

Administrative Corruption of Employees in an Organizational Environment

Mehdi Nasr Esfahani¹
Akbar Etebarian²

Abstract

In the modern organization, corruption is a negative phenomenon, which destabilizes its values and norms and has negative effects on the employees who adhere to organizational goals and processes. Therefore, the human resources as one of the valuable assets of the organizations, are always exposed to harms and exhaustion caused by internal and external factors. However, if organizations have a planned support system in accordance with scientific, human and ethical principles, they will be able to enhance the motivation, efficiency and job performance of their employees. The purpose of publishing this paper is to introduce the concept of corruption, namely administrative corruption and different aspects of it, and to analyze the administrative corruption on the individual and organizational levels in the first place. Then, it will analyze the corruptive behaviours on the individual and collective levels. The paper will continue to examine different kinds of organizations and the levels of human resources corruption within them. After that, it will analyze the main reasons that provoke and tempt the human resources to commit and participate in corruptive programs within organizational environments.

Keywords: administrative corruption, employees, organizational environment.

1. Phd Student, Public Administration, Islamic Azad University, Isfahan Branch, Iran.
mahdinasrisfahani@yahoo.com

2. Associate Professor, Faculty of Management, Islamic Azad University, Isfahan Branch, Iran. (Corresponding Author) etebarian@ymail.com

فساد اداری کارکنان، در محیط سازمانی

مهدی نصرافهانی^۱
اکبر اعتباریان خراسگانی^۲

چکیده

در سازمان‌های مدرن فساد پدیده‌ای منفی است؛ که ارزش‌های سازمان‌ها و هنجارهای رفتاری را بی-ثبات می‌نماید؛ و تأثیر منفی بر کارکنانی که پای‌بند به اهداف و فرایندهای سازمانی هستند؛ می‌گذارد. بنابراین نیروی انسانی به عنوان یکی از سرمایه‌های گرانتقد سازمان، همواره در معرض آسیب‌ها و فرسایش ناشی از عوامل درون و برون سازمانی قرار دارند؛ که در صورت برخورداری سازمان‌ها، از یک نظام حمایتی برنامه‌ریزی شده و منطبق با اصول علمی، انسانی و اخلاقی خواهند توانست؛ بر انگیزه، کارآیی و عملکرد کاری کارکنان بیفزایند. هدف از انتشار این مقاله آن است؛ که ابتدا پس از آشنایی با مفهوم فساد و به ویژه فساد اداری و ابعاد آن، فساد اداری در سطح فردی و مجموعه سازمانی، مورد واکاوی قرار گرفته و سپس رفتارهای فساد برانگیز در سطح فردی و جمعی را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد؛ و در ادامه پس از بررسی نوع سازمان‌ها و سطوح مختلف فساد منابع انسانی موجود در آنها، اقدام به واکاوی دلایل اصلی تحریک و وسوسه منابع انسانی جهت حضور و انجام برنامه‌های فساد انگیز در محیط سازمانی گردد.

کلید واژگان: فساد اداری، کارکنان، محیط سازمانی.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران
۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول)؛

نیروی انسانی به عنوان یکی از سرمایه‌های گرانبهای سازمانی، همواره در معرض آسیب‌ها و فرسایش ناشی از عوامل درون و برون سازمانی قرار دارد؛ که در صورت برخورداری سازمان از یک نظام حمایتی برنامه‌ریزی شده و منطبق با اصول علمی، انسانی و اخلاقی می‌توان برانگیزه، کارایی و عمرکاری آنان افزود. آسیب‌شناسی مشکلات فردی، سازمانی و تخلفات اداری و ارائه راهبردهای اجرایی برای کاهش و حل و فصل مسایل سازمانی، در مجموع می‌تواند کمک شایانی به سازمان در راستای نگهداری صحیح و مطلوب نیروی انسانی و نیل به اهداف آن بنماید.

هر سازمان، صرف‌نظر از نوع و حوزه فعالیت آن، در درجه اول سیستم اجتماعی (و سپس فنی) است؛ که درون آن کار می‌کنند؛ و ارتباط حرفه‌ای برقرار می‌کنند. توسعه منابع انسانی در چنین محیط اجتماعی، به این صورت است که هر کس، دارای ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری می‌باشد؛ که آن را از بقیه اعضاء تیم جدا می‌نماید. از یک چشم انداز می‌توان منابع انسانی سازمان را حساس به تنش‌های عاطفی و روحی مختلف دانست؛ که در جنبه‌های مختلف نظیر استرس، ناامیدی، بی‌تفاوتی جلوه‌گر است. برخی از این شرایط، همراه با تمایل برای کسب سود شخصی و یا مشکلات مالی بزرگ به عنوان یک کاتالیزور عمده برای انجام شیوه‌های مختلف فساد در برنامه‌های منابع انسانی نمایان می‌باشد. بنابراین زمانی که در مورد سطح فاجعه فساد در سطح سازمانی صحبت می‌گردد؛ می‌توان دو دلیل عمده برای انجام فساد در سازمان‌ها بیان نمود؛

۱- زمانی که مدیران، کارکنان را جهت انجام برنامه‌های فساد به نفع سازمان تربیت می‌کنند؛ و این فرایند "از بالا به پایین" رخ می‌دهد.

۲- فساد می‌تواند در برخی از افراد از سطوح پایین‌تر در سلسله مراتب سازمانی (به معنای "بالا رفتن") که به دنبال دستیابی به منافع شخصی هستند، گسترش یابند. (دابو، رشید، پریم و گری، ۱۹۹۵؛ بیکر و فاکتر، ۱۹۹۳) بر همین اساس، هدف این پژوهش بررسی فساد اداری منابع انسانی، در محیط سازمانی است.

مفهوم فساد

در تعریف واژه فساد، در فرهنگ لغت به معنی تباهی آمده است. واژه لاتین آن برای نخستین بار توسط ارسطو و بعدها سیسرون به کار رفت. بنا بر تعریفی فساد به معنی استفاده غیرمجاز از قدرت عمومی برای منافع خصوصی است. (موریس، ۱۹۹۱) سنپور، فساد را عملی پنهانی جهت کسب چیز یا خدمتی برای شخص سوم به شکلی که او بتواند اعمالی انجام دهد که منافعی برای خودش یا شخص سوم یا هر دو داشته باشد و عامل فساد در آن دست داشته باشد؛ تعریف کرده است (سنپور، ۲۰۰۶).

خیلی از عالمان علوم اجتماعی فساد را به نادیده انگاشتن، یا عدول از هنجارهای اجتماعی تعریف می‌کنند. آچام می‌گوید: فساد، اقدامی است که از انتظارات هنجاری کل جامعه منحرف شده است، و با در نظر گرفتن اهداف شخصی، به عموم مردم ضرر می‌رساند. (غفوری و موسوی، ۱۳۹۵) همین طور، فریزر در تعریفی از فساد می‌گوید: فساد شکلی از رفتار کجروانه است که با هدف رسیدن به منافع ویژه برای فرد (یا گروهی) خاص، و با تأسی به رفتارهای مغایر با عملکرد صحیح، انجام می‌شود. این رفتارها، با قاعده‌مندی‌های معمول در رفتارهای رسمی یا غیررسمی، در تناقض هستند و به همین دلیل، در فرایند آنها، استانداردهای اخلاقی و معنوی جامعه را نادیده می‌گیرند. هر دو این تعریف‌ها، کلاهبرداری یا اختلاس یا دزدی و سرقت را هم در بر می‌گیرند. ولی واقع آن است که فساد یک اقدام دوجانبه است.^۱

اکنون می‌خواهیم کمی عمیق‌تر به پدیده‌های فساد نگاه کنیم، متوجه عمق انحرافی که در اثر این سوء تفاهم به وجود می‌آید می‌شویم؛ فساد، نوعی مبادله دوجانبه است. یک رفتار به شدت انحرافی، خیلی از اوقات، دقیقاً بر انتظارات جامعه منطبق می‌شود. این مسأله در مورد افرادی که رشوه به دست، به ادارات می‌روند، بسیار مشهود است. شاید یک عمل، توسط همگان پذیرفته شود، هر چند غیرقانونی باشد، و قانون را به عنوان هنجارهای معیار و قطعی در جامعه بشکنند؛ ولی در عین حال، هنجارهای مربوط به جامعه و عموم را نشکنند، و به تبع، با هیچ مقاومتی از سوی جامعه (یا بخش‌هایی از آن که با مسأله درگیرند) مواجه نشود؛ مگر آن زمانی که درک کنند این اقدام از لحاظ «عدالت مبادله»^۲ نامطلوب است. بنابراین، در خیلی از

1. <http://www.philosociology.ir/daily-articles/610>

2. Exchange justice

کشورها، شاید یک رفتار غیرقانونی، به راحتی پذیرفته شود، در حالی که در کشورهای دیگر، با همان قوانین، هتک قانون با واکنش‌های بسیار شدید مواجه شود.

در فساد همواره چیزی مثل رفتار اخلاقی، شیوه قانونی و مقررات اداری نقض می‌شود؛ که این انحراف می‌تواند؛ به همراه پاداش نامشروعی که برای وادار کردن فرد به تخلف از وظیفه تخصیص می‌یابد؛ باشد. فساد، مجموعه رفتارهایی است که فرد در انجام وظایف رسمی خود به خاطر کسب منافع شخصی یا کسب موقعیت خاص، دچار تخطی و انحراف می‌گردد؛ پس به انجام تلاشی برای کسب ثروت و قدرت از طریق غیرقانونی، تحصیل منافع خصوصی به بهای از دست رفتن منافع عمومی یا استفاده از قدرت دولتی برای منافع شخصی، اقدام می‌کنند (حسن، ۲۰۰۴).

مفهوم فساد اداری

ریشه فساد اداری در لغت به معنای شکستن است. فساد اداری در اصطلاح؛ بیرون رفتن از حد اعتدال است که با سوءاستفاده از امکانات و منابع عمومی در جهت کسب منافع شخصی (ربیعی، ۱۳۸۳) تبلور می‌یابد.

فساد عمدتاً در دو سطح قابل اشاره است؛ سطح اول، مفاسدی است که عمدتاً با نخبگان سیاسی سر و کار دارد و کارمندان عالی رتبه و مقامات ارشد دولت‌ها را مشغول خود می‌سازد. و سطح دوم، میان کارمندان رده پایینی است؛ که در این نوع مفاسد، رشوه‌های عمومی و کارسازی‌های غیرقانونی با بخش خصوصی و جامعه صورت می‌گیرد.

بررسی‌های تجربی نشان می‌دهد؛ که فساد اداری در رده‌های میانی و پایین نظام اداری تا حدود زیادی به میزان فساد در بین سیاستمداران و کارمندان عالی رتبه بستگی دارد. هم‌چنین در یک محیط سیاسی فاسد، کارمندان رده‌های میانی که مرتکب فساد اداری می‌شوند؛ کمتر نگران کشف جرم هستند. چون غالباً میان مسئولان رده بالا و مدیران میانی نوعی تبانی برای چشم‌پوشی متقابل وجود دارد. (مردانی، ۱۳۷۵: ۶۹).

فساد در دستگاه‌های دولتی را می‌توان با مصادیقی مثل پارتی‌بازی، بی‌عدالتی، باج‌خواهی، ایجاد ناراضی‌آرایی ارباب رجوع شناخت؛ و حتی آن را به تمام اشکال گوناگون اعمال قدرت شخصی و استفاده نامشروع از مقام و موقعیت شغلی (الوانی، ۱۳۹۲: ۴۴؛ هیود، ۱۳۸۱: ۴۷۵) تسری داد.

لذا زمانی که یک مقام اداری در اتخاذ تصمیمات اداری، تحت تأثیر منافع شخصی و یا روابط خانوادگی و دلبستگی‌های اجتماعی قرار می‌گیرد؛ مرتکب فساد اداری شده است. (الوانی، ۱۳۹۲: ۴۵) بنابراین می‌توان فساد اداری را یک عمل یا اقدام منفی دربردارنده انگیزه‌های فردی یا گروهی دانست؛ که منشأ آن منافع مادی یا غیرمادی است. (محمدنبی، ۱۳۸۰: ۳۲).

زمانی که شخصی با عدول از تعهدات سازمانی خود، از موقعیت و امکانات اداری و سازمانی به‌صورت غیرقانونی برای کسب منفعت شخصی استفاده می‌کند؛ یا زمانی که تعداد افراد متأثر از نتایج منفی عمل یا تصمیم اداری، بیشتر از تعداد افراد برخوردار از نتایج مثبت آن باشند؛ ما با فساد اداری مواجه شده‌ایم؛ تا این که در پرتو آن حقوق اجتماعی، اقتصادی و سیاسی شهروندان نادیده گرفته شود؛ و یا حق مسلم فرد یا گروهی به آسانی پایمال یا به ناحق به دیگری واگذار گردد. بنابراین شکی نیست که فساد همیشه با حرکات غیرقانونی متبلور نمی‌شود. چه بسا تصمیماتی که در جهت انجام وظایف قانونی صورت می‌گیرد؛ در مقطعی باشد که منافع آن شامل افراد خاصی گردد. به همین جهت در کنار مصادیق فساد اداری مثل اختلاس، ارتشاء، سوء استفاده از اموال و امکانات دولتی، کم کاری، تبعیض بین ارباب رجوع‌ها، تسریع کار دوستان و آشنایان و مواردی از این دست (فساد اداری غیرقانونی)، مصادیقی از جمله وضع قوانین تبعیض‌آمیز به نفع سیاستمداران قدرتمند و طبقات مورد لطف دولت و بخشیدن انحصارات دولتی به افراد نور چشمی (فساد اداری قانونی) را می‌توان مورد اشاره قرار داد.

ابعاد فساد

فساد می‌تواند؛ در ابعاد مختلفی رخ دهد. فسادی که منافع کوچک برای اشخاص اندکی ایجاد کند؛ (فساد جزئی یا فساد خرد)، فسادی که در بعد دولت و ابعاد بزرگ روی می‌دهد؛ (فساد کلان یا فساد بزرگ) و فسادی که در ساختار زندگی روزمره مردم در اجتماع رایج و گسترده است و نشانه جرایم سازمان‌یافته است؛ (فساد نظام‌مند).

الف - فساد جزئی یا فساد خرد؛ در ابعاد کوچک و درون چارچوب‌های اجتماعی و عرف‌های حاکم روی می‌دهد. برای نمونه می‌توان از ردوبدل شدن هدایای نامناسب یا استفاده از ارتباطات شخصی برای کسب نفع نام برد. این نوع از فساد مشخصاً در کشورهای در حال توسعه که در آنها کارمندان دولتی بسیار پایین‌تر از خط فقر زندگی می‌کنند؛ مشاهده می‌شود.

ب - فساد کلان یا فساد بزرگ؛ در بالاترین سطوح دولتی اتفاق می‌افتد؛ و نیازمند واژگونی نظام سیاسی، قانون‌گذاری و اقتصادی است. این فساد عموماً در دولت‌هایی که فاقد قوانین صحیح برای جلوگیری از فساد هستند؛ روی می‌دهد. نظام دولتی در بسیاری از کشورها مشتمل بر شاخه‌های مقننه، مجریه و قضاییه است که به صورت مستقل فعالیت می‌کنند؛ و این استقلال بنا بر قاعده باید آنها را از فساد دور نگه دارد.

ج - فساد سیستماتیک (یا نظام‌مند)؛ فساد است که در وهله نخست به دلیل ضعف در یک سازمان یا فرایند اتفاق می‌افتد؛ و می‌توان آن را در تقابل با فساد دانست که فقط تعدادی از کارمندان یا کارگزاران یک سازمان درگیر فساد هستند. عوامل مشوق فساد سیستماتیک شامل منافع متعارض، قدرت اختیاری، قدرت انحصاری، عدم شفافیت، پرداخت دستمزد کم و فرهنگ مصونیت از مجازات می‌باشند.^۱

فساد منابع انسانی در سطح فردی و مجموعه سازمان

در جنبه رفتاری، فساد در سازمان به دو صورت فردی و گروه (جمعی) مبرنامه است (یکی دیگر از اصطلاحات فساد در سطح فردی و گروهی، جرائم سازمانی است). (لینچ، ۲۰۱۵؛ پینتو، لنا و پیل، ۲۰۰۸؛ اهرمن، بریف، بوترام و دوکریچ، ۲۰۰۱) فساد در سطح فردی را می‌توان از طریق منشور شخص مشاهده نمود؛ که نشان‌دهنده رفتار فردی است که انگیزه و هدفش سود بردن از سازمان می‌باشد. این افراد کسانی هستند که در برنامه‌های فساد، فقط برای رفع نیازهای خود و نیازهای شخصیشان دخیل هستند. این نوع فساد در موقعیت "پایین به بالا"^۲ دیده می‌شود. و هر فرد خود مسئول رفتار خویش است؛ زیرا هر فرد به صورت داوطلبانه تصمیم می‌گیرد؛ که در برنامه‌های فساد شرکت کند؛ یا به گزینه‌های دیگر بپردازد (حتی در یک گروه، هر کس مسئول اعمال خودش است).

فساد در سطح اداری (گروهی)، به عنوان یک اقدام از اقدامات غیرقانونی به نفع سازمان دیده می‌شود؛ که البته افراد را از کسب منافع شخصی محروم نمی‌کند. معمولاً در این سطح این موضوع برجسته است که گروه‌هایی که از طریق تبانی و ساخت و پاخت در درجه اول، به

1. <https://fa.wikipedia.org>

2. Bottom - up

دنبال به دست آوردن منفعت و سود هستند؛ و ابتدا از سازمان امتیازاتی دریافت می‌نمایند؛ که نه تنها در شرایط کسب منافع مادی بلکه در توزیع قدرت و تعمیم موقعیت‌های شغلی خود و دیگران تأثیرگذار می‌باشد؛ و هم می‌تواند برای آنها یک نوع مزیت محسوب گردد. این نوع فساد از موقعیت "بالا به پایین"^۱ دیده می‌شود. مسئولیت در اینجا متوجه سهامداران یا مدیران ارشد است؛ که کارکنان سطوح پایین‌تر سازمان را با استفاده از روش‌های اغواگرانه، فریب و یا از طریق روش‌های جبرگرایانه (خشونت، تهدید، و غیره) مجبور به شرکت در نقشه‌های فساد سازمانی می‌کنند. در چنین شرایطی وجود یک پارادوکس نمایان است؛ و آن زمانی است که تصمیم‌گیری در مورد تصمیم‌گیری‌های شخصی با اعتقادات شخصی و انسانی فرد مطابقت نداشته؛ اما افراد به دیدگاه‌های مدیریت و سیاست‌های سازمان پیوسته و مطابق خواسته آنها عمل می‌نمایند؛ و در این سطح، فساد شخصی و سازمانی از نظر ماهیت انجام جرم در هنگام نقض قوانین ملی یا بین‌المللی نمود داشته است.

همانطور که توسط تعدادی از نویسندگان اشاره شده است؛ قبل از شروع برنامه‌های مبارزه با فساد و نادیده گرفتن برنامه‌ها، و یا صرف‌نظر از سطح فردی یا جمعی، ما باید علل (عوامل) انجام رفتار فساد را در افراد تشخیص بدهیم.

از آنچه می‌توان به عنوان نوع شناسی منابع انسانی درگیر، در شیوه‌های فساد در یک محیط سازمانی از آنها یاد کرد؛ عبارتند از؛ افرادی که کار فکری و فیزیکی را انجام می‌دهند؛ و برای اولین بار به نام مدیران "یقه سفید"^۲ و کارکنان "یقه آبی"^۳ نامیده شده‌اند.

الف - فساد در سطح مدیران یقه سفید

اندیشمندان زیادی در خصوص تعیین معیارهای مربوط به مجرمین یقه سفید اظهار نظر کرده‌اند؛ که قطعاً در بسیاری از آنها در شرایط فعلی صادق و ساری است. یقه سفیدها معمولاً افرادی دارای موقعیت اجتماعی خوب و مکنت بالای مالی هستند؛ و در عین حال از ضریب هوشی بالایی برخوردارند. در واقع خود یقه سفیدها یا وابسته به قدرتمند یا وابسته به ثروت،

1. Top-down
 2. White collar
 3. Blue collar

یقه سفیدهایی هم هستند؛ که به این دو وابسته نیستند؛ اما به دلیل برخورداری از هوش بالا مرتکب جرائم و فساد مالی می‌شوند.

در اشارات حقوقی و قانونی جرم‌های از نوع یقه سفید، دلالت بر سوء استفاده افراد بلند پایه از مقام و موقعیت خود می‌باشد؛ که بیشتر با جرایم مالی همراه است. این نظریه نخستین بار در مبحث جرم‌شناسی توسط جرم‌شناس آمریکایی ادوین ساترلند در دهه ۵۰ میلادی ارائه شده است. (تاناساک، ۲۰۱۳) بر اساس تفکرات وی جرم‌های یقه سفید، بیانگر فعالیت‌های غیرقانونی است که از اشخاص سرشناس و درخور احترام صوری و طبقه بالاتر سازمان سر می‌زند. شغل و موقعیت اجتماعی و اشرافی این دسته از مجرمین ایجاب می‌کند؛ که مانند طبقه ممتاز جامعه بهترین و گرانهاترین لباس با یقه‌های سفید، بر تن پوشند؛ و صورت ظاهرشان موجب شود تا مردم به آنها گمان بد نبرند؛ و چپاول و غارتگری را دون شان انگارند. نمونه‌های جرم یقه سفید را می‌توان شامل کلاهبرداری، رشوه‌خواری، معاملات نهانی، اختلاس، جرایم اینترنتی، نقض قوانین، پول‌شویی، سرقت هویت، و جعل سند و مدرک بیان کرد.

ب - فساد در سطح کارکنان یقه آبی

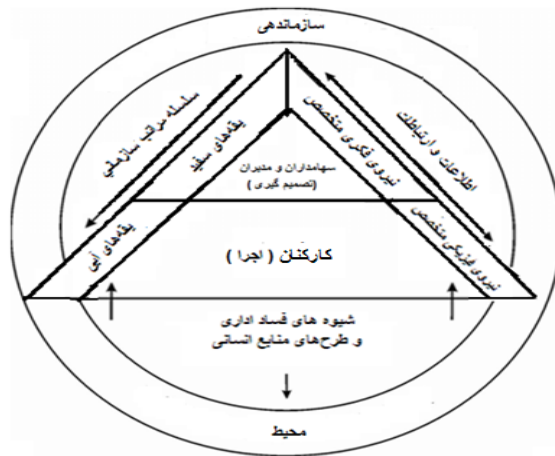
به مجموعه‌ای از فعالیت‌های غیرقانونی که افراد طبقه پایین در راستای منفعت‌طلبی خودشان مرتکب می‌شوند؛ جرایم یقه آبی‌ها گفته می‌شود. مجرمین متناسب به گروه یقه آبی یا یقه چرکین، افرادی از طبقه پایین هستند که بیشتر از توانمندی جسمی استفاده می‌کنند؛ و مرتکب جرائمی می‌شوند؛ که برنامه‌ریزی و پیچیدگی ذهنی نمی‌طلبد. بیشتر یقه آبی‌ها افراد فقیر و کم درآمدی هستند؛ که به خاطر فشارهای مالی تن به فساد می‌دهند. و بیشترشان هم قصد دارند که بعد از رفع مشکلات مالی، دست از فساد بردارند؛ ولی معمولاً هرگز این کار را نمی‌کنند!

اگرچه شواهد نشان می‌دهد که مفاسد یقه آبی‌ها از مفاسد یقه‌سفیدان به مراتب از خشونت بیشتری برخوردار است؛ با وجود این، خسارات مالی کمتری را برای جامعه ایجاد می‌کنند؛ و نیز لطمات کمتری را به عموم شهروندان جامعه وارد می‌سازند.^۱

در واقع فرق بین مجرمین یقه سفید با یقه آبی این است که، معمولاً مجرمین متناسب به گروه یقه آبی یا یقه چرکین افرادی هستند؛ که بیشتر از توانمندی جسمی استفاده می‌کنند؛ و مرتکب

1. <http://wiki.police.ir>

مفاسد و جرایمی می‌شوند برنامه‌ریزی و پیچیدگی ذهنی نمی‌طلبد؛ این در حالی است که یقه سفیدها از هوش و روابط استفاده می‌کنند؛ قانون و ضوابط را دور می‌زنند؛ و گاهی حتی سرقانون و قانونگذار کلاه می‌گذارند؛ و مقامات مجری قانون را فریب می‌دهند. از لحاظ آماری مجرمین یقه سفید تعداد بسیار کمی را در بر می‌گیرند؛ و در مقایسه با مجرمین یقه آبی از لحاظ عددی بسیار ناچیزند. اما واقعیت قضیه این است در عمل تخریب ناشی از مفاسد آنان بیشتر از خسارت تمام مجرمین یقه آبی است (بریگر، ۲۰۱۱؛ استرادر، ۲۰۱۱؛ کولمن، ۲۰۰۱).



شکل ۱- گونه‌شناسی منابع انسانی درگیر در فساد اداری و طرح‌هایی در محیط سازمانی

تنوع سازمان‌ها، براساس نوع فساد

برخلاف رفتار شخصی، که فرد خود تصمیم می‌گیرد که آیا در برنامه‌های فساد شرکت کند؛ در سازمان‌ها فرایند شرکت در برنامه‌های فساد بر اساس فرهنگ آن سازمان شکل گرفته است. و از آنجا که قوانین روشن برای اجرا وجود ندارد؛ و یا منابع انسانی درگیر در برنامه‌های فساد با مصونیت کار می‌کنند؛ نتایج کسب شده از سازمان‌های تحت نظارت قانونی، بسیار دشوار است. این فرهنگ سازمانی است؛ که هنجارها و ارزش‌های سازمان را تعریف می‌کند؛ و اگر فرهنگ سازمان متناسب و همسو با سیاست‌های مدیریتی نباشد؛ دستیابی به نتایج مثبت بسیار مشکل و دشوار خواهد بود. برای هر سازمان، فرهنگ سازمانی منحصر به فرد است؛ و فرهنگ

سازمانی می‌تواند نقش مهمی در فعالیت‌ها و برنامه‌های مبارزه یا ایجاد فساد در سازمان ایفا نماید. بنابراین در مبارزه با فساد لازم است؛ که محیطی همراه با اعتماد سازمانی، هویت سازمانی و نیز مکانیزم‌های انگیزشی مناسب جهت برانگیختن رفتار اخلاقی در کارمندان، ایجاد شود (آنجلو، ۲۰۱۱؛ باکمن و هورستمن، ۲۰۱۰؛ زهرا، پریم و رشید، ۲۰۰۵؛ کالینز، اهنبرک و رودریگز، ۲۰۰۹).

در سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی آنها، به سمت وجود شیوه‌ها و برنامه‌های فساد برانگیز متمرکز می‌باشد؛ شاهد میزانی از شدت مشارکت افراد در برنامه‌های فساد در سطوح مختلف سلسله مراتب سازمانی هستیم. بنابراین می‌توان مقیاس فساد (به ترتیب شدت) و سطح آن را در سازمان (واحدها، ادارات، بخش‌ها) به عنوان یک نتیجه از این دو بعد (کارکنان یقه آبی و مدیران یقه سفید)، در نوع‌شناسی سازمان‌ها، بسته به وجود فساد تعیین و به شرح زیر بیان نمود: (لو، ۲۰۰۴).

۱- سازمان‌های نوع الف

این قبیل سازمان‌ها دارای سطح بالایی از فساد، در همه سطوح سلسله مراتبی سازمانی و لایه‌های مدیران و کارکنان می‌باشند؛ و همه آنها به نوعی در این امر درگیرند. شیوه‌ها و برنامه‌های فساد در این سازمان‌ها به شدت توسعه یافته است. در حالی که مدیریت تلاش می‌کند؛ تا در سازمان فساد را سازماندهی و مخفی نماید؛ فرهنگ سازمان نیز به گونه‌ای طراحی شده است که آن را پنهان کند. زیرا همچنان متقاعد شده‌اند؛ که افشای فساد بیش از آن که به توسعه سازمان کمک کند؛ به آن آسیب می‌رساند. در این گونه سازمان‌ها شاهد هستیم؛ با اعتقاد بر این که فساد عمومی نمی‌شود؛ مدیران در ظاهر درگیر برنامه‌های درستکاری می‌شوند؛ و به این ترتیب برای خود پوششی ایجاد می‌نمایند.

۲- سازمان‌های نوع ب

در این سازمان‌ها، فساد به میزان کم و در بعضی از سطوح سلسله مراتب سازمانی وجود دارد؛ و همان نیز در حال کاهش است. غالب منابع انسانی موجود در تضاد با فساد می‌باشد؛ و همواره در جهت تقابل با فساد در برنامه‌های فوریتی با توجه به فرهنگ سازمانی پایدار

مشارکت می‌نمایند. ممکن است بعضی از موارد فساد در مقامات سازمان وجود داشته باشد؛ اما آنها به صورت پراکنده می‌باشد؛ و توسط مدیریت ارشد سازمان تحمل پذیر نیست.

۳. سازمان های نوع ج

فساد در این سازمان‌ها به تمامی سطوح سلسله مراتب سازمانی انتشار داده می‌شود. بسیاری از مدیران علل خصوص مدیران اجرایی درگیر در فساد اداری و برنامه‌های آن هستند؛ و با احتیاط اقدام به رفتار و رعایت ظاهری کدهای اخلاقی می‌نمایند؛ اما به صورت نهان، اقدامات فساد آمیز انجام می‌دهند. فساد سیستماتیک نیست؛ اما طیف گسترده‌ای از افراد را که در شرف شرکت در آن هستند؛ و یا مایل به انجام آنند را پوشش می‌دهد. با این حال به نظر نمی‌آید؛ سازمان‌هایی که این نوع مفسد در آنها رشد نموده است؛ بتواند مانعی برای توسعه آنها به حساب آید.

۴. سازمان های نوع د

در این سازمان‌ها، فساد شدید است؛ اما محدود به یک یا چند (و نه همه) سطوح سلسله مراتب سازمانی است. بدیهی است این یک مورد جداگانه است که مدیران و کارکنان یک برنامه فساد را در مورد این سازمان ایجاد کرده‌اند و در این پیکار خاطی تحت عنوان قدرت و یا موقعیت خود در سلسله مراتب سازمانی، اقدام به تصرف وجوه هزینه‌های سازمان به نفع خود می‌نمایند. با آن که تعداد چنین افرادی ناچیز هستند؛ اما آنها به دنبال آن هستند که از فرصت‌های بالقوه برای انجام فساد، بهره‌مند شوند؛ تا بر توسعه و تصویر روشن سازمان تأثیر منفی گذارند. در ادبیات، طبقه‌بندی‌های دیگر سازمان‌ها بر اساس حضور فساد وجود دارد؛ که نسبتاً همگن هستند (پیتو، لنا و پیل، ۲۰۰۸؛ سیالدینی، ۱۹۹۶؛ دوتی و دوکریچ، ۱۹۹۱؛ دانکن، -، ۱۹۷۱).

به عنوان مثال پیتو و لنا ماتریسی، سازمان‌ها را با توجه به سطح فساد و شرکت‌کنندگان در این روند به چهار بخش دسته‌بندی می‌نمایند:

الف - سازمان‌های بدون مشارکت منابع انسانی در فساد و نبود سطوح سازمان‌دهی شده فساد؛ این سازمان‌ها به عنوان سازمان‌های نمونه و ایده آل معرفی می‌شوند؛ زیرا فرهنگ سازمانی و

محیط کار اخلاقی منجر به رفتار مناسب انسانی کارکنان گردیده است؛ و کارکنان این سازمان‌ها همواره در تلاش به منظور ترویج بهترین شیوه‌ها و اعتماد متقابل در به دست آوردن منافع سازمان هستند؛ و حتی در انجام این مقصود اقدام به هزینه‌های شخصی نیز می‌نمایند. در چنین فضای فعالیت سازمانی به طور گسترده‌ای از وجود برنامه‌های فساد جلوگیری می‌کند.

ب - سازمان‌هایی که سطوح پایین سلسله مراتب سازمانی فاسدند؛ ولی مدیران ارشد آن درگیر فساد نیستند؛ با مشاهده مدیران سطوح استراتژیک این قبیل سازمان‌ها می‌بینیم؛ که در برنامه‌های فساد آلوده نمی‌شوند؛ چرا که این مدیران ارشد، همواره بر اساس قوانین و معیارهای قانونی عمل می‌نمایند؛ اما در سطوح عملیاتی سازمان، یعنی در جایی که برخی مدیران فاسد جای گرفته‌اند؛ شاهد بروز برخی مشکلات در این زمینه هستیم. کاتالیست برای این فرایند؛ سیاست‌های مدیریتی ناقص، بدرفتاری سرپرستان در خصوص کارکنان خود، پرداخت دستمزد با تاخیر، عدم پرداخت حقوق، فقدان انگیزه کافی افراد، بیگانگی از کار و دیگران است.

ج - سازمان‌های فاسد قوی که در آن فساد در سراسر سازمان گسترده است؛ در تمامی سطوح سلسله مراتب سازمانی؛ بدیهی است این سازمان‌ها باهوش هستند؛ چرا که در این نوع از سازمان‌ها شاهد هستیم مواردی همچون شهرت، اعتبار، فرهنگ سازمانی و محیط کار اخلاقی را تحسین می‌کنند؛ ولی در عین حال منابع انسانی را تحریک می‌کنند؛ تا از طریق پوشش دستیابی به اهداف سازمانی، به دنبال دستیابی به اهداف شخصی خود و یا استفاده از محصولات از طرف سازمان باشند.

هنگامی که فساد در سراسر سازمان و فرهنگ سازمانی شایع است؛ و با رفتار غیر اخلاقی افرادی که به مدیران ارشد سازمان مرتبط هستند؛ دیگر نمی‌توان انتظار داشته باشید سطوح پایین‌تر سازمانی معیاری برای انجام رفتار نیکو داشته باشند. لذا شاهد هستیم که مدیران این‌گونه سازمان‌ها با استفاده از احساسات معنوی و بدون هیچ مشکلی، مساله درگیر شدن خود در فساد را توجیه می‌کنند.

د- سازمان‌هایی که مدیران ارشد آنها درگیر شیوه‌ها و برنامه‌های فساد شده‌اند؛ اما کارکنان سازمان را، ممنوع به انجام چنین کاری می‌کنند؛ اصطلاحاتی که در چنین شرایطی استفاده می‌شود؛- "تزویر سازمانی"^۱ است. چرا که کسانی که باید معیار برای انجام رفتار نمونه (مدیریت ارشد)

باشند؛ خود فاسد هستند؛ اما اقدامات خود را پنهان می‌کنند؛ و به عنوان یک مدل اخلاقی بر دیگر کارمندان تحمیل می‌شوند. این نوع سازمان به عنوان نمونه‌ای از اختلاف بین هویت سازمانی (اعمال شده توسط فرهنگ سازمانی) و عملیات (عمل واقعی) است.

با بررسی متون نویسندگان برجسته‌ای همچون داوتون، دوتی، دانکن، چیلدینی پی می‌بریم؛ که آنها نیز به دنبال ارائه الگوی نوع ایده‌آل روابط بین سازمان و رفتار عقلایی (اخلاقی) منابع انسانی به منظور افزایش اثربخشی سازمانی و کاهش فرایندهای غیر قانونی بوده‌اند. بنابراین در این سازمان‌ها به دنبال این هدف هستند؛ که فرهنگ و رفتار اخلاقی (اخلاقی یا غیراخلاقی) اعضای خود را که در غالب کدهای اخلاقی مستند کرده‌اند؛ نشان دهند؛ به همین منظور فرهنگ سازمانی و جو اخلاقی یک دامنه گسترده‌تر است؛ چرا که تنها معیاری جهت نشان دادن فساد اداری در سازمان نمی‌باشد؛ بلکه فرایندهای سراسر سازمان (رهبری، انگیزه، شیوه‌های ارتباطی، سیستم رسمی و غیر رسمی از رفتار، و غیره) را تحت تأثیر قرار می‌دهد (لازورنکو، ۲۰۱۰).

بنابراین، فرهنگ سازمانی و محیط کار اخلاقی، به عنوان پارامترهایی تعیین شده‌اند؛ که برای ایجاد رفتار اخلاقی اعضای سازمان، از جمله به عنوان یک شاخص پیشگیرانه برای استراتژی مبارزه با فساد تنظیم شوند؛ با این وجود، کارآیی آنها محدود به هنجارها و ارزش‌های سازمان به عنوان بخشی از پیشگیری از فساد است؛ و نیز نشان دادن منابع انسانی، که مکانیزم انگیزشی آن انحراف از قوانین می‌باشد. با این حال، آنها نمی‌توانند ماهیت انسان و ژنتیک آن را تغییر دهند؛ اگر که او مایل به شرکت در فساد اداری و برنامه‌های است؛ که دیر یا زود انجام خواهد داد.

دلایل فساد منابع انسانی در سازمان

معمولاً افراد در هنگام انگیزه گرفتن، یا انتظار داشتن یک نتیجه خاص، فعالیت‌ها و تلاش‌های متفاوتی انجام می‌دهند. بنابراین برای شرکت منابع انسانی، در فعالیت‌ها و طرح‌های فسادآمیز در سازمان، همیشه یک علت و معلولی وجود دارد. و تا زمانی که بررسی‌های انجام گرفته در خصوص فساد منابع انسانی، محدود به مجازات / عدم مجازات در قبال اقدامات صورت گرفته شده باشد؛ دلایل می‌توانند منطقی، غیر منطقی، معنی‌دار، بی معنی، به درستی، بدون دلیل و غیره باشند. با این حال، این‌ها انگیزه‌هایی هستند؛ که افراد را تحریک می‌کنند؛ تا به روش خاصی کار کنند؛ به طوری که به نظر آنها اقلب این روش‌ها مناسب و حتی قانونی به نظر می‌-

رسند. این دلایل براساس تحقیقات بخش کوچکی از نویسندگان که در تلاشند برای " حل " رفتار پیچیده انسانی در بدست آوردن یک هدف خاص که حتی حاضر می‌شوند؛ اعتبار و آزادی خود را برای بدست آوردن کالا و یا منابعی قربانی می‌کنند؛ انجام شده است (ساترلند، کریس و لوکنبیل، ۱۹۹۲؛ ساترلند، ۱۹۸۵؛ کریس، ۱۹۵۳؛ کریس ۱۹۷۱).

براساس مطالعات انجام گرفته در آمریکا در خصوص دلایلی که افراد به انجام فعالیت‌های فساد آمیز سوق پیدا می‌کنند. ساترلند و کریس که دومی یک جرم شناس برجسته در ایالات متحده است؛ تحقیقی انجام داده‌اند که در قالب مثلث برنامه‌ها و رفتارهای فساد آمیز آورده شده است. در این مثلث، عوامل مؤثر بر فساد، در سه سطح متمایز شده‌اند؛ که عبارتند از؛ فرصت، توانایی و دلیل انجام فساد (شکل ۲).



شکل ۲- مثلث تکنیک‌ها و عوامل مؤثر بر فساد

عامل اول؛ بر انگیزه‌های افراد برای مشارکت در فساد تأثیر می‌گذارد. این امر ممکن است به دلیل شرایط خاص (مشکلات مالی، تلاش برای کسب ثروت، مشکلات شخصی و خانوادگی و غیره) باشد؛ که باعث می‌شود؛ افراد در یک موقعیت یا یک وضعیت خاص مرتکب فساد شوند. عامل دوم؛ مربوط به وجود پتانسیل مشارکت افراد در فساد است. در اینجا دو پیش‌نیاز وجود دارد: اول این که، فرد باید پتانسیل و یا منابع و یا ابزار لازم جهت انجام فعالیت‌های فساد غیرقانونی (داشتن یک موقعیت کلیدی در سازمان یا داشتن یک موقعیت اجتماعی بالا در جامعه) یا تبانی با سایر افراد درگیر، را داشته باشد. دوم، فساد در نقایص (نقص‌هایی) در سیستم عملکرد سازمان، امکان مشارکت افراد فاسد را، بدون موانع و وجود مجازات‌های انضباطی، امکان‌پذیر می‌نماید؛ که این در نتیجه کنترل‌های ضعیف و فقدان مدیریت کافی است. عامل سوم؛ بر صلاحیت‌های شخصی برای انجام فساد و توجیه اخلاقی

برای شرکت در آن پرداخته است. معمولاً افراد با انگیزه‌های مختلف به این موضوع نگاه می‌کنند؛ و آنها با توجه به مشکلات خودشان به دنبال توجیه می‌گردند. با این حال، اغلب رفتار آنها فریب‌آمیز است؛ چرا که اهداف و دلایل خود را از انجام خطاها و رفتار بدخواهانه پنهان می‌کند و این به ارزش‌های افراد و شخصیت آنها بستگی دارد. نسخه جدید نظریه ساترلند و کریس، تحت عنوان "لوزی عوامل تأثیرگذار بر تکنیک‌های فساد و الگوهای منابع انسانی فاسد" است (ولف و هرمانسون، ۲۰۰۴) که این عامل به شیوه زیر آورده شده است (شکل ۳).



شکل ۳- عوامل تأثیرگذار بر تکنیک‌های فساد و الگوهای منابع انسانی

در مدل ارائه شده توسط ولف و هرمانسون، افراد فاسد؛ به دنبال پیدا کردن فرصتی مناسب، که هیچ‌گونه عواقبی برای حضور آنها، در مباحث فساد به همراه داشته باشد؛ هستند. و در غیر این صورت، آنها خوب می‌دانند؛ که در این راه به شکست محکوم خواهند شد. در دیگر سخن، توانایی تبدیل فساد به واقعیت، یعنی تحقق مقاصد افرادی که به طریقی از فساد سود می‌برند. آنها باید خصوصیتی مانند هوش، آموزش، مهارت و جسارت داشته باشند؛ تا بتوانند در سازمانی که در آن کار می‌کنند؛ یک موقعیت خاص سازمانی برای انجام فساد داشته باشند؛(و اگر این قبیل افراد از هوش و استعداد خود به طور منطقی استفاده می‌کردند؛ می‌توانستند موفقیت‌های مطلوبی را برای خود فراهم نمایند). ارتباط عامل چهارم، که به سه عامل مدل ساترلند و کریس اضافه گردیده است؛ نشان دهنده فردی است که به اندازه کافی باهوش می‌باشد؛ یعنی مهارت‌های لازم برای انطباق با شیوه‌ها و طرح‌ها فساد را داشته و قادر است:

- یک دلیل کافی برای شرکت در فساد پیدا نماید؛
- و به دنبال یافتن فرصت مناسبی، که هیچ گونه پیامد منفی برای او داشته باشد؛
- بی‌آنکه نگران و شرم‌آور باشد.

توانایی افراد برای مشارکت در فساد، در درجه اول به رفتار شخصی فرد (ذاتی) سپس به عوامل بیرونی بستگی دارد. برخی از پیشگامان تعیین‌کننده‌های رفتارهای فساد منابع انسانی به ویژه کلاهبرداری و سو استفاده در سازمان هولینگر و کلارک (۱۹۸۳) می‌باشند. هولینگر آمریکایی و جی کلارک تحقیقات گسترده‌ای را در مورد رفتار انحرافی افراد (انحراف از هنجارهای سنتی، با نتیجه‌ای که ممکن است در اثر بی‌تفاوتی منابع انسانی، افسردگی، رفتار ضد اجتماعی، استرس، پرخاشگری، تضاد و غیره همراه باشد) در محیط سازمانی و علل تحریک‌کننده آنها به این عمل؛ از طریق انجام مصاحبه با حدود ۹۰۰۰ نفر از کارگران شاغل در صنایع آمریکا انجام داده‌اند. که نتایج تحقیقات آنها در کتابی در سال ۱۹۸۳ منتشر شده است.

به همین منظور می‌توان هدف از این تحقیق آنها را، در وهله نخست، نشان دادن کارمندانی که از روش کار و یا از نحوه رفتار مدیران خود ناراضی هستند؛ بیان نمود. محدوده سنی در این تحقیق بسیار گسترده؛ و مشخص شده است؛ که همه کارکنان در معرض سوء استفاده نیستند. اغلب در نمایش فیلم روزمرگی آنها متوجه شدیم که مشکلات و درگیری‌های ناشی از فساد، در درون سازمان، بیشتر توسط افرادی که موقعیت‌های ارشدتری در سازمان داشته و از دسترسی آسانی به منابع برخوردارند؛ به وجود می‌آید. و سوء استفاده کم‌تری توسط افراد حرفه‌ای که در محیط سازمانی مشغول به کار هستند؛ و فرصت کمتری برای استراحت به دلیل فشار محیط کاری دارند؛ انجام می‌شود (هولینگر و کلارک ۱۹۸۳).

مطالعات نویسندگانی نظیر آنجلو، ۲۰۰۸؛ برک، تاملینسون و کوپر، ۲۰۱۱؛ ساترلند، کریس و لوکنیل، ۱۹۹۲؛ هولینگر و کلارک ۱۹۸۳؛ هولینگر، ۱۹۸۹؛ تاکر، ۱۹۸۹؛ آلبرشت و رامنی، ۱۹۸۳ در خصوص بررسی دلایل انجام فساد توسط منابع انسانی در سازمان‌ها بوده است؛ که اصلی‌ترین دلایل استخراج شده، از این تحقیقات عبارتند از:

- **طمع؛** حرص و طمع باعث می‌شود؛ افراد بد بشوند. بخش کوچکی از منابع انسانی در سازمان می‌تواند در برنامه‌های فساد و طرح‌های طمع‌آلود شرکت داشته باشند. در اینجا موضوع وسوسه‌کننده؛ پول، قدرت یا ثروتی است که برخی افراد به دیگران می‌دهد؛ خواه

سزاوار آن باشند؛ یا نباشند. (اگر شانس وجود داشته باشد). حرص باعث می‌شود که افراد تصمیمات بدی، در موقعیت‌هایی بگیرند؛ که موفقیت شخصی و حرفه‌ای آنها را تهدید می‌کند و در کل طمع در مخالفت با منابع انسانی و در تضاد با منافع سازمانی می‌باشد.

● **نیاز به ارضاء نیازهای شخصی؛** در هسته رفتار انسانی انگیزه‌ای است؛ که افراد را به انجام کار خاصی هدایت می‌کند.

● **این وضعیت بر ادراک آنان تأثیر منفی می‌گذارد؛** در مورد قبل، فرد آگاهانه اصول اخلاقی و استانداردهای اخلاقی را نقض می‌کند؛ تا نیازهایش را برآورده کند. اما در این مورد، عملکرد منابع انسانی به صورت ناخودآگاه و توسط عوامل جانبی هدایت می‌شود.

● **تحت فشار (اجبار)؛** ممکن است؛ در انجام اقدامات فساد انگیز توسط منابع انسانی، عواملی به غیر از اراده آنها دخیل باشند. این اتفاق بیشتر از طریق فشارهای سلسله‌مراتب قدرت و از جانب مقامات مافوق یا افرادی که به باج‌خواهی علاقه دارند؛ اتفاق می‌افتد. به عنوان نمونه مواردی همانند، تهدیدات مربوط به موقعیت‌های شغلی، اخراج، بی‌اعتبار کردن، بی‌اعتبار شدن اعضای خانواده، را می‌توان بیان نمود.

● **شرایط تحریک‌آمیز؛** که خود به دو طیف، سازمانی و شخصی، دسته‌بندی شده و از این قرار هستند؛

الف: سازمانی:

- ۱- سیاست‌های ناکارآمد مدیریت، در روش‌ها و برنامه‌های آموزشی؛
- ۲- رهبری غیر اخلاقی (فرهنگ سازمانی بد)؛
- ۳- حاکمیت شرکتی، که منجر به کنترل‌های ضعیف شده است؛
- ۴- تعارض سازمانی و بحران‌ها؛
- ۵- آزار و اذیت توسط سرپرستان؛
- ۶- انجام کار زیاد (خدمات حرفه‌ای)؛
- ۷- ایجاد اعتماد به نفس بیش از حد و کاذب در کارکنان؛
- ۸- و مواردی مشابه به موارد فوق، اعلان شده است.

ب: شخصی:

- ۱- رفتار غیر اخلاقی و عدم رعایت اخلاق حرفه‌ای؛

- ۲- بدهی‌های مالی؛
- ۳- هزینه‌های پیش‌بینی نشده (تقاضای پول)؛
- ۴- نیاز به بازگشت خدمات شخصی؛
- ۵- فقدان امنیت (ترس از اخراج، انحراف و غیره) مناسب برای کار؛
- ۶- استرس، و خستگی‌های حرفه‌ای؛
- ۷- مشکلات خانوادگی و درگیری‌های شخصی؛
- ۸- انسداد اجتماعی فرد؛
- ۹- تبعیض در قالب‌های مختلف؛
- ۱۰- و مواردی از این دست را می‌توان بیان کرد.

نتیجه‌گیری

بدیهی است که عوامل و شرایط مختلفی وجود دارد؛ که باعث تحریک و وسوسه افراد برای انجام اعمال و طرح‌های فساد برانگیز، یعنی آن دسته از مفاسدی که در سازمان رخ می‌دهند؛ و به رفتار فرد وابسته هستند؛ می‌شود. بنابراین، سازمان‌ها نیاز به ایجاد شیوه‌ها و ارائه مدل‌های کارآمدی دارند؛ کار به پایبندی کارکنان به معیارهای اخلاقی یعنی وجدان کاری، اخلاق کاری و خودانضباطی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارهای با مباحث فساد رابطه منفی و معناداری دارند؛ منجر گردند. و همچنین از آنجا که وضعیت پایبندی کارکنان برخی از سازمان‌ها، به معیارهای اخلاقی در شرایط مطلوبی قرار ندارد؛ بنابراین سازمان‌ها باید با تقویت معیارهای اخلاقی در تمامی سطوح کارکنان شاغل در سازمان، مانع از بروز فساد توسط آنها شوند. در واقع سازمان‌ها باید با به کارگیری تمهیدات و راهکارهای لازم، تلاش کنند؛ که این معیارهای اخلاقی را در منابع انسانی خود تقویت و نهادینه نمایند. به طور نمونه از طریق استخدام منابع انسانی با تعهد اخلاقی و حرفه‌ای بالا به فرآیندهای حاکم در سازمان، که منافع منفی موجود در محیط سازمانی را نادیده می‌گیرند؛ می‌توانند باعث ورود کارکنان اخلاق‌مدار در سازمان شوند. که البته تحقق این قبیل راهکارهایی، خود مستلزم برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت است.

منابع

- الوانی، سید مهدی. (۱۳۹۲). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
- ریبعی، علی. (۱۳۸۳). *زنه‌باد فساد*، تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- مردانی، بیوک. (۱۳۷۵). سبب شناسی تخلفات مالی در دستگاه‌های دولتی و روش‌های جلوگیری از آن، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، واحد کرمانشاه.
- محمدنئی، حسین. (۱۳۸۰). *فساد اداری و مبارزه با آن از نظر سازمان ملل متحد*، تهران: وکالت.
- موسوی، سیده سمیه و غفوری. (۱۳۹۵). *حکومت حضرت علی (ع) و مبارزه عملی با فساد*، اصفهان: پایگاه تحقیقاتی غدیر.
- هیوود، پل. (۱۳۸۱). *فساد سیاسی*، ترجمه محمد طاهری، تهران: پژوهشکده مطالعات راهبردی.
- Anguelov, K. (2011) *Efektivna organizatsiya i upravljenje na protsesite po izpalnenie, kontrol i razhodvane na sredstva ot Strukturnite i Kohezionniya fondove na Evropeyskiya sayuz*, Institut po publiczna administratsiya, S., 2011.
- Anguelov, K. (2008). *Informacionnitate i komunikacionnitate tehnologii kato strategija za prevencia i protivodeistvie na korupciata*. Avangard prima. S., 2008
- Albrecht, S., Howe, K., Romney, M. (1983). *Deterring Fraud: The Internal Auditor's Perspective*. Institute of Internal Auditors Research Foundations.
- Baker, W., Faulkner, R. (1993). *The social organization of conspiracy*. American Sociological Review, Vol58, pp.۸۶۰-۸۳۷ .
- Burke, R., Tomlinson, E., Cooper, C. (Eds.). (2011). *Crime and Corruption in Organizations: Why It Occurs and What to Do About It*. Routledge.
- Backmann, S., Horstmann, B. (2010). *The role of corporate culture in developing and preventing corruption*. In A. Stachowich-Stanusch (Ed.), *Organizational Immunity to Corruption: Building Theoretical and Research Foundations*, Information Age Publishingpp, P261-278
- Brickey, K. (2011). *Corporate and White-Collar Crime: Cases and Materials*, 5th Ed. Aspen Publioshing.
- Cialdini, R. (1996). *Social influence and the triple tumor structure of organizational dishonesty*. In D. Messick and A. Tenbrunsel (Eds.), *Codes of Conduct: Behavioral Research into Business Ethics*, pp. 44-58. Russell Sage Foundation.

Coleman, J. (2001). *The Criminal Elite: Understanding White-Collar Crime*, 5th Ed. Worth.

Collins, J., Uhlenbruck, K., Rodriguez, P. (2009). *Why Firms engage in corruption: A top management perspective* // Journal of Business Ethics, Vol. 87, pp 89-108.

Cressey, D. (1953). *Other People's Money*. Patterson Smith.

Cressey, D. (1971). *Crime and Criminal Justice*. Quadrangle Book.

Daboub, A., Rasheed, A., Priem, R., Gray, D. (1995). *Top management team characteristics and corporate illegal activity*. Academy of Management Review, Vol. 20, pp. 117-138.

Doty, D., Glick, W. (1994). *Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling*. Academy of Management Review, Vol. 19, pp. 251-230.

Duncan, W. (1971). *The concept of ideal types as a method of understanding organizational behavior*. Management International Review, Vol. 1, pp. 19-28.

Dutton, J., Dukerich, J. (1991). *Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation*. Academy of Management Journal, Vol. 34, pp. 517-554.

Ermann, Brief, A., Buttram, R., Dukerich, J. (2001). *Collective corruption in the corporate world: Toward a process model*. In M. E. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research*. Erlbaum, pp. 471-499.

Geis, G. (2015). *White-Collar and Corporate Crime*. Oxford University Press. Gioia, D., Schultz, M., Corley, K. (2000). *Organizational identity, image, and adaptive instability*. Academy of Management Review, Vol. 25, pp. 63-81.

Hassan, Shaukat. (2004). *Corruption and the Development challenge*, Journal of Development, Policy and Practice, volume 1, Number 1.

Hamilton, V., Sanders, J. (1992). *Responsibility and risk in organizational crimes of obedience*. In B. Staw and L. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior*, pp. 49-90. JAI Press.

Harvey, J. (1986). *The Abilene Paradox: The management of agreement*. Organizational Dynamics, Vol. 17, pp. 17-43.

Hollinger, R., Clark, J. (1983). *Theft by Employees*. Lexington Books.

Lazorenko, L. (2010). *Corporate culture as a way to preventing and combating corruption in an enterprise*. In A. Stachowich-Stanusch (Ed.),

- Organizational Immunity to Corruption: Building Theoretical and Research Foundations, pp. 279-286. Information Age Publishing.
- Luo, Y. (2004). *An organizational perspective of corruption*. Management and Organization Review, Vol. 1, pp. 119-154.
- Lynch, M. (2015). *Corporate Crime, Corporate Violence*, 2nd Ed. Harrow and Heston.
- Payne, B. (2012). *White-Collar Crime: The Essentials*. Sage Publishing.
- Morris, S.D. (1991), *Corruption and Politics in Contemporary Mexico*. University of Alabama Press, Tuscaloosa
- Pinto, J., Leana, C., Pil, F. (2008). *Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? Two types of organizational level corruption*. The Academy of management Review, Vol. 33, pp. 685-709.
- Senior, I. (2006), *Corruption - The World's Big C*, Institute of Economic Affairs, London
- Strader, J., Jordan, S. (2015). *White-Collar Crime: Cases, Materials and Problems*, 3rd Ed. LexisNexis Publishing.
- Strader, J. (2011). *Understanding White-Collar Crime*, 3rd Ed. LexisNexis Publishing.
- Sutherland, E. (1985). *White-Collar Crime, Revisited* Ed. Yale University Press.
- Sutherland, E., Cressey, D., Luckenbill, D. (1992). *Principles of Criminology*, 11th Ed. Alta Mira Press.
- Thanasak, R. (2013). *The Fraud Factors*. International Journal of Management and Administrative Sciences, Vol. 2, pp. 1-5.
- Tucker, J. (1989). *Employee theft as social control*. Deviant Behavior, Vol. 10, pp. 319-334.
- Wolfe, D., Hermanson, D. (2004). *The fraud diamond: Considering the four elements of fraud*. CPA Journal, Vol. 74, pp. 38-42.
- Zahra, S., Priem, R., Rasheed, A. (2005). *The antecedents and consequences of top management fraud* Journal of Management, Vol. 31, pp. 803-828.