



## تأثير فرهنگ سازمانی بر فساد اداری

**نوشته: علی تقوی**

**منبع: تدبیر ۱۸۱**

### چکیده

فساد و تقلب پدیده‌هایی هستند که کلیه کشورهای جهان کم و بیش با آن دست به گریبانند. پیامد های مخرب فساد و تضاد آن با منافع عام، از جمله اتلاف منابع، کاهش رشد اقتصادی کشورها و کاهش اثر بخشی، باعث توجه روز افزون به اهمیت پدیده تقلب و فساد در جوامع مختلف شده است (رهنمودهای ASOSI، 2003)

حکومتها و دولتها از قرن‌ها پیش با مشکل سوء استفاده کارگزاران دولتی از منابع و فرصتها روبه‌رو بوده‌اند و در متون باستانی نیز اشارات متعددی به این پدیده شده است که نشان می‌دهد حکومتها همیشه نگران سوء استفاده شخصی صاحب منصبان و کارگزاران دولتی از موقعیت و امتیاز شغلی خود بوده‌اند. (عباس زادگان، ص ۱۴)

سازمانهای جهانی از جمله سازمان جهانی شفافیت، موسسات عالی حسابرسی بین المللی INTOSAI و نیز سایر موسسات منطقه ای مانند موسسات عالی حسابرسی آسیایی ASOSI، بانک جهانی و ... ضمن توجه به فساد و تقلب در جهان، به ارائه رهنمودهایی برای جلوگیری از فساد و تقلب خصوصا در کشورها و سازمانهای عضو اقدام کرده‌اند و در آنها توجه به ارتقای فرهنگ ارزش‌مداری، صداقت، مسئولیت و پاسخگویی، به‌عنوان عوامل پیشگیری کننده مورد توجه قرار گرفته است. (رهنمودهای ASOSI، 2003).

### مقدمه

رویکرد اصلی این مقاله با توجه به تاثیر متقابل فرهنگ سازمانی و فساد، براساس مدل ارائه شده، بر آن توجه دارد که فرهنگ سازمانی قوی با ابعاد مورد نظر هافستد، از جمله فاصله قدرت پایین، فرد گرایی و ابهام‌گریزی و تاثیرات این ابعاد در بروز عدالت خواهی، جلوگیری از تبعیض و حاکمیت شفافیت، می‌تواند باعث مهار فساد و مانعی در فراگیر شدن آن و نهایتاً منجر به رونق و رشد و بالندگی جامعه شود و نیاز به برخوردهای قهر آمیز و تنبیه را - باتوجه به عوارض نامطلوب آن - تا حد زیادی کاهش دهد. این مهم از طریق مطالعه تطبیقی ارائه شده ابعاد فرهنگی تحقیقات هافستد و گزارش سازمان شفافیت (۲۰۰۲) - در کشور های دارای رتبه اول تا دهم (دارای فساد پایین) - مورد بررسی قرار گرفته است.

تعریف فرهنگ سازمانی





تعاریف متعددی از فرهنگ ارائه شده است که متجاوز از ۱۶۰ تعریف است. یکی از اولین تعاریف نسبتاً جامع از فرهنگ در سال ۱۸۷۱ توسط تایلور ارائه شده است. این مردم شناس انگلیسی اعتقاد داشت که فرهنگ عبارت است از مجموعه پیچیده ای از علوم، دانشها، هنرها، افکار، اعتقادات، قوانین و مقررات، آداب و رسوم، سنتها و به طور خلاصه کلیه آموخته ها و عاداتی که یک انسان به عنوان عضو جامعه اخذ می کند. (ایران زاده، ص ۱۹۹) هافستده، فرهنگ را برنامه ریزی جمعی می داند که بین اعضای یک گروه یا منطقه مشترک بوده و عامل تمایز با اعضای سایر ملل است.

### کارکردهای فرهنگ سازمانی قوی

فرهنگ را به فرهنگ قوی و فرهنگ ضعیف دسته بندی کرده اند. در فرهنگ قوی ارزشهای اصلی سازمان به مقیاس وسیع مورد توجه همگان قرار می گیرد. بنابراین هر قدر اعضای سازمان ارزشهای اصلی را بیشتر بپذیرند و تعهد بیشتری نسبت به آنها داشته باشند، سازمان مزبور دارای فرهنگ قوی تری است. (رابینز، ص ۳۷۶) بنابراین، سازمانهایی که در آنها ارزشهای کلیدی به طور مشتاقانه و قوی حفظ و به طور گسترده پخش شده است، فرهنگ قوی دارند. (زارعی متین، ص ۸۳)

یک فرهنگ قوی سازمانی موجب می شود که تداوم رویه در رفتار تشدید شود. براساس چنین مفهومی می توان چنین برداشت کرد که یک فرهنگ قوی می تواند جایگزین قوانین و مقررات رسمی سازمان شود. پس مدیریت باید کمتر نگران قوانین و مقررات رسمی باشد تا بتواند بدان وسیله رفتار فرد را تعیین [کنترل] کند. (رابینز، صص ۳۷۶-۳۷۷)

فرهنگ قوی، به دلیل نفوذ بر ذهن و روح، حتی می تواند نافذتر از کنترل رسمی ساختاری عمل کند. (زارعی متین- ص ۲۷)

### تعریف فساد:

ریشه فساد (Corruption) از فعل لاتین Rumpere به معنای شکستن است. بنا بر این در فساد چیزی می شکند یا نقض می شود.

فساد در فرهنگ وبستر به عنوان "پاداشی نا مشروع که برای وادار کردن فرد به تخلف از وظیفه تخصیص داده شود" آمده است. گوناگون میردال فساد را در معنای وسیعتری مورد مطالعه قرار می دهد. به نظر وی، فساد به تمام شکل‌های گوناگون انحراف یا اعمال قدرت شخصی و استفاده نامشروع از مقام و موقعیت شغلی قابل اطلاق است. (عباس زادگان، ص ۱۴)

فساد یک موضوع پیچیده است و هنگامی جلوه گر می شود که مؤسسات، ضعیف و نظام اقتصادی بازار منحرف شده باشد.

بانک جهانی فساد را به عنوان سوء استفاده از اختیارات دولتی (عمومی) برای منافع شخصی یا گروهی که از آن تبعیت می کند تعریف کرده است.

کیلتگار، ۱۹۹۶ مدل زیر را برای بیان بحث فساد ارائه کرد: (پیام یونسکو، دوره ۲۷، ص ۳۴) فساد = قدرت انحصاری + اختیار - پاسخگویی





## تعريف تقلب

تقلب عبارت است از تحريف حقايق و يا اطلاعات با اهميت ، به منظور كسب منافع مالي نا مشروع يا ناحق. (رهنموده‌های ASOSI ، ۲۰۰۳)

## علل وعوامل تأثير گذار بر فساد اداري

عوامل مؤثر بر فساد پيچيده و گسترده است و در كشور هاي مختلف با روشهاي متفاوتي بررسي مي‌شود. مي‌توان جمع بندي تحليلهاي مختلف از فساد را به شرح زير فهرست كرد: (عباس زادگان، ص ۲۳)

### عوامل اداري و مديريتي

فضاي يا جو سازماني و فرهنگ سازماني نقش انگيزشي مهمي در فراهم شدن زمينه هاي فساد اداري ايفا مي‌كند. فقدان فرهنگ سازماني قوي و دلبستگي نداشتن كاركنان و مديران به سازمان و اهداف آن و نيز نبود شفافيت و پاسخگويي در فعاليتهاي نظام اداري از عوامل مهمي هستند كه در كنار ساير عوامل اداري و مديريتي موجب بروز فساد اداري مي‌شوند.

### عوامل فرهنگي و اجتماعي

فساد در بستر فرهنگهاي مختلف تعاريف و شكلهاي متفاوتي - از نظر ارزش و ضد ارزش تلقى شدن - به خود مي‌گيرد. ويژگيهاي فرهنگي جوامع از جمله عناصر مؤثر در ايجاد و گسترش فساد به حساب مي‌آيد.

### عوامل سياسي

ساختار سياسي اجتماعي ، ميزان قدرت و مسئوليت سياستمداران را مشخص مي كند .متغيرهاي عمده سياسي كه مي‌تواند بر ميزان فساد تأثير بگذارد عبارتند از :

۱- نحوه تقسيم قدرت

۲- ميزان آزاديهاي سياسي بويژه نقد قدرت

۳- ميزان ثبات سياسي

### عوامل اقتصادي

برخي صاحب‌نظران در بررسي ميزان فساد بر رشد اقتصادي ، معتقدند كه کاهش فقر و رشد اقتصادي ، فساد را کاهش مي دهد. شواهد نشان مي‌دهد كه در قرن گذشته و هم زمان با رشد اقتصادي كشور ها ، فساد سير نزولي داشته است .





## رویکردهای پیشگیری از فساد

در زمینه رویکردهای تحقیقاتی متداول در پیشگیری از فساد اداری به چهار گروه اشاره می شود: (معدنچیان، ۱۳۸۲)

۱ - رویکرد علمی: بر مبنای این رویکرد، به کمک علوم رایج، بویژه علوم انسانی، به شناخت چرایی پدیده فساد، چرایی بروز آن و چگونگی پیشگیری یا مبارزه با آن پرداخته می شود.

۲ - رویکرد تجربی: اساس این رویکرد مبتنی بر تحقیقات صورت گرفته قبلی شامل افت و خیزها، ضعفها و قوت‌های حرکت‌های قبلی است تا بتوان با بهره گیری از تجربه های آنها در جهت پیشگیری از وقوع فساد گام برداشت.

۳ - رویکرد ارزشی: در این رویکرد با مراجعه به منابع اسلامی و ملی، مبانی و مصداق‌های پیشگیری و مبارزه با پدیده فساد استنباط، استخراج و بهره برداری می شود.

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

رویکرد مورد نظر در این نوشتار ترکیبی از رویکرد علمی و تطبیقی است که ضمن بیان چرایی پدیده فساد و چرایی بروز آن از طریق بررسی عوامل موثر بر آن - چگونگی پیشگیری و مبارزه با آن از طریق استفاده از تجربیات دیگر کشورها و سازمان‌های بین‌المللی را مورد مطالعه قرار می دهد .

## کالبد شکافی فرهنگی فساد

تحقیق "گیرت هافستده" محقق مشهور هلندی در اواخر دهه ۶۰ (در سالهای ۱۹۶۷-۱۹۶۹ و ۱۹۷۱-۱۹۷۳) با هدف اثبات نقش و تاثیر تفاوت‌های فرهنگی بر مدیریت صورت گرفت. در این تحقیق از ۱۱۶۰۰۰ نفر کارکنان شرکت ای . بی . ام در ۷۲ کشور مختلف دنیا نظر سنجی شد.

در بررسی‌های هافستده چهار بعد فرهنگ شامل :

- ۱- فاصله قدرت
- ۲- گروه گرایی در مقابل فرد گرایی
- ۳- زن سالاری در مقابل مرد سالاری
- ۴- ابهام گرایی ( پرهیز از نا شناخته ها).

مورد مطالعه قرار گرفته است. هافستده با تشبیه فرهنگ به نحوه برنامه ریزی کامپیوترها، این انگاره های تفکر، احساس و عمل را "برنامه های ذهنی" و یا "نرم افزار ذهن" می نامد.





برنامه ریزی ذهنی فرد از محیط پرورش اولیه کودک (معمولاً خانواده) آغاز می‌شود و سپس در مدرسه و محیط کار ادامه می‌یابد. رفتار مدیران و کارکنان، روابط بین شهروندان و کماکان، ادامه روابط افراد در محیط‌های خانواده، مدرسه و محیط کار است و این روابط به نوبه خود بر سایر حوزه های زندگی اثر می‌گذارند. باورهای مذهبی، ایدئولوژی های مختلف و تئوری‌های علمی ادامه برنامه ریزی ذهنی افراد در محیط‌های خانواده، کار و متاثر از روابط با حکومت هستند و به نوبه خود انگاره های رایج تفکر، احساس و عمل در سایر حوزه ها را تحکیم می‌بخشند. در جوامع، افراد در آن واحد به گروهها و دسته های مختلفی تعلق دارند. به‌ناچار افراد، واجد لایه های متفاوتی از برنامه ریزی ذهنی هستند که به سطوح فرهنگی مختلفی همانند سطح ملی، قومی، منطقه ای، مذهبی، زبانی، جنسیتی، طبقاتی، سازمانی و غیره مربوط می‌شوند. (سلطان محمدی، تدبیر، شماره ۱۳۰)

## ابعاد فرهنگ ملل از نظر هافستده

### ۱- فاصله قدرت

هافستده "فاصله قدرت" را به میزان پذیرش و قبول نابرابریهای نهادها و سازمانهای درون جامعه توسط افراد عادی (فاقد قدرت) تعریف می‌کند. در همه جوامع نابرابری وجود دارد. در جوامع با فاصله قدرت پایین نبود تمرکز، سلسله مراتب سازمانی تخت، پذیرش زیردستان به‌عنوان مشاور و در جوامع با فاصله قدرت بالا، تمرکز و سلسله مراتب بلند وجود دارد.

براساس امتیازات به دست آمده از تحقیق هافستده، در کشورهای فنلاند، دانمارک، سوئد، کانادا، انگلستان، استرالیا، نروژ و سوئیس فاصله قدرت پایین است. مقایسه ده کشوری که طبق گزارش سازمان جهانی شفافیت (۲۰۰۲) در ردیف کشورهای دارای فساد پایین دسته بندی می‌شوند (جدول ۱)، با رتبه تحقیقات هافستده، در کشورهای مختلف از منظر فاصله قدرت، بیانگر این مطلب است که کشورهای تراز اول در فساد (میزان فساد پایین) دارای فاصله قدرت پایین هستند.





بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که وقتی آستانه تحمل و میزان پذیرش نابرابری و بی‌عدالتی اعضای یک جامعه پایین و اعضا در قبول نابرابری مقاومت کنند، تحقق عدالت و برابری امکان پذیرتر می‌شود و به همان میزان فساد و تقلب کاهش می‌یابد.

همچنین کاهش فساد و تقلب به نوبه خود باعث رشد و بالندگی اجتماع و بالندگی و رشد نیز خود باعث عدالت خواهی (فاصله قدرت پایین) می‌شود.

## ۲- فردگرایی در مقابل جمع گرایی

در جوامع فرد گرا ، مردم به فکر خود و منافع خود هستند و خود را مستقل و بی نیاز از گروه می‌دانند. منافع فردی ، مهمتر و قویترین انگیزه است. در جوامع گروه گرا ، هویت هر فرد بر اساس رابطه او با دیگران ، عضویتش در یک گروه و تلاش او برای معاشرت و همکاری با دیگران تعیین و مشخص می‌شود. (مدیریت در پهنه فرهنگها، ص ۶۴) در جوامعی که علائق و همبستگیهای خانوادگی بسیار زیاد و شدید است، (جوامع گروه‌گرا) وابستگی افراد در رفع حوائج به اقوام و نزدیکان نیز بیشتر است. در این فرهنگها افراد اعتبار بیشتری برای اقوام قائلند و برخورد متفاوت با نزدیکان خصوصا در سیستم دولتی خواهند داشت که این خود (به جهت محدودیت در منابع و زمان و ..) خدمت گیری سایرین را دشوار و قرین به بروز فساد می‌کند .

حضرت امیر در نفی هرگونه رابطه مداری و دادن امتیاز به نزدیکان و خویشاوندان در نامه‌ای به «محتطه بن هبیره شیبانی» در سال ۳۸ هجری فرمود:

«گزارشی از تو به من داده‌اند که تو غنیمت مسلمانان را به اعرابی که از خویشاوندان تو هستند و تو را برگزیده‌اند، می‌بخشی. اگر این گزارش درست باشد در نزد من خوار شده‌ای و منزلت تو سبک شده است، پس حق پروردگارت را سبک مشمار و دنیای خود را با نابودی دین، آباد نکن.» درمقایسه تحقیقات هافستده با گزارش سازمان بین المللی شفافیت (جدول ۲) مشاهده می‌شود که، کشورهای فنلاند، دانمارک، سوئد، کانادا، هلند، استرالیا، انگلیس ، نروژ و سوئیس که کشورهای فرد گرا تلقی می‌شوند، دارای شاخص فساد مطلوب، طبق گزارش سازمان بین المللی شفافیت هستند

وجود وابستگیهای شدید خانوادگی، قومی و قبیله ای ، مذهبی و.... باعث می‌شود فرد - به دلیل محدودیت منابع - رفتار متفاوتی نسبت به افراد مختلف بروز دهد ، که این امر خود زمینه ساز تبعیض و فساد است. در مقابل ، بی نیازی و نداشتن وابستگی فرد به گروه یا گروههای خاص احتمال برخورد های چند گانه و در نتیجه فساد را کاهش می‌دهد.





### ۳ - بعد مردسالاری

در فرهنگ مرد سالار ، جسارت و رقابت‌جویی و توجه به مادیات در قالب درآمدها و موفقیتها ، ارتقای شغل و مزایای شغلی بیشتر ، از جایگاه ویژه ای برخوردار است. ( جدول ۱ )

هافستده اصطلاحات مردسالاری و زن سالاری را معادل مرد یا زن بودن در نظر نمی‌گیرد، بلکه آنها را تعبیری نسبی می‌داند. مرد می‌تواند به صورتی زن گونه رفتار کند و زن به صورتی مردگونه. اینکه چه رفتارهایی زنانه در نظر گرفته می‌شود و چه رفتارهایی مردانه نه تنها در جوامع سنتی بلکه در جوامع مدرن متفاوت است. دلیل آشکار این مسئله توزیع متفاوت مردان و زنان در مشاغل گوناگون در کشورهای مختلف است. فرض بر این است که مردان در مجموع جسورتر، اهل رقابت تر و سرسخت تر هستند و زنان نیز بیشتر به مسائل احساسی در محیط کار توجه می‌کنند. در بررسی پرسشنامه های کارکنان شرکت ای . بی . ام پاسخهایی که متوجه "درآمد بیشتر"، "شناخته شدن توسط دیگران"، "پیشرفت" و "هموارد طلبی" مربوط می‌شد به عنوان مشخصه های بعد مردانگی تلقی می‌شود. در مقابل قطب زنانگی به پاسخهایی مربوط می‌شود که متوجه "رابطه خوب با مدیر"، "بهبود شرایط زندگی" و "امنیت کارکنان" هستند. (سلطان محمدی، تدبیر، شماره ۱۳۰) براساس بررسی هافستده ، کشورهای ، فنلاند ، دانمارک ، سنگاپور ، سوئد ، کانادا ، هلند و نروژ، زن سالار تلقی می‌شوند. در مقابل مردگونه ترین جوامع ژاپن، اتریش ، ونزوئلا، ایتالیا، مکزیک، سوئیس، انگلیس و امریکا هستند. از آنجایی ۱۰ کشور تراز اول در شاخص فساد ، عموماً کشورهای هستند که ، رتبه مرد سالاری پایین دارند، رابطه معنی داری بین این بعد از فرهنگ در دو تحقیق قابل ارائه نیست.

### ۴ - ابهام‌گریزی

از دید هافستده ابهام ( تردید ) گریزی به میزان نگرانی اعضای یک فرهنگ یا جامعه از وضعیت و موقعیت نا شناخته و نا مطمئن که در آن احساس نگرانی و تهدید می‌کنند و سعی در اجتناب از آن دارند اطلاق می‌شود. مفهوم ابهام‌گریزی هافستده با شفافیت رابطه نزدیک پیدا می‌کند. در واقع شفافیت نقطه مقابل ابهام و تردید است. در جوامعی که شفافیت کم و محدود و ابهام و تردید بالاست، انبوهی از قوانین و مقررات دست و پا گیر و گهگاه متناقض وجود دارد. در این جوامع عوامل موثر شفافیت و پاسخگویی ، از جمله قوانین شفاف وجود ندارد و در مقابل به دلیل وجود قوانین ورویه های متفاوت و گوناگون ، فاقد نظام اداری صحیح و کار آمد و طبعاً دارای فساد و تقلب بالا هستند. در مقابل ساختارهای شفاف و با ابهام و تردید پایین - همانگونه که از تحقیقات هافستده هم قابل درک





است- از بعد وجود فساد درسيستم وضعيت مطلوبتري دارند. همانگونه كه ازاطلاعات جدول ۱۰ نيز پيداست، ۱۰ کشور تراز اول در فساد، (طبق گزارش سازمان بين المللی شفافيت)، دارای ميزان ابهام گريزي پايين هستند.

در واقع در اين کشورها، قوانين و مقررات و رويه ها، دارای شفافيت بيشتري بوده و حدود مسؤليتها و اختيارات روشن است، پس دارای نظام اداری صحيح و کارآمدتري هستند كه خود موجب تقليل فساد و قرار دادن اين کشورها در زمره کشورهای دارای ميزان فساد کمتر می شود.

### ارائه مدل و نتیجه گیری

با توجه به اينكه وجود فساد در کشورهای جهان، اعم از توسعه یافته و در حال توسعه، با درجات متفاوت و شدت و ضعف مختلف و اثرات منفي آن بر اتلاف منابع و اعتماد عمومی، مورد اتفاق همگان است، مقابله با اين پديده در جهت اصلاح و متعادل ساختن جوامع امری ضروری و انكار ناپذير می نمايد.

فرهنگ قوی كه تعهد اكثريت اعضای جوامع را به طور گسترده به باورها و محكمات بيان می كند و باعث نزديكي نيازهای فردی افراد با خواسته های نهادها و سازمانها می شود، می تواند به عنوان عنصر پيشگيري كننده در مقابله با فساد به حساب آيد. شايان ذكر است كه توجه به مقوله فرهنگ و مولفه های فرهنگ قوی به عنوان عامل موثر و قدرتمند در پيشگيري مطرح است و استفاده از ابزار نظارت در برخورد قاطع با متخلفان در مقوله برخورد با فساد مورد تاييد و اساساً غير قابل اجتناب ارزیابی می شود. مدل ارائه شده در شكل ۱، كه مدل مقابله با فساد از طريق مولفه های فرهنگی و با تاكيد بر ابعاد فرهنگی هافستده نام دارد، نمایی از مباحث مطروحه است. نتیجه قابل برداشت از مباحث طرح شده و مدل ارائه شده اينكه، وقتی آستانه تحمل و ميزان پذيرش نابرابری اعضای يك جامعه پايين باشد، اعضا در قبول نابرابری مقاومت می كنند و اين فاصله قدرت پايين منجر به عدالت خواهی شده و با اثبات رابطه معنا دار و مثبت فاصله قدرت پايين بر کاهش فساد، عدالت خواهی به عنوان نقش پذيرفته شده آن دارای اثر متناظر بر کاهش فساد می شود. همچنين اگر فرهنگ حاكم متكي بر طرفداری از منافع گروه نباشد و در برخورد با گروه یا افراد خاص رفتار ویژه ای نداشته باشد، در واقع نوعی تبعيض گريزي و اجتناب از تبعيض در رفتار اعضا مشاهده می شود.

### منابع و ماخذ

- ۱- مدیریت در پهنه فرهنگها، سوزان سی شنایدر، ژان لوئی بارسو - ترجمه سيد محمد اعرابی و داود ايزدی - چاپ دوم ۱۳۸۲
- ۲- فساد اداری - دكتور محمد عباس زادگان - دفتر پژوهشهای فرهنگی ۱۳۸۳
- ۳- رهنمودهای آسوسای (ASOSI) برای مقابله با تقلب و فساد- اکتبر ۲۰۰۳
- ۴- رابينز - استيفن - مبانی رفتار سازمانی - ترجمه: پارسائیان و اعرابی- تهران ۱۳۸۵
- ۵- زارعی متين - حسن ( پايان نامه: تبیین الگوی فرهنگ سازمانی ...)
- ۶- كلينتگارد - رابرت، (چه می توان كرد) - ترجمه نيكو سر خوش . پیام یو نسكو شماره ۳۱۳
- ۷- ايران زاده - سلیمان، مدیریت تطبیقی در چهارچوب پارادایمهای جديد، مركز آموزش مدیریت دولتی تبریز ۱۳۸۱
- ۸- معدنچیان، ابراهيم. مبارزه با فساد اداری. تهران: پژوهشكده امام خمینی (ره)، ۱۳۸۲.





بقيه منابع در دفتر نشریه محفوظ است

علی تقوی: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه تهران

