

# Recall of New Spoil System as Administrative Trader

## Ali Asghar Pourezzat

\*Corresponding author, Prof. in Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: pourezzat@ut.ac.ir

## Ali Ghorbani

Assistant Prof. in Business Management, Payamenoor University, Tehran, Iran. E-mail: ghorbani02@pnu.ac.ir

## Jahan Abdi

Assistant Prof. of Management, Bakhtar University Campus, Ilam, Iran. E-mail: j\_abdi\_p@yahoo.com

## Fatemeh Najjar Shams

PhD Student in Management, Payamnoor University, Tehran, Iran. E-mail: f.najarshams@ut.ac.ir

## Abstract

**Objective:** The purpose of this study is to identify the types of administrative speculative behaviors and provide a precise classification of these behaviors.

**Methods:** The research approach is qualitative and the strategy applied in this research is based on the grounded theory. Semi-structured interviews were used to collect the data and they were then analyzed using Strauss and Corbin methods and the Paradigm model. Based on judgmental and snowball sampling 16 managers, faculty members and organizational experts with expertise in the related field of study were selected

**Results:** Analysis of the data from the interviews resulted in the designing of a model of organizational negotiation through open, axial and selective coding process. The model was developed based on four causality concepts, three conceptual concepts, four meddlesome concepts, three action strategies, seven response strategies and three consequences. Then, using the structural equation method, the model was approved.

**Conclusion:** The results showed that commercialization in the organizations can affect human, social and organizational mechanisms and lead to a self-sustaining and immature organization.

**Keywords:** Traders, Plunder, National interests, Administrative Graft, Performance.

**Citation:** Pourezzat, A.A., Ghorbani, A., Abdi, J., Najjar Shams, F. (2018). Recall of New Spoil System as Administrative Trader. *Journal of Public Administration*, 10(2), 209-226. (in Persian)

Journal of Public Administration, 2018, Vol. 10, No.2, pp. 209-226

DOI: 10.22059/jipa.2018.247808.2150

Received: August 12, 2018; Accepted: January 25, 2018

© Faculty of Management, University of Tehran

## بازنمایی سیستم تاراج نوین در قالب سوداگری اداری

علی اصغر پورعزت

\* نویسنده مسئول، استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران. رایانامه: pourezzat@ut.ac.ir

علی قربانی

استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: ghorbani02@pnu.ac.ir

جهان عبدی

استادیار گروه مدیریت، پردیس دانشگاهی باختر، ایلام، ایران. رایانامه: j\_abdi\_p@yahoo.com

فاطمه نجار شمس

دانشجوی دکتری مدیریت، پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: f.najarshams@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف بازشناسی انواع رفتارهای سوداگرانه اداری و ارائه دسته‌بندی دقیق از این نوع رفتارها، اجرا شده است. **روش:** رهیافت پژوهش کیفی بوده و استراتژی پژوهش مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. اطلاعات پژوهش حاضر از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته گردآوری شد و تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش استراوس و کوربین و مدل پارادایمی انجام گرفت. در این پژوهش، نمونه‌گیری به روش نظری و هدفمند بود که بر مبنای آن، ۱۶ مصاحبه با مدیران، اعضای هیئت علمی و خبرگان سازمانی که در زمینه سوداگری دارای تجربه و دانش بودند، برگزار شد. **یافته‌ها:** تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها طی فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی، به طراحی مدل نظریه سوداگری سازمانی بر اساس چهار مفهوم علی، سه مفهوم زمینه‌ای، چهار مفهوم مداخله‌گر، سه استراتژی کنش، هفت استراتژی واکنش و سه پیامد منجر شد که با استفاده از روش معادلات ساختاری، مدل یاد شده به تأیید رسید. **نتیجه‌گیری:** نتایج نشان داد سوداگری در سازمان‌ها، سازوکارهای انسانی، اجتماعی و سازمانی را تحت تأثیر خود قرار داده و به توسعه‌نیافتگی آنها منجر می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** سوداگری، سیستم تاراج نوین، منافع ملی، فساد اداری، عملکرد.

**استناد:** پورعزت، علی اصغر؛ قربانی، علی؛ عبدی، جهان؛ نجار شمس، فاطمه (۱۳۹۷). بازنمایی سیستم تاراج نوین در قالب سوداگری اداری. فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۰(۲)، ۲۰۹-۲۲۶.

فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۳۹۷، دوره ۱۰، شماره ۲، صص. ۲۰۹-۲۲۶

DOI: 10.22059/jipa.2018.247808.2150

دریافت: ۱۳۹۶/۰۵/۲۱، پذیرش: ۱۳۹۶/۱۱/۰۵

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

رصد دقیق سیستم اداری در عصر جدید، حاکی از پدیده نوظهور و خزنده‌ای است که با آثار مخرب‌تر و عمیق‌تر و در عین حال ناملموس‌تر، اصالت و سلامت اداره را تهدید می‌کند؛ پدیده‌ای که موجب شده تا منصب‌ها، پست‌ها و جایگاه‌های دولتی، ابزاری برای چپاول بیت‌المال، ارتقای پست مدیران و کارکنان و کسب امتیازهای گوناگون از منافع عمومی شود. این پدیده از این جنبه قابل تأمل است که داد و ستدهای صورت گرفته بین افراد گوناگون، فقط به صورت اعطای پول و کسب امتیاز نیست و مهم‌تر اینکه با بررسی بخشی از ارتباطات متقابل افراد، کشف نمی‌شود و برای کشف آن باید زنجیره‌ای از ارتباطات، چرخه تبادل قدرت، امتیاز، منصب و جایگاه سازمانی بررسی شود. این فراگرد نوظهور، در پژوهش حاضر سوداگری<sup>۱</sup> نامیده می‌شود. سوداگری اداری در سازمان‌ها، نشان‌دهنده محیط غیر دموکراتیکی است که با عدم قطعیت، پیش‌بینی‌ناپذیری، کاهش ارزش‌های اخلاقی و بی‌احترامی به نهادها و قدرت‌های قانون اساسی همراه است. سوداگری اداری به تهدید امنیت انسانی منجر شده و منابع اقتصادی، سیاسی و سازوکارهای قضایی را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهد.

سوداگری اداری بر نوعی مبادله در چارچوب سیستم اداری دلالت دارد که منافع عمومی را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد و آنچه طرفین را به این مبادله قادر می‌سازد، قدرتی است که به سبب جایگاه سازمانی ایجاد می‌شود؛ در حالی که این جایگاه امانتی از حوزه عمومی جامعه است. اگر دست کم یکی از طرفین، شرایط بالا را داشته باشند، سوداگری تحقق یافته است. سوداگری اداری با فساد اداری متفاوت است. فساد اداری از طریق سیستم اداری صورت نمی‌پذیرد و انجام آن در تمام سطوح اداری میسر است. ضمن اینکه از فساد اداری با عنوان فساد مالی سطح پایین یا سطح خیابانی نام برده شده و بیشتر به صورت منابع مالی، اختلاس، رشوه، کلاهبرداری، باج‌خواهی، سرقت اموال و مواردی از این قبیل پدیدار می‌شود (ربیعی و آصف، ۱۳۹۱)؛ از این رو فساد اداری به آسانی تشخیص داده می‌شود. سوداگران اداری اغلب افراد قدرتمند سازمانی هستند. نتیجه سوداگری اداری، ناشایستگی و توسعه شبکه اداری ناسالم و تاراج منافع ملی از طریق زد و بند است. سوداگری، بیشتر بین افراد صاحب منصب سازمانی با «سیطره قدرت متفاوت» جلوه می‌کند. در واقع افرادی که می‌خواهند بر سلطه خود در جنبه‌های دیگر بیفزایند، از سوداگری استفاده می‌کنند. هرچند، گاهی سوداگران اداری همانند پوکربازان تلاش می‌کنند که در عین بی‌قدرتی، خود را قدرتمند جلوه دهند تا از این طریق هم سبب رعب دیگران شوند و هم به هدف خود دست یابند. با تغییر دولت‌ها، ممکن است در رأس نظام اداری، مجموعه‌ای از این ارکان تغییر کند، اما ارتباطات ایجاد شده در سطوح پایین‌تر این سیستم همچنان باقی می‌ماند و روح جدید تزریق شده به سیستم اداری، دولت را تحت تأثیر قرار خواهد داد یا در بهترین شرایط و در صورت تأثیرناپذیری از آن، فرهنگ ایجاد شده در سیستم اداری قبلی، فقط موجب می‌شود که سیستم و گروه‌های جدیدتری با شبکه ارتباطاتی جدید، زمام سوداگری را به دست گیرند. در بحث سوداگری اداری، بر سیستم اداری دولت، در اینجا تأکید شده است؛ زیرا به‌طور معمول امتیازی که در بخش خصوصی به‌دست می‌آید، حاصل تلاش افراد است، نه امانت دولت! بنابراین، اطلاق لفظ داد و ستد برای

1. Trader

سوداگری، به نوعی تلاش برای کاهش قبح تلقی می‌شود؛ زیرا داد و ستد نوعی مبادله است که طرفین، امتیازها و منابع متعلق به خود را معاوضه می‌کنند؛ هر چند این داد و ستد نیز فقط هنگامی توجیه می‌شود که به دیگران و عامه مردم ضرر نرساند. سوداگری اداری را می‌توان به تبادل الکترون در پیوندهای اشتراکی (کووالانسی) اتم‌ها تشبیه کرد. در پیوندهای کووالانسی، اتم‌های ناپایدار با به اشتراک‌گذاری الکترون‌ها به پایداری می‌رسند. با مذاقه در پیوندهای کووالانسی، استعاره شگفت‌انگیزی از آن برای بندبازی استنباط می‌شود.

## پیشینه نظری پژوهش

### راهبردهای سوداگری اداری

**الف) راهبرد هدف‌گرایی<sup>۱</sup>.** قابل تأمل است که سوداگری اداری، گاهی بدون توافق قبلی طرفین صورت می‌گیرد و معمولاً از سوی یکی از طرفین آغاز می‌شود. در راهبرد هدف‌گرایی، سوداگران اداری با توجه به نیازشان، فرد هدف یا طعمه را انتخاب می‌کنند و نخستین چیزی را که به مذاقه می‌گذارند، این است که «نیاز فرد هدف، با توجه به پست سازمانیش چیست؟!». شاید یکی از علل گرایش از رشوه به سوداگری اداری آن است که امروزه افراد سازمانی، به چیزی بیش از پول نیاز دارند. سوداگران اداری باید بتوانند نیازهای فرد هدف را برآورده کنند. پول، حمایت سازمانی از سوی پایین‌دستان، رشد مدارج علمی، ارتقای پست، ارزش‌گذاری بالا یا هر چیز دیگر! پر واضح است که افرادی می‌توانند از این راهبرد استفاده کنند که با نگرش تجاری<sup>۲</sup> به اداره، به خوبی از ابزار تحلیل ماتریس SWOT بهره‌مند شوند! اینکه طرف اول سوداگر اداری، جامعه یا فرد هدف خود را چگونه انتخاب می‌کند و چگونه نیاز آن را تشخیص می‌دهد، فراگرد بسیار پیچیده‌ای است.

**ب) راهبرد سرمایه ارتباطی<sup>۳</sup>.** در برخی موارد مشاهده می‌شود که سوداگران اداری، به محض کسب قدرت اداری یا سازمانی، بدون مد نظر قرار دادن نیاز، بر افرادی که احتمال بهره‌مندی از آنها به مثابه هدف سوداگران اداری برای آینده، وجود دارد، به سرمایه‌گذاری و توسعه ارتباط با آنها مبادرت می‌کنند. شاید شعار اصلی ایشان چنین باشد که «اگر می‌خواهی خدمتی به تو انجام دهند، باید قبل از آن خدمتی انجام دهی!»! این گروه با این راهبرد، هر نوع امکانات و امتیازات سازمان خود را به افراد هدف پیشکش می‌کنند تا از این طریق، سیستم پیچیده و گسترده‌ای از ارتباطات اداری را برای خود ایجاد کنند و بر سلطه خود بر این سیستم بیفزایند. در عصری که علم روز مدیریت صحبت از سرمایه اطلاعاتی<sup>۴</sup> می‌کند، شاید این افراد به این نتیجه رسیده‌اند که در سیستم‌های اداری، سرمایه ارتباطی<sup>۵</sup> بسیار سودمندتر است! قابل تأمل است که معمولاً خواسته‌های این سوداگران اداری از اعضای سیستم سوداگران اداری، با ظاهری بسیار خیرخواهانه و با ادعای کسب منافع برای دیگران صورت می‌گیرد! اعضای که شاید اصلاً یکدیگر را نشناسند! در این حالت ممکن است موارد زیر حادث شود:

1. Object Oriented
2. Business
3. Intercommunication Capital
4. Information Capital
5. Communication Capital

اول اینکه از دیدگاه طرف‌های دوم سیستم سوداگران اداری، تصویر ذهنی از سوداگر اداری واسطه، به مثابه فردی خیرخواه ارتقا می‌یابد. دوم اینکه منفعت‌گیرنده سوداگر اداری را فرد قدرتمندی تلقی می‌کنن، در نتیجه قدرت وی به صورت تسلسلی افزایش می‌یابد! در واقع سوداگران اداری خوش برخورد و متواضع، از تاکتیک تصویرپردازی مثبت<sup>۱</sup> از خویشان استفاده می‌کنند (لری و کوالسکی، ۱۹۹۰ و راو، ۱۹۹۵). واضح است افرادی که این چنین در شبکه ارتباطی قرار می‌گیرند، به سرعت رشد می‌کنند و در مقام «پادشاه سوداگر اداری»<sup>۲</sup> ظاهر می‌شوند. تأمل بیشتر در سیر تطور و تحول سوداگری اداری، نشان می‌دهد این سیر با انواع شیوه‌های دلال‌مآبی شکل گرفته است. در گذشته برای تهاتر یا معامله پایاپای، افراد باید به دنبال معامله‌گرانی می‌گشتند که طالب کالای یکدیگر باشند. با گذشت زمان، افراد دارایی یا محصول خود را نزد معتمد شهر به امانت گذاشته و به اعتبار رسید یا نامه دریافتی از وی، معامله می‌کردند؛ بدین ترتیب که هر گاه طرف دوم معامله، رسید را نزد معتمد می‌برد، قادر به ستاندن اموال امانی بود. به مرور زمان، بانک جای معتمدان شهر را گرفت و «رسید یاد شده» به پول کاغذی تبدیل شد. سیستم فعلی سوداگران اداری نیز، سوداگران اداری را قادر می‌سازد تا قدرت ناشی از اختیار خویش را ذخیره کنند. آنها با تصویرپردازی مثبت از خود و اعتباری که از طریق ارتباطات درون سیستم به دست می‌آورند، به تاراج اقدام می‌کنند؛ این اعتبار برای پیش بردن امورشان در سیستم تاراج اداری، کافی به نظر می‌رسد.

**ج) راهبرد انطباق.** این راهبرد، مدیران غیرهوشمند، کم دانش و سطحی‌نگر را هدف قرار می‌دهد. شاید افراد هدف در این راهبرد، کمتر از دو راهبرد بالا از طریق سوداگری اداری امتیاز بگیرند، اما امتیازهای زیادی را از سازمان متبوع خویش به تاراج می‌گذارند. افراد هدف در این راهبرد، مدیران پرمشغله‌ای هستند که سوداگران اداری تاراج‌گر، فقط با تلاش برای انطباق و سازگار ساختن خود با شاخص‌های شهودی و غیرکارکردی ایشان (و توسعه اثر هاله‌ای این انطباق)، سعی در بهبود موقعیت و منزلت خود در ذهن این مدیران دارند (فیلی، ۲۰۰۲). بدین ترتیب، راه مشارکت در تصمیم‌گیری‌های اساسی را برای خود (سوداگر اداری) هموار می‌کنند.

به طور کلی، می‌توان عوامل افزایش استفاده از سوداگر اداری را به صورت زیر خلاصه کرد:

- پیچیدگی بیش از حد فراگرد سوداگران اداری و دشواری تشخیص آن برای عامه ناظران؛
- فقدان سازوکارهای مشخص قانونی برای جلوگیری از سوداگری اداری؛
- شیوع و تداول استفاده قانون‌گذاران و مجریان از سوداگری اداری؛
- تبدیل شدن ارتباطات مبتنی بر سوداگری اداری، به منزله یکی از شاخص‌های ارزشیابی توانمندی مدیران (گفته می‌شود که فلان مدیر توانمند است، زیرا ارتباطات خوبی دارد!)
- ضعف نظری و فلسفی در تحلیل ابعاد فساد و عوارض سوداگری اداری؛
- تحلیل ناشدگی این پدیده در متن مسائل اداری؛

1. Positive impressing  
2. King of the trader

### کارکردها و کژکارکردهای مراوده سوداگری اداری

سوداگری اداری نیز همچون هر پدیده دیگری، ممکن است کارکردها و کژکارکردهایی داشته باشد. سوداگری اداری به نوعی مراوده می‌انجامد که ممکن است مشروع یا نامشروع باشد. باید توجه داشت که هر مراوده اداری، فقط هنگامی مشروع است که حداقل یکی از دو شرط زیر را داشته باشد:

الف) منافع سازمانی یا غیرسازمانی را به سوی منافع غیر ذی‌حقان معطوف نسازد؛

ب) برآیند آن در جهت افزایش منافع عامه باشد.

البته حتی در صورتی که هر دو شرط فوق برقرار باشد، اظهار نظر در مورد آن باید با تأمل بسیار و بررسی همه‌جانبه صورت گیرد. در این صورت، می‌توان اصطلاح شبه سوداگری اداری<sup>۱</sup> را به کار برد و از طریق این گونه مراوده‌ها، منافع ملی و سازمانی را افزایش داد. با این حال، سوداگری اداری کژکارکردهای مهمی دارد. هنگامی که سوداگری اداری به صورت مشهود، در معرض دید کارکنان سازمانی بیشتری انجام می‌گیرد، ممکن است به توسعه فرهنگ تاراج‌گری نوین در سیستم اداری منجر شود؛ به طوری که افراد زبردست فعلی در رده‌های سازمانی، به محض ارتقای جایگاه، استفاده از سوداگری اداری را مجاز دانسته و آن را فرصتی متداول برای تاراج قلمداد کنند؛ فرهنگی که به غارت بی‌رحمانه منافع عمومی توسط کارکنان دولت منتهی می‌شود؛ بنابراین باید برای مواجهه با آن برنامه‌ریزی شود. شاید بتوان با رویکرد آینده‌پژوهانه از این پدیده پیشگیری کرد. قابل تأمل است که تفاوت این سیستم تاراج نوین با سیستم تاراج سنتی، در آن است که ضربه‌های سنگین ناشی از زلزله تاراج سنتی، ساخت اداره را در هم می‌پیچید؛ در حالی که تاراج‌گری نوین، لرزه‌های کوچک‌تری ایجاد می‌کند؛ لرزه‌هایی که شاید هرگز مد نظر زلزله‌نگاران سازمان قرار نگیرد. در سیستم سنتی تاراج، تاراج‌گران بی‌پروا و صریح، به توزیع غنایم جنگی می‌پرداختند و پست‌های دولتی را بین طرفداران حزب پیروز تقسیم می‌کردند (هوگس، ۱۹۹۸: ۶۶). ولی در سیستم تاراج نوین یا سوداگری اداری، سوءاستفاده از قدرت با احتیاط و مدارا انجام می‌پذیرد. با این حال، وقوف بر شبکه سوداگری اداری و اشاعه این فرهنگ میان شهروندان، به کاهش اعتماد عمومی منجر می‌شود و در قبال کاهش سرمایه اجتماعی دولت، کینه‌ای پنهان و عمیق از سیستم اداری و دولت را در بین شهروندان رشد می‌دهد.

### پیشینه تجربی پژوهش

تا کنون در این زمینه هیچ تحقیقی صورت نگرفته و هیچ پیشینه داخلی و خارجی خاصی وجود ندارد؛ علی‌رغم اهمیت آن در سازمان‌ها، به‌خصوص در کشورهای جهان سوم، خلأ مطالعاتی در این زمینه مشهود است؛ هرچند در زمینه‌های مشابه تحقیقاتی صورت پذیرفته که به چند مورد اشاره می‌شود.

الوانی و همکارانش به اولویت‌بندی معیارهای تأثیرگذار بر بازدارندگی فساد اداری با اتکا بر آموزه‌های اسلامی پرداختند. نمونه آماری تحقیق ۳۰ نفر بودند. پس از جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آنها مشخص شد که به ترتیب اخلاق، معنویت، سازوکارهای نظارتی و ارزشیابی، مردم‌داری، حسن معاشرت اجتماعی، سازوکارهای گزینش تخصصی،

1. Semi-trader

پرهیز از ویژه‌خواری، سازوکارهای ساختاری و سازوکارهای حل‌کننده، عوامل تأثیرگذار بر بازدارندگی فساد اداری هستند (الوانی، قربانی‌زاده و اسلام‌پناه، ۱۳۹۶).

در تحقیق دیگری، تأثیر شفافیت سازمانی بر کاهش فساد اداری با میانجی‌گری اعتماد سازمانی روی ۲۸۰ نمونه بررسی شد. نتایج نشان داد شفافیت بر اعتماد و فساد اداری تأثیرگذار است، اما اعتماد بر کاهش فساد اداری در بیمارستان پانزده خرداد ورامین تأثیری ندارد (درویش و عظیمی، ۱۳۹۵).

یونسکو نیز یک مدل مفهومی برای عوامل مؤثر بر بروز فساد معرفی کرد که این مدل دربردارنده عوامل درونی، بیرونی و عوامل چالشی است (هالک و پویسن، ۲۰۰۷).

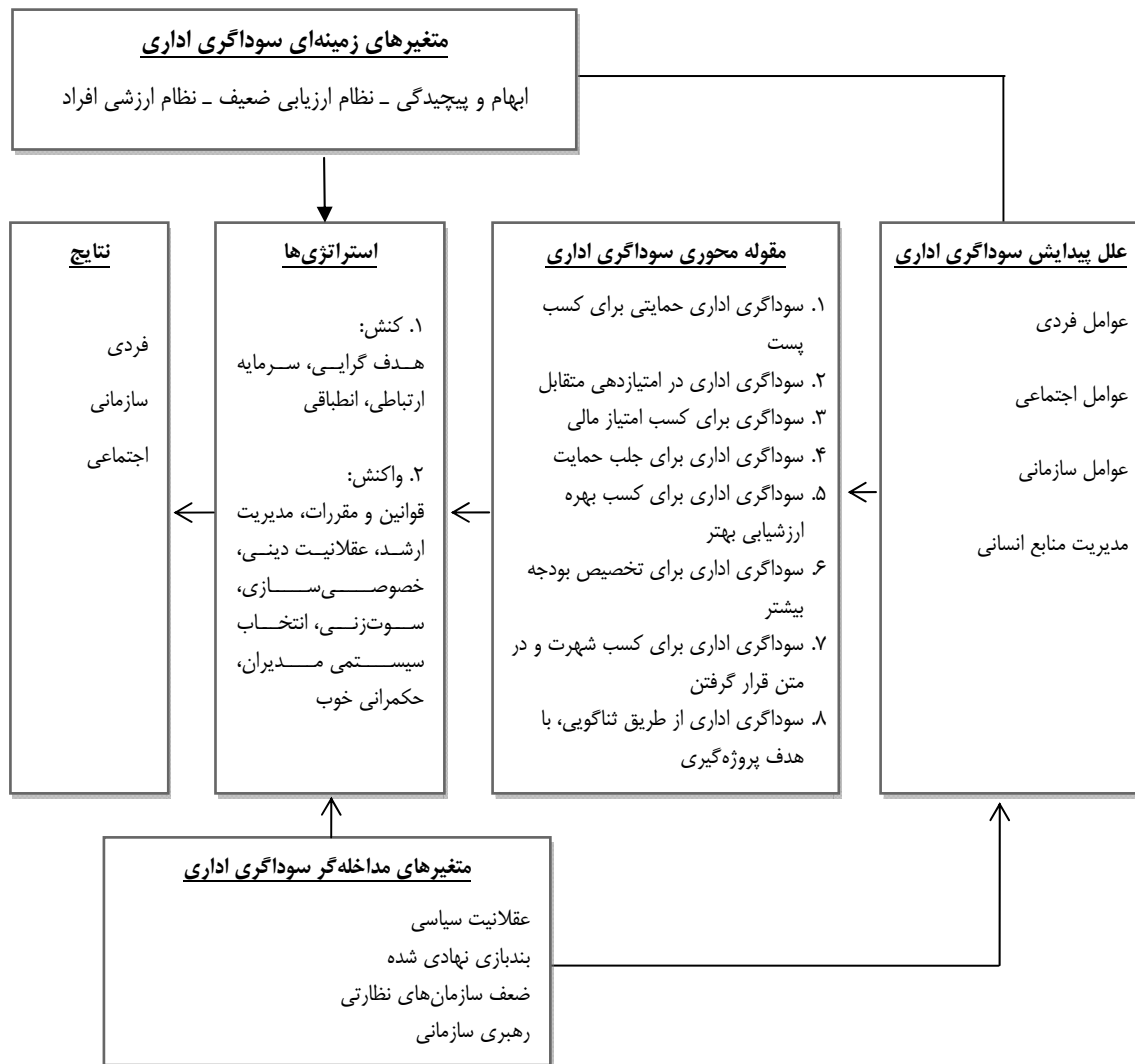
بانک جهانی (۲۰۰۵) در بررسی‌های خود نشان داد که فساد اداری نتیجه سیاست‌های ضعیف اقتصادی، سطح پایین آموزش، توسعه‌نیافتگی جامعه و پاسخگویی ضعیف نهادهای دولتی است.<sup>۱</sup>

کولمن (۲۰۰۸) نیز نشان داد عوامل متعددی در بروز فساد اداری دخالت دارند که عبارت‌اند از: سن، جنسیت، نژاد، مهارت، تحصیلات، استراتژی، سبک رهبری، عوامل سیاسی و فرهنگی.

### روش‌شناسی پژوهش

برای پژوهش‌های اداری دو ساحت کلی مطرح است: الف) توصیف وضعیت آرمانی اداره حکومت و دولت؛ ب) حل مسائل مبتلا به روزمره اداره دولت و حکومت (پورعزت، ۱۳۹۰: ۲۵۰). در پژوهش حاضر با توصیف وضع موجود، مسئله‌ای از مسائل اداری تعریف شده، سپس با تجویز راهکار مطلوب، به حل آن پرداخته شده است. بنابراین طی پژوهشی در سال ۱۳۹۶، مسئله سوداگری اداری در سطوح عالی برخی اداره‌های عمومی ایران بررسی شد. راهبرد پژوهش، تئوری زمینه‌ای (مبتنی بر سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) و روش جمع‌آوری اطلاعات، مصاحبه اکتشافی بود. جامعه آماری این تحقیق را ۱۶ نفر از افرادی که دارای تجربه یا دانشی در زمینه سوداگری اداری بودند و در پست‌های مختلف سازمان‌ها و دانشگاه‌ها خدمت می‌کردند، تشکیل داده است. در این مصاحبه‌ها که با موضوع «ساختار قدرت و فرایند ارتقا در نظام اداره عمومی ایران» صورت گرفت، تلاش شد که انواع رویه‌های جاری و رایج سوداگری اداری مدنظر قرار گیرد. بر این اساس، طی مصاحبه‌های صورت گرفته، انواع، ابعاد، عوامل و راهبردهای سوداگری اداری و شیوه‌های مهار آن جست‌وجو شد. از آنجا که مرور تحقیقات پیشین حکایت از ضعف نظریه‌های موجود در طراحی و تبیین مدل سوداگری اداری دارد و موضوع سوداگری اداری جدید بوده و مدل و نظریه‌ای در این رابطه وجود ندارد، به‌کارگیری روش نظریه‌برخاسته از داده‌ها (کوربین و استراوس، ۲۰۰۸) توجیه‌پذیر به نظر رسید. پس از طی مراحل مصاحبه، حذف تکراری‌ها و کدگذاری، درنهایت ۸۷ گویه، ۴۵ مفهوم و ۲۴ مقوله، استخراج و دسته‌بندی شد.

1. WWW.Worldbank.org.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

## انواع سوداگری اداری

سوداگری اداری ممکن است در انواع گوناگون، از اعطای امتیازهای مالی و پُست گرفته تا نحوه ارزش‌گذاری، حمایت و ارزیابی عملکرد و نظایر آن جلوه کند. در ادامه مثال‌هایی از انواع سوداگری اداری معرفی می‌شوند:

**الف) سوداگری اداری حمایتی برای کسب پست.** این نوع از سوداگری اداری، در سیستم اداری بسیار رایج است؛ برای مثال، صاحب منصبانی که برای رسیدن به قدرت، از نفوذ و حمایت مادی و معنوی نزدیکان و طرفداران حزب خود استفاده کرده‌اند و در مقابل، پست‌های اداری را به حامیان اصلی حزب اعطا می‌کنند و بدین ترتیب، سراسر دستگاه اداری را از وابستگان حزبی یا نسبی خود انباشته می‌سازند.



**ب) سوداگری اداری در امتیازدهی متقابل.** در مواردی که برای کسب یک امتیاز، امتیاز دیگری به صادرکنندگان مجوز اعطا می‌شود؛ برای مثال، می‌توان به توافق‌های نامشروعی اشاره کرد که برای برنده‌شدن در مناقصه‌ها و مزایده‌ها صورت می‌گیرد.

**ج) سوداگری اداری برای اعطای امتیاز مالی.** در این نوع سوداگری اداری، حاصل فعالیت، خدمت یا اموال سازمان مبادله می‌شود؛ بدین صورت که مدیر، یک منفعت مالی را در حیطه سازمانی خود به مدیر دیگری اختصاص می‌دهد و در مقابل، منفعت مالی جایگزینی را دریافت می‌کند. برای مثال، سازمان حفاظت از محیط زیست مجوز ساخت و ساز قسمتی از زمین‌های تحت نظارتش را به یکی از سازمان‌های هواپیمایی دولتی اعطا می‌کند و در مقابل، مدیر آن سازمان هواپیمایی، متعهد می‌شود که برای کلیه کارکنان سازمان حفاظت از محیط زیست ۵۰ درصد تخفیف قائل شود. بدین ترتیب، در ظاهر هر دو سازمان سود می‌برند و مدیرانشان در نظر کارکنان، جامعه و مدیران مافوق، افرادی لایق تلقی می‌شوند و حتی ممکن است از مزیت ارتقای پست بهره‌مند شوند؛ ولی واقعیت این است که در این تبادل، زمین‌های مهمی از محیط زیست جدا شده، در خدمت سازمان هواپیمایی قرار گرفته است. البته به ظاهر هیچ منفعتی به یغما نرفته است، اما سود ویژه‌ای برای هر دو مدیر ایجاد شده است. عیب کار این‌جاست که در این حالت، بیت‌المال برای منافع شخصی و ارتقای اداری، حراج شده است. در واقع، آنچه در سازمان حفاظت از محیط زیست حراج شده است، منافع امانتی است که باید اجتماع و نسل‌های آتی از آن بهره‌مند شوند؛ ضمن اینکه در این تبادل، سازمان هواپیمایی نیز از سود سهامدارانش کاسته و امتیازی را به محیط زیست داده است. در ظاهر هیچ نفع شخصی حاصل نشده، ولی رابطه‌ای مهم تقویت شده است؛ رابطه‌ای که ارزش و اعتبار ویژه‌ای برای مدیران سوداگر اداری به همراه داشته است.

**د) سوداگری اداری مالی برای جلب حمایت.** در مواقعی مشاهده می‌شود که برخی از مدیران به منظور جلب حمایت سایر مدیران، از تخلف‌های مالی ایشان چشم‌پوشی می‌کنند. برای مثال، کارمندی را می‌توان مد نظر قرار داد که با اغماض، از کنار اسناد خرید شخصی یا استفاده خانواده رئیس از وسایل اداری می‌گذرد و در مقابل، از سوی رئیس به معاونت مالی سازمان ارتقا می‌یابد.

**ه) سوداگری اداری برای کسب بهره ارزشیابی بهتر.** این بُعد به تقابل دو قدرت ارزشیابی و حیطه اختیار در جایگاه‌های سازمانی متفاوت اشاره دارد. برای مثال، استادی که چندان از لحاظ علمی خبره نیست، ممکن است با اختصاص نمره ارزشیابی بالا به دانشجویانش، موفق شود در نظرسنجی دانشجویی به نتایج مطلوبی دست یابد. نتیجه چنین مبادله‌ای، از یک سو موجب ارتقای استادان نالایق در جامعه علمی می‌شود و از سوی دیگر به تربیت متخصصان کم‌دانش و پرداختن می‌انجامد؛ نتیجه‌ای که منافع عمومی شهروندان کشور را تهدید می‌کند.

**و) سوداگری اداری برای تخصیص بودجه بیشتر.** در این حالت، یکی از طرفین سوداگر اداری، با تخصیص بودجه یا منابع مالی، جریان خاصی را در جهت منافع طرف دیگر ایجاد می‌کند. برای مثال، بودجه پژوهشی سازمان را به نوع خاصی از تخصص‌ها معطوف می‌کند و در عوض، از مزیت دیگری بهره‌مند می‌شود.

ز) سوداگری اداری برای کسب شهرت و در متن قرار گرفتن. در این حالت، یک طرف سوداگر اداری که به سیستم تبلیغات دولتی دسترسی دارد، می‌تواند با ایجاد امکان مصاحبه و مذاکره و میزگرد، طرف دیگر را مشهور کرده و مزیت دیگری را دریافت کند.

ح) سوداگری اداری از طریق ثناگویی، با هدف پروژه‌گیری. مانند رفتار متخصصی که در برنامه تلویزیونی یا مصاحبه مطبوعاتی خود، به ثناگویی یکی از مدیران دولتی می‌پردازد و آن مدیر، در مقابل پروژه‌های علمی واحد خود را با حمایت مالی بالا، به وی واگذار می‌کند. قابل تأمل است که ثناگویی فقط به مورد اشاره شده محدود نمی‌شود، بهادگی و اعتنا به ویژگی‌های معمولی مدیر نیز جلوه نوظهوری از ثناگویی است! این موارد، فقط نمونه‌هایی از انواع حالات سوداگری اداری محسوب می‌شوند؛ در صورتی که احتمال تبادل امتیازهای قائم به شخص را به امتیازهای نشست گرفته از جایگاه اضافه کنیم، سیستم سوداگری اداری پیچیده‌تر خواهد شد. به منزله مثالی ساده، می‌توان به درج اسم رئیس دانشکده در مقاله علمی یک استاد (امتیاز شخصی) و در مقابل، انتصاب استاد یاد شده به مقام مدیر گروهی (امتیاز سازمانی)، اشاره کرد. نکته مهم اینکه استفاده از سوداگری اداری، به سطح سازمانی فرد سوداگر اداری ارتباط ندارد و ممکن است بین بالاترین سیمت‌های سازمانی با پایین‌ترین آنها صورت پذیرد. شایان ذکر است که تفکیک یا دسته‌بندی فوق، برای نتیجه‌گیری بهتر در درک ابعاد سوداگری اداری مدنظر قرار گرفته و ممکن است تفکیک آن در عالم واقع، کاری بس دشوار باشد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش آمار توصیفی و استنباطی انجام گرفت. در بخش آمار توصیفی از میانگین و انحراف معیار استفاده شد. در بخش آمار استنباطی با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش PLS، ضرایب مسیر (Beta) برآورد شدند. همچنین برای محاسبه معناداری ضرایب مسیر و به دست آوردن آماره T، آزمون بوت استراب (روش باز نمونه‌گیری از طریق جایگذاری) به اجرا درآمد. از دو نرم‌افزار SPSS و SmartPLS به ترتیب برای ورود داده‌ها و تجزیه و تحلیل مقدماتی آنها، و مدل‌یابی به روش PLS استفاده شده است.

کراسول (۲۰۰۵) بیان می‌کند که در نظریه داده‌بنیاد، اعتبارسنجی، بخش فعالی از فرایند پژوهش. در این مرحله برای اعتبارسنجی، مصاحبه تا زمانی ادامه یافت که داده‌ها تکراری شدند و فرایند پیشرفت مدل به حداقل‌ترین حالت خود رسید. این مرحله که اشباع نظری نامیده می‌شود، مرحله‌ای بود که اعتبار درونی آزمون شد. بهره‌مندی از استادان دانشگاه طی فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، قابلیت اعتبار درونی را افزایش داد. کثرت‌گرایی در روش‌ها و فنون پژوهشی، مهم‌ترین ضامن استحکام و قابلیت اعتبار تحقیقات هستند. استفاده از ارزیابان متعدد و منابع مختلف در ارزیابی پژوهش (استادان رشته مربوطه که در این زمینه از دانشی برخوردار بودند و مدیران سازمانی و کارکنانی که یا خود سوداگر اداری بودند یا تجربه‌ای در این مورد داشتند) به تأیید پایایی تحقیق انجامید. در مرحله پایانی، مدل مفهومی پژوهش تجزیه و تحلیل شد. برای بررسی اعتبار یا اعتبار واگرای سازه‌ها، توصیه‌های چین (۱۹۸۸) و گیفن و اشتراب (۲۰۰۵) مد نظر قرار

گرفت. علاوه بر آن، از ضریب  $Q^2$  استون - گیسر<sup>۱</sup> برای بررسی توانایی پیش‌بینی متغیرهای وابسته از روی متغیرهای مستقل استفاده شد. مقادیر مثبت این ضریب نشان‌دهنده توانایی پیش‌بینی است (وینزی، چین و هنرسی، ۲۰۱۰).

جدول ۱. بارهای عاملی متقاطع برای بررسی روایی

نتایج	استراتژی مدیریت سوداگری اداری	عوامل مداخله‌گر	عوامل زمینه‌ای	علل پیدایش	بعد / متغیر
۰/۶۱	۰/۵۴	۰/۴۲	۰/۵۱	۰/۸۴	فردی
۰/۵۶	۰/۵۷	۰/۵۶	۰/۵۴	۰/۸۲	سازمانی
۰/۶۱	۰/۵۴	۰/۵۱	۰/۵۳	۰/۴۵	نظام ارزیابی ضعیف
۰/۵۸	۰/۵۸	۰/۵۴	۰/۶۶	۰/۳۹	یادگیری اجتماعی
۰/۴۴	۰/۵۶	۰/۵۲	۰/۶۴	۰/۴۲	هدفمندی
۰/۵۳	۰/۴۲	۰/۷۰	۰/۴۶	۰/۴۴	ابهام و پیچیدگی
۰/۵۷	۰/۵۵	۰/۶۶	۰/۵۸	۰/۴۸	قوانین و مقررات
۰/۶۱	۰/۵۱	۰/۴۸	۰/۵۵	۰/۶۶	مدیریت منابع انسانی
۰/۳۲	۰/۵۹	۰/۶۳	۰/۴۶	۰/۴۰	سبک رهبری
۰/۶۷	۰/۶۴	۰/۸۴	۰/۴۸	۰/۳۸	عقلانیت دینی
۰/۵۳	۰/۸۱	۰/۵۷	۰/۵۳	۰/۴۶	خصوصی‌سازی
۰/۶۴	۰/۸۰	۰/۴۱	۰/۵۶	۰/۵۷	سوت‌زنی
۰/۵۴	۰/۵۸	۰/۵۲	۰/۳۹	۰/۴۴	نظام ارزشی افراد
۰/۵۳	۰/۴۹	۰/۴۴	۰/۶۵	۰/۶۳	سرمایه ارتباطی
۰/۵۷	۰/۸۲	۰/۴۰	۰/۵۹	۰/۵۴	انتخاب سیستمی مدیران
۰/۵۴	۰/۸۱	۰/۴۸	۰/۵۴	۰/۴۲	عقلانیت سیاسی
۰/۷۰	۰/۸۳	۰/۵۷	۰/۴۸	۰/۶۵	حکمرانی خوب
۰/۵۸	۰/۵۹	۰/۵۸	۰/۵۹	۰/۵۷	بندبازی نهادی شده
۰/۴۴	۰/۸۵	۰/۵۲	۰/۶۱	۰/۶۵	ضعف سازمان‌های نظارتی
۰/۸۹	۰/۴۸	۰/۵۹	۰/۵۱	۰/۶۲	نتایج فردی
۰/۸۷	۰/۶۴	۰/۵۶	۰/۴۸	۰/۶۷	نتایج سازمانی
۰/۶۶	۰/۷۲	۰/۴۶	۰/۵۰	۰/۷۳	نتایج اجتماعی

با توجه به جدول ۱، تمام ابعاد بیشترین بار عاملی را بر سازه خود دارند و حداقل فاصله بین بار عاملی مربوط به سازه هر یک، بیش از ۰/۱ است که نشان می‌دهد سازه‌های پژوهش از روایی مناسبی برخوردارند.

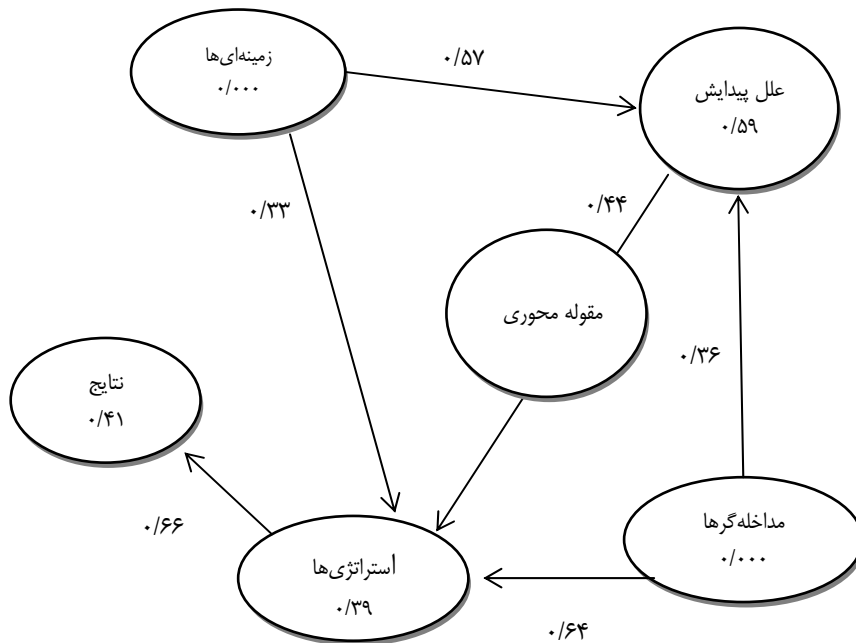
1. Stone – Giesser

## آزمون الگوی ساختاری

الگوی مفهومی پیشنهاد شده از طریق روش الگویابی معادلات ساختاری بررسی شد و با توجه به فرضیه‌های پژوهش، از روش حداقل مجذورات جزئی برای برآورد الگو استفاده گردید. آزمون الگوی ساختاری پژوهش و فرضیه‌های پژوهش در روش PLS از طریق بررسی ضرایب مسیر (بارهای عاملی) و مقادیر  $R^2$  امکان‌پذیر است. همچنین از روش بوت استراپ (با ۵۰۰ زیر نمونه) برای محاسبه مقادیر آماره T به منظور تعیین معناداری ضرایب مسیر استفاده شد.

ضرایب مسیر، برای تعیین سهم هر یک از متغیرهای پیش‌بین در تبیین واریانس متغیر ملاک استفاده می‌شوند و مقادیر  $R^2$  نشان‌دهنده واریانس تبیین‌شده متغیر ملاک توسط متغیرهای پیش‌بین است. علاوه بر آن، از ضریب  $Q^2$  استون - گیسر برای بررسی توانایی پیش‌بینی متغیرهای وابسته از روی متغیرهای مستقل استفاده شد. مقادیر مثبت این ضریب گویای توانایی پیش‌بینی است که در جدول ۲ و بخش برازش الگوی ساختاری به آن اشاره شده است.

در شکل ۲ مدل آزمون شده رابطه بین متغیرهای پژوهش نشان داده شده است. با توجه به این شکل، می‌توان تأثیر مثبت و معنادار عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر بر علل پیدایش را مشاهده کرد. عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر و علل پیدایش نیز، تأثیر مثبت و معناداری بر استراتژی‌های مدیریت سوداگری اداری می‌گذارند. همچنین تأثیر استراتژی‌های مدیریت سوداگری اداری بر نتایج مثبت و معنادار است. اعداد داخل دایره واریانس تبیین شده هستند.



شکل ۲. الگوی آزمون شده پژوهش

در جدول ۲ برآورد ضرایب مسیر و واریانس تبیین شده مدل پژوهش گزارش شده است.

جدول ۲. ضرایب مسیر و واریانس تبیین شده

متغیرها	ضرایب مسیر	واریانس تبیین شده
روی علل پیدایش از: عوامل زمینه‌ای عوامل مداخله‌گر	۰/۵۷ ۰/۳۶	۰/۵۹
روی استراتژی‌ها از: علل پیدایش عوامل زمینه‌ای عوامل مداخله‌گر	۰/۲۴ ۰/۳۳ ۰/۶۴	۰/۳۹
روی نتایج از: استراتژی‌ها	۰/۶۶	۰/۴۱

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، تأثیر عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر بر علل پیدایش مثبت و معنادار است. عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر و علل پیدایش بر استراتژی‌های مدیریت سوداگری اداری اثر مثبت و معناداری دارند و تأثیر استراتژی‌های مدیریت سوداگری اداری بر نتایج مثبت و معنادار است. علاوه بر این ۵۹ درصد علل پیدایش، ۳۹ درصد استراتژی‌های مدیریت سوداگری اداری و ۴۱ درصد نتایج توسط مدل پژوهش تبیین می‌شود. در جدول ۳ اعتبار اشتراک و حشو متغیرهای پژوهش درج شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، تمام مقادیر اعتبار اشتراک و حشو مثبت بوده و کیفیت مناسب و قابل قبول مدل پژوهش حاضر را نشان می‌دهند.

جدول ۳. اعتبار اشتراک و حشو متغیرها

متغیرهای پژوهش	Q <sup>2</sup> -CV-Redundancy	CV- Commuality
علل پیدایش	۰/۴۵۸	۰/۶۹۸
عوامل زمینه‌ای	۰/۳۶۲	۰/۵۷۴
عوامل مداخله‌گر	۰/۲۹۵	۰/۵۲۱
استراتژی مدیریت سوداگری اداری	۰/۲۶۰	۰/۶۴۴
نتایج	۰/۳۴۹	۰/۷۳۵

## نتیجه‌گیری

### بحث و بررسی: انواع راهبردهای مناسب برای مواجهه مدیران با سوداگران اداری

مدیران ممکن است پیوستاری از رفتارها و راهبردها را در برابر سوداگری اداری، اتخاذ کنند:

یک) رویکرد توسعه مرادده مشروع - گاهی ممکن است وجود موانع قانونی و اداری، موجب بروز کندی یا دشواری در مسیر تحقق منافع عمومی شود. در این موقعیت ممکن است، استفاده از برخی مرادده‌هایی عقلایی باشد، مشروط بر اینکه شروط ذکر شده در بخش قبل را در نظر داشته باشد.

دو) رویکرد محافظه کارانه - مشاهده گرفتاری شدید سیستم‌های اداری و فشار شدید ذی‌نفعان سازمانی برای استفاده از سوداگری اداری و تبدیل نمودن این رویه به یکی از شاخص‌های ارزیابی توانمندی مدیران، شاید مدیران با نزاکت و صادق را به انتخاب رویکرد محافظه کارانه ترغیب کند. اتخاذ رویکرد محافظه کارانه و کنار آمدن با مسئله سوداگری اداری، موجب سلطه بیشتر سیستم تاراج نوین بر سیستم اداری، خواهد شد. بنابراین مدیر باید تمام توان خود را برای ناکارآمد ساختن این سیستم به کار گیرد.

سه) رویکرد بازدارنده - مدیر ممکن است با در نظر گرفتن راهکارهای قانونی و افزودن بر هزینه ارتکاب به سوداگری اداری، به مقابله با آن بپردازد.

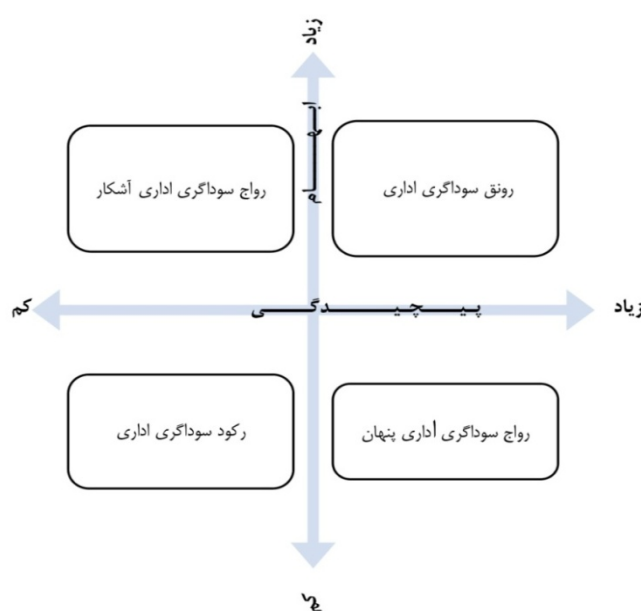
### پیشنهادها

در این ارتباط برخی برنامه‌های مواجهه با سوداگری اداری به شرح زیر مدنظر قرار می‌گیرند که می‌توان ابتدا آنها را در سه نسل مدنظر قرار داد:

#### ۱. نسل‌های اصلاحات

- نسل اول اصلاحات: در این دوره، به‌طور ساده چنین تأکید می‌شد که اصلاحات را باید در ساختار اعمال کرد. ویلسون (۱۸۸۷) در برخورد با این مسئله، بر ضرورت جداسازی سیاست از اداره تأکید می‌کرد! به‌گونه‌ای که پست اداری، غنیمت جنگی تلقی نشود. در واقع، قصد او مصون نگه داشتن اداره از بازتاب‌های سیاست‌زدگی و جلوگیری انحراف به سوی رویه‌های غیراخلاقی بود. امروزه به نظر می‌رسد که سیستم دو شاخگی سیاست و اداره، دیگر کارساز و حتی ممکن نیست و باید مقوله تاراج را با ابعاد کمی و کیفی متفاوتی مدنظر قرار داد. به نظر می‌رسد سیستم تاراج نوین، نتیجه به هم پیوستگی سیستم اداری و منافع مادی است! از این رو احتمال دارد که متمایز کردن این دو، امکان اصلاح این وضعیت را فراهم کند.
- نسل دوم اصلاحات: در این دوره با توسعه سیستم‌های یادگیرنده تلاش شد انواع بیماری‌های اداری شناسایی شوند و نوعی گزاره اصلاحی از پیش تعیین شده، در برابر هر یک اعمال شود. برای شناسایی و فهم سوداگری اداری، توجه به دو ویژگی ضروری است: پیچیدگی و ابهام. هر چه سطح پیچیدگی مراوده‌های اجتماعی افزایش یابد و فضای کار اداری پر ابهام باشد، بر احتمال بروز سوداگری اداری افزوده می‌شود. بنابراین، تلاش برای ساده‌سازی و ابهام‌زدایی، تلاش‌های مناسبی برای کاهش ارتکاب به سوداگری اداری محسوب می‌شوند. جالب آنکه سوداگری اداری، در دوره‌های رواج دیکتاتورهای اداری کاهش می‌یابد؛ زیرا در دوره‌های دیکتاتوری، از مراتب پیچیدگی کاسته می‌شود و صراحت لهجه اداری افزایش می‌یابد. نکته قابل تأمل آن است که در دوران دیکتاتوری، شکل سوداگری اداری تغییر می‌کند؛ یعنی از تعداد بروز سوداگری اداری کاسته شده، اما احتمالاً بر اثر و شدت آن افزوده می‌شود. در این حالت احتمالاً سوداگری اداری به سطوح بین‌المللی تسری می‌یابد و بر میزان منافع حاصل از آن، به

نحو چشمگیری افزوده می‌شود. در این حالت، به ویژه مواردی بروز می‌کند که نزدیکان دیکتاتور در آن دخالت داشته، ذی‌نفع محسوب می‌شوند. از سوی دیگر، در حالی که فراگردهای دموکراتیک موجب افزایش پیچیدگی و شفافیت می‌شوند، شفافیت عادی نمی‌تواند از عمق این فاجعه پرده بردارد. به نظر می‌رسد که دیکتاتوری با فساد آمیخته می‌شود؛ بنابراین راه درمان واقعی آن، خروج از حالت انجماد دیکتاتورمآبانه و افزایش شفافیت است. اما در سیستم‌های دموکرات، راه اصلی کاهش سوداگری اداری، آگاه‌سازی مردم و افزایش اشراف آنان بر حقوق شهروندی است. حاصل پژوهش در این زمینه را می‌توان در قالب شکل ۳ ارائه داد.



شکل ۳. میزان توسعه سوداگری اداری بر اساس مراتب پیچیدگی و ابهام در وضعیت

- نسل سوم اصلاحات: در این دوره بر نوعی سیستم کنترلی تأکید می‌شود که می‌تواند بیماری‌ها و انحراف‌های جدید و بدیع را شناسایی کند و در برابر آنها، راهکارهای مناسبی ارائه دهد. این کار از طریق تحلیل رفتارهای تاراج‌گرانه و شناسایی علائم انحراف در حل مسئله و مراوده‌های اداری میسر می‌شود. یک سیستم کنترلی قوی مدنظر قرار می‌گیرد که با قدرت تشخیص دقیق، ظریف و سریع، می‌تواند به سرعت انحراف‌های اخلاقی را شناسایی و سوت‌زنی کند.

## ۲. سیستم تنبیه قدرتمند

این سیستم باید همانند بخاری داغ عمل کند (سعادت، ۱۳۸۹). مرتکب شدن سوداگری اداری نیز باید بلافاصله به مجازات بینجامد. سیستم تنبیه سوداگری اداری نیز باید بتواند از قبل مشخص کند که چه مواردی شامل آن می‌شود و در صورت ارتکاب، به چه منجر خواهد شد. نکته دیگر اینکه، دست زدن به بخاری، همیشه نتایج یکسانی دارد؛ یعنی همه

منابع انسانی در سیستم اداری، در صورت سوداگری اداری به یک اندازه مجازات می‌شوند. بنابراین در سیستم تنبیه سوداگری اداری باید نوع و شدت مجازات، متناسب با اثر تخریبی آن باشد. قابل تأمل است که در سیستم‌های تنبیه موجود در رویه‌های مدیریت، هرچه تخلف پیچیده‌تر و تشخیص آن سخت‌تر باشد، شدت مجازات سخت‌تری در نظر گرفته می‌شود.

۳. الف) دستگاه رسمی نظارت بر مقامات و سیاستمداران، باید به شدت بهبود یابد. نیاز به اراده سیاسی برای اجرای آن محسوس است. ب) این را می‌توان با فشار عمومی ایجاد کرد، ما نمی‌توانیم انتظار داشته باشیم که بوروکرات‌ها و سیاستمدارانی که از نظام سیاسی سود می‌برند خود را اصلاح کنند. ج) مردم باید یاد بگیرند که فشارهای اخلاقی و سیاسی را بر سوداگران اداری بیشتر کنند. بسیج چنین فشار عمومی‌ای، به درک روشنی از مفاهیم مدرن اداره عمومی، خدمات عمومی و آگاهی گسترده‌تر از هزینه‌های اجتماعی و خطرهای سیاسی که بندباز ادعا می‌کند، بستگی دارد. د) از آنجا که جامعه، رفتار حکمرانان را زیر نظر گرفته و گاه از آنان تقلید می‌کند، حکمرانی خوب مستلزم قانون‌گرایی، حساب‌پس‌دهی، شفافیت مالی و امر به معروف و نهی از منکرپذیری است (پورعزت، ۱۳۸۷). سازمان‌های نظارتی به‌طور مدام مدیران و کارکنان خود و سایر سازمان‌ها، مشتریان و سایر افرادی را که رفتارهای سوداگرانه غیرقانونی، ناکار، نامناسب و ناعادلانه از خود نشان می‌دهند، شناسایی کرده و به شدت با آنها برخورد قانونی کند (سایمون، ۲۰۰۴: ۲).

۴. برای کاهش یا حذف سیاسی‌کاری، به صورت سیستمی (کسب تصدی وزارتخانه‌ها، استانداری‌ها و فرمانداری‌ها، و رؤسای سازمان‌ها، توسط دانشگاه‌های معتبر کشور و برای پست‌های درون سازمانی در سطح استان‌ها توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی یا سازمان سنجش) آزمون‌های علمی صورت پذیرد و اعتبار گواهی قبولی آن حداکثر سه ساله باشد.

۵. تغییر اساسی در سیستم ارزیابی اداره‌ها، به‌طوری که ارزیابی بر اساس دیدگاه سازمان‌های نظارتی، کارکنان، میزان سابقه افراد در سازمان، میزان استفاده از اموال دولتی، دریافتی‌ها، نوآوری آنان در سازمان و اطاعت محض از سازمان‌های سیاسی باشد.

۶. افزایش هزینه‌های ریسک سوداگری اداری هم از طریق قوانین و مقررات و هم از طریق فضای مجازی و آگاه‌سازی مردم از وجود چنین شخصیت‌هایی.

۷. خصوصی‌سازی خردمندانانه توسعه یابد. معمولاً مدیران بخش خصوصی در اعطای منافع سازمان متبوع خود، با دقت بیشتری عمل می‌کنند؛ بنابراین، استفاده از زد و بند در سیستم اداری دولتی بیشتر است. نظریه‌های مدیریت دولتی نوین، حکمرانی خوب و خدمات دولتی نوین در مدیریت بخش خصوصی، قراردادگرایی و به پیمان سپاری ابزارهای نیل به آن و مشارکت آحاد مردم در اداره اجتماع مسیریایی را رونمایی کرده‌اند (هوگس، ۲۰۰۳: ۴۴) دفتر بررسی‌های اقتصادی، ۱۳۸۳: ۳۴؛ دهنارت، ۲۰۰۰: ۵۵۶؛ ولی این مسیرها هرگز به درستی تعقیب نشده و به شایستگی توسعه نیافته‌اند. احتمالاً اهتمام به خصوصی‌سازی و تفویض برخی وظایف دولت، به جلوگیری از سوداگری اداری کمک خواهد کرد. پرداخت هزینه از سوی شهروندان در قبال دریافت خدمت از بخش خصوصی، موجب نظارت بیشتر و بهتر بر کیفیت



و جلوگیری از فساد می‌شود. در صورت ایجاد رقابت مابین بخش خصوصی، ایشان نیز خود را ملزم به ارائه خدمات با کیفیت تر می‌کنند. با این حال در به کارگیری این روش باید محورهای ذیل مد نظر قرار گیرند:

- آن بخش از خدمات دولتی که دارای منافع مادی است با تأمل بر آثار جنبی آن واگذار شود؛
- با تفویض خدمت به بخش‌های خصوصی متعدد بر سر ارائه خدمت، ایجاد رقابت شود؛
- در زمان تفویض خدمت به بخش خصوصی، باید از فساد و تاراج مراقبت جدی شود؛
- به منظور عدم انحراف از اهداف و عدم غلبه رویکرد بازار بر روح حاکم بر خدمت دولتی، باید از سازوکارهای نظارتی قدرتمند استفاده شود؛ برای ارائه مطلوب‌تر خدمات تفویض شده، باید از سیستم رسیدگی به شکایات و نارضایتی شهروندان استفاده شود.

۸. حکومت الکترونیک توسعه یابد. از شاخص‌های اثربخشی حکومت الکترونیک، شفافیت الکترونیک است (دهکردی، سرلک، پورعزت و قربانی، ۲۰۱۲). با توسعه شفافیت الکترونیک، «همه خط‌مشی‌ها، قوانین و اسناد دولتی و رویه‌های عملکردی دولت، برای آگاهی کامل شهروندان، در وب‌سایت‌های دولتی منتشر می‌گردند» (توربان و چافی، ۲۰۰۲). واضح است که این کار به افزایش کنترل شهروندان بر مدیران می‌انجامد.

۹. از آنجا که این مسئله کیفیت عملکرد رهبران یک دولت را خدشه‌دار می‌کند، مهم است که تلاش‌های ضد سوداگری اداری بر اصلاحات سیاسی و دموکراتیزه‌سازی متمرکز شوند. باید سیاست‌هایی که این سیستم را خنثی می‌کنند، اعمال شوند. استراتژی مبارزه با سوداگری اداری باید توسط مدیران متعهد و توانمند مدیریتی تقویت شود تا برنامه‌ها به اجرا درآمده و پیشرفت حفظ شود. بازسازی مجدد بوروکراسی همچنان ضروری است، زیرا اصلاحات نه تنها برای دستیابی به کارایی لازم است، بلکه برای ایجاد فرهنگ نهادینه کردن قوانین در نظام نیز ضرورت دارد.

۱۰. خودکنترلی افزایش یابد. حادثه «واترگریت» و سوءاستفاده از قدرت اداری در آن، فردریک موشر را بر آن داشت که تأکید مضاعفی بر مسئله اخلاق در علم اداره داشته باشد (موشر، ۱۹۷۴: ۳۵۹). آثار فردریکسون نیز تا حد زیادی مقوم رویکردهای اخلاقی بر اداره بود (فردریکسون و فردریکسون، ۱۹۹۵ و فردریکسون، ۱۹۹۹). در واقع تأکید بر اخلاق اداری، راهی است برای توسعه سلامت اداری در برابر رفتارهای غیراخلاقی و سلطه‌جویانه. برای متمایز ساختن بندبازی از مراوده مشروع، باید اطلاعات کافی در اختیار مدیران قرار گیرد؛ ضمن اینکه باید آثار غیراخلاقی بندبازی توضیح داده شوند. خودکنترلی راه مؤثری برای کاهش سوداگری اداری محسوب می‌شود.

در پایان به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که ابعاد گوناگون سوداگری اداری را با کاربست یک پرسشنامه مناسب، در یک سازمان معین، مطالعه کنند. البته واضح است که پژوهش صریح درباره این مهم، بسیار دشوار است.

## منابع

الوانی، سیدمهدی؛ قربانی‌زاده، وجه‌الله؛ اسلام‌پناه، مهدی (۱۳۹۶). اولویت‌بندی معیارهای تأثیرگذار بر بازدارندگی فساد اداری با اتکا به رهنمودهای اسلامی. *مدیریت دولتی*، ۹ (۲)، ۲۸۳-۳۰۶.

- پورعزت، علی اصغر (۱۳۸۷). *مبانی دانش اداره دولت و حکومت*. تهران: انتشارات سمت.
- پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۱). *اصول مدیریت دولتی*. تهران: انتشارات سمت.
- درویش، حسن؛ عظیمی زاچکانی، فاطمه (۱۳۹۵). بررسی تأثیر شفافیت سازمانی بر کاهش فساد اداری با میانجی‌گری اعتماد سازمانی. *مجله علمی پژوهشی مدیریت دولتی*، ۸ (۱)، ۱۵۳-۱۶۶.
- ربیعی، علی؛ آصف، هاجر (۱۳۹۱). نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۴ (۱۰)، ۴۵-۵۸.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۹۰). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: انتشارات سمت.

## References

- Alvani, S., Ghorbanizadeh, V., Eslampanah, M. (2017). Prioritizing the Criteria for Enhancing the Corruption of the Office of Corruption, Using the Relativism of Islamic Prophecy. *Scientific Journal of Tehran Public Administration*, 9(4), 283-306. (in Persian)
- Bureau of Surveys (2014). *Good governance is the foundation of development*. By the efforts of Ahmad Mardi and Jafar Kheirkhahian (editors), the Islamic Consultative Assembly, the Research Center.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3rd ed), CA: Sage.
- Darvish, H., Azimi, F. (2016). Investigating the Effect of Organizational Transparency on Reducing Corruption by Mediating Organizational Trust. *Journal of Public Administration*, 8(1), 153-166. (in Persian)
- Denhardt, R. B. & Denhardt, J.V. (2000). The New Public Services: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559.
- Dehkordi, L. F., Sarlak, M. A., Pourezat, A.A., Ghorbani, A.(2012). A Comprehensive Conceptual Framework for the E-Government Realization. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(8), 50-64.
- Feeley, T. H (2002). Comment on Halo Effects in Rating and Evaluations of Communication Instruction. *Communication Education*, 5(1), 236-255.
- Frederickson, G. H., & Frederickson, G.D (1995). Public perceptions of Ethics in Government: The Problems of Distance and Role Differentiation. *The Annals of American Academy of Political and Social Science*, 537, 163-172.
- Frederickson, G. H (1999). Ethics and New Managerialism. *Public Administration & Management. An Interactive Journal*, 4(2), 299-324.
- Hallack, J., Poisson, M (2007). *Corrupt schools, corrupt university*. International institute for educational planing, in UNESCO.

- Hughes, O. E (2003). *Public Management & Administration: An Introduction*. (Second edition), Macmillan Press LTD.
- Gefen D., Straub, W (2005). A practical guid to factorial using pls-graph: tototrial and annotated example. *Communication of the AIS*, 16(5), 91-109.
- Kuhalman, T.M. (2008). Understanding corruption in organization development and empirical assessment of and action model. *Journal of business ethics*, 82, 447-495.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M (1990). Impression Management: A Literature Review and Two Component Model. *Psychological Bulletin*, 107, 34-47.
- Mosher, F. C (1974). Watergate, Implications for Responsible Government. In Jay M. Shafritz & Albert C. Hyde (Eds.). 1997. *Classics of Public Administration. Fourth Edition*. Harcourt, 420-431.
- Pourezzat, A.A (2008). *Principles of Knowledge Governance and Government*. Samt publication. (in Persian)
- Pourezzat, A.A(2012). *Principles of Governmental management. Principles of Knowledge Governance and Government*. Samt publication. (in Persian)
- Rabiei, A., & Asef, H. (2012). The role of organizational culture in the prevention of corruption. *Journal of Public Administration*, 4(10), 45-58. (in Persian)
- Rao, A., Schmidt, S. M., & Murray, L. H (1995). Upward Impression Management: Goals, Influence Strategies, and Consequences. *Human Relations*, 48(2), 67-147.
- Seadat, E (2010). *Human Resources Management*. Tehran. Post Office. (in Persian)
- Simeon, H. (2004). *Compilation of Lawson graft and corruption*. Office of ombudsman. Manila, PhilipPhines.
- Turban, E., & Chaffey, D (2002). *Electronic commerce, a managerial perspective*. 2nd ed Prentice Hall.
- Vinzi, V.E., Chin, W.W., Henseler J. W (2010). *Handbook of Partial Least Squares*. Berlin.