمونه‌هایی از اقدامات کلی تصویب قوانین اخلاق، انتقال ارزشها، آموزش، تحلیل خطر، افزایش حقوق و غیره است و نمونه‌هایی از اقدامات خاص شامل جابه‌جایی کارکنان، اجرای اصل چهار چشم، جدایی از

---

1. Huberts

2. Mulder

3. Poerting & Vahlenkamp

کارکردها، چک کردن فایلها و غیره است. اقدامات ساختاری و انگیزشی ذکر شده توسط مدیران با استراتژیهای کلی پورتین و ولنکمپ (۱۹۹۸) مطابقت دارد. اقدامات انگیزشی شامل اقدامات مالی و غیر مالی می‌شود.

باید اذعان شود که هیچ راه قطعی و تنهایی برای از بین بردن فساد در سازمان نیست و برخی از راهبردها در وضعیتهای خاص از بقیه بهتر است؛ با این حال، هیچ راهبردی پایدار نخواهد بود مگر اینکه مدیر خودش الگوساز باشد. هیچ یک از پاسخ‌دهندگان همان‌گونه که در آثار مربوط به کارکردهای مدیریتی آمده است اشاره نکرد که الگودهی مدیر می‌تواند اقدامی ضد فساد باشد (داونپورت و هاردینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰؛ مور<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

نشان داده شده است که ارتباط خوب به اشتراک گذاری گسترده اطلاعات و تعهد به صداقت در روابط با کارکنان نقشی کلیدی در جلوگیری از رفتار بزهکارانه و فساد در سازمان دارد (نیهوف و پاول<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰)، اما هیچ یک از اینها توسط مدیران گفته نشد. چیز دیگری که ذکر نشد این بود که فرهنگ صداقت اقدامی قوی برای مبارزه با فساد است و اینکه مدیران نقش مهمی در اجرا، ایجاد و حفظ چنین فرهنگی دارند (اپلباوم<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). ارزشهایی که مدیران از طریق رهبری اخلاقی به دیگران منتقل می‌کنند (به عنوان مثال رفتار منصفانه با کارمندان، انتقال استانداردهای قوی رفتاری) بر اعضای سازمان تأثیر مستقیم دارد (رسیک<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). مشکلات مربوط به اخلاق در محیط کار (برداشت از هنجارهای اخلاقی در سازمانها) عاملی اصلی توضیح رفتار انحرافی در محیط کار است (وبر<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۳). هنگامی که تکیه انحصاری بر معیارهای رسمی دارند و به ارائه الگوی شخصی موفق نیستند، نتیجه‌اش به احتمال زیاد افزایش فساد خواهد بود.

- 
1. Davenport & Harding
  2. Moore
  3. Niehoff & Paul
  4. Applebaum
  5. Resick
  6. Weber

هر کسی که تلاش کرده باشد نگرش افراد را در مورد مسائل مربوط به فساد بسنجد، می‌داند که این مسئله‌ای بسیار حساس است. درک پرهیز مدیران ارشد از این موضوع بویژه اگر در مورد سازمان خودشان باشد. به تخیلی قوی نیاز ندارد. دیدگاه رایج مدیران مصاحبه شده این بود که فساد مشکلی مختص مقامات پایین رتبه، و بعید است مدیران ارشد را تحت تأثیر قرار دهد. درک مشترکی که میان مدیران ارشد دیده شد این بود که برخی از مأموران در سطح خیابانها قادر به مقاومت در برابر وسوسه رشوه نیستند و دلیل آن دستمزد کم آنها نسبت به مدیران است. در این مطالعه سه مانع اصلی برای اجرای سیاستهای مبارزه با فساد در سازمانهای اجرای قانون مطرح شد:

(۱) فساد مشکلی است که در کارکنانی رخ می‌دهد که در خیابان خدمت می‌کنند.  
 (۲) توانایی فرد برای مقاومت در برابر فساد، تابعی از دانش او از تعاریف و تحریم قانونی مربوط به فساد است.

(۳) روشهای کنترلی باید ترجیح داده شود که از فساد جلوگیری می‌کند.  
 بر اساس مطالعات قبلی، می‌توان تصدیق کرد که یکی از دلایل شکست سیاستهای ضد فساد این است که این سیاستها در تمام سطوح سازمان در دسترس نیست. گاه پیش می‌آید مأموران خیابان حتی در مورد این سیاستها چیزی نشنیده باشند که باعث می‌شود ضرورت و عقلانیت این سیاستها زیر سؤال برود (وب، ۲۰۱۲، ص ۹۹). این مطالعه مشخص می‌کند که مدیران مصاحبه شده، خود را بازیگران اصلی مبارزه با فساد در سازمان خود نمی‌دانند. آنها فساد را پدیده‌ای می‌بینند که از خارج تحمیل می‌شود به گونه‌ای که آنها به بازیگرانی منفعل تبدیل می‌شوند در محیطی که از بیرون تأثیر می‌پذیرد. مطالعه پیامدهایی عملی دارد و در آن بعضی از دلایل شکست سیاستهای ضد فساد بررسی شده است:

- (۱) درک بسیار محدود از پدیده فساد
- (۲) داشتن نقش و دیدگاهی انفعالی در زمینه فساد در مدیران

داشتن این دانش به بهبود نظریات فساد در سازمان کمک می‌کند. این جنبه از فرهنگ مدیریتی در سازمانهای مربوط باید از طریق آموزش و خودارزیابی انتقادی درمان شود. بنابراین، بخشی از هر رویکرد مبتنی بر ارزش مقابله با فساد (روسو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸ در وب، ۲۰۱۲) باید درک مدیران را افزایش دهد و راههایی برای افزایش اعتماد به نفس، انگیزه و تمایل به پرداختن به مسائل ضد فساد در مدیران و سازمان آنها پیدا کند. نتیجه چنین رویکردی درک بهتر مزایای اجرای سیاست فعال ضد فساد است که امیدوار است با گامهای عملی از سوی مدیران پیگیری شود.

### درباره نویسنده

ماری - لیس سوت دانشجوی دوره دکترای علوم اجتماعی در دانشگاه تارتو است. علاقه اصلی او در زمینه فساد، اعتماد و مدیریت سازمانی است. تماس با ماری - لیس سوت از طریق:

mariliis.liiv@gmail.com

### منابع بیشتر برای مطالعه

- Larmour, P. (2001), "Corruption, culture and transferability: what can be learned from Australia?", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 9 No. 1, pp. 14-20.
- Trevino, L.K. (1986), "Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model", *The Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 601-17.

- Abbink, K. (2000), "Fair salaries and the moral costs of corruption", University of Bonn Economic Discussion Papers, No. 1.
- Apel, R. and Paternoster, R. (2009), "Understanding 'criminogenic' corporate culture: what white-collar crime researchers can learn from studies of the adolescent employment-crime relationship", in Simpson, S.S. and Weisburd, D. (Eds), *The Criminology of White-Collar Crime*, Springer, New York, NY, pp. 15-33.
- Applebaum, S.H., Cottin, J. and Molson, J. (2006), "Employee theft: from behavioural causation and prevention to managerial detection and remedies", *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 9 No. 2, pp. 175-82.
- Ashforth, B.E. and Anand, V. (2003), "The normalization of corruption in organizations", *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 25, pp. 1-52.
- Biron, M. (2010), "Negative reciprocity and the association between perceived organizational ethical values and organizational deviance", *Human Relations*, Vol. 63 No. 6, pp. 875-97.
- Carvajal, R. (1999), "Large-scale corruption: definition, causes, and cures", *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 12 No. 4, pp. 335-53.
- Chand, S. and Moene, K.O. (1997), "Controlling fiscal corruption", IMF Working Paper No. 97/100.
- Cohen, D.V. (1995), "Ethics and crime in business firms: organizational culture and the impact of anomie", in Adler, F. and Laufer, W.S. (Eds), *The Legacy of Anomie Theory*, *Advances in Criminological Theory*, Vol. 6, Transaction, New Brunswick, NJ, pp. 183-206.
- Collier, M.W. (2002), "Explaining corruption: an institutional choice approach", *Crime, Law and Social Change*, Vol. 38, pp. 1-32.
- Dandurand, Y. (2007), "Strategies and practical measures to strengthen the capacity of prosecution services in dealing with transnational

- organized crime, terrorism and corruption”, *Crime, Law and Social Change*, Vol. 47, pp. 225-46.
- Davenport, T.O. and Harding, S.D. (2010), *Manager Redefined: How Your Top Performers Manage Work*, Towers Watsos, San Fransisco, CA, p. 315.
  - Fontana, A. and Frey, J.H. (1998), “Interviewing: the art of science”, in Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (Eds), *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 47-78.
  - Gerber, T.P. and Mendelson, S.E. (2008), “Public experiences of police violence and corruption in contemporary Russia: a case of predatory policing?”, *Law & Society Review*, Vol. 42 No. 1, pp. 1-44.
  - Gini, A. (2004), “Business, ethics and leadership in a post-Enron era”, *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 11 No. 1, pp. 9-15.
  - Gorta, A. (1998), “Minimising corruption: applying lessons from the crime prevention literature”, *Crime, Law and Social Change*, Vol. 30, pp. 67-87.
  - Gould, D.J. (1991), “Administrative corruption: incidence, causes, and remedial strategies”, in Farazmand, A. (Ed.), *Handbook of Comparative and Development Public Administration*, Marcel Dekker, New York, NY, pp. 467-80.
  - Heffron, F.A. (1989), *Organization Theory and Public Organizations: The Political Connection*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
  - Heidenheimer, A. (2002), “Perspectives on the perception of corruption”, in Heidenheimer, A. and Johnston, M. (Eds), *Political Corruption: Concepts & Contexts*, 3rd ed., Transaction, New Brunswick, NJ, pp. 141-54.
  - Hood, C. (2001), “Risk regulation under pressure: problem solving or blame shifting?”, *Administration & Society*, Vol. 33 No. 1, pp. 21-53.
  - Hood, C. (2002), “The risk game and the blame game”, *Government and Opposition*, Vol. 37 No. 1, pp. 15-37.



- Huberts, L., Kaptein, M. and Lasthuizen, K. (2007), "A study of the impact of three leadership styles on integrity violations committed by police officers", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 30 No. 4, pp. 587-607.
- Jain, A.K. (2001), "Corruption: a review", *Journal of Economic Surveys*, Vol. 15 No. 1, pp. 71-121.
- Kent, A. and Chandler, D. (2008), *People of Virtue*, Nordic Institute of Asian Studies. *Studies in Asian Topics*, No. 43, NIAS Press, Copenhagen.
- Knights, D. and O'Leary, M. (2006), "Leadership, ethics and responsibility to the other", *Journal of Business Ethics*, Vol. 67 No. 2, pp. 125-37.
- Mayring, P. (2000), "Qualitative content analysis", *Forum: Qualitative Social Research*, Vol. 1 No. 2, Art 2.
- Meny, Y. and de Sousa, L. (2001), "Corruption: political and public aspects", *International Encyclopaedia of the Social and Behavioural Sciences*, Elsevier, New York, NY, pp. 2824-30.
- Monahan, S.C. and Quinn, B. (2006), "Beyond 'bad apples' and 'weak leaders': toward a neo-institutional explanation of organizational deviance", *Theoretical Criminology*, Vol. 10, pp. 361-85.
- Moore, L. (2010), "Work-based learning and the role of managers", *Nursing Management*, Vol. 17 No. 5, pp. 26-9.
- Mulder, L.B., van Dijk, E., de Cremer, E., and Wilke, H.A.M. (2006), "Undermining trust and cooperations: the paradox of sanctioning systems in social dilemmas", *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 42 No. 2, pp. 147-64.
- Mulder, L.B., Verboon, P. and de Cramer, D. (2009), "Sanctions and moral judgements: the moderating effect of sanction severity and trust in authorities", *European Journal of Social Psychology*, Vol. 39, pp. 255-69.

- Niehoff, B.P. and Paul, R.J. (2000), "Causes of employee theft and strategies that HR managers can use for prevention", *Human Resource Management*, Vol. 39 No. 1, pp. 51-64.
- Paternoster, R. and Simpson, S. (1996), "Sanction threats and appeals to morality: testing a rational choice model of corporate crime", *Law & Society Review*, Vol. 30 No.3, pp.549-84.
- Patton, M.Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage, Newbury Park, CA.
- Poerting, P. and Vahlenkamp, W. (1998), "Internal strategies against corruption: guidelines for preventing and combating corruption in police authorities", *Crime, Law and Social Change*, Vol. 29, pp. 225-49.
- Powell, W.W. and DiMaggio, P.J. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Pucetaite, R., La'msa", A.-M. and Novelskaite, A. (2010), "Building organizational trust in a low-trust societal context", *Baltic Journal of Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 197-217.
- Randma-Liiv, T. (2005), "Performance management in transitional administration: introduction of pay-for-performance in the Estonian civil service", *Journal of Comparative Policy Analysis*, Vol. 7 No. 1, pp. 95-115.
- Rauch, J.E. and Evans, P.B. (2000), "Bureaucratic structure and bureaucratic performance in less developed countries", *Journal of Public Economics*, Vol. 75, pp. 49-71.
- Resick, C.J., Mitchelson, J.K., Dickson, M.W. and Hanges, P.J. (2009), "Culture, corruption, and the endorsement of ethical leadership", in Mobley, W.H. (Ed.), *Advances in Global Leadership*, Vol. 5, Emerald, Bradford, pp. 113-44.
- Sackmann, S.A. and Horstmann, B. (2010), "The role of corporate culture in developing and preventing corruption", in Stachowicz-Stanusch, A. (Ed.), *Organization Immunity to Corruption: Building Theoretical and Research Foundations*, Information Age Publishing, Charlotte, NC, pp. 262-73.

- Sauser, W.I. Jr (2007), "Employee theft: who, how, why, and what can be done", SAM Advanced Management Journal, Summer, pp. 13-25.
- Sims, R.R. and Brinkmann, J. (2003), "Enron ethics (or: culture matters more than codes)", Journal of Business Ethics, Vol. 45 No. 3, pp. 243-56.
- Sosa, L.A. (2004), "Wages and other determinants of corruption", Review of Development Economics, Vol. 8 No. 4, pp. 597-605.
- Stapenhurst, F. and Langseth, P. (1997), "The role of the public administration in fighting corruption", International Journal of Public Sector Management, Vol. 10 No. 5, pp. 311-30.
- Tanzi, V. (1998), "Corruption around the world: causes, consequences, scope, and cures", International Monetary Fund Working Paper 98/63.
- Uslaner, E. (2008), Corruption, Inequality, and the Rule of Law: The Bulging Pocket Makes the Easy Life, Cambridge University Press, Cambridge.
- Van Dijk, T.A. (2003), "Critical discourse analysis", in Schiffrin, D., Tannen, D. and Hamilton, H.E. (Eds), The Handbook of Discourse Analysis, Wiley-Blackwell, Boston, MA, pp. 352-70.
- Verheijen, T. (1998), "Public management in Central and Eastern Europe: the nature of the problem", in Verheijen, T. and Coombes, D. (Eds), Innovations in Public Management: Perspectives from East and West Europe, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 207-19.
- Webb, W.N. (2012), "Ethical culture and the value-based approach to integrity management: a case study of the department of correctional services", Public Administration and Development, Vol. 32, pp. 96-108.
- Weber, J., Kurke, L.B. and Pentico, D.W. (2003), "Why do employees steal? Assessing differences in ethical and unethical employee behavior using ethical work climates", Business & Society, Vol. 42, pp. 359-80.

- Wittmer, D. and Coursey, D. (1996), "Ethical work climates: comparing top managers in public and private organizations", Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 6 No. 4, pp. 559-72.
- (The) World Bank (2000), Anticorruption in Transition: A Contribution to the Policy Debate, World Bank, Washington, DC.
- Zeitlin, L.R. (1971), "A little larceny can do a lot for employee morale", Psychology Today, Vol. 5 No. 1, pp. 22-23, 26-64.





پښتونستان ښار علمي او مطالعاتي مرکز  
پښتونستان ښار علمي مرکز

# Abstracts



پښتونستان ښار علمي او مطالعاتي مرکز  
پښتونستان ښار علمي مرکز