

## ۱- دولت و پیمانکاری‌ها

بازار عملی شود تا ضمن کاهش تصدیی گری دولت، کارها به شهروندان سپرده شود. تغییر قوانین اقتصادی و بازرگانی و واگذاری مالکیت شرکت‌های نیمه و رشکسته زیر تملک دولت در اجرای برنامه‌های اول و دوم توسعه و نیز پیش‌بینی خصوصی شدن بزرگترین و مؤثرترین بنگاه اقتصادی ایران، یعنی شرکت ملی نفت در برنامه چهارم، نشانه‌هایی از اجرایی کردن این دیدگاه و باور داخلی و بین‌المللی است.

بنابر این، همزمان با پیگیری سیاست واگذاری سهم تصدیی گری دولت و افزایش سهم قراردادهای پیمانی، کارشناسان اقتصاد زیرزمینی و تجارت سیاه، گرایش به خصوصی سازی شتابان و بی‌سازوکار نظارتی اثربخش را سبب افزایش شکاف درآمدی جامعه و زمینه‌ساز رشد و گسترش شرکت‌های صوری، کاذب و فاقد اصول و ضوابط اولیه اقتصادی، اما دارای قدرت اثرگذاری، می‌دانند و این شرایط، به سبب گسترش فعالیت‌های مبتنی بر رانت خواری و سفته‌بازی، می‌تواند به آسانی به تضعیف و حذف فضای مشارکت اثربخش شرکت‌های خصوصی واقعی بینجامد و از پویایی اقتصادی پیشگیری کند.<sup>۲</sup> خصوصی سازی در واقع پارادوکس رفتاری و دو اثر متضاد به بار می‌آورد: هم می‌تواند زمینه‌ساز شکوفایی و پویایی اقتصادی همه‌جانبه و پایدار باشد و هم سبب باز تولید و نهادینه شدن اقتصاد سیاه و درآمدهای ناپاک شود.

## ۲- عناصر قرارداد پیمانی و انواع آن

پروژه پیمانی دربرگیرنده مجموعه‌ای از کارها و خدمات است که دستگاه اجرایی، بر پایه طرح‌های توجیه فنی، اقتصادی و اجتماعی، با برآورد دقیق زمان و اعتبار مورد نیاز و در راستای تحقق هدفهای مندرج در برنامه میان‌مدت یا سالانه، خود به اجرامی گذارد یا اجراء مدیریت آن را به دیگران می‌سپارد.<sup>۴</sup> پروژه که با توجه به پیچیدگی و وسعت کار مورد نظر تعریف می‌شود، ممکن است به چند قرارداد یا پروژه فرعی تقسیم شود و

مراکز دولتی هر روز دستکم صدها مورد از وظایف و مسئولیت‌های ریز و درشت خود، از جمله انواع خریدهای داخلی و خارجی، تأمین خدمات مورد نیاز دستگاهی و عمومی، کارهای مشاوره‌ای و تحقیقی، فروش و واگذاری داراییها و اعتبارات را از راه رادیو و تلویزیون، مطبوعات، اینترنت، آگهی محدود و دعوت خاص به اطلاع همگان می‌رسانند. چنین است که بخش بزرگی از بودجه کل کشور برای اجرای طرح‌های گوناگون با بستن قراردادهای پیمانی، در اختیار شرکت‌های انتفاعی خصوصی و دولتی قرار می‌گیرد.<sup>۱</sup> دولت نیز بعنوان مدیر عالی کشور، با این روش، افزون بر ایجاد تحرک اقتصادی عام، می‌تواند بی‌دغدغه و مشغله ناشی از پیگیری کارهای جاری و اجرایی، به تنظیم راهبردها، هدفها، سیاستها و برنامه‌ها، بودجه عمومی، توزیع مناسب منابع و انتخاب طرف‌های قراردادهای دولتی و نظارت بر کارشان بپردازد. بنابر این، تصدیی مستقیم بسیاری از کارهای مطالعاتی و اجرایی بیرون از شیوه کارکرد دولتی، به دیگران سپرده شود و با صرف معقول و نظارت شده منابع، در فرصتهایی محدود و در چارچوب وظایف دولت، در دسترس جامعه قرار گیرد.<sup>۲</sup>

گروهی از متخصصان داخلی و بین‌المللی اقتصاد رشد و توسعه، توسعه همه‌جانبه و پایدار را در گرو اجرای بهنگام سیاستهای اقتصادی متکی بر قوانین بازار و کاهش تصدیی گری دولت می‌دانند و حتی جلب مشارکت بخش خصوصی و متمرکز نبودن نظام اداری را، هم ابزار توسعه و هم نشانه توسعه می‌دانند. مراکز اعتباری بین‌المللی مانند بانک جهانی و صندوق بین‌المللی پول نیز در اعمال اجباری سیاستهای خود، دادن کمک یا اعتبار به کشورها را منوط به اجرای سیاستهای پولی، بانکی و اقتصادی می‌کنند. در چهار دوره ریاست جمهوری در ایران کوششهای گوناگون و پیوسته‌ای صورت گرفته است تا طرح‌هایی چون خصوصی سازی و احیای اقتصاد بر پایه فعالیت آزاد

## فساد مالی

در

## پیمانکاریها

اتلاف منابع ملی

حسن وفایی

۵. انتخاب پیمانکار یا خریدار، بر پایه تشریفات قانونی یا ترک تشریفات.

### ۳- جرعة بسته شدن قرارداد پیمانی

سند بودجه سالانه در روندی به نسبت پیچیده و طولانی از کارهای کارشناسی در دستگاه، سازمان مدیریت و برنامه ریزی و مجلس، تصویب می شود و بعنوان شالوده ضرورت های اولویت بندی شده، درآمدها و هدفها و سیاستهای میان مدت، تنظیم می گردد و با مبادله موافقتنامه، بودجه فعالیت های جاری و عمرانی در اختیار ستاد ملی بودجه دستگاهی، استانی و کمیسیون های استانی قرار می گیرد. قرارداد پیمانی، بر پایه قانون بودجه، پس از مراحل مشخص و متوالی با عنوان تشریفات برگزاری برگزاری مناقصه یا مزایده، تعریف و بسته می شود و کمیسیون های استانی و دستگاه های اجرایی سرانجام با انتخاب مجری طرحها و پروژه ها، بودجه ابلاغ شده را واگذار می کنند.<sup>۷</sup> بنابراین، زنجیره به نسبت پیچیده تنظیم بودجه عمومی از دستگاه دولت آغاز می شود و در حوزه اجرایی به شرکتهای طرف قراردادهای پیمانی سپرده می شود.

طرحهای تصویب شده را از راه رسانه ها و فرستادن دعوتنامه مستقیم آگهی می کنند و متقاضیان شرکت در مزایده یا مناقصه، پس از اطلاع چگونگی و موضوع پیمان، با پرداخت وجه الضمان لازم، اسناد شرایط قرارداد را تحویل می گیرند و می بایست در موعد مقرر پیشنهادشان را در پاکت در بسته تحویل دهند. پاکتهای حاوی پیشنهاد را با حضور نماینده رسمی مراجع قانونی و متقاضیان می گشایند تا پایین ترین پیشنهاد برای مناقصه و نیز بالاترین پیشنهاد برای مزایده مشخص و بعنوان برنده قرارداد، معرفی می شود. در صورت اعلام انصراف برنده، وجه الضمان پرداخت شده بعنوان جبران خسارت، به نفع سازمان ضبط خواهد شد.<sup>۸</sup> مراکز دولتی، با توجه به شرایط و نیازها و با گرفتن مجوز می توانند قراردادهای مزایده و مناقصه را بدون تشریفات و گنرانندن این مراحل واگذار

پیمانکار اصلی، با مدیریت و مسئولیت خود، اجرا و مدیریت آنها را به پیمانکاران فرعی واگذار کند.<sup>۵</sup> قراردادهای دولتی واگذار شده به اشخاص حقیقی یا حقوقی داخلی و خارجی را به دو گروه به این شرح می توان تقسیم کرد: (۱) مناقصه یا خرید خدمات و کالاهای مورد نیاز عمومی از سوی دولت و (۲) مزایده یا فروش اعتبارات و داراییهای مازاد بر نیاز، غیر ضرور یا تأمین کننده منابع مالی مورد نیاز بودجه.

حجم بسیار بالای سهم اختصاص یافته به قراردادهای پیمانی در بودجه دولت، اطمینان از بازگشت سرمایه و دستیابی به درآمد مناسب و مستمر، امکان بهره گیری آسان از امکانات و ظرفیتهای دولتی بسیار ارزان، دریافت سود قطعی بالاتر از نرخ متعارف قرارداد پیمانی در مقایسه با بازار، یافتن موقعیت بسیار ممتاز اجتماعی به سبب داشتن امکان تصمیم گیری برای بهره مندی از فرصتهای کمیاب و مناسب شغلی، درآمد ناشی از تفاوت در دریافت نقدی از دولت و پرداخت مدت دار به بازار و شرایط نامتعادل ناشی از مذاکره یک سو به پیمانکار با نماینده بی انگیزه کارفرما از جمله مواردی است که جذابیت در اختیار گرفتن قراردادهای دولتی را برای اشخاص حقیقی و حقوقی به بالاترین سطح می رساند. با توجه به نقش عواملی مانند مدیر طرح، کارفرما، مشاور و پیمانکار در اجرای پروژه، قانون برنامه طرحها را به چهار، سه، دو و تک عاملی (امانی پیمانی) تقسیم کرده است.<sup>۶</sup> مدیر، کارفرما و مشاور با توجه به ماهیتشان در برابر پیمانکار قرار می گیرند و می توان آنها را کارفرما نامید. از این رو، برای ورود به بحث «روند آلوده سازی قرارداد پیمانی مناقصه یا مزایده» عناصر سازنده و مؤثر بر پیمان را می توان چنین برشمرد:

۱- موضوع قرارداد.

۲- شرایط انجام شدن کار.

۳- کارفرما (مالک یا پرداخت کننده) / مدیر و ناظر اجرای پروژه / مشاور.

۴- پیمانکار (اول، دوم و ...).

○ گروهی از متخصصان داخلی و بین المللی اقتصاد رشد و توسعه، توسعه همه جانبه و پایدار را در گرو اجرای بهنگام سیاستهای اقتصادی متکی بر قوانین بازار و کاهش تصدی گری دولت می دانند و حتی جلب مشارکت بخش خصوصی و متمرکز نبودن نظام اداری را، هم ابزار توسعه و هم نشانه توسعه می دانند.

کنند.<sup>۱</sup> مدیران دولتی به عللی مانند محدودیت زمانی، ویژگی یا طبقه بندی موضوع یا محل اجرای پیمان، شناخت پیمانکاران و شرایط ویژه و مناسب آنها، اعتبار و توان مالی داخلی و خارجی پیمانکار، توجه به مسائل و حساسیتهای غیر اقتصادی داخلی و بین المللی، احتمال افزایش کیفیت کار و نیز ادامه همکاری و استمرار فعالیت پیمانکار از این روش استفاده می کنند و شرکت یا فرد مورد نظر را با کنار گذاشتن تشریفات و فرار از شرایط رقابتی از میان متقاضیان بر می گزینند.

البته برخی از دستگاهها به رغم گرفتن مجوز ترك تشریفات و داشتن حق انتخاب آزاد طرف قرارداد که همانا حق نهایی کارفرما برای انتخاب پیمانکار است، تشریفات مناقصه و مزایده را با صلاحدید خود و بی توجه به قیمتهای پیشنهادی برگزار می کنند تا بهترین گزینه مورد نظر را برای بستن قرارداد برگزینند. برخی مراکز دولتی نیز برای برخورداری غیر رسمی از اختیارات و مزایای مترتب بر شرایط ترك تشریفات، هر سال انجام مجموعه ای از کارهای مورد نظرشان را با يك عنوان کلی، مانند تعمیرات، به پیمانکار می سپارند؛ زیرا مدیریت در این شرایط می تواند بی تشریفات مکرر یا گرفتن مجوز ترك تشریفات نسبت به واگذاری هر حجمی از فعالیتها یا داراییهای گوناگون به يك پیمانکار یا خریدار بی رقیب اقدام کند.

## عوامل مؤثر بر قرارداد و فساد مالی

چنان که گفته شد، دست اندر کاران برنامه های دولت به گونه آشکار و مشخص، مسئولیت توزیع سرمایه و درآمد و موقعیت های ممتاز اقتصادی و اجتماعی را بعنوان بخشی از کارکرد و وظیفه قانونی به عهده دارند و چنین ظرفیتی، با توجه به نقاط قوت و ضعف نظام مدیریتی و بسیاری از واقعیت های محیطی و سازمانی، می تواند عامل ایجاد شرایط گوناگون باشد که از آنها با عنوانهایی چون آسیب پذیرها، تهدیدها و فرصتهای پیش روی سازمان اداری یا اجتماعی، نام برده اند.<sup>۱۰</sup> در واقع،

عوامل گوناگونی بر پروژه های پیمانی و دولتی، فارغ از کم و کیف موضوع قرارداد، از مرحله توجیه ابتدایی و تصویب یا ابلاغ طرح تا انتخاب پیمانکار و اجرای کار و تحویل دادن محصول قرارداد، اثر می گذارد. این عناصر و عوامل را که منشأ داخلی دارد یا بیرون از قرارداد است، به این شرح می توان برشمرد:

### ۴-۱ عامل انسانی

در کار بستن و واگذاری هزاران قرارداد پیمانی در هر سال، باورها و پیگیری های عملی عامل انسانی شاغل یا مرتبط با سطوح گوناگون اداری که در مورد تعیین و تخصیص بودجه و امکانات اجرایی مورد نیاز تصمیم می گیرد، نقش اساسی دارد. بنابراین، خواست و توان نیروی انسانی، بعنوان نخستین و مهمترین عامل شکل گیری قرارداد، می تواند بر روند کار و مراحل اجزای گوناگون پروژه، با توجه به مقدرات و محدودیتهای پیش بینی شدنی، به گونه مستقیم تأثیر منفی یا مثبت داشته باشد. فساد مالی و اداری، از جمله ار تشاء و اختلاس به دلایل گوناگون و با انگیزه های متفاوت، بر پایه روابط و رفتار غیر قانونی و ناسالم عنصر انسانی در مراکز دولتی یا طرفهای ذی نفع بیرونی، تعریف می شود.<sup>۱۱</sup> در واقع، عامل انسانی، بی آنکه حساسیتی بر انگیزد و مشکلی خاص پدید آورد، می تواند برای دستیابی به بالاترین منافع شخصی، بر معیارها و ضوابط کاری در چرخه قرارداد پیمانی اثر بگذارد و آنرا به انحراف بکشد.

### ۴-۲ تعیین شرایط قرارداد

برگزاری مناقصه و مزایده تابع ضوابط و قوانین روشن و مشخص است و با معیارهایی تعریف می شود؛ اما توضیح و تشریح جزئیات فنی و مالی، از جمله اولویت بندی نیازها و پروژه ها، اعمال محدودیت، مقدمات و ضوابط فنی و مالی، زمان بندی مراحل اجرایی، نظارت بر پروژه و کنترل آن، کیفیت تکنولوژی و ماشینها و تجهیزات مورد نیاز، سخت تحت تأثیر تخصص، تجربه و

### ○ مراکز دولتی چنانچه

توانند به تعهدات خود عمل کنند، ناچارند به پیمانکار امتیازهای ویژه بدهند. از سوی دیگر، با بروز اختلال در روند اجرای پروژه، پیمانکار از آزادی عمل کامل برخوردار می شود و زمینه های اعمال نظارت و کنترل کارفرما و نیز ضرورت پاسخگویی پیمانکار بسی کاهش می یابد یا یکسره منتفی می شود. از این رو، بررسی دلایل واقعی ناتمام ماندن دهها هزار طرح ملی و منطقه ای در این چارچوب، اهمیت ویژه دارد.

تغییرات دستگاهی و ملی که مستقیم و غیر مستقیم هزینه‌های سنگینی به جامعه و زندگی شهروندان تحمیل می‌کند، به چند مورد اشاره می‌شود.

تغییر و اصلاح نام، نشان و شرایط شکلی برخی از مراکز دولتی دستکم مستلزم بازنگری در کاربرد دهها میلیون برگ سند، هزاران تابلو سازمانی، نماها و تجهیزات و ملزومات اداری و ساختمانی، رنگ لباس و خودروها و... است که با توجه به شمار بسیار شعبه‌ها در سراسر کشور، در واقع، توان تولیدی چند سال چندین کارخانه باید صرف این کار شود. اصلاح و تغییر تجهیزات و تکنولوژی مورد استفاده، مانند گرایش یکباره نظام بانکی به کاربری رایانه‌ها و نرم‌افزارهای روز یا تغییر شیوه‌های کاری، به معنای پذیرش و دست‌زدن به طیف گسترده‌ای از تغییر و تحولات و جایگزینی تجهیزات است. عرضه محصولات و خدمات تازه و جایگزین تولیدات پیشین در حوزه بخشی یا ملی نیز ضرورت اجرای طیف گسترده‌ای از پروژه‌های تازه قابل واگذاری را پدید می‌آورد. فروش داراییهای فرسوده یا جایگزین شده مراکز دولتی نیز با توجه به گریز ناپذیر بودن واگذاری و نیاز کاری بخش خصوصی، سوددهی بسیار دارد. بنابراین پیگیری این تغییرات را می‌توان مبتنی بر خواست و منطبق بر منافع بیمانکاران قدرتمند و ذی‌نفوذ تعریف کرد؛ تغییراتی که بعنوان نیاز گریز ناپذیر به سازمان تحمیل می‌شود.

#### ۴-۴ انتخاب بیمانکار

رعایت شکلی اصول و ضوابط تشریفات عقد قرارداد و نمایش بیگیریهای منطبق با روند معمول، برای تضمین دسترسی انحصاری و مستمر بیمانکاران به قراردادهای بیمانی پر درآمد، اهمیت ویژه دارد. آگاهی بهنگام از شرایط واقعی و اجرایی پروژه، رفتار رقابتی و پیشنهادهای احتمالی دیگر بیمانکاران و روابط کارکنان در مرکز دولتی با آنها از نقاط قوت و ابزارهای اثر گذاری در امور بیمانی است؛ از این رو، جذب همکاری و همراهی سطوح گوناگون اداری با بیمانکاران، از صحنه‌های جدی و

خواست عامل انسانی است. از این رو، اثر گذاری بر روند تصمیم‌گیری و انتخاب شرکتهای متقاضی پیمانهای دولتی یا تغییر شرایط قرارداد، از مهمترین انگیزه‌های دادن رشوه و گرایش به فساد مالی به‌شمار می‌آید<sup>۱۲</sup> بنابراین پرداختن به موارد غیر واقعی، غیر عملی و نامناسب، مانند چگونگی تأمین و پرداخت هزینه‌ها یا تصمیمات غیر منتظره می‌تواند شرایط اجرایی قرارداد را دشوار سازد و سبب تأخیر یا توقف کار شود. در این شرایط، مراکز دولتی از ایفای تعهدات مالی و ادامه فعالیت باز می‌مانند و بیمانکار به سادگی و بی‌تحمل کمترین فشار، می‌تواند به بیشترین درآمد و سود قانونی و غیر قانونی دست یابد. مراکز دولتی چنانچه نتوانند به تعهدات خود عمل کنند، ناچارند به بیمانکار امتیازهای ویژه بدهند. از سوی دیگر، با بروز اختلال در روند اجرای پروژه، بیمانکار از آزادی عمل کامل برخوردار می‌شود و زمینه‌های اعمال نظارت و کنترل کارفرما و نیز ضرورت پاسخگویی بیمانکار بسی کاهش می‌یابد یا یکسره منتفی می‌شود. از این رو، بررسی دلایل واقعی ناتمام ماندن دهها هزار طرح ملی و منطقه‌ای در این چارچوب، اهمیت ویژه دارد.

#### ۴-۳ نیازهای فنی تازه و تغییر سلیقه

موافقت با اصلاحات و تغییرات ضروری اساسی که اقدامات پیچیده و زیربنایی را در بر می‌گیرد یا دست‌زدن به تغییرات ساده و سطحی با هر توجیهی، از جمله تغییر نگرش و سلیقه یا پذیرش نوآوریهای فنی و تکنولوژیک در سطوح بخشی و ملی، مستلزم اصلاح، حذف یا افزایش بخشهایی از روشها و تجهیزات مورد استفاده است. در واقع، مراکز دولتی با ورود به حوزه اصلاح و تغییر یا کاهش و افزایش شرایط قبلی فعالیت، ملزم به تعریف و واگذاری دهها و صدها پروژه اجرایی برای تأمین نیازهای خدماتی و تجهیزاتی لازم و فروش داراییهای ناهمخوان با شرایط جدید به بخش غیردولتی می‌شوند. از این روی بحث درباره درست یا نادرست بودن این

○ اعمال نظر اشخاص حقیقی و حقوقی بانفوذ، حتی با انگیزه غیر شخصی و با هدفهای خیر خواهانه و عام‌المنفعه، بر روند معمول انتخاب سالم بیمانکار اثر منفی دارد؛ مهمتر از آن، بهانه مناسبی است تا چنین شیوه‌ای معقول دانسته شود و سرپوشی بر عملکرد غیر قانونی متخلف باشد.

اصلی رقابت پنهان و واقعی میان کسانی است که می‌خواهند کارهای بیمانی را به دست بگیرند.

بیمانکاران با نفوذ و قدرتمند وقتی در برابر رفتار رقابتی بیمانکاران تازه قرار می‌گیرند می‌کوشند به تنهایی (انحصار) یا با همکاری رقبای اصلی در بازار بیمانکاری (انحصار چند جانبه) و با کمترین هزینه، رقبای تازه را از صحنه بیرون کنند. پیشنهاد قیمت‌های غیر معمول، غیر رقابتی و پایین در مناقصه‌ها و بالا در مزایده‌ها در عمل عرصه را برای فعالیت رقبای تازه ناممکن یا بسیار دشوار می‌سازد. بیمانکاران تازه در این شرایط فقط با دادن پیشنهاد کمترین قیمت، امکان موفقیت دارند و می‌توانند به بازگشت سرمایه اولیه بپردازند. بنابراین، کوچکترین کارشکنی یا عدم همکاری کارکنان مراکز دولتی، حتی در مراحل اولیه و ساده کار می‌تواند اصل سرمایه بیمانکار تازه وارد را بپسند و مخاطره سنگین رویه‌رو کند و زیان چشمگیری به او برساند. بیمانکاران با سابقه و پرنفوذ پس از کنار زدن رقیب و در اختیار گرفتن پروژه، و البته با همراهی کارکنان آلوده می‌توانند به بهانه‌های گوناگون حجم کار، هزینه پروژه و درآمد خود را بالا ببرند.

فساد مالی تابعی از اندازه رانت در اختیار مقامات دولتی و محدوده تصمیم‌گیری و تخصیص اعتبار اشخاص حقیقی و حقوقی است.<sup>۱۲</sup> ترك تشریفات یا رانت قانونی و رسمی داده شده به مدیران و دستگاهها، بر سر هم می‌تواند سبب دستیابی آسان بیمانکار با نفوذ به پروژه شود، امکان تخلف از قوانین را فراهم سازد و فشار رقابتی دیگر بیمانکاران را بی‌اثر کند. اعمال نظر اشخاص حقیقی و حقوقی بانفوذ، حتی با انگیزه غیر شخصی و با هدفهای خیرخواهانه و عام‌المنفعه، بر روند معمول انتخاب سالم بیمانکار اثر منفی دارد؛ مهمتر از آن، بهانه مناسبی است تا چنین شیوه‌ای معقول دانسته شود و سرپوشی بر عملکرد غیرقانونی متخلف باشد.

#### ۴۵ نظارت بر مراحل قرارداد

کنترل کیفیت تولیدات و خدمات، بویژه در زمینه فعالیت‌های بیمانی دولت را می‌توان به مفهوم قدرت تأمین نیازها، خواستها و انتظارات شهروندان و نیز دفاع و صیانت از حقوق آنان و جامعه در برابر بخشهای دولتی و خصوصی دانست.<sup>۱۴</sup> بنابراین، رعایت جدی‌ترین شیوه‌های نظارت و ارزیابی عملکردها برای اطمینان یافتن از رعایت شدن حقوق جامعه از سوی دستگاهها و بیمانکاران

برخی از بیمانکاران برای دستیابی به بیشترین منافع، بیشتر از شیوه بسیار ساده پرداخت مستقیم و غیر مستقیم رشوه به عناصر اداری استفاده می‌کنند. نیروی انسانی آلوده به رشوه در این شرایط هویتی دوگانه می‌یابد و عملکرد او مانند فعالیت عوامل نفوذی و جاسوسانی است که با ظاهر فریبنده، حقوق مردمان و کشور را برای تأمین منافع و خواست کشورهای بیگانه پایمال می‌کنند و آسیبها و خسارتهای جبران‌ناپذیر به جامعه می‌زنند.

نکته دیگر، فعالیت شرکتهای دولتی است. شرکتهای دولتی انتفاعی در چارچوبی مشترک، با

#### ○ برخی از بیمانکاران

برای دستیابی به بیشترین منافع، بیشتر از شیوه بسیار ساده پرداخت مستقیم و غیر مستقیم رشوه به عناصر اداری استفاده می‌کنند. نیروی انسانی آلوده به رشوه در این شرایط هویتی دوگانه می‌یابد و عملکرد او مانند فعالیت عوامل نفوذی و جاسوسانی است که با ظاهر فریبنده، حقوق مردمان و کشور را برای تأمین منافع و خواست کشورهای بیگانه پایمال می‌کنند و آسیبها و خسارتهای جبران‌ناپذیر به جامعه می‌زنند.

گریز ناپذیر است و از مسئولیتهای دولت در برابر جامعه به‌شمار می‌آید. سهل‌انگاری یا تبانی عناصر نظارتی با پیمانکار، گذشته از اتلاف منابع محدود، آسیب‌های گاه جبران‌ناپذیر به سازمان و جامعه وارد می‌آورد. در اجرای طرح‌های آلوده به فساد مالی، برای کاهش هزینه و افزایش درآمد، از یک سو حجم واقعی کار و دامنه فعالیت را بیشتر نشان می‌دهند و از سوی دیگر از اقلام و خدمات نامناسب و ارزان قیمت استفاده می‌کنند. از این رو، بی‌توجهی به ضوابط قانونی، در واقع به معنی پرداخت پول بابت کارهایی است که صورت نگرفته است یا سبب کاهش عمر مفید پروژه‌ها می‌شود؛ پروژه‌هایی که کار آبی لازم را ندارند و ممکن است خسارهای جانی و مالی بسیار نیز به‌بار آورند. البته در مواردی، مجری طرح به دلایلی، مانند وجود نظارت جدی یا اهمیت و حساسیت بالای پروژه، ضمن رعایت نکات فنی، درآمد خود را با روش‌های دیگر، مانند تنظیم صورتحساب‌های صوری، دریافت زود هنگام پول اختصاص یافته یا کسب موافقت با افزایش و اصلاح قیمت پیشنهادی افزایش می‌دهد.

#### ۶-۴ تحویل پروژه

کارشناسان ناظر، فعالیت پیمانکار را با شرایط و ضوابط مندرج در قرارداد می‌سنجند و مورد مقایسه، ارزیابی قرار می‌دهند تا پس از تحویل گرفتن پروژه و تسویه حساب نهایی، گواهی حسن انجام کار صادر شود.<sup>۱۵</sup> بنابراین شناخت و اشراف بر شرایط عمومی و فنی قرارداد، آشنایی با پیشینه کاری پیمانکار و خدمات و تولیدات شرکت‌هایی که پیمانکار با آنها همکاری داشته است، امکان ارزیابی دقیق و کامل اقدامات و گزارش‌های پیمانکار یا ناظران دولتی را فراهم می‌سازد. پیمانکاران متخلف به شیوه‌های گوناگون می‌کوشند همکاری مسئولان و ناظران نهایی را جذب کنند و کم‌کاریها و تخلفات یا سنگ اندازی‌های احتمالی کارکنان دولتی را بی‌دغدغه پشت سر بگذارند تا بتوانند تسویه حساب کنند و گواهی حسن انجام کار را بعنوان مجوز فعالیت‌های آینده بگیرند.

بر اساس تعریف سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، برنامه به مجموعه‌ای از عملیات گفته می‌شود که هدفها و نتایج مشخص دارد. بنابراین، هر کاری بیرون از چارچوب برنامه تنظیمی، دست کم در فصل هماهنگی با دیگر اقدامات پیش‌بینی شده همخوانی لازم را ندارد یا مغایر با آنهاست.<sup>۱۶</sup> با این حال، برخی از طرح‌های عمرانی سالانه و میان‌مدت، به دلایل منطقی یا ناموجه، در برنامه تصویبی نمی‌آید و امکان اجرایی شدن نمی‌یابد؛ اما شرایط خاص سبب می‌شود که اجرای این طرح‌ها بر اساس خواست یا دستور مراجع گوناگون در دستور کار قرار گیرد. پروژه‌های ابلاغ شده هر چند با انگیزه‌های مثبت و پذیرفتنی به اجرا درآید، شوربختانه به گونه معمول، بازیانها و نارساییهایی همراه است که از جمله می‌توان به این موارد اشاره کرد: تزریق منابع در اختیار یا کسر شده از دیگر ردیف‌های بودجه و ایجاد خلل در پیگیری دیگر طرح‌ها، اعمال ضرب‌الاجل زمانی محدود، انگیزه اندک دستگاه مسئول، اعمال نظارت و کنترل غیر مؤثر، آسیب‌پذیری طرح در برابر بروز مفاسد مالی، صرف شدن هزینه و زمانی تا چند برابر شرایط معمول، کیفیت پایین ساخت و ساز و خدمات ارائه شده که همواره به بهانه فشرده‌گی زمان و خارج از برنامه بودن پروژه مطرح می‌شود، مغفول و پنهان ماندن کم‌کاری و ناتوانی مسئولان و دستگاه‌های مسئول، ریخت و پاش‌های غیر قابل کنترل و نادیده گرفته شدن حقوق دیگر مناطق و بخشها.

#### ۸-۴ اعمال نفوذ

داشتن امکان اعمال نفوذ و اثرگذاری فراقانونی، از جمله امتیازهای کسانی است که از موقعیت و جایگاه برتر اداری و خانوادگی برخوردارند و رانت موقعیت یکی از مؤثرترین روش‌های دستیابی ارزان به قراردادهای پیمانی گوناگون است. صاحبان رانت «موقعیت» شناخت به نسبت خوبی از عناصر دولتی و غیردولتی دارند و با تعاملی نه‌چندان

○ گزارش‌های انتشار یافته در جراید و رسانه‌ها درباره مفاسد اقتصادی و اختلاس‌های کلان در برخی دستگاه‌های دولتی و وابسته به دولت و بانک‌ها و ... نشانه‌های طیف گسترده و پیچیده‌ای از مفاسد اقتصادی در کشور است که بدنه اداری دولت را دست کم در بخش نظارت و پاسداری از حقوق عمومی، ناکارا، شکننده و نفوذپذیر می‌نمایاند.

پیچیده، می‌توانند به موقعیتهای ممتاز اقتصادی دست یابند.<sup>۱۷</sup> بهره‌گیری اشخاص حقیقی و حقوقی از رانت «موقعیت» بیشتر با محور قرار گرفتن حرکت در نوار تبصره‌های قانونی و اختیارات مدیران صورت می‌گیرد. تبصره‌ها هر چند کوتاه و در حاشیه است، ولی در عمل، با تکیه به آنها و توسل به توجیهات غیرمنطقی و برخلاف روح برنامه، می‌توان سهم عمده‌ای از بودجه‌های مصوب عمرانی و جاری به دست آورد؛ زیرا، تبصره‌ها، حدود اختیارات مدیران را برای تصمیم‌گیری، گسترش می‌دهد و در بحث چگونگی توزیع بودجه‌های جاری و عمرانی، دست آنها را باز می‌گذارد.

#### ۹-۴ پروژه‌های القا شده از سوی پیمانکاران

چنان‌که در بحث جداسازی نیازهای واقعی از نیازهای کاذب گفته شد، نیروی انسانی در سطوح گوناگون دولتی، در ایجاد موقعیت مناسب و تأمین منافع مشترک با پیمانکاران، می‌تواند نقش داشته باشد و به پیگیری مراحل گوناگون پروژه مورد علاقه پیمانکار پردازد.<sup>۱۸</sup> طراحی و اجرای قرارداد مورد علاقه پیمانکار گونه‌ای از پروژه‌های دستوری است که با تئانی و همکاری بخشی از نیروی انسانی شاغل در حوزه کارفرما و پیمانکار، به مجموعه سازمان دولت و بودجه عمومی تحمیل می‌شود. برخی از پیمانکاران برای دستیابی به بیشترین منافع، بیشتر از شیوه بسیار ساده پرداخت مستقیم و غیرمستقیم رشوه به عناصر اداری استفاده می‌کنند.<sup>۱۹</sup> نیروی انسانی آلوده به رشوه در این شرایط هویتی دوگانه می‌یابد و عملکرد او مانند فعالیت عوامل نفوذی و جاسوسانی است که با ظاهر فریبنده، حقوق مردمان و کشور را برای تأمین منافع و خواست کشورهای بیگانه پایمال می‌کنند و آسیبها و خسارتهای جبران‌ناپذیر به جامعه می‌زنند.

#### ۱۰-۴ شرکتهای نمایندگان گشای خارجی

مؤسسه‌های خارجی برای دستیابی به سود

بیشتر و تضمین تداوم آن، همواره می‌کوشند فعالیت خود را برای یافتن بازارهای مطمئن و تازه گسترش دهند. بنابراین، برخورداری از امکان اثرگذاری مناسب و هدایت خواست و نظر کشور میزبان به سمت پذیرش و بهره‌گیری از محصولات و خدمات تولیدی خود، از مهمترین هدفهای بخشهای بازرگانی و بازاریابی شرکتهای خارجی و نمایندگان گشای است. طرفهای خارجی به گونه معمول برای ایجاد بازار مصرف مناسب و مطمئن و نیز افزایش سود و تداوم آن، غیرمستقیم از عناصر واسطه‌ها یا غیرشاغل در مراکز دولتی برای پیگیری کارها استفاده می‌کنند و در این راه، به کارگیری عناصر مؤثر حقیقی و حقوقی که از وجهه و موقعیت اجتماعی و علمی برخوردارند، اهمیت ویژه دارد.

از سوی دیگر، شرکتهای خارجی می‌کوشند تولیدات و خدمات خود را بعنوان بخشی از نیازهای واقعی، به کشور میزبان نشان دهند و در این راستا مطالعه و بازاریابی و تبلیغات گسترده و پیوسته برای افزایش فروش و بستن قرارداد، اهمیت ویژه دارد. بهره‌گیری حرفه‌ای از موقعیت و پرستیژ علمی، پژوهشی و اجتماعی چهره‌های شناخته شده و محبوب، با این هدف که مصرف تولیدات و خدمات شرکت را توصیه کنند نیز شیوه دیگری است. اعمال فشار بین‌المللی، با تکیه بر استانداردها و هنجارهای علمی و ارائه چشم‌انداز فریبنده مبنی بر داشتن شرایط زندگی مناسب، همچنین دادن اعتبارات بین‌المللی و خارجی مشروط با هدف قرار گرفتن در مسیر انتخاب و استفاده از تکنولوژی و تولیدات روز بازار یا بستن قرارداد با شرکتهای کشور اعتبار دهنده از دیگر راهکارهای شرکتهای خارجی است.

#### ۵- نظارت و برخورد با تخلفات پیمانی

تخصیص بودجه مبتنی بر برنامه، از سال ۱۳۴۶ در دستور کار دولت قرار گرفت. بر این اساس، همه اعتبارات جاری و عمرانی، پس از

○ وجود صدها طرح بزرگ و کوچک عمرانی، تولیدی و خدماتی نیمه تمام یا رها شده می‌تواند از يك سو مشکلات عمومی مدیریت دولتی را نشان دهد و از سوی دیگر، مسئله آلودگی قراردادهای پیمانی بسته شده را مطرح سازد.

گذشتن از مراحل به نسبت پیچیده، به تصویب می‌رسد و برای اجرا به دستگاهها ابلاغ می‌شود. در این کار، مراکز مسئول و از جمله کمیسیونهای مجلس، دیوان محاسبات، بازرسی کل کشور، ادارات ممیزی، مراجع قضایی، سازمان برنامه و بودجه، دفترهای بازرسی و پاسخگویی به شکایات و ایسته به مقامات بلندپایه در کنار بخشهای نظارتی درون دستگاهی به گونه مستمر، دوره‌ای، موضوعی و مستقل از یکدیگر، کنترل و نظارت بر برنامه‌ها، عملکرد، هزینه‌ها و خدمت‌رسانی را به عهده دارند.<sup>۲۰</sup> این دستگاهها از دید قانونی می‌توانند در زمینه‌ها و مراحل گوناگون به بررسی بپردازند، از مسئولان دستگاهها سؤال کنند و با توجه به نتایج به دست آمده، اجرای پروژه را اصلاح یا متوقف کنند.

گزارشهای انتشار یافته در جراید و رسانه‌ها دربارهٔ مفاسد اقتصادی و اختلاسهای کلان در برخی دستگاههای دولتی و وابسته به دولت و بانکها و... نشانه‌های طیف گسترده و پیچیده‌ای از مفاسد اقتصادی در کشور است که بدنهٔ اداری دولت را دست کم در بخش نظارت و یاسداری از حقوق عمومی، ناکار، شکننده و نفوذپذیر می‌نمایند. همچنین، وجود صدها طرح بزرگ و کوچک عمرانی، تولیدی و خدماتی نیمه تمام یا رها شده می‌تواند از یک سو مشکلات عمومی مدیریت دولتی را نشان دهد و از سوی دیگر، مسئله آلودگی قراردادهای پیمانی بسته شده را مطرح سازد. به هر روی گسترده‌گی طیف تخلفات مالی سبب شده است که تنها به چند راهکار کلی برای رویارویی با شیوه‌های فساد مالی بسنده شود.

## ۵-۱ تأکید بر رعایت سیاستهای کلان

سیاستهای مندرج در برنامه‌های پنج ساله و سالانه، مهمترین شاخص و معیار سنجش درست بودن تصمیمات و اقدامات اجرایی است؛ بنابراین، سرپیچی و انحراف از برنامه با هر عنوان، می‌تواند هدفهای پیش‌بینی شده را مخدوش کند. برنامه تنظیمی و تخصیص بودجه باید بر اساس مواد

قوانین مبهم و چند لایه فضای تصمیم‌گیری دستگاهها را سخت‌گیر آلود کرده است به گونه‌ای که اشخاص حقیقی و حقوقی ورزیده و ذی‌نفع می‌توانند به پشتوانهٔ برداشتهای متفاوت مسئولان، از این شرایط به سود خود بهره‌برداری کنند. تصویب مواد و تبصره‌های اصلاحی و گاه متناقض سبب بی‌ثباتی و بی‌اعتمادی شهروندان به دولت می‌شود و کارآیی و امکان نظارت را کاهش می‌دهد. بنابراین، توجه لازم به قوانین با ثبات، بخشی از زمینه‌های مفاسد مالی را از میان می‌برد. دادن اختیارات ویژه به مدیران یا هیأت‌های مدیره برای نادیده گرفتن برخی ضوابط و مقررات قانونی و رسمی، خواسته یا ناخواسته، به معنای نهادینه‌سازی این باور نادرست است که مدیر برتر از قانون است؛ باوری که هر گونه کنترل و نظارت را ناممکن یا کم اثر می‌سازد.

## ۵-۲ بانک اطلاعات کارهای پیمانی

تنظیم برنامه و بودجهٔ سالانه و میان‌مدت و نظارت و ارزیابی مؤثر، بی‌دست‌رسی به اطلاعات لازم، دست بالا، کاری است مانند تکاپوی دلسوزانه در تاریکی؛ و بدین‌سان هر پاسخی هم می‌تواند درست باشد، هم نادرست. به‌رغم سلطهٔ شبه انحصاری دولت بر بازار بیشتر کالاها و خدمات، شوربختانه روند قیمت‌گذاری قراردادهای پیمانی از سوی دستگاهها، همچنان بر پایهٔ معدل‌گیری از پیشنهادها است و این شیوه، مدیریت در تخصیص منطقی اعتبارات را بسیار دشوار کرده است. گزینش پروژه و نظارت فنی و دقیق بر آن نیز ناگزیر متکی بر نظر و خواست کارشناس است و به سبب گسترده‌گی فساد مالی، می‌تواند تابع خواست و تمایل پیمانکار باشد.

○ قوانین مبهم و چند لایه فضای تصمیم‌گیری دستگاهها را سخت‌گیر آلود کرده است به گونه‌ای که اشخاص حقیقی و حقوقی ورزیده و ذی‌نفع می‌توانند به پشتوانهٔ برداشتهای متفاوت مسئولان، از این شرایط به سود خود بهره‌برداری کنند. تصویب مواد و تبصره‌های اصلاحی و گاه متناقض سبب بی‌ثباتی و بی‌اعتمادی شهروندان به دولت می‌شود و کارآیی و امکان نظارت را کاهش می‌دهد.



ارتباط عناصر کارفرما با پیمانکار، بویژه بی توجیه منطقی، بی گمان فساد بر انگیز است و نظارت بر رفتار و عملکرد پیمانکار را بسیار دشوار و حتی ناممکن می‌سازد. از این رو، به نظر می‌رسد که محدود کردن رابطه عامل انسانی با پیمانکار، افزایش مهارت‌های شغلی و فنی نیروی کارشناسی، حفظ شأن و منزلت اجتماعی و افزایش سطح درآمد کارکنان و گسترش روشهای نظارت ترکیبی همعرض و در یک راستا، با آمیزه‌ای از توان انسانی و ماشینی، در نظارت‌پذیرسازی امور پیمانی مؤثر و کارساز است.

### یادداشت‌ها

۱. بودجه‌ریزی دولتی در ایران
۲. تأثیر مدیریت دولتی نوین در اصلاح نظام اداری
۳. تعریف تفاهیم آثار و پیامدهای پولشویی
۴. فرم طرح‌های عمرانی قانون برنامه و بودجه
۵. بودجه‌ریزی دولتی در ایران
۶. همان
۷. همان
۸. فرم آگهی برگزاری مناقصه و مزایده سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور
۹. همان
۱۰. نظام اداری و نقش آن در بهره‌وری نظری و باز مهندسی نظام مدیریتی
۱۱. حکومتمداری، مدیریت و توسعه
۱۲. بازشناسی عارضه فساد مالی
۱۳. بازشناسی عارضه فساد مالی، جلد دوم
۱۴. نظام اداری و نقش آن در بهره‌وری ملی
۱۵. بودجه‌ریزی دولتی ایران
۱۶. همان
۱۷. خانواده محوری و رابطه‌ی salari در مدیریت دولتی
۱۸. بازشناسی عارضه فساد مالی جلد دوم
۱۹. رشوه در سیستم اداری ایران
۲۰. بودجه‌ریزی دولتی در ایران
۲۱. پولشویی و مؤسسات مالی

### منابع

۱. قاسمی، حمیدرضا، «مدیریت مشارکتی فرایند توسعه»

بنابراین، بهره‌گیری از اطلاعات تخصصی و عمومی مورد نیاز درباره مسائل مالی، فنی، زمان‌بندی، هزینه خدمات، بهای کالاها، ماشینها و قطعات و... برای تنظیم مناسب شرایط کاری و مالی قرارداد، ضرور و گریزناپذیر به نظر می‌رسد. تأثیر قیمت کارهای پیمانی بر قیمت کالا و خدمات در بازار نیز به سبب افزایش هزینه پاریسک رفتار اقتصادی جامعه و قرار داشتن در حوزه مسئولیتهای دولت، اهمیت ویژه دارد.

### ۵-۳ بررسی کارکرد پیمانکاران

آگاهی درست از پیشینه کاری پیمانکاران متقاضی اجرای قراردادهای دولتی، از مهمترین نیازهای حرفه‌ای تصمیم‌گیران و مدیران دستگاههای دولتی است.<sup>۲۱</sup> اما شوربختانه ارزیابی عملکرد متقاضیان امور پیمانی همچنان بر پایه داشته‌های ذهنی کارکنان مراکز دولتی انجام می‌شود؛ در حالی که پیمانکاران برای اعمال نفوذ و اثرگذاری بر روند کسب منافع در امور پیمانکاری، اطلاعات چشمگیری در خصوص ابعاد کاری و رفتاری افراد و بخشهای اداری دارند. بنابراین، در عرصه تقابل منافع، نماینده بی‌انگیزه کارفرما با دستهای خالی از اطلاعات لازم در برابر پیمانکارانی قرار می‌گیرد که انگیزه بسیار نیرومند مالی و رفتاری پیچیده و مبتنی بر اطلاعات دقیق دارند. در نتیجه، مراکز دولتی، برای بالا بردن سطح پیمانکاری‌ها، کاهش هزینه‌ها و امکان خارج کردن عوامل و عناصر ناسالم و بی‌صلاحیت از چرخه قراردادهای دولتی ناگزیر از ایجاد بانک اطلاعاتی قابل اعتماد و فراگیر در این زمینه‌اند.

### ۵-۴ عامل انسانی

به رغم افزایش بهره‌گیری از خدمات ماشینی بسیار پیشرفته، عامل انسانی بعنوان تنها عامل تصمیم‌ساز و داور کننده در همه مراحل تعریف تا تحویل پروژه، حضور و تأثیر کارساز دارد و می‌تواند شرایط پیمان را در راستای منافع عمومی یا به سود پیمانکار تغییر دهد. تعدد رابطان و دفعات

○ دادن اختیارات ویژه به مدیران یا هیأت‌های مدیره برای نادیده گرفتن برخی ضوابط و مقررات قانونی و رسمی، خواسته یا ناخواسته، به معنای نهادینه‌سازی این باور نادرست است که مدیر برتر از قانون است؛ باوری که هرگونه کنترل و نظارت را ناممکن یا کم‌اثر می‌سازد.

و منوریان، عباس، «تأثیر مدیریت دولتی نوین در اصلاح نظام اداری»، مجموعه مقالات همایش توسعه نظام اداری - نقش سبکهای مدیریتی در برنامه توسعه، مرکز آموزش مدیریت دولتی، خرداد ۱۳۷۸.

۲. بیان، حسام‌الدین، «نقش مدیریت کیفیت در نظام اداری» و علیخانی، فرشاد، «ظری بر باز مهندسی نظام مدیریت»، مجموعه مقالات همایش توسعه نظام اداری - نظام اداری و نقش آن در بهره‌وری ملی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، خرداد ۱۳۷۸.

۳. دفتر بررسیهای اقتصادی، «تعریف و مفاهیم آثار و پیامدهای پولشویی»، مجلس و پژوهش، شماره ۳۷، سال دهم، بهار ۸۲.

۴. فرزیب، علیرضا، بودجه‌ریزی دولتی ایران، مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت دولتی، چاپ پانزدهم، ۱۳۸۱.

۵. قانون برنامه سوم توسعه.

۶. رابرت آنتونی / جان دیردین، نظامهای کنترل مدیریت، ترجمه محمد تقی ضیائی بیگدلی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۷۲.

۷. مارک ترنر / دیوید هیوم حکومتداری، مدیریت و توسعه، ترجمه دکتر عباس منوریان، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۷۹.

۸. دکتر فرهاد رهبر، فضل‌الله میرزاونود و غلامرضا آل‌پور، بازشناسی عارضه فساد مالی، جلد دوم، مؤسسه نشر جهاد دانشگاهی، دانشکده اقتصاد، چاپ اول، ۱۳۸۱.

۹. وفایی، حسن، «رشو در سیستم اداری ایران»، زمینه، سال ششم، شماره ۵۷، ۵۸، ۱۳۷۵.

۱۰. وفایی، حسن، «رابطه سالاری و خانواده محوری در مدیریت دولتی»، فردا، شماره‌های ۴۴، ۴۵، ۴۷ - تاریخ ۲۱

۲۳ و ۲۵ اسفند ۱۳۷۶

۱۱. کارشناس بازرسی کل کشور، «علل و عوامل بروز مفاسد مالی و اقتصادی»، کیهان، ۸۳/۳/۱۲.
۱۲. هشیار یوسفی، بهرام، «ترازوی يك فرودگاه»، همشهری، ۸۳/۳/۱۷.
۱۳. «بررسی روند فعالیت شرکتهای ایرانی»، همشهری، ۸۳/۳/۴.
۱۴. کاظمی، بابک، «نگرشی تاریخی به موضوع پارتهای بازی»، تحویل اداری، شماره ۲ و ۳.
۱۵. «بیمارهای مدیریت»، ترجمه سیروس پرهامی، روش، شماره ۱۰.
۱۶. رضائی، بهزاد «نقش انگیزش در مدیریت»، تدبیر، شماره ۳۰.
۱۷. کوثری نژاد، غلامرضا «بخش نامرئی»، مدیریت دولتی، شماره ۲۴.
۱۸. رضویان، محمد تقی، تمرکززدایی در کشورهای در حال توسعه، انتشارات سروش، چاپ اول، ۱۳۷۴.
۱۹. «همکاری و تضاد در سازمان»، ترجمه اکبر بهروز اسکوتی، زمینه، شماره ۴۹، ۵۰.
۲۰. مرکز مطالعات و پژوهشهای اداری، «آفات مدیریت»، نشریه شماره ۵۰، ۱۳۶۶.
۲۱. «ضعف توان و تدبیر اجرایی»، تحویل اداری، شماره ۱۲، ۱۳.
۲۲. «آسیب شناسی تاریخی مدیریت در ایران»، صنعت حمل و نقل، شماره ۱۰۹.
۲۳. «گزارشی از کنفرانس جهانی مبارزه با فساد مالی»، جمهوری اسلامی، ۱۳۸۰/۱۰/۵.

○ به رغم افزایش بهره‌گیری از خدمات ماشینی بسیار پیشرفته، عامل انسانی بعنوان تنها عامل تصمیم‌ساز و دالوری‌کننده در همه مراحل تعریف تا تحویل پروژه، حضور و تأثیر کارساز دارد و می‌تواند شرایط پیمان را در راستای منافع عمومی یا به سود پیمانکار تغییر دهد. تعدد رابطان و دفعات ارتباط عناصر کارفرما با پیمانکار، بویژه بی‌توجهی منطقی، بی‌گمان فساد برانگیز است و نظارت بر رفتار و عملکرد پیمانکار را بسیار دشوار و حتی ناممکن می‌سازد.