

## آسیب‌شناسی فرهنگی در ارتقای سلامت اداری سازمان‌های دولتی و غیردولتی

۱۳۸۹/۰۹/۰۹

۱۳۸۹/۱۱/۰۵

علی ربیعی\*

مینو بیگدلی\*\*

### چکیده

فساد اداری معضلی چالش‌برانگیز در جوامع است که در زمینه مبارزه با آن رویکردهای انضباطی- اجتماعی و پیشگیرانه مطرح است. در این میان، توجه به رویکردهای پیشگیرانه می‌تواند هزینه‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی مبارزه با فساد را کاهش دهد و تبعات کمتری را متوجه دولت‌ها نماید. فرهنگ به‌عنوان مهم‌ترین عامل در رویکرد پیشگیرانه می‌تواند نقش مؤثر و تعیین‌کننده‌ای را در ارتقای سلامت اداری ایفا نماید. این تحقیق با هدف بررسی نقش فرهنگ سازمانی در کاهش فساد اداری صورت پذیرفته و برای بررسی، شاخص‌های فرهنگی ارزش‌های جاری، ساختار فرهنگی سازمان و فرهنگ منابع انسانی مطالعه شده است. این تحقیق بر اساس هدف از نوع تحقیقات کاربردی و بر اساس ماهیت و روش از نوع تحقیقات توصیفی است که به روش پیمایشی (زمینه‌یابی) انجام می‌شود. جامعه آماری، ادارات دولتی و غیردولتی شهرستان تهران و نمونه این پژوهش، دو سازمان دولتی و دو سازمان غیردولتی می‌باشند که روی هم ۶۹۷ نمونه به روش غیراحتمالی و سرشماری انتخاب شده‌اند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که هم در سازمان‌های دولتی و هم در سازمان‌های خصوصی، فرهنگ سازمانی در جهت ارتقای سلامت نظام اداری مؤثر بوده و داستان‌ها و الگوهای سازمانی، قوی‌ترین مؤلفه و ارزش‌های سنتی، ضعیف‌ترین مؤلفه فرهنگی در کاهش فساد اداری بوده‌اند. کارکنان سازمان‌های غیردولتی نقش فرهنگ سازمانی در کاهش فساد اداری را در مقایسه با کارکنان سازمان‌های دولتی قوی‌تر ارزیابی کرده‌اند. میان نقش مؤلفه‌ها در کاهش فساد اداری از دیدگاه زنان و مردان و همچنین، با میزان تحصیلات رابطه معناداری مشاهده نگردیده است. در نهایت راهکارهای فرهنگی مانند تأکید بر ارزش‌های سنتی و اخلاقی، مدیریت مشارکتی و مواردی از این قبیل پیشنهاد می‌گردد.

### واژگان کلیدی

سلامت اداری، فرهنگ سازمانی، فساد اداری

alirabiee@pnu.ac.ir

b.minoo@yahoo.ir

\* دانشیار گروه مدیریت رسانه و ارتباطات، دانشگاه پیام نور

\*\* کارشناس ارشد مدیریت، دانشگاه پیام نور

## مقدمه

لازمه رشد و توسعه همه‌جانبه جامعه، داشتن سازمان‌های سالم و پویاست. ویژگی سازمان‌های سالم تنها در داشتن سود و منفعت بالا یا تعداد کارکنان و مدیران آن نیست بلکه سازمان سالم، سازمانی متشکل از نیروی انسانی خلاق، سازنده و متعهد است که از روحیه و عملکرد خوبی برخوردار است و سازمان را قادر می‌سازد تا به اهداف خود برسد و حتی موجب رشد و شکوفایی جامعه را نیز فراهم آورد. سازمان سالم با نیروهای مانع درونی و بیرونی به‌طور موفقیت‌آمیزی برخورد کرده و آن‌ها را به‌طور اثربخش، در جهت اهداف و مقاصد اصلی سازمان هدایت می‌کند.

یکی از این نیروهای بازدارنده، فساد اداری است. از آنجاکه افراد ممکن است تحت تأثیر منفی عوامل برون و درون‌سازمانی قرار گیرند، وجود فساد اداری امری اجتناب‌ناپذیر است و جزء جدایی‌ناپذیر تمامی سازمان‌ها به‌ویژه در جوامع درحال توسعه و آسیبی همه‌جانبه (فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی) است که نه‌تنها سلامت سازمانی را به خطر می‌اندازد بلکه می‌تواند به متن جامعه نیز نفوذ کند و جلوی رشد و شکوفایی آن را بگیرد.

به همین دلیل است که اصطلاح فساد اداری را در برابر اصطلاح سلامت نظام اداری (سازمانی) به کار می‌برند. متأسفانه، فساد اداری در تمامی جوامع رو به گسترش بوده و شاهد سوءاستفاده روزافزون افراد از پست و مقام سازمانی ایشان به نفع خود، اقوام و آشنایان می‌باشیم و در نتیجه، ایجاد تغییرات اساسی و اثرگذار در سازمان‌ها امری حیاتی به نظر می‌رسد. از همین روست که در نظام اداری کشور، مقررات و برنامه‌های متعددی برای مبارزه با فساد اداری وضع و طراحی شده که اغلب نه‌تنها مؤثر نبوده است بلکه منجر به کاغذبازی و تعدد مراحل اداری برای انجام کوچک‌ترین کارها شده و هزینه‌های اضافی بر مردم و دولت‌ها تحمیل کرده است. دلایل اصلی عدم موفقیت این قوانین و برنامه‌ها را می‌توان چنین نام برد:

۱. تلاش‌های صورت‌گرفته از سوی دولت و دستگاه‌های نظارتی، نظام‌مند نبوده است؛ بدین معنی که با تغییر دولت‌ها، محتوای برنامه‌ها برای مبارزه با فساد تغییر کرده و برنامه‌ها انسجام خود را برای دستیابی به هدف‌ها از دست داده‌اند.

۲. برنامه‌های صورت‌گرفته از سوی دولت‌ها غالباً بر روی تنبیه و مجازات متخلفان متمرکز بوده است، به‌جای آنکه بر پیشگیری از بروز فساد تأکید داشته باشد.

۳. در برنامه‌های انجام‌شده توسط دولت‌ها، توجه به سلامت اجتماعی کارکنان سازمان‌ها و بهبود فرهنگ سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل تقویت‌کننده هویت سازمانی، کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

بنابراین، کارشناسان علوم سیاسی، اقتصادی و اجتماعی در دهه‌های اخیر به بررسی جدی پدیده فساد اداری و ابداع روش‌های مؤثرتر و کم‌هزینه‌تر برای مقابله با آن توجه نشان داده‌اند. یکی از این روش‌ها (با توجه به دلیل سوم عدم موفقیت برنامه‌های مبارزه با فساد) بهبود فرهنگ سازمانی است؛ زیرا فرهنگ سازمانی به منزله هویت و روح حاکم بر سازمان است که نقش مهمی در شکل‌گیری رفتار (فردی و سازمانی) دارد و هویداست که بی‌توجهی به آن می‌تواند از درون مقاومت افراد را در برابر مفساد ضعیف کند. این قبیل کنش‌ها به مرور زمان، نهادینه شده و حکم آداب و سنن سازمان را پیدا می‌کنند که متأسفانه، به نسل‌های بعدی نیز منتقل می‌شوند.

در زمینه فساد اداری و فرهنگ سازمانی تحقیقات متعددی انجام گرفته است. در پژوهشی با عنوان «نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری» که توسط دکتر علی ربیعی در سال ۱۳۸۹ انجام گردیده، یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که استفاده از مؤلفه‌های فرهنگی از قبیل شکل دادن به ارزش‌های فردی، تثبیت ارزش‌های سازمانی، تثبیت شیوه‌های انگیزشی، ارائه الگوهای رفتاری مناسب، تمرکز بر ارزش‌های بنیادین و هویت‌بخشی و جامعه‌پذیری باعث کاهش و پیشگیری از فساد اداری می‌شوند. پیشنهاد این تحقیق اولویت دادن به رویکرد فرهنگی در کنار رویکردهای ساختاری و انضباطی بوده است (ربیعی، ۱۳۸۹).

در پژوهش دیگری که توسط فاطمه کیا با عنوان «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و فساد اداری» در سال ۱۳۸۹ انجام شده، به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی از دیدگاه هافستد و تأثیر آن بر فساد اداری پرداخته شده است. گروه‌گرایی در مقابل فردگرایی، ابهام‌گرایی و فرهنگ سازمان موجود در نمونه‌های تحقیق، سبب افزایش

فساد اداری و زن‌گرایی در مقابل مردگرایی و نیز فاصله قدرت با فساد اداری رابطه معکوس دارند (کیا، ۱۳۸۹).

احمد سلیم و نیک بونتیس<sup>۱</sup> در تحقیقی با عنوان «رابطه میان فرهنگ و فساد؛ یک مطالعه ملی متقابل» که بر اساس مدل فرهنگی هافستد انجام داده‌اند، اظهار می‌دارند جمع‌گرایی و عدم اطمینان، سطوح فساد را افزایش می‌دهند. بنابراین، سیاست‌گذاران باید سیستم‌های رسمی برای تشخیص سازوکارها مانند سیستم‌های محرک و ارتقای انعطاف‌پذیر برقرار سازند. آن‌ها همچنین باید فرهنگ گروهی را تقویت نمایند (Seleim & Bontis, 2009).

در تحقیقی با عنوان «تحلیلی بر رابطه بین سرمایه اجتماعی و فساد اداری» نیز که توسط دکتر مهدی خلف‌خانی در سال ۱۳۸۸ انجام شده است، نویسنده معتقد است که فساد ضمن اینکه ریشه در خود نهادها دارد، از عوامل و محیط اجتماعی و فرهنگی نیز تأثیر می‌پذیرد. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که از میان عوامل متعدد اثرگذار بر فساد اداری در ایران هنجارهای منفی حاکم، نبود جدیت لازم در نهادهای نظارتی ایران و ترس به‌جای وجدان کاری از مهم‌ترین عوامل مؤثر در جری شدن کارمندان خاطی است (خلف‌خانی، ۱۳۸۸).

در نهایت در مقاله‌ای که توسط علی تقوی در سال ۱۳۸۶ با عنوان «تأثیر فرهنگ سازمانی بر فساد اداری» ارائه گردیده است، با توجه به تأثیر متقابل فرهنگ سازمانی و فساد، بر آن توجه دارد که فرهنگ سازمانی قوی با ابعاد مورد نظر هافستد از جمله فاصله قدرت پایین، فردگرایی و ابهام‌گریزی و تأثیرهای این ابعاد در بروز عدالت‌خواهی، جلوگیری از تبعیض و حاکمیت شفافیت، می‌تواند باعث مهار فساد و مانعی در فراگیر شدن آن و در نهایت، منجر به رونق و رشد و بالندگی جامعه شود (تقوی، ۱۳۸۶).

در نتیجه، با توجه به اهمیت این موضوع، در این تحقیق به بررسی عوامل فرهنگی مؤثر بر ارتقای سلامت نظام اداری (عوامل مؤثر بر کاهش فساد اداری) و ارائه راهکارهای مربوطه می‌پردازیم. لازم به ذکر است که این تحقیق در پی پاسخ به این سؤالات سامان یافته است:

کدام عوامل فرهنگی در کاهش فساد اداری (ارتقای سلامت سازمانی) مؤثرند؟ آیا بین نقش مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در کاهش فساد اداری، تفاوت معناداری وجود دارد؟ آیا بین دیدگاه کارکنان سازمان‌های دولتی و غیردولتی در مورد نقش عوامل فرهنگی مؤثر در کاهش فساد اداری، تفاوت معناداری وجود دارد؟ آیا بین دیدگاه زنان و مردان در مورد نقش مؤلفه‌های عوامل فرهنگی در کاهش فساد اداری تفاوت معناداری وجود دارد؟ آیا میان مؤلفه‌های عوامل فرهنگی در کاهش فساد اداری با میزان تحصیلات تفاوت معناداری وجود دارد؟ آیا میان مؤلفه‌های عوامل فرهنگی در کاهش فساد اداری با سابقه کار تفاوت معناداری وجود دارد؟

## ۱. مبانی نظری پژوهش

### ۱-۱. سازمان

گسترش تمدن و توسعه اجتماعات و زندگی جمعی، موجب شد که انسان‌ها جهت رفع نیازهای خود دست به دست هم دهند و با همیاری یکدیگر در مسیر رسیدن به خواسته‌های مشترک کوشش نمایند؛ در نتیجه، فعالیت گروهی شکل گیرد و موجب پیدایش سازمان‌ها شود (عسکریان، ۱۳۸۶، ص ۲۵).

رابینز در تعریف سازمان می‌گوید: «سازمان پدیده‌ای اجتماعی به شمار می‌آید که به‌طور آگاهانه هماهنگ شده و برای تحقق هدف یا اهدافی، بر اساس یک سلسله مبانی دائمی فعالیت می‌کند» (رابینز، ۱۳۸۱، ص ۴۴).

مک نامارا<sup>۲</sup> نیز سازمان را فرایندهای نظام‌یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدف‌های معین می‌داند که ساختار سازمانی این روابط متقابل را که شامل تعیین نقش‌ها، روابط بین افراد، فعالیت‌ها، سلسله‌مراتب هدف‌ها و سایر ویژگی‌های سازمان است، منعکس می‌کند (McNamara, 2002, p.215).

سازمان‌ها با توجه به اهداف اولیه آن‌ها به انواع زیر تقسیم می‌شوند:

۱. سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی؛
۲. سازمان‌های تولیدی و خدماتی؛
۳. سازمان‌های دولتی و خصوصی (اصغری، ۱۳۸۶، ص ۱۷).

## ۲-۱. سلامت سازمانی

اصطلاح سلامت سازمانی، نخستین بار در سال ۱۹۶۹ توسط مایلز در مطالعه‌ی جو سازمانی مدارس به کار برده شد (Tsuik & Cheng, 1999, p.257). مایلز سلامت سازمانی را این‌گونه تعریف نمود: «یک سازمان سالم را می‌توان به‌عنوان سازمانی تعریف کرد که نه تنها در محیط خود دوام می‌آورد بلکه در یک برهه‌ی زمانی طولانی به‌طور کافی سازش کرده و توانایی‌های بقا و سازش خود را به‌طور مداوم توسعه گسترش می‌دهد» (Janice, 2000, p.64).

همچنین از نظر لایدن<sup>۳</sup> و کلینگل<sup>۴</sup>، سلامت سازمانی شامل توانایی سازمان برای انجام وظایف خود به‌طور مؤثر در راستای رشد و بهبود سازمانی است (مظلومی و دیگران، ۱۳۸۹، ص ۵۴).

سازمان سالم جایی است که افراد با علاقه به محل کارشان می‌آیند و به کار کردن در این محل افتخار می‌کنند (جاهد، ۱۳۸۴، ص ۱۶). افراد می‌خواهند در آنجا بمانند و کار کنند و خود افرادی سودمند و مؤثر باشند (مظلومی و دیگران، ۱۳۸۹، ص ۵۴). در این‌گونه سازمان‌ها، کارمندان متعهد و وظیفه‌شناس بوده و از روحیه و عملکرد بالایی برخوردارند (جاهد، ۱۳۸۴، ص ۱۶).

اما با مشاهده دقیق‌تر درمی‌یابیم که وقتی افراد وارد یک سازمان می‌شوند، تحت تأثیر عوامل مختلف درون و برون سازمانی سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی قرار گرفته و شخصیت فردی و کاری آنان شکل گرفته و تکامل می‌یابد. در این‌بین، تعداد اندکی وجود دارند که از عوامل مختلف تأثیر منفی گرفته و مرتکب هنجارشکنی، تخلفات سازمانی و کاری و فساد اداری در انواع مختلف می‌شوند که این امر سلامت نظام اداری را خدشه‌دار نموده و اثرات نامطلوبی بر روند کار و تولید و سایر افراد دارد (سلطانی، ۱۳۷۹، ص ۱).

### ۳-۱. فساد اداری

وجود فساد در نظام‌های اداری و دولت‌ها، در هر جایی که میزانی از اختیار نهفته است، شاید یک امر اجتناب‌ناپذیر باشد (محمودی، ۱۳۸۴، ص ۳۸)؛ برای مثال، در فرازی از نامه ۵۳ حضرت علی(ع) به مالک اشتر می‌خوانیم:

«... با فرستادن مأموران مخفی راستگو و با وفا، کارهای کارگزاران را زیر نظر بگیر، زیرا بازرسی پنهانی در کارشان، آن‌ها را به رعایت امانت و نرمی با توده مردم وادار می‌سازد. با دقت بسیار، مراقب اعوان و انصار خود باش! اگر یکی از آنان دست به خیانت کرد و مأموران مخفی تو آن را تأیید کردند، باید به آن اکتفا کنی و بدون تأخیر خیانتکار را کیفر دهی و آنچه از اموال در اختیار دارد، از او بازپس گیری، سپس وی را در مقام خواری و مذلت بنشان و داغ خیانت بر جیبش بنه و طوق رسوایی بر گردنش بیفکن» (دوانی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۷).

فساد اداری به مجموعه رفتارهای آن دسته از کارکنان بخش عمومی اطلاق می‌شود که در جهت تأمین منافع شخصی، قواعد و مقررات پذیرفته‌شده را نادیده می‌گیرند (هانتینگتون، ۱۳۸۵، ص ۹۰). جیمز اسکات، نیز فساد اداری را این گونه تعریف کرده است:

«فساد اداری به رفتاری اطلاق می‌گردد که ضمن آن، فرد به دلیل تحقق منافع خصوصی خود و دستیابی به رفاه بیشتر و یا موقعیت بهتر، خارج از چارچوب رسمی وظایف یک نقش دولتی عمل می‌کند» (Scott, 2003, p.4).

فساد زمانی اتفاق می‌افتد که دو وضعیت اساسی ذیل فراهم باشد:

۱. قصد: تمایل به فساد در ذهن عامل آن قرار دارد. تمایل می‌تواند ناشی از عوامل متعددی باشد، حال اینکه این عوامل از درون فرد نشئت می‌گیرد یا از محیط، چندان تفاوتی در عمل به وجود نمی‌آورد.

۲. فرصت<sup>۱</sup>: به‌منظور مبادرت به فساد باید فرصت مناسب نیز وجود داشته باشد. چنین فرصتی ممکن است در پی طراحی و تدابیر بلندمدت پیش بیاید و یا ناشی از تصادف باشد. چنانچه تمایل و فرصت اقدام به فساد

وجود داشته باشد، فساد متولد خواهد شد و در صورت مهیا بودن سایر شرایط، رشد خواهد کرد (Jones, 2005, p.1).

هیدن هیمر، پژوهشگر علوم سیاسی، فساد اداری را به سه گونه تقسیم می‌کند:

۱. **فساد اداری سیاه:** دلالت بر عملکرد یا رفتاری دارد که از نظر توده‌ها و

نخبگان سیاسی منفور است و عامل آن باید تنبیه شود.

۲. **فساد اداری خاکستری:** حاکی از عملکرد یا رفتاری است که از

نظر بیشتر نخبگان منفور است، اما توده‌های مردم در مورد آن بی‌تفاوت هستند و تنها نخبگان سیاسی به مضر بودن آن معتقدند.

۳. **فساد اداری سفید:** اشاره به عملکرد یا رفتاری دارد که به‌ظاهر

مخالف قانون است، اما بیشتر اعضای جامعه (نخبگان سیاسی و بیشتر مردم عادی) آن را آن‌قدر مضر و با اهمیت نمی‌دانند که خواستار تنبیه آن باشند. (فرج‌پور، ۱۳۸۱، ص ۱۰).

شکی نیست که فساد پدیده‌ای جهانی است و هیچ جامعه‌ای، نمی‌تواند از فساد و تبعات آن ایمن باشد. علت این فراگیری و عمومیت این است که ریشه‌های فساد در جوامع مختلف یکسان است؛ بنابراین، فساد نیز به‌عنوان محصول واحد این ریشه‌های مشترک، طبیعتاً در همه جا رشد خواهد کرد؛ اما انواع مختلف ظهور فساد و همچنین، شدت و فراگیری آن به مناسبت تفاوت‌های جوامع در ساختارهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی متفاوت خواهد بود (محمدزاده، ۱۳۸۴، ص ۲۵).

اما ریشه‌های اصلی فساد اداری عبارت است از:

۱. عوامل اداری و مدیریتی؛
۲. عوامل فرهنگی و اجتماعی؛
۳. عوامل سیاسی؛
۴. عوامل اقتصادی که در این مقاله تنها به توضیح علل فرهنگی پرداخته می‌شود.



#### ۴-۱. فرهنگ سازمانی و فساد اداری

تعریف فرهنگ سازمانی بسیار سخت است؛ زیرا قسمت اساسی فرهنگ، دور از دید است. در واقع، همانند کوه یخی است که فقط می‌توان سطح خارج‌شده از آب آن را دید (Schabracq, 2007, p.7).

فرهنگ سازمانی، نظامی از ارزش‌ها و باورهای مشترک است که فعالانه بر رفتار اعضای سازمان تأثیر می‌گذارد (Doubrin et al., 1989, p.381). به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی سیستمی متشکل از ارزش‌هاست (چه چیز مهم است و چه چیزی مهم نیست) و عقاید (افراد چگونه عمل می‌کنند و چگونه عمل نمی‌کنند) که در تعامل نیروی انسانی، ساختار سازمانی و سیستم کنترل بوده و در نتیجه هنجارهای رفتاری را در سازمان بنا می‌نهد (Sharpin, 1985, p.102).

مک‌نامارا نیز در تعریف فرهنگ سازمانی می‌نویسد:

«فرهنگ سازمانی عبارت است از شخصیت سازمان که شامل مفروضات، ارزش‌ها و شکل‌ها که نشانه‌های هویدای اعضای سازمان و رفتارشان است که به وسیله اعضای یک سازمان درک می‌شود» (McNamara, 2002, p.215).

فرهنگ سازمانی به‌عنوان زیربنای خصوصیات رفتاری کارکنان و مدیران از اهمیت زیادی برخوردار است. ویژگی‌های فرهنگی سازمان‌ها می‌توانند به‌عنوان سدی در مقابل بروز رفتارهای خلاف اخلاق قرار گیرند، به‌طوری که افراد را از ارتکاب جرم مصون می‌نماید و برعکس، همان فرهنگ سازمانی می‌تواند وجود فساد و تخلفات اداری را در سازمان تسریع نماید (حدادیان، ۱۳۸۳، ص ۱۴۵)؛ برای مثال، در جوامع گرم (مانند ایران و بسیاری از کشورهای روبه‌رشد) علایق و همبستگی‌های خانوادگی بسیار شدید است و اعضای خانواده یک کارمند از او انتظار دارند که معیارها و ضوابط را به‌سبب آن‌ها زیر پا بگذارد. برای خود کارمندان و کلیه ارباب‌رجوع نیز معمولاً این نکته تلویحاً پذیرفته شده است. هرچه روابط خانوادگی گسترده‌تر باشد، فشار قومی بر کارمند بیشتر است و در نتیجه، بر شدت فساد اداری از نوع خویشاوندسالاری افزوده خواهد شد (ادیب، ۱۳۸۴، ص ۱۳۴).

براین اساس، لزوم تغییر در فرهنگ سازمانی به منظور مبارزه با فساد اداری و ارتقای سلامت اداری مطرح می‌گردد که با توجه به آن در این مقاله، نه تنها عوامل فرهنگی (ارزش‌های جاری در سازمان، ساختار فرهنگی سازمان و فرهنگ منابع انسانی) را که در کاهش فساد اداری مؤثرند، مشخص می‌نماییم بلکه دیدگاه کارکنان سازمان‌های دولتی و غیردولتی در خصوص این عوامل را بررسی کرده و در انتها راهکارهای فرهنگی به منظور کاهش فساد اداری و ارتقای سلامت نظام اداری ارائه می‌نماییم.

## ۲. روش تحقیق

تحقیق حاضر بر اساس هدف از نوع تحقیقات کاربردی و بر اساس ماهیت و روش از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی (زمینه‌یابی) است. مدل‌های بی‌شماری برای فرهنگ سازمانی مطرح شده‌اند، اما این مدل‌ها بومی نبوده و کاربرد آن‌ها برای این پژوهش غیرمؤثر است. براین اساس، محقق به منظور تعیین شاخص‌های فرهنگی و مؤلفه‌های مربوطه، با ۳۰ نفر از کارشناسان اداری و دانشگاهی که آشنا با مسائل فرهنگ و فسادند، مصاحبه نمود و شاخص‌ها و مؤلفه‌ها به شرح ذیل تعیین گردید.

جدول ۱. جدول ترکیب شاخص‌ها و مؤلفه‌های فرهنگی مؤثر بر کاهش فساد اداری

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
ارزش‌های سنتی	ارزش‌های جاری
ارزش‌های اخلاقی	
داستان‌ها و الگوهای سازمانی	
آداب و رسوم	ساختار فرهنگی
کنترل و نظارت کارآمد	
مدیریت مشارکتی	

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
کار تیمی و گروهی	
انسجام و هماهنگی	
فرهنگ رسمی شده	
تشویق و قدردانی	
فرهنگ قانون‌مداری	
مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی	فرهنگ منابع انسانی
صداقت	
تعهد	
انضباط اجتماعی	
وجدان کاری	
ریسک‌گریزی	
روحیه قناعت و صرفه‌جویی	
فرهنگ قومی	

سپس، از آنجا که پرسش‌نامه استاندارد در این زمینه موجود نبود، پژوهشگر برای کسب اطلاعات، اقدام به طراحی پرسش‌نامه محقق ساخته نمود. این پرسش‌نامه شامل ۳۳ سوال و سه قسمت می‌باشد که عبارتند از:

۱. **یادداشت‌های اولیه:** در اینجا، هدف از گردآوری داده‌ها به‌وسیله پرسش‌نامه و ضرورت همکاری پاسخ‌دهنده در عرضه داده‌های مورد نیاز، بیان شده است.

۲. **سؤال‌های جمعیت‌شناختی:** در این قسمت سؤالات پیرامون وضعیت فردی پاسخ‌دهندگان (مانند جنس، تحصیلات، پست سازمانی، درآمد، سابقه کار) مطرح گردیده است.

۳. **سؤال‌های پرسش‌نامه:** این قسمت شامل سؤالات بسته و باز است. لازم به ذکر است که سؤالات بسته، در مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت (شامل گزینه‌های بسیار کم، کم، متوسط، زیاد، بسیار زیاد) تهیه و تنظیم گردیده‌اند. به‌منظور تعیین روایی پرسش‌نامه، از روایی محتوا استفاده گردید. بدین ترتیب که پرسش‌نامه اولیه در اختیار ۳۰ نفر صاحب‌نظر که در تعیین شاخص‌ها و مؤلفه‌ها نقش داشتند، قرار گرفت و پس از انجام اصلاحات، پرسش‌نامه نهایی طراحی گردید. برای به دست آوردن پایایی تحقیق نیز از ضریب همبستگی آلفای کرونباخ استفاده شده است. از آنجا که ضریب همبستگی آلفای کرونباخ به دست آمده، ۰/۹۵ است، پرسش‌نامه دارای پایایی است.

جامعه آماری در این پژوهش عبارت از کلیه سازمان‌های دولتی و غیردولتی شهرستان تهران در سال ۱۳۹۰ است. به‌منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز درباره افراد جامعه، نمونه‌گیری در این تحقیق در دو مرحله انجام شده است:

**مرحله اول:** در این مرحله به روش غیراحتمالی چهار سازمان (دو سازمان غیردولتی رایان سایپا و آریان کیمیا تک، دو سازمان دولتی ناحیه ۶ شهرداری منطقه ۱۲ و معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید بهشتی) که امکان تکمیل پرسش‌نامه در آن‌ها فراهم شده بود، انتخاب شدند.

**مرحله دوم:** در این مرحله، از روش سرشماری استفاده گردید. در کل، ۶۹۷ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند.

### ۳. یافته‌های تحقیق

**یافته اول:** از بین ۶۹۷ نمونه انتخاب‌شده، تنها ۳۰۵ نفر به پرسش‌نامه‌ها پاسخ دادند که از بین آن‌ها، ۳۳/۱ درصد جزء شرکت رایان سایپا، ۳۱/۵ درصد معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی، ۲۰/۷ درصد شرکت کیمیا آریا تک و ۱۴/۸ درصد جزء ناحیه ۶

شهرداری منطقه ۱۲ هستند. برحسب جنس از ۳۰۵ نفر پاسخگو، ۴۹/۸ درصد مرد و ۴۶/۹ درصد زن هستند. برحسب تحصیلات، ۲۲/۶ درصد تادپلم، ۱۲/۸ درصد فوق دیپلم، ۵۱/۸ درصد کارشناس و ۹/۲ درصد کارشناس ارشد و بالاتر هستند. برحسب پست سازمانی، ۳۷ درصد کارمند، ۲۲ درصد کارشناس، ۳/۹ درصد رئیس، ۳/۶ درصد حروفچین، ۰/۳ درصد دفتردار، ۹/۵ درصد مسئول، ۰/۳ درصد متصدی، ۳/۶ درصد حسابدار، ۲/۳ درصد خدمات، ۱ درصد آزمایشگر و ۲ درصد مشغول به کار در امور بانکی هستند. برحسب درآمد، ۲۷/۹ درصد بین ۳۰۰ تا ۶۰۰ هزار، ۸/۲ درصد بین ۶۰۰ تا ۹۰۰ هزار و ۴/۹ درصد ۹۰۰ هزار تومان درآمد دارند و در نهایت، برحسب سابقه کار، ۳۱/۵ درصد ۱ تا ۴ سال، ۳۷/۷ درصد ۵ تا ۱۰ سال، ۱۴/۱ درصد بین ۱۱ تا ۱۶ سال و ۵/۲ درصد بالای ۱۷ سال سابقه کار دارند.

**یافته دوم:** کاهش فساد اداری در قالب تقویت سه شاخص ارزش‌های جاری در سازمان (شامل ارزش‌های سنتی، ارزش‌های اخلاقی، داستان‌ها و الگوهای سازمانی و آداب و رسوم)، ساختار فرهنگی سازمان (شامل کنترل و نظارت کارآمد، مدیریت مشارکتی، کار تیمی، انسجام و هماهنگی، فرهنگ رسمی‌شده، تشویق و قدردانی و فرهنگ قانون‌مداری) و در نهایت فرهنگ منابع انسانی (شامل مسئولیت‌پذیری، صداقت، تعهد، انضباط اجتماعی، وجدان کاری، ریسک‌گریزی، روحیه قناعت و فرهنگ قومی) است که از بین این سه شاخص، ارزش‌های جاری در سازمان نقش قوی‌تر و مؤثرتری در کاهش فساد اداری داشته و دو شاخص دیگر، سطح اثرگذاری یکسانی بر کاهش فساد اداری دارند.

**یافته سوم:** از بین کلیه مؤلفه‌های مذکور، داستان‌ها و الگوهای سازمانی، قوی‌ترین مؤلفه فرهنگی در کاهش فساد اداری و ارزش‌های سنتی، ضعیف‌ترین مؤلفه ارزیابی شده‌اند. در جدول ۲ نیز قوی‌ترین و ضعیف‌ترین مؤلفه‌های هر یک از سه شاخص فرهنگی در کاهش فساد اداری آمده است:

جدول ۲. قوی‌ترین و ضعیف‌ترین مؤلفه‌های شاخص‌های فرهنگ سازمانی در کاهش فساد اداری

شاخص	قوی‌ترین (بالا‌ترین درصد)	ضعیف‌ترین (پایین‌ترین درصد)
ارزش‌های جاری	داستان‌ها و الگوهای سازمانی	ارزش‌های اخلاقی و سنتی
ساختار فرهنگی سازمان	فرهنگ قانون‌مداری	مدیریت مشارکتی
فرهنگ منابع انسانی	انضباط اجتماعی و تعهد	ریسک‌گریزی

**یافته چهارم:** در این تحقیق، مقوله مقایسه دیدگاه کارکنان سازمان‌های دولتی و غیردولتی در خصوص نقش عوامل فرهنگی در کاهش فساد اداری نیز بررسی شد. طبق نتایج به‌دست‌آمده، ملاحظه گردید که کارکنان سازمان‌های غیردولتی نقش هر سه شاخص (ارزش‌های جاری، ساختار فرهنگی و فرهنگ منابع انسانی) در کاهش فساد اداری را در مقایسه با کارکنان سازمان‌های دولتی قوی‌تر ارزیابی کرده‌اند. به‌علاوه، میان نقش مؤلفه‌های هر شاخص در کاهش فساد اداری از دیدگاه کارکنان سازمان‌های دولتی و غیردولتی نیز تفاوت معناداری وجود دارد که در زیر شرح آن آمده است:

۱. نتایج حاکی از آن است که کارکنان سازمان‌های غیردولتی، نقش ارزش‌های سنتی، ارزش‌های اخلاقی، داستان‌ها و الگوهای سازمانی و آداب و رسوم در کاهش فساد اداری را در مقایسه با کارکنان سازمان‌های دولتی قوی‌تر ارزیابی کرده‌اند.

۲. کارکنان سازمان‌های غیردولتی، نقش کنترل و نظارت کارآمد، مدیریت مشارکتی، کار تیمی و گروهی، انسجام و هماهنگی، فرهنگ رسمی‌شده، تشویق و قدردانی و فرهنگ قانون‌مداری در کاهش فساد اداری را در مقایسه با کارکنان سازمان‌های دولتی قوی‌تر ارزیابی کرده‌اند.

۳. مسئولیت‌پذیری، صداقت، تعهد، انضباط اجتماعی، وجدان کاری و ریسک‌گریزی، در سازمان‌های غیردولتی قوی‌تر از سازمان‌های دولتی ارزیابی شده‌اند.

اما نقش فرهنگ قومی و روحیه قناعت در کاهش فساد اداری از دیدگاه کارکنان سازمان‌های دولتی و غیردولتی تفاوت معناداری ندارد.

**یافته پنجم:** نقش کلیه مؤلفه‌های فرهنگی در کاهش فساد اداری از دیدگاه زنان و مردان تفاوت معناداری ندارد، به‌جز مؤلفه تعهد که زنان نسبت به مردان، نقش تعهد را در کاهش فساد اداری بیشتر می‌دانند.

**یافته ششم:** این تحقیق نقش مؤلفه‌های فرهنگی در کاهش فساد اداری با میزان تحصیلات را نیز بررسی می‌کند. نتایج تحقیق نشان داده‌اند که میان کلیه مؤلفه‌ها در کاهش فساد اداری با میزان تحصیلات همبستگی معناداری وجود ندارد. اما میان نقش انسجام و هماهنگی و نقش تشویق و قدردانی در کاهش فساد اداری با میزان تحصیلات همبستگی معناداری وجود دارد. افرادی که تحصیلات بیشتری دارند، نقش انسجام و هماهنگی و نقش تشویق و قدردانی را در کاهش فساد اداری کمتر می‌دانند و برعکس.

**یافته هفتم:** در آخر، در خصوص نقش مؤلفه‌های فرهنگی در کاهش فساد اداری و سابقه کار نیز بررسی صورت‌گرفته نشان می‌دهد میان سابقه کار و نقش ارزش‌های سنتی، فرهنگ رسمی شده، تشویق و قدردانی، فرهنگ قانون‌مداری، مسئولیت‌پذیری، تعهد، روحیه قناعت، صداقت، فرهنگ قومی، انضباط اجتماعی، ریسک‌گریزی و وجدان کاری در کاهش فساد اداری همبستگی معناداری وجود دارد؛ یعنی پاسخگویانی که سابقه کار بیشتری دارند، نقش ارزش‌های سنتی، فرهنگ رسمی‌شده، تشویق و قدردانی، فرهنگ قانون‌مداری، مسئولیت‌پذیری، تعهد، روحیه قناعت، صداقت، فرهنگ قومی، انضباط اجتماعی، ریسک‌گریزی و وجدان کاری را در کاهش فساد اداری کمتر می‌دانند.

### جمع‌بندی

موضوع فساد اداری از جمله معضلاتی است که تمامی جوامع به‌ویژه جوامع درحال‌توسعه با آن مواجه هستند. بررسی تجارب کشورهای دیگر که در جهت ارتقای سلامت اداری گام‌های اساسی برداشته‌اند، نشان می‌دهد که برنامه‌های همه‌جانبه و

ضمانت‌های قانونی و اهتمام ملی از جمله الزامات موفقیت‌آمیز کاهش فساد اداری بوده است. البته باید اذعان داشت که با توجه به شرایط متفاوت اقتصادی، حقوقی و سیاسی کشورهای مختلف، باید راهبردهای اصلاحی بررسی و با عنایت به شرایط خاص محیط اجتماعی که در آن فساد اداری رخ می‌دهد، تدابیر لازم اتخاذ شود.

مهم‌ترین برنامه‌ها در یک تقسیم‌بندی کلی به رویکردهای ساختاری، رویکردهای انضباطی و رویکردهای فرهنگی برمی‌گردد. در این میان، ارائه رویکردهای مجازاتی و تنبیهی، با شکست‌های فراوانی مواجه شده‌اند و این امر لزوم حرکت جهت به‌کارگیری رویکردهای پیشگیرانه را توجیه می‌کند. تقویت فرهنگ سازمانی یکی از انواع این رویکردهاست که می‌تواند در پیشگیری از بروز فساد اداری نقش مهمی ایفا کند.

بر اساس یافته‌های به‌دست‌آمده از این تحقیق، کارکنان سازمان‌های غیردولتی تأثیر فرهنگ سازمانی در ارتقای سلامت سازمانی و کاهش فساد اداری را در این سازمان‌ها نسبت به کارکنان سازمان‌های دولتی قوی‌تر برآورد کرده‌اند. بر این اساس، با توجه به یافته‌ها، اجرای برنامه‌های ذیل در جهت ارتقای فرهنگ سازمانی به‌منظور پیشگیری، کنترل و مقابله با فساد اداری و بهبود سلامت سازمانی می‌تواند مؤثر واقع گردد:

۱. تأکید بر ارزش‌های معنوی و پررنگ کردن تعالیم دینی و تشویق افراد صالح و درستکار در سازمان‌ها؛

۲. احیای ارزش‌های اخلاقی، به‌ویژه ترویج ارزش‌های سازمانی که به سلامت کار می‌پردازند و گنجاندن آن‌ها در برنامه‌های آموزشی کلیه سطوح سازمان؛

۳. استفاده از داستان‌های رایج در سازمان در تقبیح فساد و توسعه سلامت اداری به‌منظور تحول در باورها و نگرش‌های کارکنان، مدیران و مسئولان؛

۴. ایجاد سازوکارهای کنترل و نظارت کارآمد به‌نحوی که به‌طور خودکار عمل کنند و سوءرفتار و سوءاستفاده را به‌سرعت برملا سازند؛

۵. مدیریت مشارکتی و تقویت کار گروهی در سازمان‌ها به‌نحوی که افراد با قرار گرفتن در کنار سایر کارکنان و انجام کار گروهی، در معرض تعهدات کار گروهی قرار

گرفته و از فردگرایی منفی و سوءرفتار سازمانی دور بمانند؛

۶. برقراری نظام شایسته‌سالاری در انتخاب‌ها و انتصاب‌ها؛



۷. افزایش رضایتمندی خدمت‌گیرندگان و احقاق حقوق و احترام به ارباب‌رجوع (مشتری‌مداری)؛
۸. برقراری و تقویت فرهنگ احترام به قانون؛
۹. بهبود و افزایش پاسخگویی در قبال تصمیمات و اقدامات مربوطه؛
۱۰. ارائه تعریف مشخص از وجدان کاری توسط مفاهیم ارزش‌های بنیادی؛
۱۱. الگو قرار دادن افراد با وجدان کاری بالا و نمادسازی؛
۱۲. ترویج روحیه تعاون و مشارکت و صرفه‌جویی و قناعت.

## یادداشت‌ها

1. Ahmed Seleim, Nick Bontis
2. McNamara
3. Lyden
4. Klinge
5. Intent
6. Corruption

## کتابنامه

- ادیب، محمدحسین (۱۳۸۴)، *جامعه‌شناسی ایران*، تهران: انتشارات هشت‌بهشت.
- اصغری، جمشید (۱۳۸۶)، *مبانی سازمان و مدیریت*، تهران: انتشارات صفار- اشراقی.
- تقوی، علی (۱۳۸۶)، «تأثیر فرهنگ سازمانی بر فساد اداری»، تهران: *ماهنامه علمی آموزشی تدبیر*، سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۱۸۱، صص ۲۷-۳۱.
- جاهد، حسینعلی (۱۳۸۴)، «سلامت سازمانی»، تهران: *ماهنامه علمی آموزشی تدبیر*، سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۱۵۹.
- حدادیان، علی (۱۳۸۳)، «طرق پیشگیری از تخلفات کارمندان دولت»، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد حقوق.
- خلف‌خانی، مهدی (۱۳۸۸)، «تحلیلی بر رابطه بین سرمایه اجتماعی و فساد اداری»، *فصلنامه راهبرد*، سال هجدهم، شماره ۵۳، صص ۳۹-۵۵.

- دوانی، غلامحسین (۱۳۸۳)، «حسابرسان و مبارزه با فساد مالی»، مجموعه مقالات اولین همایش حسابرسی در ایران، تهران: جامعه حسابداران رسمی ایران، صص ۱۱۷-۱۴۱.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۱)، *تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)*، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران: انتشارات صفار.
- ربیعی، علی (۱۳۸۹)، «نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری»، تهران: دانشگاه پیام نور مرکز تهران، طرح تحقیقاتی دانشگاه پیام نور.
- سلطانی، ایرج (۱۳۷۹)، «پیامدهای برخاسته از تخلفات اداری در سازمان‌های صنعتی و تولیدی بخش دولتی»، کتاب *ارتقای سلامت نظام اداری: مجموعه مقالات همایش توسعه نظام اداری*، مرداد ۷۸، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- عسکریان، مصطفی (۱۳۸۶)، *سازمان و مدیریت آموزش و پرورش*، تهران: انتشارات امیرکبیر، چاپ پانزدهم.
- فرج‌پور، مجید (۱۳۸۱)، *موانع توسعه: بررسی فقر، تبعیض و فساد*، تهران: خدمات فرهنگی رسا.
- کیا، فاطمه (۱۳۸۹)، «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و فساد اداری»، تهران: دانشگاه پیام نور مرکز تهران، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد.
- محمدزاده، عباس (۱۳۸۴)، *مدیریت توسعه*، تهران: انتشارات سمت.
- محمودی، مهدی (۱۳۸۴)، «نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری»، برگرفته‌شده از پایگاه فکر نو: سایت خلاقیت، نوآوری و کارافرینی:
- <http://www.fekreno.org/articlefekreno/arfek318.htm>
- مظلومی، پریسا و بدری، شاه‌طالبی (۱۳۸۹)، «رابطه بین سبک رهبری تحولی مدیران و سلامت سازمانی مدارس ابتدایی دخترانه شهر اصفهان»، اصفهان: دانش و پژوهش در علوم تربیتی - برنامه‌ریزی درسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)، شماره بیست و پنجم، صص ۵۳-۶۸.
- هانتینگتون، ساموئل (۱۳۸۵)، *سامان سیاسی در جوامع دستخوش دگرگونی*، ترجمه محسن ثلاثی، تهران: انتشارات علم.

- Doubrin, A. J., Ireland, R. D., Williams, J. C. (1989), *Management & Organization*, Cincinnati Ohio: South- Western Publishing Company.
- Janice, T. S. Ho (2000), "Managing Organizational Health and Performance in Junior Colleges", *International Journal of Educational Management*, Vol. 14 , Iss 2, pp.62-73.
- Jones, P. (2005), *Combating Fraud and Corruption in the Public Sector*, London: Chapman and Hall.
- McNamara, Robert (2002), *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall Inc., 2nd edition.
- Scott, J. (2003), *Comparative Political Corruption*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Schabracq, Marc (2007), *Changing Organizational Culture*, The Netherland: University of Amsterdam.
- Seleim, A., Bontis, N. (2009), "The Relationship between Culture and Corruption:a Cross-National Study", *Journal of Intellectual Capital*, vol.10, No.1, pp.165-184, retrived from: <http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/SeleimBontisJIC10-1.pdf>
- Sharpin, A. (1985), *Strategic Management*, New York: McGraw- Hill.
- Tsuik, T., Cheng, Y. C. (1999), "School Organizational Health and Teacher Commitment: A Contingency Study with Multi-Level Analysis", *Educational Research and Evolution*, No.3, Iss 5, pp.249-268.