

# مضامین و چالش‌های کاهش فساد در قراردادهای تدارکات عمومی با رویکرد پاسخ‌گویی به مطالبات ذی‌نفعان

Research Note

مهران سپهری\* (دانشیار)

محسن قدیری (دکتر)

دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف

کشورهای در حال توسعه سهم عظیم بودجه‌ی سالانه‌ی خود را به قراردادهای تدارکات عمومی اختصاص می‌دهند. فساد در قراردادهای تدارکات عمومی این‌گونه کشورها از جمله ایران رو به افزایش است. پاسخ‌گویی مدیریت به گروه‌های مختلف ذی‌نفعان تدارکات عمومی در جهت کاهش فساد اهمیت خاص دارد، که در پژوهش‌های پیشین مطرح نشده است. در این پژوهش، با روش کیفی تحلیل تم و مصاحبه‌ی عمیق با مدیران تدارکات عمومی، در چند سازمان عمومی و مضامین و چالش‌های اصلی کاهنده‌ی فساد در تدارکات عمومی استخراج و دسته‌بندی شد. نوآوری‌های اصلی پژوهش در پوشش جامع خواسته‌ها و نظرات ذی‌نفعان تدارکات، استفاده از روش کیفی و موردکاوی برای استخراج عوامل کلی فساد و استفاده از روش تحقیق ترکیبی است. مضامین نهایی عبارت‌اند از: ضعف نظام ارتباطات سازمانی در بستر انتقال «دانش» و «فرهنگ سازمانی»؛ عدم تعادل میان کارکردهای «رهبری» و «مدیریت» در قراردادهای تدارکات عمومی و تخریب زنجیره‌ی ارزش این قراردادها در الگوی رانتیر.

sepehri@sharif.edu  
 ghadirimohsen@gmail.com

واژگان کلیدی: فساد، تدارکات عمومی، مطالبات ذی‌نفعان، سلامت، پاسخ‌گویی.

## ۱. مقدمه

این پژوهش درصدد شناسایی عوامل کاهنده‌ی فساد در تدارکات عمومی ایران با کاربرد الگوی پاسخ‌گویی به مطالبات ذی‌نفعان است. شناخت زوایای عملی و کاربردی رویکرد نوین نظریه‌ی ذی‌نفعان درک تازه‌ی از کسب‌وکار و موضوع مبارزه با فساد را در اختیار ما می‌گذارد. نظریه‌ی ذی‌نفعان در دهه‌های اخیر روندی مستمر از تحول داشته است و مبنایی تازه برای آسیب‌شناسی قراردادهای تدارکات عمومی با گروه‌های مختلف ذی‌نفع ایجاد کرده است.

عمومی نسبت به میزان تعهد آن‌ها به حفظ سلامت دارد.<sup>[۱]</sup> تای (۲۰۰۹) نقش اعتماد عمومی را در ارتقای سلامت در تدارکات عمومی مهم می‌داند.<sup>[۲]</sup> دولت‌ها باید سطح پاسخ‌گویی خود را نسبت به عملکرد بودجه‌ی‌شان افزایش دهند. حق عموم برای تأکید بر رقابتی کردن قراردادهای، کاربرد فناوری در بیشینه کردن کارایی و جستجوی راهبردهایی برای برقراری عدالت میان مشارکت‌کنندگان در فرایندها مورد پذیرش نظری قرار گرفته است.<sup>[۳]</sup> تدارکات عمومی چون مقادیر هنگفتی از بودجه عمومی را به مجاری خصوصی می‌برد، مستعد شکل‌گیری فساد است.

دیمیتری و همکاران (۲۰۰۶) برای افزایش بهره‌مندی رقبا از اطلاعات حیاتی، کاهش تبانی میان پیشنهاد دهندگان و اعمال نظارت بر عملکرد سازمان متصدی تأمین و تدارکات، «راه‌حل‌های عملی» ارائه می‌کنند.<sup>[۴]</sup> سازمان همکاری و توسعه‌ی اقتصادی (۲۰۰۹) سه اصل را به پاسخ‌گویی و کنترل تخصیص می‌دهد: ۱. تعریف زنجیره‌ی شفاف از مسئولیت‌ها و متناظر با آن تعبیه‌ی سازوکارهای کنترلی؛ ۲. رسیدگی به‌هنگام و عادلانه به شکایات احتمالی تمام پیمانکاران و تأمین‌کنندگان بالقوه؛ ۳. تقویت سازمان‌ها و نهادهای مدنی، رسانه‌ها و حوزه‌ی عمومی و نقش آن‌ها در ارزیابی فرایندهای تدارکات عمومی.<sup>[۵]</sup>

تای (۲۰۰۹) با ذکر سهم حداقل ۱۵ تا ۳۰ درصدی قراردادهای تدارکات عمومی، یادآور می‌شود که تضعیف و نهایتاً از میان رفتن فضای «رقابتی» مهم‌ترین

## ۲. پیشینه‌ی پژوهش

### ۱.۲. سلامت تدارکات عمومی

کندی و شولز (۲۰۰۵) عملکرد سازمان‌ها در قبال ذی‌نفعان<sup>۱</sup> را معیار مناسبی برای ارزیابی سطح تعهد اجتماعی می‌دانند.<sup>[۱]</sup> پیوال (۲۰۰۶) مدعی است که سازمان‌ها باید پذیرایی این واقعیت باشند که مسئولیت‌های اجتماعی‌شان تأثیر مهمی بر ارزیابی

\* نویسنده مسئول

تاریخ: دریافت ۱۸/۴/۱۳۹۴، اصلاحیه ۲۲/۵/۱۳۹۵، پذیرش ۲۱/۱۰/۱۳۹۶.

DOI:10.24200/J65.2018.5613

به نفع ذی‌نفعان سازمان عمل کنند که یک کارمند سازمان درصدد تأمین منافع و بقای آن است.<sup>[۱۵]</sup> فریمن و همکاران<sup>[۱۶]</sup> رویکردی «عمل‌گرایانه» را برگزیدند تا از مشروعیت و قابلیت کاربردی نظریه‌ی ذی‌نفعان دفاع کنند. آن‌ها پیشنهاد می‌کنند که دوتایی‌هایی مانند «تجویزی - تجربی» یا «نظری - عملی» با نوعی «سودمند گرای» جایگزین شود.<sup>[۱۶]</sup>

مهم‌ترین هدف پژوهش حاضر، رسیدن به الگویی اجرایی و مبتنی بر پیشینه‌سازی «شمول ذی‌نفعان»<sup>۴</sup> برای قراردادهای تدارکات عمومی ایران است که متضمن بیشترین رضایت‌مندی و تأمین منافع برای ذی‌نفعان و در نتیجه کمترین میزان تخطی از اصول ارتقای سلامت در فرایندهای تدارکات عمومی باشد.

### ۳. روش تحقیق

در معضل پیچیده و گسترده‌ی فساد در تدارکات عمومی، به طیف وسیع ذی‌نفعان در استخراج عوامل و پاسخ‌گویی به انواع فساد در تدارکات عمومی توجه می‌شود. هدف اصلی رویکرد ذی‌نفعان دست یافتن به درک چند بعدی از رابطه‌ی سازمان با ذی‌نفعان آن است (بورگوین ۱۹۹۴، در الوانی و همکاران، ۱۳۹۲) در رویکرد ذی‌نفعان می‌توان از دامنه‌ی گسترده از روش‌های پژوهشی استفاده کرد.<sup>[۱۷]</sup>

در پژوهش حاضر از روش مصاحبه‌ی عمیق و نیمه ساختار یافته، به منظور استخراج عوامل و تحلیل شرایط پاسخ‌گویی سازمان‌های مورد بررسی به مطالبات ذی‌نفعان استفاده شده است. «این شیوه می‌تواند در یک سطح ساده و دقیق، به عنوان چارچوبی برای چند مصاحبه در یک بررسی استفاده شود».<sup>[۱۷]</sup>

این پژوهش درصدد بررسی عوامل مؤثر و چگونگی پاسخ‌گویی تعدادی از سازمان‌های برگزیده به مطالبات ذی‌نفعان کلیدی آن‌هاست. در نتیجه به منظور حفظ «عینیت» در پژوهش، علاوه بر مصاحبه با ارکان درون سازمانی مرتبط با تأمین تدارکات، مطالبات ذی‌نفعان تدارکات عمومی، با نمایندگان آن ذی‌نفعان نیز مصاحبه شده است.<sup>[۱۸]</sup> مصاحبه‌ی عمیق طرح شبه داستانی متکی بر مشارکت مصاحبه‌گر و مصاحبه‌شونده است. طرح تعاملی است که میان طرفین مصاحبه درمی‌گیرد و اطلاعات اولیه را به محتواهای تحلیلی ارتقا می‌دهد.<sup>[۱۸]</sup> سیلورمن (۲۰۰۹) مدعی است مصاحبه‌ی عمیق قابل اتکا برای عینی و دقیق‌ترین تصویر از امر واقع است. مصاحبه‌ها ابزار ارتباط با «روایت»‌های مصاحبه‌شوندگان از تجربه‌های واقعی‌شان را در اختیار می‌گذارند. دقت این ابزار در نوع «عمیق» مصاحبه پیشینه است.<sup>[۱۹]</sup> در شناسایی افراد مصاحبه‌شونده برای هر یک از سه سازمان مورد مطالعه، از روش گلوله‌برفی استفاده شد، که بر اساس بلار و وود (۲۰۰۶) روشی مناسب برای شرایطی است که دسترسی به جامعه‌ی آماری یا تعریف چارچوبی برای نمونه‌گیری دشوار است. در این روش، از هر مصاحبه‌شونده خواسته شد که مصاحبه‌شوندگان دیگری را معرفی کند.<sup>[۲۰]</sup>

در این پژوهش از روش تحقیق کیفی شامل موردکاوی و تحلیل تم استفاده شد. زیرا مسئله پیچیده و گسترده بود و مدل مفهومی قبلی موجود نبود. در بخش ساخت نظریه و مدل از مصاحبه و در بخش آزمون آن از لحاظ پایایی و روایی از جلسه‌ی تمرکز خبرگان استفاده شد.

مصاحبه انفرادی و با حفظ محرمانه بودن اطلاعات انجام شد. محورهای مصاحبه به نحوی تنظیم شد که بتوان اطلاعات مفید درباره‌ی عوامل و پاسخ‌گویی واحد تخصصی تدارکات عمومی به مطالبات ذی‌نفعان کلیدی آن را جمع‌آوری کرد.

-- عوامل و دلایل وجود فساد در تدارکات عمومی سازمان چیست و چگونه است؟

آسیبی است که سلامت حوزه‌ی تدارکات عمومی را تهدید می‌کند.<sup>[۲۱]</sup> سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۲۰۰۹) «تخطی از سلامت»، تبعیض در برخورد با مشارکت‌کنندگان در تدارکات عمومی و ائتلاف منابع سازمانی را از مصادیق فساد می‌داند. تعریف ایجابی سلامت (کاربرد وجوه، منابع، دارایی‌ها و مسئولیت‌های سازمانی در تطابق با اهداف رسمی هدف‌گذاری شده و هم‌سو با منافع عمومی) با تعریف سلبی آن که مشتمل بر احتراز از تخطی از سلامت است، تکمیل می‌شود.<sup>[۲۱]</sup> لوکاتلی و همکاران (۲۰۱۶) نشان دادند تحقیق لازم در فساد در پروژه‌های بزرگ انجام نشده است. اندازه‌ی بزرگ، پیچیدگی و منحصر به فرد بودن پروژه به فساد کمک می‌کنند.<sup>[۲۲]</sup> تأکید بر کیفیت تخصیص قرارداد می‌تواند به کاهش فساد منجر شود.<sup>[۲۳]</sup>

### ۲.۲. مفهوم «ذی‌نفعان سازمان»

فریمن (۱۹۸۴) در تشریح پیشینه‌ی مفهوم ذی‌نفعان، مزیت مهم رویکرد «مسئولیت اجتماعی» را ظرفیت بالای به شمار آوردن گروه‌های ذی‌نفع نوپدید می‌داند. رویکرد ذی‌نفعان از این که واکنش مدیران سازمان به ارتباط تنگاتنگ سازمان با طرف‌های تأثیرگذار و تأثیرپذیر را تأمین می‌کند، حائز ارزش است.<sup>[۲۴]</sup> فیلیس (۱۹۹۹) یادآور می‌شود که به منظور معیار قرار دادن ادراک ذی‌نفعان باید موازینی را برای سطح‌بندی میزان رضایت یا نوع نگرش ذی‌نفعان به سطح تحقق اهداف سازمان تعریف کرد.<sup>[۲۵]</sup> به تعبیر گرین‌وود و دوسیری (۲۰۰۷) سازمان یک «قطاع»<sup>۳</sup> اخلاقی از محیطی است که آن را در بر می‌گیرد؛ قطاعی که اعضای خود را صرفاً در جایگاه نخستین دسته از ذی‌نفعان می‌نشانند و می‌کوشد هماهنگ با مجموعه‌ی مطالبات ذی‌نفعان در کنار یکدیگر برساننده‌ی وجود آن، به بهبود عملکرد خود بپردازد.<sup>[۲۶]</sup> در تحقیق مرتبط با عوامل اصلی شکست در روش‌های درمانی جدید (۲۰۱۶)، عدم توجه لازم به ذی‌نفعان از عوامل فساد تعیین شد.<sup>[۲۷]</sup>

### ۳.۲. پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان

نظریه‌ی ذی‌نفعان گزینش مناسبی برای بررسی چگونگی تحقق سلامت و مبارزه با فساد در تدارکات عمومی است. بخش مهمی از مباحث مدیریت ذی‌نفعان، نهایتاً به حوزه‌های نظری و مفهومی مرتبط با وظایف اخلاقی سازمان‌ها و تعهد آن‌ها به ارتقای سطح اعتماد اجتماعی باز می‌گردد. به همان ترتیب که فریمن (۱۹۸۴) بیان کرده بود، «مسئولیت اجتماعی سازمان» از جمله مداخل مفهومی نظریه‌ی ذی‌نفعان بوده است.<sup>[۲۱]</sup> مسئولیت اجتماعی سازمان اقتضا می‌کند که هم‌زمان با برنامه‌ریزی و اندیشیدن به سود و منافع خود، ارتقای کیفیت زندگی شهروندان را نیز در نظر داشته باشد و چنین ملاحظه‌ی خود «اخلاقی» و فراتر از حدود اقتصادی و سوداگرانه است.<sup>[۲۲]</sup>

«استدلال اخلاقی» در تحلیل ذی‌نفعان مشتمل بر این پرسش است که چه رفتاری با ذی‌نفعان، منصفانه و عادلانه و مناسب است و چگونه باید ذی‌نفعانی را که در رساندن صدای خود به سازمان با ضعف مواجه هستند، یاری کرد تا بتوانند در فرایندهای تصمیم‌سازی سازمان مشارکت کنند.<sup>[۲۳]</sup> دانلدسن و پرستون (۱۹۹۵) بر همین اساس بر وجه «تجویزی» نظریه‌ی ذی‌نفعان پای فشرده‌اند.<sup>[۲۴]</sup> فریمن و اوآن (۱۹۹۱) کوشیدند برای وجه تجویزی نظریه اصولی ارائه کنند. بر اساس اصل «مشروعیت»، سازمان باید هم‌جهت با منافع ذی‌نفعان آن مدیریت شود. ذی‌نفعان حق دارند در تصمیماتی که آثاری را متوجه آن‌ها خواهد ساخت، مشارکت کنند. اصل دوم نیز «اعتماد ذی‌نفعان» نام دارد و بر اساس آن، مدیران باید به همان ترتیب

جدول ۱. سه مضمون نهایی از تحلیل مصاحبه‌ها و پیشینه‌ی ناظر بر آن‌ها.

مضمون اول	ضعف نظام ارتباطات سازمانی در بستر انتقال «دانش» و «فرهنگ سازمانی» [۲۵-۲۱]
مضمون دوم	عدم تعادل کارکردهای «رهبری» و «مدیریت» در قراردادهای تدارکات عمومی [۲۹-۲۶]
مضمون سوم	تخریب زنجیره‌ی ارزش قراردادهای تدارکات عمومی در الگوی رانتیر [۳۳-۳۰]

مصاحبه‌ها در زمان و با افراد دیگری تکرار شد و در نهایت توسط پانل خبرگان موضوع تأیید شد.

-- واحد تدارکات عمومی این سازمان، چگونه به مطالبات ذی‌نفعان خود پاسخ می‌دهد؟

-- چرا و چگونه رویکرد پاسخ‌گویی به مطالبات ذی‌نفعان سازمان می‌تواند باعث کاهش و جلوگیری از فساد شود؟

-- چه مشکلاتی در راه پاسخ‌گویی مطلوب حوزه‌ی تدارکات عمومی این سازمان به مطالبات ذی‌نفعان کلیدی آن وجود دارد؟

-- الگوی تقسیم کار تخصصی و کارشناسی در تدارکات عمومی این سازمان چیست و چگونه در خدمت پاسخ‌گویی به مطالبات ذی‌نفعان قرار می‌گیرد؟

بورگین (۱۹۹۴، در الوانی و دیگران، ۱۳۹۲) پیشنهاد می‌کند تحلیل ذی‌نفعان مشتمل بر جمع‌آوری تدریجی اطلاعات درباره ذی‌نفعان کلیدی سازمان و تلاش برای پاسخ‌گویی به پرسش‌های معطوف به روابط سازمان با هر یک از آن ذی‌نفعان باشد. [۱۷]

قابل انتظار است که نتیجه‌ی مطالعه‌ی حاضر، به دست آمدن ماتریسی از چگونگی پاسخ‌گویی تدارکات عمومی سازمان به مطالبات ذی‌نفعان باشد. [۱۸]

حساسیت پژوهش در موضوع فساد در تدارکات عمومی در ایران - که با توجه به فشارهای رسانه‌ی معطوف به روند نزولی شاخص ادراک فساد تغییر یافته است - مجری پژوهش را ملزم داشت که با هماهنگی کامل مراجع نظارتی، معیارهایی را برای گزینش موارد نهایی تدوین کند: دولتی بودن، برخورداری از سازمان اختصاصی تدارکات عمومی، پیروی از قانون مناقصات کشوری، داشتن بیش از ۵۰۰ مورد قرارداد تدارکات عمومی و برخورداری از سوابقی از مبارزه با فساد در قراردادهای تدارکات عمومی، از جمله معیارهای مورد استفاده بودند.

پس از بررسی مشخصات و سوابق بیش از سی سازمان دولتی، روایی نمونه‌ی هدف‌مند پژوهش با تشکیل گروهی متمرکز از خبرگان شاغل در سازمان‌های نظارتی حرفه‌ی (دولتی) و قضایی احراز شد. سه سازمان که بیش از سایر موارد، شرایط عمومی حاکم بر نظام تدارکات عمومی در سازمان‌های دولتی ایران را نمایندگی می‌کردند، با نظر مساعد مراجع نظارتی انتخاب شدند و مورد مطالعه قرار گرفتند.

### ۱.۳. تحلیل مصاحبه‌ها

روش‌های تحقیق کیفی نظریه‌ی گراندد و تحلیل تم،<sup>۵</sup> که در دو دهه‌ی اخیر در مسائل علوم انسانی کاربرد زیادی داشته‌اند، روش مناسب برای تحلیل موضوع پیچیده فساد هستند به خصوص که مدل مفهومی اولیه برای تحلیل کمی موجود نیست.

مصاحبه‌های مفصل، با افراد منتخب به روش گلوله برفی از ۶ گروه ذی‌نفع اصلی، مورد تحلیل محتوا قرار گرفت و بررسی و کدگذاری شد. کدهای مستخرج از مصاحبات دسته‌بندی و دسته‌های مرتبط در مضامین خلاصه شد و در انتها چالش‌ها و بدیل‌های مرتبط مشخص شد.

مصاحبه‌ها ادامه داشت تا موضوع جدیدی حاصل نشد و استخراج کد و مضامین به حد کفایت رسید. برای تأیید روایی و پویایی نتایج، از روش سه‌گانه<sup>۶</sup> استفاده شد.

## ۴. نتایج برآمده از تحلیل

در هر یک از نمونه‌های مورد مطالعه، پس از انجام مصاحبه‌های فردی و گروهی، تدوین محتوای اولیه، کدگذاری اولیه و ثانویه و تدوین مفاهیم و مضامین کلیدی صورت گرفت. به منظور حفظ وجاهت پژوهش، در پایان مرحله‌ی کدگذاری اولیه، موارد مرتبط با پیشینه‌ی پژوهش تفکیک و از دایره‌ی کدهای نهایی خارج شدند.

گردآوری مفاهیم و مضامین کلیدی از هر یک از موارد، مستمر و «تطبیقی» انجام گرفت تا اطلاعات مستخرج از میدان در خدمت تکامل تدریجی بدیل‌های پیشنهاد شده و ماتریس‌های نهایی باشد. مضامین نهایی برآمده از مطالعه‌ی کیفی، سه مورد است که در جدول ۱ آمده است.

پس از دسته‌بندی مضامین، ماتریس‌های تطبیقی ترسیم و سپس بدیل‌های نهایی برآمده از ماتریس‌ها با حضور تعدادی از نخبگان حاضر در مصاحبه‌های فردی و گروهی استخراج شدند. گروه‌های ذی‌نفعی که در هر یک از ماتریس‌ها بدیل‌های مربوط به آن‌ها فهرست شدند، مشتمل بر مدیران، کارشناسان، فعالان مدنی و رسانه‌ی، ناظران قضایی، ناظران فراسازمانی و دولت بودند. (جدول‌های ۲ و ۳)

## ۵. نمونه‌ی بدیل دسته‌های ذی‌نفعان

نمونه‌ی جزئیات استخراج شده، شامل بدیل‌های مضامین برای ذی‌نفعان مختلف، در جدول‌های ۴ تا ۹ آمده است.

## ۶. نتیجه‌گیری

فساد، عارضه‌ی فراگیر و مزمن در اقتصاد کشورهای در حال توسعه است، در دو دهه‌ی گذشته به شدت رو به افزایش است. تدارکات عمومی، که بخش عظیم منابع عمومی را سالانه به خود اختصاص می‌دهد، از جنبه‌های مختلف می‌تواند دچار فساد شود. کشف مضامین اصلی می‌تواند فساد را مهار کند.

رویکرد پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان، که در بسیاری مباحث مدیریتی و اقتصادی دیگر مؤثر بوده و در پژوهش‌ها گزارش شده است، راهکارهای جدیدی را در شناسایی عوامل و چالش‌های کاهش فساد تدارکات عمومی ارائه می‌دهد. تجمیع نظرات و مطالبات ذی‌نفعان تدارکات به مضامین و بدیل‌های اصلی منجر می‌شود، نوآوری تحقیق حاضر در این رویکرد است.

روش تحقیق کیفی، از جمله نظریه‌ی گراندد و تحلیل تم، می‌تواند مضامین و چالش‌های اصلی را از مصاحبه‌ها و مطالبات ذی‌نفعان استخراج و دسته‌بندی کند.

جدول ۲. نمونه‌یی از ماتریس‌های تطبیقی استخراج شده.

پیشنهاد دهندگان	تم‌های کلیدی: عدم قابلیت تشخیص و اعمال نفوذهای غیررقابتی. تقویت انحصار رقباتی برخوردار از روابط خاص با کانون‌های امنیتی. بی‌معنا شدن «ارزیابی» در فازگزینش برنده
مدیران	پذیرش حجم بالایی از مسئولیت‌ها و البته شائبه‌ها. عدم قابلیت پاسخ‌گویی منسجم به مطالبات رقبا - افزایش تضاد با ناظران حرفه‌یی. تضاد ناگزیر با ناظران عمومی
کارشناسان	انفعال تخصصی ناشی از مسئولیت حداقلی در روندهای اجرایی و نظارتی. عدم پاسخ‌گویی به رقبا به واسطه‌ی محدودیت دامنه‌ی دسترسی‌های داده‌یی. عدم همکاری با ناظران حرفه‌یی به واسطه‌ی فقدان بستر ادراکی و مفهومی مشترک. عدم نقش‌آفرینی مؤثر در فازهای تمهیدی و گزینشی.
فعالان مدنی و رسانه‌یی	غیبت در سطح نظارتی به واسطه‌ی محدودیت‌های امنیتی. دسترسی محدود به داده‌های کلیدی مربوط به فازهای تمهیدی، گزینشی و حتی نظارتی. مواجهه‌ی مستمر با مقاومت‌های محافظه‌کارانه‌ی ارکان اجرایی و کارشناسی.
ناظران قضایی	پذیرش فشار مضاعف به دلیل عدم تعادل در الگوی تقسیم مسئولیت‌های تخصصی. عدم قابلیت پاسخ‌گویی مستند به شکایات رقبا. نقش‌آفرینی تقنینی به جای نظارت حرفه‌یی. عدم آگاهی از داده‌های حساس فازهای تمهیدی. عدم قابلیت اعمال نظارت تخصصی بر روندهای کلیدی و عینی گزینش.
ناظران فراسازمانی	پذیرش فشار مضاعف به دلیل پراکندگی و تعدد مراجع نظارتی فراسازمانی. دشواری اعمال نظارت به واسطه‌ی محدودیت دسترسی داده‌یی. عدم همکاری با ناظران قضایی. عدم دسترسی به داده‌های کلیدی مراحل نیازسنجی و آماده‌سازی
دولت	عدم قابلیت اعمال نظارت بر روندهای توزیع و طبقه‌بندی داده‌های حساس عملیاتی و اجرایی. پذیرش فشار ناشی از ابهام شدید در روش‌ها و الگوهای اعمال نظارت حرفه‌یی و عمومی. داخلی شدن توجه‌ناپذیر فازهای تمهیدی. عدم لحاظ منافع عمومی در فازهای استقرار و حساس‌رسی. مسئولیت‌ناپذیری مدیران منصوب در روندهای گزینش و نظارت

جدول ۳. نمونه‌یی از استخراج بدیل‌ها از ماتریس‌های تطبیقی.

پیشنهاد دهندگان	تم‌های کلیدی: سطح‌بندی محرمانگی داده‌های امنیتی، افزایش نقش کارشناسان در ثبت و دسته‌بندی داده‌های فنی و محرمانه
مدیران	ایجاد تناسب مسئولیت‌ها و دسترسی‌های داده‌یی مدیران، توانمندسازی مدیریت در پاسخ‌گویی به ناظران حرفه‌یی و عمومی
کارشناسان	احیای نقش کارشناسان در تصمیم‌گیری‌ها و پاسخ‌گویی‌های اجرایی و نظارتی
فعالان مدنی و رسانه	افزایش دسترسی مدنی به داده‌های کلیدی فازهای تمهیدی، گزینشی و حتی نظارتی
ناظران قضایی	افزایش نقش داده‌ی فنی و کارشناسی در پاسخ‌گویی قضایی، افزایش دسترسی به داده‌ی حساس فازهای تمهیدی و گزینشی
ناظران فراسازمانی	ادغام سازوکارهای نظارت فراسازمانی پس از بازبینی چارچوب‌ها و محتواهای نظارتی آن‌ها، افزایش دسترسی داده‌یی تمهیدی و گزینشی برای ناظران ادغامی، تعریف بسترهای دیالوگ با ناظران قضایی،
دولت	احیای نقش ناظران فراسازمانی در فازهای تمهیدی و گزینشی

جدول ۴. بدیل کارشناسان مربوط به مضمون نخست.

چالش‌های پاسخ‌گویی	چالش‌های فرایندهای تدارکات عمومی	بدیل شناسایی شده
کاهش تعامل کارشناسان، محدودیت رو به فزونی دسترسی‌های داده‌یی، ابهام در روندهای رسیدگی به پرسش‌های رقبا، عدم امکان نظارت عمومی.	پنهان ماندن طراحی‌های «تعمدی»، افزایش ابهام در روندهای گزینش	احیای نقش کارشناسان در تصمیم‌گیری‌ها و پاسخ‌گویی‌های اجرایی و نظارتی

جدول ۵. بدیل مدیران مربوط به مضمون دوم.

چالش‌های پاسخ‌گویی	چالش‌های فرایندهای تدارکات عمومی	بدیل شناسایی شده
به عقب رانده شدن قوای کارشناسی سازمان به نفع مصالح اندیشیده و تجویز شده، ایجاد حاشیه‌ی امن برای گسترش نظارت‌های قاطعانه‌ی اجرایی و مدیریتی.	پیش رفتن فرایندهای مقدماتی بدون مشارکت متخصصان صاحب صلاحیت، تبدیل فاز میانی به عرصه‌ی اعمال اقتدار مدیریت، ثبت سوابق قراردادهای به عنوان شواهد توانمندی و اقتدار مدیران دولتی	تعریف یک مرجع فوق مدیریتی برای تصمیمات «حیاتی» و «غیرفنی» قراردادهای

جدول ۶. بدیل ناظر قضایی مربوط به مضمون سوم.

چالش‌های پاسخ‌گویی	چالش‌های فرایندهای تدارکات عمومی	بدیل شناسایی شده
عدم تعریف مسئولیت‌ها بر اساس شرح مشاغل درون سازمانی، افزایش ابهام در وضعیت تعدد قراردادهای و افزایش مطالبات معوق پیمانکاران، عدم اولویت ارزیابی‌های جزئی کارشناسی و مالی نسبت به بینش‌های کلان و راهبردی مدیریت سازمان.	ضرورت افزایش سادگی فازهای ابتدایی به منظور حفظ سرعت سازمان در تحقق قراردادهای جدید، تأثیرپذیری شدید اندازه و مقیاس قراردادهای از دوره‌های زمانی و بودجه‌ی، کاهش ظرفیت پیگیری فازهای نهایی قراردادهایی که فازگزش را به پایان برده‌اند و در مرحله‌ی استقرار و اتمام به سر می‌برند.	استفاده از شاخص‌های اقتصادی و بودجه‌ی برای ارزیابی سطح تعهد سازمان دولتی نسبت به منابع عمومی

جدول ۷. بدیل پیشنهاد دهندگان دولت مربوط به مضمون نخست.

چالش‌های پاسخ‌گویی	چالش‌های فرایندهای تدارکات عمومی	بدیل شناسایی شده
فراگیر شدن انفعال در ارکان اجرایی و نظارتی، گسترش محافظه‌کاری در واکنش به فضای تقیظی. محدود شدن دسترسی‌های کارشناسی.	تداوم ابهام در فازهای مقدماتی، اجرایی شدن فاز گزینش در خلأ اطلاعات کلیدی و تخصص، عدم همکاری تخصصی ارکان گوناگون سازمان در اعمال نظارت بر جزئیات قرارداد	تعریف ابزارها و روش‌های برقراری مکالمه با هسته‌های کارشناسی سازمان، تأسیس سامانه‌ی ثبت سوابق فعالیت‌ها بر اساس الگوی حرفه‌ی

جدول ۸. بدیل فعالان مدنی و رسانه‌ی مربوط به مضمون دوم.

چالش‌های پاسخ‌گویی	چالش‌های فرایندهای تدارکات عمومی	بدیل شناسایی شده
مترادف شدن «همکاری کارشناسی» با «تبعیت» از دستورات و تجویزها، دسترس پذیری حداکثری برای اطلاعات «بی‌اهمیت»، نظارت‌پذیری ارکان متنوع قرارداد در چارچوب شکل گرفته.	تعریف فازهای میانی به مثابه‌ی عرصه‌های پوشانیدن جامعه‌ی عمل به «تعهدات» درون سازمانی، استقرار قرارداد بر بستر اقتدار مدیریت در برآورده کردن جزئیات «پیش‌بینی شده»	افزایش دسترسی داده‌ی فعالان مدنی و رسانه‌ی به اطلاعات نهایی مربوط به سطح تحقق شاخص فراگیری.

جدول ۹. بدیل ناظر فراسازمانی مربوط به مضمون سوم.

چالش‌های پاسخ‌گویی	چالش‌های فرایندهای تدارکات عمومی	بدیل شناسایی شده
پرهیز از تعریف چارچوب‌هایی برای مسئولیت‌های تخصصی که برای سازمان موقعیت‌های تازه‌ی پاسخ‌گویی مالی ایجاد کند، الزام کارشناسان به محترم داشتن روندهای نرمال پاسخ‌گویی و عدم استقبال از گزارش دهی و شکایت‌پذیری داوطلبانه، تعریف حیطه‌های دسترسی داده‌ی به مثابه‌ی حریم‌های درون سازمانی.	طرد منطقی اصحاب رسانه از تحقیق در جزئیات مالی و بودجه‌ی فازهای مقدماتی، گسترش روزافزون دایره‌ی محرمانگی در مراحل گزینش و استقرار، عدم استقبال کارگروه‌های مالی و بودجه‌ی سازمان از پوشش رسانه‌ی و پاسخ‌گویی عمومی، پیروی مراجع امنیتی درون سازمانی از الگوهای عام پاسخ‌گویی قضایی.	تدوین گزارش‌های دوره‌ی از عملکردهای بودجه‌ی سازمان‌ها در قرارداد با رقبای کلاسیک و صاحب بازار.

مرتبط خلاصه شد. در واقع مضامین تجمیع چالش‌ها و پاسخ‌هاست که کدگذاری و دسته‌بندی شده است. تأیید اعتبار نتایج از طریق تکرار مصاحبه با گروه دیگر ذی‌نفعان در زمان و محل دیگری انجام شد. در نهایت گروه خبرگان یافته‌های تحقیق را بررسی و تأیید کردند. تعمیم نتایج روش تحقیق کیفی و موردکاوی، فقط در سازمان‌هایی با شرایط مشابه امکان‌پذیر خواهد بود.

در این پژوهش، که خلاصه‌ی روش آن گزارش شده است، با ۶ دسته از ذی‌نفعان فساد در تدارکات عمومی مصاحبه‌ی عمیق نیمه ساختاریافته انجام شد. پس از تحلیل محتوا و کدگذاری، مضامین و چالش‌های کاهش فساد استخراج شد. مصاحبه‌ها با گروه‌های شرکت‌های وابسته به نفت و گاز ایران صورت گرفت. در نهایت سه مضمون اصلی استخراج شد که ریشه‌ی اصلی فساد در تدارکات عمومی مورد‌های مشابه است. چالش‌های استخراج شده از تحلیل محتوا همراه با بدیل‌های

### پانوشته‌ها

1. stakeholders
۲. تالی نتایج نظرسنجی از مردم کشورهای عضو اتحادیه‌ی اروپا را نیز ارائه می‌کند، که بر اساس آن ۳۰ تا ۷۰ درصد مردم بروز فساد در مناقصات عمومی را محتمل می‌دانند. (تای ۲۰۰۹: ۱۰۸)
3. sector
4. stakeholder involvement
5. grounded theory & thematic analysis
6. triangulation method

### منابع (References)

1. Kennedy. Glans, D. and Schulz, R., *Corporate Integrity: A Toolkit For Managing Beyond Compliance*. John Wiley & Sons. (2005).
2. Paliwal, M. *Business Ethics*. New Age International. (2006).
3. Thai, K. V., *International Public Procurement: Concepts And Practices. International Handbook of Public Procurement*, 2. 24. (2009).
4. Dimitri, N., Piga, G. and Spagnolo, G., *Handbook of procurement*. Cambridge University Press, UK. (2006).
5. OECD. Principles for Integrity in Public Procurement. (2009).
6. Locatelli, G., Mariani, G., Sainati, T. and Grego, M. "Corruption in public projects and megaprojects: There is an elephant in the room!", *International Journal of Project Management*, **35**(2), pp.115-122. (2016).
7. Albano, G.A., Cesi, B. and Iozzi, A. "Public procurement with unverifiable quality: The case for discriminatory competitive procedures", *Journal of Public Economics*, **145**, pp.14-26. (2017).
8. Phillips, J. J. *Accountability In Human Resource Management*. Routledge. (1996).
9. Pinnington, A. H., Macklin, R. and Campbell, T. Human resource management: Ethics and employment. (2007).
10. Alkhafaji, A. F., *Strategic Management: Formulation, Implementation, And Control In A Dynamic Environment*. Development and Learning in Organizations, The Hawthorne Press. (2003).
11. Egharevba, E. Atkinson, J., "The role of corruption and unethical behavior in precluding the placement of industry sponsored clinical trials in sub-Saharan Africa: Stakeholder views", *Contemporary Clinical Trials Communications*, **15**(3), pp.102-110 (2016).
12. Freeman, R. E. Stakeholder management: framework and philosophy. Pitman, Mansfield, MA. (1984).
13. Weiss, J. Business ethics: A stakeholder and issues management approach. Cengage Learning. (2009).
14. Donaldson, T. and Preston, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, **20**(1), (1995).
15. Freeman, R. E. and Evan, W. M. "Corporate governance: A stakeholder interpretation". *Journal of Behavioral Economics*, **19**(4), pp.337- 359. (1991).
16. Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B. L. and De Colle, S. Stakeholder theory: the state of the art. Cambridge University Press. (2010).
17. Alvani, S.M., Azar, A., Danayifard, H., "Qualitative research methodology in management," *A Comprehensive Approach, Eshraghi Publication*, (In Persian)(2013).
18. Flick, U., von Kardoff, E. and Steinke, I. (Eds.), *A Companion To Qualitative Research*. Sage Publications. (2004).
19. Silverman, D., (Ed.) *Qualitative Research*. Sage. (2009).
20. Bloor, M., Wood, F., *Keywords In Qualitative Methods: A Vocabulary Of Research Concepts*. Sage. (2006).
21. Klikauer, T., *Management Communication: Communicative Ethics and Action*. Palgrave Macmillan. (2008).
22. Hemmati, M., Yazdani, M.M., "Evaluation of delay reasons and their implications in knowledge-based projects," *Mashhad Research*, 4th. **7**, (In Persian) (2011).
23. Katzenbach, J. R., Khan, Z., *Leading Outside The Lines: How To Mobilize The Informal Organization, Energize Your Team, And Get Better Results*. John Wiley & Sons. (2010).
24. Miller, K., *Organizational Communication: Approaches And Processes*. Cengage Learning. (2012).
25. Iranzadeh, S., Mahmoodi-eshan, M., "Organization culture understanding based on denison model", *Management Sciences*, **15**, (In Persian)(2010).

26. Nahavandi, A. "The art and science of leadership", Pearson Prentice Hall. (2009).
27. Cox, R. W. "Ethics and integrity in public administration: concepts and cases", Routledge. (2015).
28. Price, T. "Understanding ethical failures in leadership", Cambridge University Press. (2008).
29. Colley, J. L., Doyle, J., Logan, G. and Stettinius, W. "What is corporate governance?", New York, NY: McGraw Hill. (2005).
30. Lambsdorff, J. G. "Corruption and rent. Seeking", *Public Choice*, **113**(1. 2), pp.97-125. (2002).
31. Yates, D. A., *The Rentier State In Africa: Oil Rent Dependency And Neocolonialism In The Republic Of Gabon*. Africa World Press. (1996).
32. Herb, M. "No representation without taxation, rents, development, and democracy". *Comparative Politics*, **37**(3), pp.297-316. (2005).
33. Shambayati, H. "The rentier state, interest groups, and the paradox of autonomy: state and business in Turkey and Iran", *Comparative Politics*, **26**(3), pp.307-331. (1994).